

Comportamiento Organizacional

Decimotercera edición

Stephen P.
ROBBINS
Timothy A. **JUDGE**



Comportamiento organizacional

Decimotercera edición

Stephen P. Robbins

San Diego State University

Timothy A. Judge

University of Florida

TRADUCCIÓN

Javier Enríquez Brito

Universidad Nacional Autónoma de México

REVISIÓN TÉCNICA

Eva María García

*Tecnológico de Monterrey
Campus Ciudad de México*

Juan Manuel Juárez H.

*Tecnológico de Monterrey
Campus Toluca*

Enrique Murillo

Instituto Tecnológico Autónomo de México

Angélica Leticia Ochoa Ramos

Rita Guadalupe Franco

Rosalinda Garza Estrada

José Badajoz Gutiérrez

Universidad de Guadalajara, México



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A.

**Comportamiento organizacional.
Decimotercera edición**

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009

ISBN: 978-607-442-098-2

Área: Administración y Economía

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 752

Authorized translation from the English language edition entitled *Organizational behavior, 13th edition*, by *Stephen P. Robbins* and *Timothy A. Judge* published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2009. All rights reserved.

ISBN 013600717-1

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada *Organizational behavior, 13a edición*, por *Stepehn P. Robbins* y *Timothy A. Judge* publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright © 2009. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas

e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com

Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández

Supervisor de producción: Rodrigo Romero Villalobos

DECIMOTERCERA EDICIÓN, 2009

D.R. © 2009 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atacomulco 500-5o. piso

Col. Industrial Atoto

53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN: 978-607-442-098-2

PRIMERA IMPRESIÓN

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 12 11 10 09



Conflicto y negociación

Nunca negociemos cuando tengamos miedo. Pero no tengamos miedo de negociar.

–John F. Kennedy

15

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- 1 Definir *conflicto*.
- 2 Diferenciar los puntos de vista sobre el conflicto: tradicional, de relaciones humanas y de interacción.
- 3 Explicar el proceso del conflicto.
- 4 Definir *negociación*.
- 5 Comparar los acuerdos distributivos con los integradores.
- 6 Aplicar las cinco etapas del proceso de negociación.
- 7 Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.
- 8 Evaluar los roles y funciones de las negociaciones con una tercera parte.
- 9 Describir las diferencias culturales en las negociaciones.

a pesar de tener una historia de leyenda y una de las marcas más conocidas de todos los productos para el consumidor, H. J. Heinz Co. tuvo su cuota de problemas en la última década. Las utilidades de la compañía se habían estancado, y a pesar de una subida reciente, las acciones de Heinz estaban muy por debajo del precio a que se habían vendido hacía 10 años.

Nelson Peltz, CEO y socio fundador de Trian Fund Management L. P. Peltz, pensó que las acciones baratas de

Peleas de Ketchup



Heinz representaban una oportunidad, de modo que adquirió poco a poco 3 por ciento de ellas: suficiente para tener un lugar en el consejo de directores de Heinz, donde comenzó a cabildear ciertos cambios.

El juego de Peltz en Heinz no es nada nuevo para él: adquirió el 3 por ciento de las acciones de Kraft, el 2.98 por ciento de las de Cadbury Schweppes PLC, el 5.54 por ciento de las de Tiffany & Co., y el 5.5 por ciento de las de Wendy's International, Inc. Su meta es comprar una participación lo bastante grande para iniciar cambios que eleven el precio de los títulos de la empresa, momento en el que él vuelve a convertir en efectivo su inversión. Por lo general, Peltz busca compañías de alto perfil de productos para el consumidor cuyas acciones estén a la baja.

Cuando inversionistas como Peltz, Carl Icahn o Kirk Kerkorian pujan por cambios dirigidos por los accionistas de una compañía, con frecuencia el CEO se enoja. Sin embargo, en este caso, el conflicto se hizo personal. El CEO de Heinz, William R. Johnson, escribió enojado una nota a Peltz, “No es el momento de agregar una voz interesada y divisionista en el consejo de directores de Heinz”. Peltz respondió, “Quizá necesiten la supervisión de un adulto”. Otro director entró a la disputa y llamó a Peltz “terco”.

Igual que muchos otros conflictos que se hacen personales, éste comenzó como una diferencia en las estrategias y tácticas. El núcleo del problema que tenía Johnson con el punto de vista de Heinz era sobre la reestructura. Creía que Heinz estaba demasiado dispersa y proponía que la empresa se centrara en sus marcas de mayor venta. El objetivo de Peltz era cortar costos aún más, y al mismo tiempo invertir más en publicidad para obtener el máximo de la marca de Heinz.

Aunque es difícil hacer inferencias de causa y efecto a partir de un incidente aislado, parece que el conflicto ha producido algunos resultados de buen sabor para Heinz y sus accionistas. A partir de la campaña de publicidad tan intensa de la empresa, sus acciones subieron 11 por ciento.

Aunque piense que los éxitos de la compañía aliviarían las tensiones entre Peltz y Johnson, no es frecuente que los conflictos de personalidad terminen. Hace poco, cuando se dijo a Peltz que Johnson reclamaba la paternidad de la idea de la campaña publicitaria, Peltz dijo que eso era “una mentira total”.¹ ■

Como se ve en el ejemplo de Heinz, no es raro que el conflicto se vuelva algo personal. Llega a crear condiciones caóticas que hacen casi imposible que los empleados trabajen en equipo. Sin embargo, el conflicto también tiene un lado positivo menos conocido. En este capítulo explicaremos la diferencia entre los conflictos negativos y positivos, y daremos una guía que lo ayudará a entender cómo se desarrolla un conflicto.

Self

Assessment

Library

¿CUÁL ES MI ESTILO PREFERIDO PARA MANEJAR CONFLICTOS?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación II.C5 (What's My Preferred Conflict-Handling Style?) y responda las preguntas siguientes:

1. Según su calificación más alta, ¿Cuál es su estilo principal para manejar conflictos?
2. ¿Piensa que su estilo varía en función de la situación?
3. ¿Le gustaría cambiar algunos aspectos de su estilo de manejo de conflictos?

Definición de *conflicto*

1

Definir conflicto

No faltan definiciones de *conflicto*.² A pesar de los significados divergentes que tiene el término, hay varios conceptos comunes a la mayor parte de ellos. El conflicto debe ser percibido por las partes involucradas; que

exista o no es asunto de percepción. Si nadie ve un conflicto, entonces por lo general hay acuerdo en que no existe. Otros aspectos en común que tienen las definiciones son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción.³ Estos factores establecen las condiciones que determinan el punto de inicio del proceso de conflicto.

Entonces, se define **conflicto** como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa.⁴ Esta definición es amplia con toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones “se cruzan” para convertirse en un conflicto entre las partes. Agrupa un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretaciones diferentes de los hechos, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es suficientemente flexible para cubrir el rango completo de niveles de conflicto: desde los actos abiertos y violentos a las formas más sutiles de desacuerdo.

Transiciones en el concepto de conflicto

2

Diferenciar los puntos de vista sobre el conflicto: tradicional, de relaciones humanas y de interacción.

Aquí cabe decir que ha habido conflictos relacionados con el papel que juega el conflicto en los grupos y organizaciones. Una escuela de pensamiento ha planteado que debe evitarse el conflicto: que indica un mal funcionamiento del grupo. Llamamos a este el punto de vista *tradicional*. Otra corriente de pensamiento sostiene el concepto de las *relaciones humanas*, y argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es dañino sino que tiene el potencial de ser una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo. La tercera, y más reciente, corriente filosófica propone que el conflicto no sólo es una fuerza positiva en un grupo, sino que afirma explícitamente que es *absolutamente necesario* para que el grupo se desempeñe con eficacia. El punto de vista de esta tercera escuela recibe el nombre de *interaccionista*. Veamos de cerca cada una de estas propuestas.

El punto de vista tradicional del conflicto

El primer enfoque planteaba que todo conflicto era malo, era visto negativamente y era sinónimo de términos tales como *violencia*, *destrucción* e *irracionalidad* para reforzar su connotación negativa. Por definición, el conflicto era dañino y debía evitarse. El **punto de vista tradicional del conflicto** era coherente con las actitudes que prevalecían acerca del comportamiento de los grupos en las décadas de 1930 y 1940. El conflicto era visto como un resultado disfuncional que surgía de la mala comunicación, la falta de apertura y confianza entre las personas, y la falla de los directivos en su responsabilidad para con las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

El punto de vista de que todo conflicto es negativo ciertamente ofrece un enfoque simple para observar el comportamiento de las personas que los generan. Como ha de evitarse todo conflicto, solo necesitamos dirigir nuestra atención a sus causas y corregir lo que funcione mal para mejorar el desempeño del grupo y la organización. Aunque los estudios e investigaciones actuales aportan evidencias fuertes que ponen en duda que este enfoque hacia la reducción de conflictos dé como resultado un rendimiento elevado del grupo, muchos de nosotros aún evaluamos las situaciones conflictivas con este estándar caduco.

conflicto proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo a que la primera le preocupa.

punto de vista tradicional del conflicto Creencia de que todo conflicto es dañino y debe evitarse.

El punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto

El **punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto** planteaba que este era un fenómeno natural en todos los grupos y organizaciones. Como era inevitable, la escuela de las relaciones humanas preconizaba la aceptación del conflicto. Quienes lo proponían racionalizaban su existencia: no puede eliminarse, y hasta hay épocas en que beneficia el desempeño de un grupo. El punto de vista de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde el final de la década de 1940 hasta la mitad de la de 1970.

El punto de vista interaccionista del conflicto

Mientras que el enfoque de las relaciones humanas aceptaba el conflicto, el **punto de vista interaccionista del conflicto** promueve que haya conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, se vuelve con facilidad estático, apático y sin responsabilidad ante el cambio y la innovación.⁵ Entonces, la contribución más grande del enfoque interaccionista es que invita a los líderes del grupo a mantener un cierto nivel mínimo de conflicto: suficiente para que el grupo se conserve como viable, autocrítico y creativo.

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que hay algunos que apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño; estas son las formas **funcionales**, constructivas de conflictos. Además, hay otros que obstaculizan el desempeño del grupo; estas son las formas **disfuncionales** o destructivas del conflicto. ¿Qué distingue a los conflictos funcionales de los disfuncionales? Las evidencias indican que se necesita observar el *tipo* de conflicto.⁶ En particular, hay tres tipos: tarea, relación y proceso.

El **conflicto de tarea** se relaciona con el contenido y metas del trabajo. El **conflicto de relación** se centra en las relaciones interpersonales. El **conflicto de proceso** tiene que ver con la forma en que se hace el trabajo. Los estudios demuestran que los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales.⁷ ¿Por qué? Parece que las hostilidades y fricción interpersonales inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua, lo que obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales. Desafortunadamente, los gerentes pasan gran parte de su tiempo resolviendo conflictos de personalidad; una encuesta indicó que 18 por ciento del tiempo de los gerentes se dedica a tratar de resolver los conflictos de personalidad entre los miembros de su equipo.⁸

A diferencia de los de relación, los conflictos de proceso de bajo nivel y los de tarea de niveles bajo a moderado, son funcionales. Para que el conflicto de proceso sea productivo, debe mantenerse bajo. Los argumentos intensos sobre quién debería hacer qué se vuelven disfuncionales cuando generan incertidumbre en los roles de la tarea, incrementan el tiempo para terminarla y llevan a que los miembros trabajen con propósitos superpuestos. Los niveles bajo a moderado de conflictos de tarea demuestran de manera constante tener un efecto positivo en el desempeño del grupo porque estimulan un análisis de las ideas que lleva a que los grupos se desempeñen mejor.

El proceso del conflicto

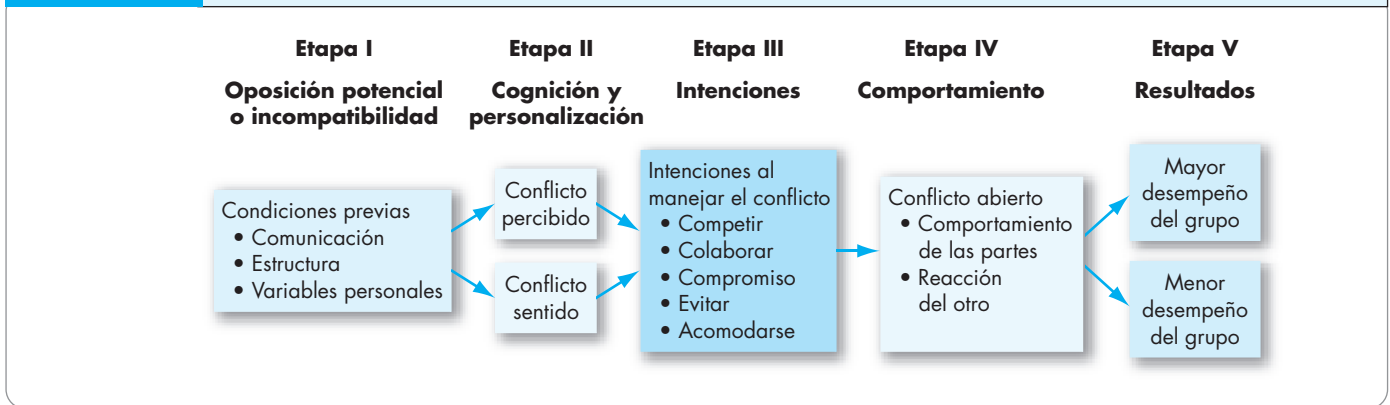
3

Delinear el proceso del conflicto.

El **proceso del conflicto** tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. En la figura 15-1 se presenta el diagrama de este proceso.

Etapas 1: oposición potencial o incompatibilidad

La primera etapa en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. *No necesariamente* llevan al conflicto de manera directa, pero si éste ha de surgir una de dichas condiciones es necesaria. En nombre de la simplicidad, estas condiciones (que también se consideran

Figura 15-1 El proceso del conflicto

causas o fuentes del conflicto), se han condensado en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

Comunicación Susan había trabajado en la administración de la cadena de suministro de Bristol-Myers Squibb durante 3 años. Disfrutaba su trabajo en gran parte debido a que su jefe, Tim McGuire, era una gran persona con quien trabajar. Hace 6 meses que Tim fue ascendido, y Chuck Benson ocupó su lugar. Susan dice que ahora su trabajo es mucho más frustrante. “Tim y yo estábamos en la misma frecuencia, y con Chuck no es así. Él me dice algo y yo lo hago, para luego decirme que lo hice mal. Pienso que quiere una cosa pero dice otra. Ha sido así desde el día que llegó. No pasa día sin que me grite por algo. Ya sabes, hay ciertas personas con las que es fácil comunicarse; bueno, Chuck no es de éstas...”.

Los comentarios de Susan ilustran que la comunicación es una fuente de conflicto.⁹ Representa las fuerzas opuestas que surgen de las dificultades semánticas, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación. Gran parte de nuestro análisis se relaciona con los comentarios sobre comunicación que se hacen en el capítulo 11.

Una revisión de las investigaciones sugiere que las barreras para la comunicación y condiciones previas con potencial de conflicto son las distintas connotaciones de las palabras, modismos, intercambio insuficiente de información, y ruido en el canal de comunicación. Las investigaciones también revelan un hecho sorprendente: el potencial de conflicto aumenta cuando hay muy poca comunicación o hay demasiada. Aparentemente, un aumento de la comunicación es funcional hasta cierto punto, en el momento que se empieza a dar la comunicación en exceso el resultado es el incremento del potencial para el conflicto.

Estructura Charlotte y Teri trabajan en Portland Furniture Mart: minorista importante de mobiliario con descuento. Charlotte es vendedora de piso, y Teri es la gerente de crédito de la compañía. Las dos mujeres se conocen desde hace varios

punto de vista de las relaciones humanas sobre el conflicto plantea que este es un fenómeno natural e inevitable en todos los grupos y organizaciones.

punto de vista interaccionista del conflicto La creencia de que no sólo es una fuerza positiva en un grupo si no que también es necesario para el desempeño efectivo en un grupo.

conflicto funcional Conflicto que apoyan las metas del grupo y mejora su desempeño.

conflicto disfuncional Conflicto que dificulta el progreso del grupo.

conflicto de tarea Conflicto sobre el contenido y metas del trabajo.

conflicto de relación Conflicto basado en las relaciones interpersonales.

conflicto de proceso Conflicto sobre cómo debe hacerse el trabajo.

proceso de conflicto Un proceso que tiene cinco etapas: oposición potencial o incompatibilidad, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

años y tienen mucho en común. Viven a dos cuadras una de la otra y sus hijas mayores van a la misma escuela y son las mejores amigas. En realidad, si Charlotte y Teri tuvieran diferentes trabajos serían muy buenas amigas, pero estas dos mujeres se pelean constantemente. El trabajo de Charlotte consiste en vender muebles, y es un fenómeno en el trabajo. Pero la mayor parte de sus ventas son a crédito, y como el trabajo de Teri es que la compañía minimice las pérdidas debidas al crédito, con frecuencia rechaza la solicitud de crédito de un cliente con el que Charlotte acaba de cerrar una venta. No hay nada personal entre ellas; es sólo que los requerimientos de sus trabajos las llevan al conflicto.

Los conflictos entre Charlotte y Teri son de naturaleza estructural. En este contexto, el término *estructural* se emplea para incluir variables tales como el tamaño, grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad con las metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y grado de dependencia entre grupos.

Las investigaciones indican que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan el conflicto. Cuanto más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor es la probabilidad de que haya un conflicto. Se ha visto que la antigüedad y el conflicto tienen una relación inversa. El potencial para que haya uno tiende a ser mayor cuando los miembros del grupo son jóvenes y la rotación es elevada.

Cuanto más ambigüedad haya en la definición precisa de la responsabilidad de cada quien, más potencial hay para el inicio de un conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan las peleas al interior del grupo para controlar los recursos y el territorio. La diversidad de metas entre grupos también es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos dentro de una organización persiguen fines distintos, algunos de los cuales —como las ventas y el crédito, en Portland Furniture Mart— son inherentemente opuestos, hay más oportunidades para el conflicto. Asimismo, los sistemas de recompensa crean conflictos cuando lo que gana un miembro es a expensas de otro. Por último, si un grupo es dependiente de otro (a diferencia de dos mutuamente independientes) o si la interdependencia permite que un grupo tenga ganancias a costa del otro, se estimula el surgimiento de fuerzas opuestas.¹⁰

Las variables individuales tales como las diferencias de personalidad pueden ser fuente de conflictos entre compañeros de trabajo. En Vertex Pharmaceuticals se enseña a los empleados a identificar los tipos de personalidad de los demás para comunicarse con eficacia y así reducir el conflicto que resulta de las diferentes personalidades. En Vertex, la innovación es crítica para la misión de la compañía de desarrollar medicinas para enfermedades mortales. Al capacitar a los trabajadores para que laboren en armonía a pesar de que tengan distintas personalidades, Vertex espera eliminar los conflictos improductivos que impiden la innovación.



Variables personales ¿Ha conocido a alguien que de inmediato le disgustó? Estaba en desacuerdo con las opiniones que expresaba, hasta con los detalles insignificantes –el sonido de su voz, su sonrisita y personalidad– le molestaban. Todos hemos conocido gente así. Cuando tiene que trabajar con tales individuos, es frecuente que haya el potencial para un conflicto.

Nuestra última categoría de fuentes potenciales de un conflicto son las variables personales, que incluyen la personalidad, emociones y valores. Las evidencias indican que ciertos tipos de personalidad –por ejemplo, individuos muy autoritarios y dogmáticos– llevan a un conflicto en potencia. Las emociones también ocasionan conflictos. Por ejemplo, una empleada que llega a trabajar irritada por su caótico transbordo matutino lleva ese enojo con ella a su reunión de las 9 A.M. ¿El problema? Su ira molesta a sus colegas, lo que genera una junta donde prevalece la tensión.¹¹

Etapa II: Cognición y personalización

Si las condiciones mencionadas en la Etapa I afectan negativamente algo que una parte valora, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa.

Como se mencionó en la definición de conflicto, se requiere de percepción. Por tanto, una o más de las partes debe tener consciencia de la existencia de las condiciones previas. Sin embargo, no porque sea un **conflicto percibido** significa que esté personalizado. En otras palabras, “la persona A está consciente de que B y A tienen un desacuerdo serio... pero éste no hace que A esté tenso o con ansiedad, y tal vez no tenga ninguna repercusión en el afecto de A hacia B”.¹² Es en el nivel de **conflicto sentido** cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad tensión, frustración u hostilidad.

Recuerde dos cosas. La primera es que la Etapa II es importante porque es en la que tienden a definirse los aspectos del conflicto. Esta es la parte del proceso en que las partes deciden de qué se trata el conflicto.¹³ A su vez, esta “adquisición de sentido” es crítica porque la manera en que se define un conflicto determina el establecimiento de la clase de resultados que lo resolverían. Por ejemplo, si yo defino nuestro desacuerdo respecto del salario como una situación de suma cero (es decir, si obtiene el aumento que desea, habrá esa cantidad menos para mí) estaré mucho menos dispuesto al compromiso que si enmarco el conflicto como una situación ganar/ganar (es decir, el dinero de la masa salarial puede incrementarse de modo que los dos obtengamos el aumento que queremos). Así, la definición del conflicto es importante porque es común que delimite el conjunto de arreglos posibles. Nuestro segundo punto es que las emociones desempeñan un papel importante en la conformación de las percepciones.¹⁴ Por ejemplo, se ha visto que las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los asuntos, reducción de la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de la otra parte.¹⁵ A diferencia, se ha observado que los sentimientos positivos aumentan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar un punto de vista más amplio de la situación y a desarrollar soluciones más innovadoras.¹⁶

Etapa III: Intenciones

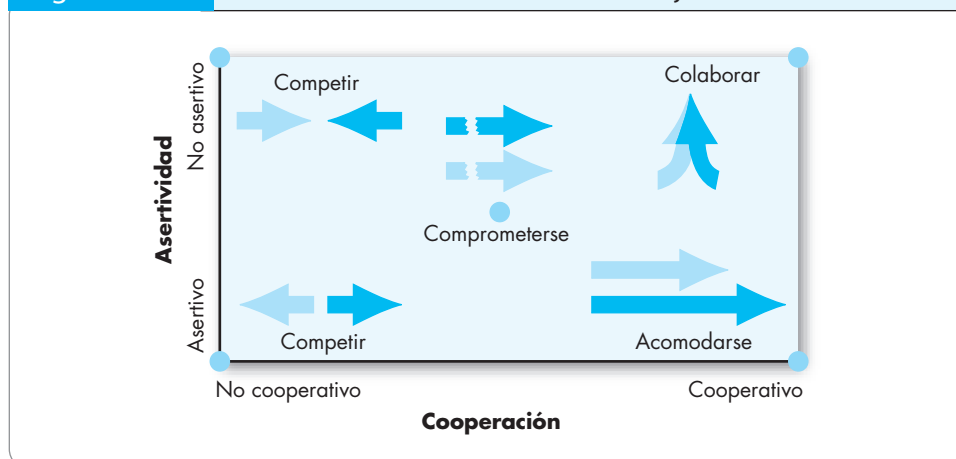
Las **intenciones** intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada.¹⁷

Las intenciones se separan como una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos

conflicto percibido Conciencia de una o más partes de la existencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento de un conflicto.

conflicto sentido Involucramiento emocional en un conflicto, lo que crea ansiedad, tensiones, frustración u hostilidad.

intenciones Decisiones de actuar en una forma dada.

Figura 15-2 Dimensiones de las intenciones de manejo del conflicto

Fuente: K. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2a. ed. Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 668. Impreso con autorización.

conflictos suben de intensidad sólo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, es común que haya una gran desviación entre las intenciones y el comportamiento, por lo que éste no refleja con exactitud las intenciones de una persona.

La figura 15-2 representa el esfuerzo de un autor por identificar las intenciones primarias de manejo del conflicto. Con el empleo de dos dimensiones –*cooperación* (grado en que una parte trata de satisfacer las preocupaciones de la otra) y *asertividad* (grado en que una de las partes intenta satisfacer sus propias preocupaciones)– se identifican cinco intenciones de manejo del conflicto: *competir* (asertiva y no cooperativa), *colaborar* (asertiva y cooperativa), *evitar* (no asertiva ni cooperativa), *acomodarse* (no asertiva y cooperativa), y *comprometerse* (punto medio entre la asertividad y la cooperación).¹⁸

Competir Una persona está **compitiendo** si busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Por ejemplo, ocurre que alguien gana una apuesta y el oponente pierde.

Colaborar Hay cooperación y búsqueda de un resultado mutuamente benéfico cuando las partes en el conflicto desean satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen. Al **colaborar**, la intención de las partes es resolver un problema al aclarar las diferencias en vez de acomodar los distintos puntos de vista. Colaborar es tratar de encontrar una solución del tipo ganar/ganar que permita que se logren las metas de todas las partes.

Evitar Una persona reconoce que existe un conflicto y quiere salirse de él o suprimirlo. Ejemplos de **evitar** incluyen el intento de ignorar el conflicto y evitar a aquellos con quienes no está de acuerdo.

Acomodarse Cuando una de las partes busca aplacar a un oponente, está dispuesta a poner los intereses de éste por encima de los suyos. En otras palabras, con objeto de que la relación se mantenga, una de las partes necesita estar dispuesta al autosacrificio. Nos referimos a esta situación como **acomodarse**. Por ejemplo, apoyar la opinión de alguien a pesar de nuestras reservas al respecto sería acomodarse.

Comprometerse Cuando cada parte en un conflicto busca ceder en algo y compartir los resultados, se da un resultado de compromiso. En el **compromiso** no hay un ganador o perdedor claro. En vez de ello, existe la voluntad de racionar el

objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción incompleta de las pretensiones de ambas partes. Entonces, la característica distintiva del compromiso es que cada parte trata de ceder algo.

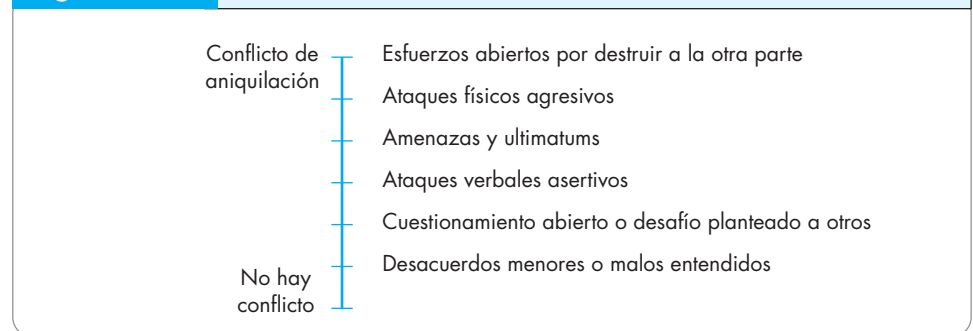
Las intenciones no siempre son fijas. En el curso de un conflicto pueden cambiar debido a la reelaboración de los conceptos o a una reacción emocional ante el comportamiento de la otra parte. Sin embargo, las investigaciones indican que las personas tienen una disposición preferida para manejar los conflictos de ciertas maneras.¹⁹ En específico, los individuos tienen preferencias entre las cinco intenciones de manejo de conflicto que se acaban de mencionar; estas preferencias tienden a ser seguidas en forma muy consistente, y las intenciones de una persona se predicen bastante bien a partir de la combinación de características intelectuales y de personalidad.

Etapa IV: Comportamiento

Cuando la mayoría de las personas piensa en situaciones de conflicto tiende a centrarse en la Etapa IV porque es aquí donde los conflictos se hacen visibles. La etapa de comportamiento incluye las expresiones, acciones y reacciones que hacen las partes en conflicto. Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos abiertos de implementar las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que está separada de las intenciones. Como resultado de las descalificaciones o actuaciones faltas de tacto, en ocasiones los comportamientos abiertos se desvían de las intenciones originales.²⁰

Es útil pensar en la Etapa IV como un proceso dinámico de interacción. Por ejemplo, usted me hace una petición, yo respondo con un alegato, usted me amenaza, yo también lo amenazo, y así sucesivamente. La figura 15-3 proporciona una manera de visualizar el comportamiento durante los conflictos. Todos los conflictos ocurren en este continuo. En la parte inferior del continuo están los conflictos caracterizados por formas de tensión sutiles, indirectas y muy controladas. Una ilustración es el estudiante que durante la clase hace una pregunta sobre algo que el profesor acaba de explicar. Las intensidades del conflicto escalan a medida que se mueven a lo largo del continuo hasta convertirse en algo muy destructivo. Es muy claro que los golpes, riñas y guerras caen en este rango superior. Debe suponerse que la mayor parte de conflictos que llegan a las etapas superiores del continuo casi

Figura 15-3 Continuo de la intensidad del conflicto



Fuente: Basado en S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 93-97; y F. Glasi, "The Process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties", en G. B. J. Borners y R. Peterson (eds.), *Conflict Management and Industrial Relations* (Boston: Kluwer-Nijhoff, 1982), pp. 119-140.

competir Deseo de satisfacer los intereses propios, sin importar el efecto en la otra parte del conflicto.

colaborar Situación en la que cada una de las partes de un conflicto desea satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen.

evitar Deseo de salirse del conflicto o suprimirlo.

acomodarse Voluntad de una de las partes del conflicto para colocar los intereses de su oponente por encima de los suyos propios.

compromiso Situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo.

Figura 15-4 Técnicas de administración de conflictos	
Técnicas de resolución de conflictos	
<i>Solución del problema</i>	Reunión cara a cara de las partes en conflicto con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión abierta.
<i>Metas superordenadas</i>	Creación de una meta compartida que no puede alcanzarse sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
<i>Expansión de recursos</i>	Cuando un conflicto es causado por la escasez de un recurso –decir, dinero, promoción, oportunidades, espacio en la oficina– la expansión de un recurso puede crear una solución ganar/ganar.
<i>Evitar</i>	Salirse del conflicto o suprimirlo.
<i>Suavizar</i>	Restar importancia a las diferencias mientras se hace énfasis en los intereses comunes entre las partes en conflicto.
<i>Compromiso</i>	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
<i>Comando autoritario</i>	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
<i>Alteración de la variable humana</i>	Uso de técnicas conductistas para el cambio, tales como capacitación en relaciones humanas con objeto de modificar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.
<i>Alteración de las variables estructurales</i>	Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas parecidas.
Técnicas de estimulación de conflictos	
<i>Comunicación</i>	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
<i>Introducción de personas externas</i>	Agregar empleados a un grupo, cuyas formaciones, valores, actitudes o estilos de administración difieren de los que sustentan los miembros actuales.
<i>Reestructurar la organización</i>	Reacomodar grupos de trabajo, modificar reglas y regulaciones, incrementar la interdependencia y hacer cambios estructurales similares para subvertir el <i>status quo</i> .
<i>Designar a un abogado del diablo</i>	Designar a un crítico que con toda intención argumente en contra de la mayoría de posiciones que sostenga el grupo.

Fuente: Basado en S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 59-89.

siempre son disfuncionales. Es común que los conflictos funcionales estén confinados a la parte inferior del continuo.

Si un conflicto es disfuncional, ¿qué pueden hacer las partes para disminuirlo? O a la inversa, ¿qué opciones existen si un conflicto es demasiado tranquilo y necesita ser incrementado? Esto lleva a las técnicas de **administración de conflictos**. La figura 15-4 lista las principales técnicas de resolución y estímulo que permiten a los gerentes controlar los niveles de conflicto. Observe que varias de las técnicas de resolución se describieron antes como intenciones de manejo del conflicto. Por supuesto, esto no debe sorprender. En condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamientos comparables.

Etapa V: Resultados

El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Como lo señala nuestro modelo (véase la figura 15-1), éstas pueden ser funcionales si el conflicto resulta en una mejora del desempeño del grupo, o disfuncionales si lo obstaculizan.

Resultados funcionales ¿Cómo puede un conflicto actuar como una fuerza que incremente el desempeño de un grupo? Es difícil visualizar una situación en la que la agresión abierta o violenta sea funcional. Pero hay cierto número de instancias en las que es posible concebir que niveles bajos o moderados de conflicto mejoren la eficacia de un grupo. Como es frecuente que a las personas no les resulte fácil pensar en situaciones en las que el conflicto pueda ser constructivo, consideremos algunos ejemplos y luego analicemos las evidencias de las investigaciones. Note que todos estos ejemplos se centran en conflictos sobre la tarea y el proceso, y excluyen la variedad de relaciones.

El conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, aumenta el interés y curiosidad entre los miembros del

La falta de un conflicto funcional en la dirección de General Motors en las décadas pasadas dio como resultado concesiones en las demandas sindicales, que se tradujeron en prestaciones generosas en la salud y pensiones. Hoy día, abrumada por esos costos, que GM da a más de 1 millón de empleados, pensionados y sus dependientes, la empresa está eliminando plazas y cerrando plantas de ensamble como parte de su estrategia para reducir los costos. Los dos empleados que aparecen en la fotografía se abrazan cuando el último automóvil sale de la línea de montaje en la planta de Linden, Nueva Jersey, que GM cerró después de 68 años de operación.



grupo, da un medio con el que los problemas pueden ventilarse y las tensiones liberarse, y alimenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de la toma de decisiones si permite que en aquellas que sean importantes se consideren todos los puntos de vista, en particular aquellos que no son ortodoxos o los tiene una minoría.²¹ El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo actúe en forma pasiva para tomar decisiones “de molde” que se basen en suposiciones sin fundamento, en la consideración inadecuada de alternativas relevantes, u otras deficiencias. El conflicto desafía al *status quo*, por lo que además de crear ideas nuevas, promueve el reordenamiento de las metas y actividades del grupo, e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

No hace falta esforzarse mucho para encontrar un ejemplo de empresa que sufrió por tener muy poco conflicto funcional, pues uno es el de la muy conocida General Motors.²² Muchos de los problemas de GM, de la década de 1960 al presente, se originan en la carencia de un conflicto funcional. GM contrató y ascendió a individuos que a todo decían que sí, fieles a la cultura de GM de nunca cuestionar las acciones de la empresa. Muchos de ellos, como el inversionista Kirk Kekorian, culpan a la aversión por el conflicto que tiene la dirección de GM por haber cedido a las demandas del UAW (Sindicato de Trabajadores del Automóvil) en cuanto a prestaciones generosas para el cuidado de la salud y jubilación (en GM, el costo de la mano de obra es de \$73.26 por hora, en promedio, que es mucho más del que pagan sus competidores japoneses). Para ser justos con GM, Chrysler y Ford también aprobaron prestaciones similares, pero han luchado mucho.

La aversión al conflicto no se limita a los fabricantes de automóviles. El antiguo CEO de Yahoo!, Tim Koogole, la tenía tan intensa que se generó una complacencia que hizo que los directivos tuvieran miedo de desafiar al *status quo*. Aun cuando Yahoo! comenzó con mucho más éxito que Google, fue rebasada muy pronto por esta empresa, y ahora la mayoría piensa que nunca se recuperará.

Los estudios en diversos campos confirman la funcionalidad del conflicto. Considere los siguientes descubrimientos. El conflicto también se relaciona en

forma positiva con la productividad. Por ejemplo, se demostró que entre grupos establecidos, el desempeño tendía a mejorar más cuando había conflicto entre los miembros que cuando había mucho acuerdo. Los investigadores observaron que cuando los grupos analizaban decisiones que habían sido tomadas por los miembros individuales del grupo, la mejora promedio entre los grupos muy conflictivos era 73 por ciento mayor que la de aquellos grupos caracterizados por condiciones de poco conflicto.²³ Otros investigadores obtuvieron resultados similares: los grupos compuestos por miembros con intereses diferentes tienden a producir soluciones de más calidad para diversos problemas que los grupos homogéneos.²⁴

Lo anterior lleva a pronosticar que la mayor diversidad de la fuerza de trabajo debe de aportar beneficios a las organizaciones, y eso es lo que las evidencias señalan. Los estudios demuestran que la heterogeneidad entre los miembros del grupo y la organización incrementa la creatividad, mejora la calidad de las decisiones y facilita el campo al mejorar la flexibilidad de los integrantes.²⁵ Por ejemplo, los investigadores compararon la toma de decisiones de grupos compuestos sólo por individuos caucásicos con las de otros en los que también había asiáticos, hispanos y negros. Los grupos con diversidad étnica produjeron ideas más eficaces y factibles, y las ideas únicas que generaron tendían a ser de mejor calidad que las producidas por los grupos en que todos eran caucásicos.

Resultados disfuncionales Por lo general son bien conocidas las consecuencias destructivas que tiene un conflicto en el desempeño de un grupo u organización. Un resumen razonable sería el siguiente: La oposición descontrolada alimenta el descontento, que actúa para disolver los lazos comunes y a la larga lleva a la destrucción del grupo. Y, por supuesto, existe un conjunto grande de bibliografía que documenta la forma en que un conflicto –del tipo disfuncional– reduce la eficacia del grupo.²⁶ Entre las consecuencias más indeseables se encuentran la lentitud en la comunicación, disminución de la cohesión del grupo y subordinación de las metas del grupo a la animosidad entre los miembros. En el extremo, el conflicto detiene el funcionamiento del grupo y es una amenaza potencial para su supervivencia.

La desaparición de una organización como resultado del conflicto excesivo no es tan rara como parece. Por ejemplo, una de las empresas de abogados más conocidas de Nueva York, Shea & Gould, cerró tan solo porque los 80 socios no podían llevarse bien.²⁷ Como dijo un consultor jurídico de lo familiar: “Esta fue una empresa que tenía diferencias fundamentales y de principios entre sus socios, que eran básicamente irreconciliables”. Ese mismo consultor también dijo a los socios en su última reunión: “Ustedes no tienen un problema económico. Tienen un problema de personalidad. Todos se odian...”

Creación de un conflicto funcional Si los gerentes aceptan el punto de vista de interacción respecto del conflicto, ¿Qué pueden hacer para estimular el conflicto funcional en sus organizaciones?²⁸

Parece haber consenso en que crear un conflicto funcional es un trabajo arduo, en particular en las organizaciones grandes de Estados Unidos. Como dijo un consultor, “Una gran proporción de las personas que llegan a la dirección evitan los conflictos. No les gusta escuchar negativas, no les gusta decir o pensar cosas negativas. Es frecuente que hayan ascendido por la escala en parte porque no irritaron a las personas en el camino”. Otro experto sugiere que al menos 7 de cada 10 personas en las empresas de Estados Unidos se callan cuando sus opiniones no coinciden con las de sus superiores, y dejan a sus jefes cometer errores aun cuando ellos estaban conscientes.

Estas culturas en contra del conflicto tal vez eran tolerables en el pasado, pero no en la economía global tan competitiva de hoy. Las organizaciones que no estimulen y apoyen el disenso tal vez amenacen su propia supervivencia. Veamos algunos enfoques que usan las organizaciones para invitar a su personal a desafiar al sistema y desarrollar ideas frescas.

Hewlett-Packard recompensa a quienes disienten al reconocer que son personas que van contra la corriente, es decir, gente que defiende las ideas en las que cree aun cuando éstas sean rechazadas por la dirección. Herman Miller, Inc., fabricante de muebles para oficina, tiene un sistema formal en que los empleados evalúan y critican a sus jefes. IBM también tiene un sistema formal que invita al disenso. Los empleados pueden cuestionar a sus jefes con impunidad. Si el desacuerdo no se resuelve, el sistema hace intervenir a un tercero para que aconseje. Anheuser-Busch introduce abogados del diablo en el proceso de decisión. Cuando el comité de política planea una operación mayor, como entrar o salir de un negocio o hacer un gasto importante de capital, con frecuencia asigna equipos para que defiendan cada lado del asunto. No es raro que este proceso dé como resultado decisiones y alternativas que no se habían considerado antes.

Un ingrediente común en las organizaciones que crean con éxito un conflicto funcional es que recompensan a quienes disienten y castigan a quienes evitan el conflicto. Sin embargo, el desafío real para los directivos llega cuando escuchan noticias que no les gustan. Las novedades tal vez les hagan hervir la sangre, o que sus esperanzas se colapsen, pero no lo demuestran. Tienen que aprender a tomar las malas nuevas sin aspavientos. Sin diatribas, sin sarcasmos con los labios apretados, sin mirar al cielo, sin rechinar los dientes. En vez de eso, los directivos deben hacer con calma preguntas matizadas: “¿Me podrías decir más sobre lo que ocurrió?” “¿Qué piensas que debíamos hacer?” Una expresión sincera, “Gracias por decirme esto”, probablemente reduzca la probabilidad de que en el futuro ya no se les haga este tipo de comunicados.

Una vez estudiado el conflicto –su naturaleza, causas y consecuencias– ahora pasaremos a la negociación. La negociación y el conflicto se relacionan de cerca porque es frecuente que la negociación resuelva el conflicto.

Negociación

4

Definir negociación.

La negociación impregna las interacciones de casi todos los participantes en grupos y organizaciones. Hay una que es obvia: las negociaciones laborales con la administración. Hay otras no tan obvias: los gerentes negocian con los empleados, colegas y jefes; los vendedores negocian con los clientes; los encargados de compras negocian con los proveedores. Y hay unas sutiles: un empleado accede a tomar la llamada de un colega durante unos minutos en agradecimiento por algún favor pasado o futuro. En las organizaciones poco estructuradas del presente, en las que sus miembros tienen que trabajar cada vez más con colegas sobre quienes no tienen autoridad directa y ni siquiera comparten un jefe en común, tener buenas aptitudes de negociación se vuelve crítico.

Se define **negociación** como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien.²⁹ Note que usamos los términos *negociación* y *acuerdo* en forma indistinta. En esta sección se comparan dos estrategias para llegar a acuerdos, se provee un modelo del proceso de negociación, se analiza el papel de los estados de ánimo y las características de la personalidad en los acuerdos, se revisa el género y las diferencias culturales en la negociación, y se estudia brevemente a las terceras partes en las negociaciones.

Negociación Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien.

Estrategias para llegar a acuerdos

5 Comparar los acuerdos distributivos con los integradores.

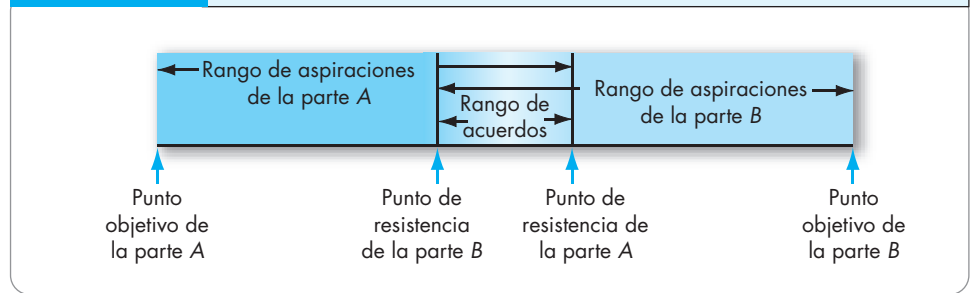
Hay dos enfoques generales para la negociación –los acuerdos distributivos y los integradores.³⁰ Como se aprecia en la figura 15-5, los acuerdos distributivos y los integradores difieren en su meta y motivación, atención, intereses, compartir información, y duración de la relación. A continuación definiremos los acuerdos distributivos y los integradores, e ilustraremos las diferencias entre estos dos enfoques.

Acuerdos distributivos Usted lee en el periódico un anuncio de venta de un automóvil usado. Parece justo lo que buscaba y va a verlo. Está muy bien, y usted lo quiere. El propietario le dice el precio, usted no quiere pagar tanto. Los dos negocian el precio. La estrategia de negociación que siguen se llama **acuerdo distributivo**. La característica que más la identifica es que opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que yo obtenga es a expensas de usted, y viceversa. En el ejemplo del automóvil usado, cada dólar que logre que el vendedor descuenta del precio del carro, es un dólar que usted ahorra. A la inversa, entre más dólares consiga el vendedor, será a expensas de usted. Por tanto, la esencia de los acuerdos distributivos es la negociación de quién se lleva cuál tajada de un pastel fijo. Por **pastel fijo** queremos decir que las partes que negocian creen que solo hay una cantidad invariable de bienes o servicios por repartir. Por tanto, los pasteles fijos son juegos de suma cero en los que cada dólar en el bolsillo de un participante es uno menos en el de sus contrapartes. Cuando las partes creen que el pastel es fijo, tienden a tomar acuerdos en forma distributiva.

Es probable que el ejemplo más citado de acuerdos distributivos sean las negociaciones laborales sobre los salarios. Es común que los representantes de los trabajadores lleguen a la mesa de negociaciones con la determinación de obtener de la administración tanto dinero como sea posible. Como cada centavo adicional que los trabajadores negocian incrementa los costos para la empresa, cada parte negocia agresivamente y trata a la otra como un oponente al que hay que derrotar.

La esencia de los acuerdos distributivos se presenta en la figura 15-6. Las partes A y B representan a dos negociadores. Cada uno tiene un *punto objetivo* que define lo que le gustaría lograr. Asimismo, cada uno tiene un *punto de resistencia* que marca el resultado más bajo que es aceptable: el punto por debajo del cual romperían las negociaciones y no aceptarían un acuerdo menos favorable. El área entre estos dos puntos constituye el rango de aspiraciones de cada uno. En tanto hay cierto traslape entre los rangos de aspiración de A y B, existe un rango de acuerdos en los que se cumple aquello que pretende cada uno.

Figura 15-5 Acuerdos distributivos versus integradores		
Característica del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la tajada más grande que sea posible del pastel	Expandir el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
Motivación	Ganar/Perder	Ganar/Ganar
Centro	Posiciones ("En este asunto no puedo ir más allá").	Intereses ("¿Me puedes explicar por qué es tan importante para ti este asunto?")
Intereses	Opuestos	Congruente
Compartir información	Bajo (el compartir información solo haría que la otra parte sacara ventaja)	Mucho (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo

Figura 15-6 Compartir la zona de acuerdos

Cuando esté involucrado en acuerdos distributivos, una de las mejores cosas que puede hacer es plantear la primera oferta, y que sea agresiva. Las investigaciones demuestran de manera consistente que los mejores negociadores son aquellos que hacen la primera oferta, y cuyo planteamiento inicial tiene términos muy favorables. ¿Por qué es así? Una razón es que hacer la primera propuesta denota poder; las investigaciones demuestran que es mucho más probable que sean individuos con poder quienes hagan las ofertas iniciales, hablen primero en las reuniones, y de ese modo ganen la delantera. Otra razón se mencionó en el capítulo 5. Recuerde que hablamos del sesgo por anclaje, que es la tendencia que tienen las personas para anclarse en la información inicial. Una vez establecido el punto de anclaje, la gente falla en ajustarla en forma adecuada con base en la información posterior. Un negociador hábil establece un ancla con la oferta inicial, y los estudios sobre negociación demuestran que tales anclas favorecen mucho a la persona que la hizo.³¹

Por ejemplo, digamos que tiene una oferta de trabajo y su empleador en potencia le pregunta cuál salario pretende para comenzar. Usted necesita darse cuenta del regalo tan grande que le acaba de hacer: tiene la oportunidad de fijar el ancla, lo que significa que debe pedir el salario más alto que piense que el empleador le podría ofrecer razonablemente. Para la mayoría de nosotros, pedir un millón de dólares solo haría que nos viéramos ridículos, por eso sugerimos solicitar lo máximo de lo que creamos es razonable. Con demasiada frecuencia cometemos el error de tener precaución, por temor de asustar al empleador, y pedimos demasiado poco. Sí es posible espantar a un empleador, y es verdad que a ellos no les agrada que los candidatos sean asertivos en las negociaciones salariales, pero agradar no es lo mismo que respetar o hacer lo que haga falta para contratar o retener a alguien.³² Debe darse cuenta de que lo que pasa con mucha más frecuencia es que pedimos menos de lo que hubiéramos podido lograr.

Otra táctica de acuerdo distributivo es revelar un plazo final. Considere el ejemplo siguiente: Erin es una gerente de recursos humanos. Está negociando el salario con Ron, quien fue muy buscado para contratarlo. Como Ron sabe que la compañía lo necesita, decide jugar peligrosamente y pide un salario extraordinario y muchas prestaciones. Erin le dice que la empresa no puede satisfacer sus requerimientos. Ron contesta que va a tener que pensar las cosas. Preocupada porque la organización va a perder a Ron ante un competidor, Erin dice a Ron que tiene mucha presión de tiempo y que necesita llegar a un acuerdo de inmediato o va a tener que ofrecer el trabajo a otro candidato. ¿Consideraría a Erin una negociadora hábil? Sí, lo es. ¿Por qué? Los negociadores que establecen plazos finales obtienen concesiones de sus contrapartes, lo que los hace reconsiderar su posición. Y aun cuando los negociadores duros no *piensan* que esta táctica funcione, en realidad los negociadores que fijan plazos finales obtienen mejores resultados.³³

acuerdo distributivo Negociación que busca dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar/perder.

pastel fijo Creencia de que solo hay una cantidad fija de bienes o servicios para repartirse entre las partes.

¿MITO o CIENCIA?

“Cuando venda en una subasta, comience pidiendo mucho”

Este enunciado es falso. Quizá le sorprenda, pues acabamos de analizar las evidencias del sesgo por anclaje, lo que parecería sugerir que si voy a vender algo en una subasta, debo establecer el precio de arranque tan alto como sea posible. Las investigaciones demuestran que, aunque esto es cierto en general, para las subastas resulta un error. En realidad, es mejor la estrategia contraria.

Un grupo de investigadores que analizó los resultados de subastas en eBay descubrió que las peticiones *más bajas* de arranque generaban los precios finales más altos. Para mencionar un solo ejemplo, las cámaras digitales Nikon con precios de inicio ridículamente bajos (10 centavos) se vendían en un promedio de \$312, mientras que aquellas que comenzaban con

precios altos terminaban con un precio de venta promedio de \$204.³⁴

¿Cuál es la explicación de este resultado contra la intuición? Los investigadores observaron que las ofertas de arranque bajas atraían más participantes, y el mayor tráfico generaba más competidores, de modo que al final el precio era más alto. Aunque esto parece irracional, la negociación y el comportamiento al comprar no siempre son racionales, y como tal vez lo ha experimentado de primera mano, una vez que comienza a perseguir algo, quiere “ganar”; y al final olvida que en muchas subastas el que hace la oferta más alta es con frecuencia el perdedor (esto es lo que se llama la maldición del ganador). ■

Acuerdos integradores La representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para mujer acaba de cerrar una orden de \$15,000 con un distribuidor pequeño. La vendedora llama al departamento de crédito de su empresa para solicitar que apruebe la venta, y le dicen que no se puede aprobar el crédito para este cliente debido a un historial de morosidad en sus pagos. Al día siguiente, la vendedora y el gerente de crédito de la compañía se reúnen para discutir el problema. La vendedora no quiere perder el negocio, tampoco el gerente de crédito, pero éste no desea verse comprometido con una deuda incobrable. Los dos revisan abiertamente sus opciones. Después de mucho analizarlo, coinciden en una solución que satisface las necesidades de ambos. El gerente de crédito aprobará la venta, pero la vendedora dará una garantía bancaria que garantice el pago si éste no se realiza

El Presidente del sindicato United Auto Workers, Ron Gettelfinger (izquierda) estrecha la mano del Director Ejecutivo de Ford Motor Company, Bill Ford, al inicio de las negociaciones de un nuevo contrato colectivo. Tanto el sindicato como la empresa están comprometidos en hallar un acuerdo integrador de soluciones mutuamente aceptables en asuntos como los fondos para el retiro, cuidado de la salud y pensiones, que eleven la competitividad de Ford ante sus contrapartes japonesas.



dentro de los próximos 60 días. Esta negociación entre las ventas y el crédito es un ejemplo de **acuerdo integrador**. A diferencia del acuerdo distributivo, el integrador opera con la suposición de que hay uno o más arreglos que crean una solución ganar/ganar.

En términos de comportamiento intraorganizacional, en circunstancias iguales es preferible el acuerdo integrador al distributivo. ¿Por qué? Porque el primero construye relaciones de largo plazo. Une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociaciones con la sensación de que lograron una victoria. Sin embargo, el acuerdo distributivo deja a una parte como la perdedora. Tiende a generar animosidades y profundiza las divisiones cuando las personas tienen que trabajar juntas. Las investigaciones demuestran que con episodios repetidos de acuerdos, cuando la parte “perdedora” tiene sentimientos positivos sobre el resultado de la negociación, es mucho más probable que participe cooperativamente en negociaciones futuras. Esto marca la ventaja importante de las negociaciones integradoras: Aun cuando “gane”, usted quiere que su oponente se sienta positivo respecto de la negociación.³⁵

Entonces, ¿por qué no vemos más acuerdos integradores en las organizaciones? La respuesta está en las condiciones necesarias para que este tipo de negociación tenga éxito, entre las que están el que las partes estén abiertas respecto de la información y actúen de buena voluntad ante sus preocupaciones, que ambas tengan sensibilidad ante las necesidades de la otra, que confíen en su contraparte y estén dispuestas a mantener la flexibilidad.³⁶ Como es frecuente que estas condiciones no existan en las organizaciones, no es sorprendente que las negociaciones entren con frecuencia en una dinámica de ganar a cualquier costo.

Hay algunas maneras de lograr resultados más integradores. Por ejemplo, los individuos que negocian en equipo llegan a acuerdos más integradores que quienes actúan individualmente. Esto ocurre porque se generan más ideas cuando hay más personas en la mesa de negociaciones. Por tanto, trate de tomar acuerdos en equipo.³⁷ Otra forma de alcanzar arreglos para ganar juntos es plantear más asuntos en la mesa. Entre más temas negociables se introduzcan en una negociación, más oportunidades habrá de que haya un “amiguismo” en que se negocien debido a las distintas preferencias. Esto genera para cada parte resultados mejores de los que se lograrían si cada asunto se negociara individualmente.³⁸

Por último, debe darse cuenta de que el compromiso puede ser su peor enemigo para negociar un acuerdo del tipo ganar/ganar. Esto se debe a que el compromiso reduce la presión para tomar acuerdos integradores. Después de todo, si su oponente accede con facilidad, no se requiere que nadie sea creativo para llegar a un acuerdo. Así, las personas terminan con menos de lo que habrían obtenido si se hubieran visto forzadas a considerar los intereses de la otra parte, a negociar otros asuntos y a ser creativos.³⁹ Piense en el ejemplo clásico en que dos hermanas discuten sobre quién se queda con una naranja. No las conoce, pero una quiere la naranja para hacer jugo, mientras que la otra quiere la cáscara para hacer un pastel. Si una hermana sencillamente capitulara y diera a la otra la naranja, no se verían forzadas a explorar las razones por las que querían la naranja, con lo que nunca llegarían a la solución ganar/ganar. *Cada una* podría tener la naranja porque quieren diferentes partes de ella...

El proceso de negociación

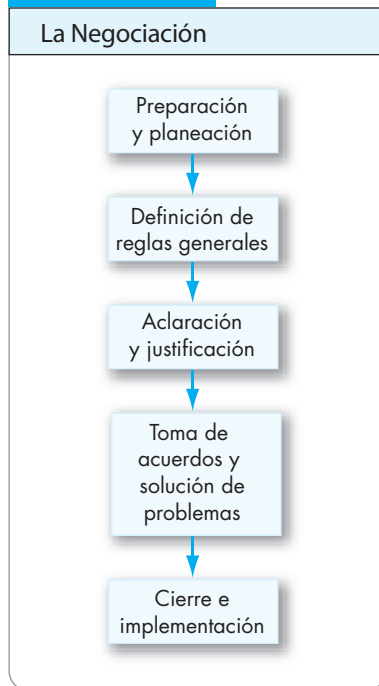
6

Aplicar las cinco etapas del proceso de negociación.

La figura 15.7 presenta un modelo simplificado del proceso de negociación. Considera que consta de cinco etapas: (1) preparación y planeación, (2) definición de reglas generales, (3) aclaración y justificación, (4) toma de acuerdos y solución de problemas, (5) cierre e implementación.⁴⁰

acuerdo integrador Negociación que busca uno o más arreglos que generen una solución ganar/ganar.

Figura 15-7



Preparación y planeación Antes de comenzar a negociar necesita hacer su tarea. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que llevó a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué quiere de la negociación? ¿Cuáles son sus metas? Por ejemplo, si usted fuera un gerente de compras en Dell Computer, y su meta fuera lograr una reducción de costos significativa de su proveedor de teclados, asegúrese de que ésta permanezca como algo capital en las discusiones y no sea opacada por otros asuntos. A menudo resulta útil poner por escrito sus metas y desarrollar un rango de resultados: desde el “más esperado” hasta el “mínimo aceptable”, para mantener centrada su atención.

También querrá preparar una evaluación de las que piensa son las metas de la otra parte. ¿Qué es probable que pidan? ¿Qué tan atrincherados parecen estar en su posición? ¿Qué intereses intangibles u ocultos les resultan importantes? ¿Sobre qué estarían dispuestos a llegar a un arreglo? Cuando anticipa la posición de su oponente está mejor equipado para enfrentar sus argumentos con los hechos y cifras que den apoyo a la postura de usted.

Una vez que haya reunido la información, úsela para desarrollar una estrategia. Por ejemplo, los jugadores expertos de ajedrez tienen una estrategia. Saben por adelantado cómo responderán a una situación dada. Como parte de la estrategia suya, debe determinar cuál es la *mejor alternativa* para usted y la otra parte *para* llegar a un *acuerdo negociado* (MAPAN).⁴¹ Su MAPAN determina el valor mínimo aceptable para usted en un acuerdo negociado. Cualquier oferta que reciba por arriba de su MAPAN es mejor que un *impasse*. A la inversa, no debería esperar que sus negociaciones tuvieran éxito a menos que pudiera hacer a la otra parte una oferta que encontraran más atractiva que su MAPAN. Si entra a la negociación con una buena idea de cuál es la MAPAN de su contraparte, aun si no la puede satisfacer, tal vez sea capaz de hacer que la cambien.

Definición de reglas generales Una vez que hizo la planeación y desarrolló una estrategia, está listo para definir las reglas y procedimientos de operación con la otra parte al respecto de la negociación. ¿Quién hará la negociación? ¿Dónde tendrá lugar? ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso? ¿A qué temas se limitará la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico por seguir si se llega a un *impasse*? Durante esta fase, las partes también cambian sus propuestas o demandas iniciales.

Aclaración y justificación Cuando se han planteado las posiciones de partida, tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, afirmarán y justificarán sus demandas originales. Esto no necesita ser motivo de confrontación, por el contrario, es una oportunidad para educar e informar a cada parte sobre los asuntos, por qué son importantes y cómo llegó cada quien a sus peticiones de inicio. Este es el punto en el que tal vez quiera dar a la otra parte cualquier documentación que dé apoyo a la posición de usted.

Toma de acuerdos y solución de problemas La esencia del proceso de negociación es la toma y daga real al tratar de alcanzar un acuerdo. Aquí es donde ambas partes necesitan sin duda hacer concesiones.

Cierre e implementación La etapa final en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo que se ha alcanzado y el desarrollo de todos los procedimientos necesarios para su implantación y vigilancia. En las negociaciones importantes —que incluye todo, desde acuerdos laborales hasta términos de arrendamiento para comprar un inmueble o negociar una oferta de empleo para un puesto de alta dirección, esto requiere trabajar en los puntos específicos del contrato. Sin embargo, en la mayoría de casos, el cierre del proceso de negociación no es nada más formal que un apretón de manos.



Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.

Las diferencias individuales en la eficacia de la negociación

¿Hay personas que son mejores negociadoras que otras? Aunque la respuesta a esta pregunta parezca obvia, las respuestas son más complejas de lo que piensa. A continuación mencionamos tres factores que influyen en la eficacia con que negocian los individuos: personalidad, estado de ánimo/emociones, y género.

Características de personalidad en la negociación ¿Se pueden predecir las tácticas de negociación de un oponente si se sabe algo sobre su personalidad? Es tentador responder “sí” a esta pregunta. Por ejemplo, tal vez suponga que quienes tienen propensión al riesgo serían negociadores más agresivos que hacen pocas concesiones. Es sorprendente que las evidencias no siempre avalen esta intuición.⁴²

Las evaluaciones de la relación entre la personalidad y la negociación han arrojado que las características de personalidad no tienen un efecto directo significativo ni en el proceso de llegar a acuerdos ni en los resultados de la negociación. Sin embargo, estudios recientes han comenzado a cuestionar la teoría de que no hay conexión entre la personalidad y el proceso de negociación. En realidad, parece que varias de las Cinco Grandes características se relacionan con los resultados de una negociación. Por ejemplo, los negociadores conciliadores o extrovertidos no tienen mucho éxito cuando se trata de llegar a un acuerdo distributivo. ¿Por qué? Porque los extrovertidos son abiertos y amigables, tienden a compartir más información de lo que deberían. Y las personas que tienden a estar de acuerdo están más interesadas en descubrir formas de cooperar que en aplastar cabezas. Estas características, si bien ayudan en las negociaciones integradoras, son obstáculos cuando se trata de intereses opuestos. Por tanto, el mejor negociador de acuerdos distributivos parece ser un introvertido que no coincida: es decir, alguien que esté interesado en sus propios resultados y no en agradar a la otra parte ni en tener un intercambio social. Las investigaciones también sugieren que la inteligencia predice la eficacia de una negociación, pero, igual que con la personalidad, los efectos no son especialmente fuertes.⁴³

Aunque la personalidad y la inteligencia parecen tener cierta influencia en la negociación, no ejercen un efecto intenso. En cierto sentido esas son buenas noticias porque significa que si usted es un extrovertido que busca coincidencias, no está en gran desventaja cuando se trata de negociar. Todos podemos aprender a ser mejores negociadores.

Estados de ánimo y emociones en la negociación ¿Los estados de ánimo y las emociones influyen en la negociación? Sí, pero la forma en que lo hacen depende del tipo de negociación. En las negociaciones distributivas, parece que los negociadores que demuestran enojo obtienen mejores resultados, porque su ira induce concesiones de sus oponentes. Esto parece ser cierto aun cuando se enseñe a los negociadores a que parezcan enojados sin que en realidad lo estén.

Por el contrario, en las negociaciones integradoras, los estados de ánimo y las emociones positivas parecen llegar a acuerdos más integradores (niveles mayores de ganancia conjunta). Esto pasa tal vez porque, como se dijo en el capítulo 5, el humor positivo se relaciona con la creatividad.⁴⁴

Diferencias de género en las negociaciones ¿Negocian diferente los hombres y las mujeres? ¿Afecta el género los resultados de la negociación? La respuesta a la primera pregunta parece ser *no*.⁴⁵ La de la segunda pregunta es un *sí* calificado.⁴⁶

Un estereotipo popular es que las mujeres son más cooperativas y agradables que los hombres en las negociaciones. Las evidencias no apoyan esta creencia. Sin embargo, se ha visto que los hombres negocian mejores resultados que las mujeres, aunque la diferencia es relativamente pequeña, se ha postulado que esta tal vez se

MAPAN *Mejor alternativa para llegar a un acuerdo negociado; lo mínimo que el individuo debe aceptar.*

Respetada por su inteligencia, aptitudes confiables de negociación y resultados exitosos, Christine Lagarde fue designada por el presidente de Francia, Nicholas Sarkozy, en la poderosa posición de ministra de economía, finanzas y empleo. Como la primera mujer en un ministerio de finanzas de una nación del G-8, Lagarde lleva a su nuevo encargo la experiencia como ministra de comercio de Francia, en el que utilizó sus aptitudes negociadoras para incrementar 10 por ciento las exportaciones de su país. Antes de eso, Lagarde fue una destacada abogada laboral y antimonopolios en la empresa jurídica global Baker & McKenzie. Entre sus tareas, Lagarde debe negociar con sindicatos de comercio de Francia para cambiar las leyes laborales de su país, inclusive el aumento de la semana de trabajo de 35 horas, para impulsar la lenta economía de su país.



deba a que los hombres y mujeres tienen valores divergentes respecto de los resultados. “Es posible que unos cuantos cientos de dólares en el salario o la oficina de la esquina sean menos importantes para las mujeres, que formar y mantener una relación interpersonal”.⁴⁷

Es probable que la creencia de que las mujeres son “más agradables” que los hombres en las negociaciones se deba a una confusión entre el género y el menor poder que es común tengan las mujeres en la mayor parte de organizaciones grandes. Como se espera que las mujeres sean “agradables” y los hombres “rudos”, las investigaciones demuestran que, en relación con los hombres, las mujeres reciben penalizaciones si inician las negociaciones.⁴⁸ Lo que es más, cuando las mujeres y hombres se conforman de verdad a estos estereotipos –ellas actúan en forma “agradable” y ellos en forma “ruda”– se llega a una profecía autocumplida que refuerza las diferencias de género estereotipadas entre los negociadores masculinos y femeninos.⁴⁹ Así, una de las razones por las que las negociaciones favorecen a los hombres es que las mujeres son “condenadas si hacen y condenadas si no”. Si negocian duro son penalizadas por violar un estereotipo de género. Si negocian blando refuerzan el estereotipo (y se saca ventaja de él).

Self Assessment Library

¿CUÁL ES MI ESTILO DE NEGOCIACIÓN?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación II.C.6 (What's my negotiating style?)

Además de las actitudes y comportamiento de la otra parte, las evidencias también sugieren que las mujeres y los hombres tienen actitudes y comportamientos que los afectan en las negociaciones. Las mujeres directivas muestran menos confianza en anticipar la negociación y quedan menos satisfechas con su desempeño una vez terminado el proceso, aun cuando su desempeño y resultados sean similares a los de los hombres.⁵⁰ Esta última conclusión sugiere que las mujeres se penalizan indebidamente a sí mismas por no entrar en negociaciones cuando esto sería en nombre de sus mejores intereses.

CO Internacional

La negociación en diferentes culturas

La obtención de un resultado favorable en una negociación puede depender en parte de las características culturales de su oponente. Un estudio de los negociadores en Estados Unidos, China y Japón reveló que la cultura juega un papel importante en las negociaciones exitosas; se encontró que, sobre todo, los negociadores que tenían una orientación tanto de autoservicio "egoísta" como un alto nivel de metas se desempeñaban mejor en comparación con negociadores con orientación "prosocial" de servir a los demás y bajos niveles de metas. En otras palabras, la estrategia que llevaba a obtener los resultados más favorables en la negociación era aquella que

combinaba una posición de autoservicio al negociar, donde uno se centra solo en maximizar los resultados para sí mismo, con un deseo intenso de obtener los mejores resultados.

Sin embargo, el grado en que esta estrategia particular generaba resultados mejores dependía del socio negociador. El estudio indicó que servirse a sí mismo y tener un alto nivel de metas en la negociación daba como resultado logros más altos (en este caso, utilidades) sólo cuando el negociador oponente era uno que tendiera a servir a los demás. Es más probable que los negociadores de Estados Unidos sean más servidores de sí mismos y tengan niveles elevados de metas. Sin embargo, en China y Japón hay una probabilidad mayor de que los negociadores sirvan a los demás y se preocupen por los resultados de otros. En consecuencia, los negociadores estadounidenses tal vez obtengan mejores resultados para sí

mismos cuando negocien con individuos de China y Japón debido a que los primeros tienden a ocuparse más de sus propios resultados, en ocasiones a expensas de la otra parte.

Si bien este estudio sugiere que en ciertas situaciones puede ser benéfico tender al autoservicio, los negociadores deben evitar hacerlo en demasía. Los negociadores de Estados Unidos tal vez se beneficien de una postura de autoservicio y nivel elevado de metas cuando negocian con individuos de China o Japón, pero el exceso puede dañar las relaciones, lo que llevaría a resultados desfavorables en el largo plazo.

Fuente: Basado en Y. Chen, E. A. Mannix y T. Okumura, "The Importance of Who You Meet: Effects of Self-Versus Other-Concerns Among Negotiators in the United States, the People's Republic of China, and Japan," *Journal of Experimental Social Psychology*, enero de 2003, pp. 1-15.

8 Evaluar los roles y funciones de las negociaciones con una tercera parte.

Terceras partes en las negociaciones

Hasta el momento hemos estudiado la toma de acuerdos en términos de negociaciones directas. Sin embargo, ocasionalmente los individuos o representantes de grupos llegan a un estancamiento y son incapaces de resolver sus diferencias a través de negociaciones directas. En tales casos tal vez recurran a una tercera parte que los ayude a encontrar una solución. Hay cuatro roles básicos de las terceras partes: mediador, árbitro, conciliador y consultor.⁵¹

Un **mediador** es un tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento y la persuasión, sugiere alternativas, etc. Se recurre mucho a mediadores en negociaciones laborales y en disputas en tribunales civiles. La eficacia general de las negociaciones con mediador es impresionante. La tasa de arreglos es aproximadamente de 60 por ciento, y la satisfacción con el negociador llega a cerca de 75 por ciento. Pero la situación es clave para determinar si la mediación será exitosa o no; las partes en conflicto deben estar motivadas para llegar a acuerdos y resolver sus conflictos. Además, la intensidad del conflicto no debe ser demasiado grande; la mediación es más eficaz con niveles moderados de conflicto. Por último, son importantes las percepciones sobre el mediador, y para que éste sea eficaz debe ser percibido como alguien neutral y no coercitivo.

Un **árbitro** es una tercera parte con autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (solicitado por las partes) u obligatorio (impuesto a las partes por la fuerza de ley o un contrato). La gran ventaja que tiene el arbitraje

mediador Tercera parte que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión y sugerencias sobre alternativas.

árbitro Tercera parte en una negociación que tiene la autoridad para dictar un acuerdo.

CO en las noticias

“Consejero matrimonial” para los altos directivos

Que dos altos ejecutivos de una empresa entren en conflicto no es sorprendente. Lo que sí causa sorpresa es lo que hacen al respecto.

Cuando Watermark, un fabricante de kayaks y parrillas para auto, estaba en dificultades, trajo a un nuevo equipo directivo, cuyos dos principales directivos provenían de campos muy diferentes. El CEO Jim Clark, de 43 años, era un cazador entusiasta y amaba la vida al aire libre. El CEO Thomas Fumarelli, de 50 años de edad, era un profesional urbano formado en las grandes finanzas en Nueva York y París. Como la organización tenía proble-

mas con empleados tensos que se atacaban entre sí, los dos ejecutivos sabían que era probable que sus diferencias los superaran. En consecuencia, salieron al paso de los conflictos con sesiones ejecutivas de asesoría durante 2 años y medio.

Aunque tales sesiones eran muy inusuales, tanto Clark como Fumarelli (idea de éste) daban el crédito a ellas por ayudarlos a resolver sus diferencias. “Era como si estuviéramos con un consejero matrimonial”, decía Clark. “Pusimos todos los asuntos en la mesa”.

Muy al principio, los consejeros preguntaron a Clark y Fumarelli lo que necesitaban uno del otro. Clark dijo que él necesitaba que Fumarelli fuera sus ojos y oídos en la empresa y le “cubriera las espaldas”. Fumarelli replicó que él necesitaba que Clark lo apoyara. Recuerda que dijo, “puedo dejar mi ego en la puerta, pero necesito tu validación y apoyo para el papel que juego al ayudarte”.

No obstante, los dos descubrieron un conflicto cuando los consejeros les preguntaron por separado cuánto tiempo debían dedicar a varias actividades corporativas. Tanto Clark como Fumarelli pensaban que el desarrollo del presupuesto anual era su responsabilidad. Después de dejar esto en claro, Clark se dio cuenta de que era Fumarelli quien debía hacerse responsable de elaborar el presupuesto. “Supimos muy pronto que nos íbamos a pisar los callos”, dijo Clark.

Cuando una compañía de inversiones privada compró Watermark, ambos salieron de la compañía. Pero incluso entonces recurrieron a consejeros para manejar lo que llamaron su “divorcio”.

Fuente: Basado en P. Dvorak, “CEO and COO Try ‘Marriage Counseling’”, *Wall Street Journal*, 31 de Julio de 2006, p. B1, B3.

sobre la mediación es que siempre da como resultado un acuerdo. El que haya un lado negativo depende de qué tan “pesada parezca tener la mano” el árbitro. Si una parte tiene la sensación de haber sido derrotada en forma abrumadora, es seguro que no estará satisfecha y no aceptará graciosamente la decisión del árbitro. Por tanto, el conflicto tal vez resurja en una fecha posterior.

Un **conciliador** es un tercero de confianza que constituye un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Este papel fue hecho famoso por Robert Duval en la primera parte de la película *El Padrino*. Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado por experiencia, Duval actuó como intermediario entre los Corleone y las otras familias de mafiosos. Es difícil comparar su eficacia con la de la mediación porque las dos se traslapan mucho. En la práctica, es común que los conciliadores actúen como algo más que meros conductos de la información. También se involucran en la búsqueda de argumentos, interpretación de mensajes y persuadir a los beligerantes para que lleguen a acuerdos.

Un **consultor** es un tercero capacitado e imparcial que trata de facilitar la solución de un problema por medio de la comunicación y el análisis, auxiliado por el conocimiento de manejo de conflictos. A diferencia de los roles anteriores, el del consultor no es arreglar las disputas, sino mejorar las relaciones entre las partes en conflicto de modo que puedan llegar a un acuerdo por ellas mismas. En vez de orientar hacia soluciones específicas, el consultor trata de ayudar a las partes a aprender a entender y trabajar con la otra. Por tanto, este enfoque tiene un objetivo a largo plazo: construir percepciones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto.

Implicaciones globales

9 Describir las diferencias culturales en las negociaciones.

Conflicto y cultura

Si bien existen relativamente pocas investigaciones acerca de las diferencias interculturales en cuanto a las estrategias de solución de conflictos, algunas de las que hay sugieren que hay diferencias entre los directivos de

Estados Unidos y los asiáticos. Algunos estudios indican que los individuos en Japón y Estados Unidos miran en forma distinta los conflictos. En comparación con los negociadores japoneses, es más probable que sus contrapartes estadounidenses consideren las ofertas de sus oponentes como injustas, y las rechacen. Otro estudio reveló que mientras los estadounidenses usaban más tácticas competidoras al estar ante un conflicto, los métodos preferidos por los directivos de China para resolverlo eran el compromiso y la evitación.⁵²

Diferencias culturales en las negociaciones

En comparación con las investigaciones sobre el conflicto, hay muchas más sobre cómo varían los estilos de negociación entre las culturas nacionales.⁵³ Un estudio comparaba a los negociadores estadounidenses con los japoneses, y los investigadores descubrieron que estos últimos tendían a comunicarse indirectamente y a adaptar sus comportamientos a la situación. Un seguimiento del estudio mostró que mientras los directivos de Estados Unidos hacían ofertas tempranas que generaban el efecto de anclaje, al negociar acuerdos distributivos con negociadores japoneses, esas ofertas llevaban a compartir más información y a alcanzar mejores resultados integradores.⁵⁴

En otro estudio se comparaba a los negociadores norteamericanos, árabes y rusos.⁵⁵ Los primeros trataban de persuadir basándose en hechos y llamados a la lógica. Respondían a los argumentos de sus oponentes con hechos objetivos. Hacían pronto pequeñas concesiones durante la negociación para establecer una relación y por lo general eran recíprocos con las concesiones de sus oponentes. Los norteamericanos trataban los plazos finales como algo muy importante. Los árabes trataban de persuadir recurriendo a las emociones, argumentaban en contra de sus oponentes con sentimientos subjetivos. Durante el proceso de negociación hacían concesiones y casi siempre eran recíprocos con las que recibían de sus oponentes. Los árabes veían los plazos finales como algo muy casual. Los rusos basaban su argumentación en ideales asertivos. Hacían pocas negociaciones, o ninguna, y veían cualquiera que hicieran sus contrapartes como una debilidad y casi nunca eran recíprocos. Por último, los rusos tendían a ignorar los plazos finales.

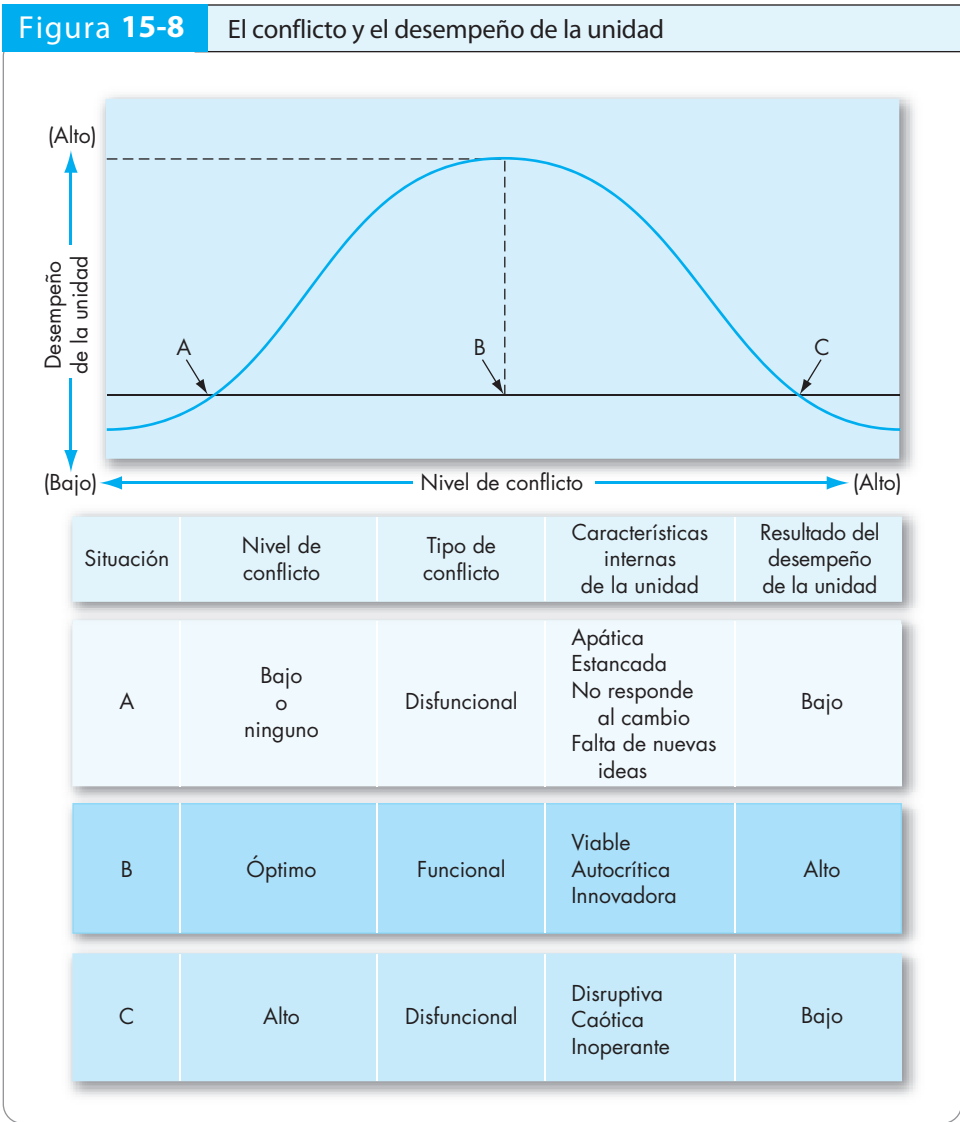
Otro estudio se abocó a las tácticas verbales y no verbales de negociación de norteamericanos, japoneses y brasileños durante sesiones de media hora para llegar a acuerdos.⁵⁶ Algunas de las diferencias eran particularmente interesantes. Por ejemplo, los brasileños dijeron “no” 83 veces en promedio, en comparación con 5 de los japoneses y 9 de los norteamericanos. Los japoneses guardaron más de 5 periodos de silencio de más de 10 segundos durante las sesiones de 30 minutos. Los norteamericanos un promedio de 3.5 de tales periodos y los brasileños ninguno. Los japoneses y norteamericanos interrumpieron a su oponente alrededor del mismo número de veces, pero los brasileños lo hicieron de 2.5 a 3 veces más que los norteamericanos y japoneses. Por último, los japoneses y norteamericanos no tuvieron contacto físico con sus oponentes durante las negociaciones excepto por un apretón de manos, pero los brasileños tocaron a cada uno de los otros casi cinco veces en media hora.

Resumen e implicaciones para los gerentes

Muchas personas asumen que el conflicto se relaciona con un desempeño más bajo del grupo y la organización. En este capítulo se demostró que con mucha frecuencia dicha suposición es incorrecta. El conflicto es constructivo o destructivo para el funcionamiento de un grupo o unidad. Como se aprecia en la figura 15-8, los niveles

conciliador Tercero confiable que es un vínculo de comunicación no formal entre el negociador y su oponente.

consultor Tercero imparcial con aptitudes para el manejo de conflictos, intenta facilitar la solución creativa de problemas por medio de la comunicación y el análisis.



de conflicto pueden ser demasiado altos o demasiado bajos. Cualquier extremo va en detrimento del desempeño. Un nivel óptimo es aquel en que hay conflicto suficiente para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, permitir que se relajen las tensiones, e iniciar un cambio, aunque no demasiado que sea rupturista o perjudique la coordinación de las actividades.

¿Qué consejo dar a los directivos que se enfrentan a un exceso de conflictos y necesitan reducirlos? No suponga que una sola intención de manejo de conflictos será siempre la mejor... Debe seleccionar la que sea apropiada para la situación. Los que siguen son algunos lineamientos al respecto:⁵⁷

- Use la *competencia* cuando sea vital una acción rápida y decisiva (en emergencias), en asuntos importantes en los que es necesario implementar acciones impopulares (recortar costos, imponer reglas desagradables, disciplina), en aspectos vitales para el bienestar de la organización en los que sepa que usted está en lo correcto, y en contra de personas que sacan ventajas del comportamiento no competitivo.
- Utilice la *colaboración* para encontrar una solución integradora cuando ambos conjuntos de preocupaciones sean demasiado importantes como para establecer un compromiso, cuando su objetivo sea aprender, para obtener las visiones

de personas con diferentes perspectivas, para lograr el compromiso por medio de incorporar preocupaciones en un consenso, y para trabajar con sentimientos que hayan interferido en una relación.

- *Evite* el conflicto cuando un aspecto sea trivial o haya otros más importantes que presionen, cuando perciba que no hay ninguna oportunidad de satisfacer sus preocupaciones, cuando la disrupción potencial supere los beneficios de la solución, para permitir que la gente se tranquilice y obtenga otra perspectiva, cuando la obtención de información rebasa una decisión inmediata, cuando otros sean capaces de resolver el conflicto con más eficacia, y cuando los asuntos parezcan ser tangenciales o síntomas de otros.
- Emplee el *acomodo* cuando encuentre que usted está equivocado y permita que se escuche una posición mejor, para aprender y mostrar lo razonable que es usted; también cuando haya asuntos más importantes para otros que para usted y satisfacerlos a fin de que mantengan la cooperación; para construir créditos sociales para asuntos posteriores; para minimizar las pérdidas cuando usted esté superado y perdiendo; cuando la armonía y estabilidad sean especialmente importantes; y para permitir que los empleados se desarrollen por medio del aprendizaje de sus errores.
- Use el *compromiso* cuando las metas sean importantes pero no se beneficien del esfuerzo de una disrupción potencial de enfoques más asertivos; cuando haya oponentes con poder igual comprometidos en metas mutuamente excluyentes; para lograr arreglos temporales de asuntos complejos; para llegar a soluciones expeditas con presión del tiempo; y como respaldo cuando la colaboración o competencia no tengan éxito.

La negociación es una actividad dinámica en los grupos y organizaciones. El arreglo distributivo resuelve disputas, pero es frecuente que afecte negativamente la satisfacción de uno o más de los negociadores debido a que se centra en el corto plazo y confronta. Al contrario, el arreglo integrador tiende a arrojar resultados que satisfacen a todas las partes y construyen relaciones duraderas. Cuando entre en negociaciones asegúrese de plantear sus metas en forma agresiva y trate de encontrar formas creativas de lograr las de ambas partes, en especial cuando valore la relación a largo plazo con la otra parte. Eso no significa “rendirse” en sus intereses, más bien quiere decir tratar de generar soluciones que den a las dos partes lo que desean en realidad.

Punto

Contrapunto

EL CONFLICTO BENEFICIA A LAS ORGANIZACIONES

*r*evisemos brevemente la forma en que el conflicto estimulante beneficia a las organizaciones:

- **El conflicto es un medio para resolver problemas y emprender cambios radicales.** Es una herramienta eficaz con la que la administración puede cambiar drásticamente la estructura de poder existente, los patrones de interacción en curso y las actitudes atrincheradas. Si no hay conflicto significa que no se están enfrentando los problemas reales.
- **El conflicto facilita la cohesión del grupo.** Mientras que el conflicto aumenta la hostilidad entre grupos, las amenazas externas tienden a ocasionar que un grupo funcione como una unidad. El conflicto con otro grupo une a los integrantes de cada uno. Esta cohesión al interior es un recurso crítico al que recurren los grupos, especialmente en los malos tiempos.
- **El conflicto mejora la eficacia del grupo y la organización.** Los grupos u organizaciones que evitan el conflicto con toda probabilidad sufren de apatía, estancamiento, pensamiento de grupo y otras enfermedades discapacitantes. En realidad, son más las organizaciones que fracasan porque tienen *muy poco* conflicto, y no porque tengan demasiado. El estancamiento es la mayor amenaza para las organizaciones, pero como ocurre con lentitud, es frecuente que sus efectos pasen desapercibidos hasta que es demasiado tarde. El conflicto acaba con la complacencia: aunque a la mayor parte de nosotros no le gusta el conflicto, no es raro que sea la última y mejor esperanza de salvar una organización.

*e*n general, los conflictos son disfuncionales y una de las principales responsabilidades de la administración es mantener su intensidad tan baja como sea posible. Algunos puntos que apoyan esta posición son los siguientes:

- **Las consecuencias negativas del conflicto pueden ser devastadoras.** La lista de puntos negativos asociados con el conflicto es abrumadora. Entre los más obvios se encuentran la mayor rotación, menor satisfacción de los empleados, ineficiencias entre las unidades de trabajo, sabotaje, huelgas y paros. Un estudio estimó que el manejo de conflictos en el trabajo cuesta al empleador promedio casi 450 días de administración al año.⁵⁸
- **Los gerentes eficaces construyen equipos de trabajo.** Un buen gerente construye un equipo coordinado. El conflicto va contra ese objetivo. Cuando un equipo funciona bien, el todo es más que la suma de las partes. La administración crea equipos de trabajo por medio de minimizar los conflictos internos y facilitar la coordinación interna.
- **El conflicto es evitable.** Tal vez sea verdad que el conflicto es inevitable cuando una organización va en una espiral descendente, pero la meta de un buen líder y administrador eficaz es evitar que comience la espiral. Uno no ve a Warren Buffett en muchos conflictos con su consejo de directores. Es posible que sean complacientes, pero pensamos que más bien es porque Berkshire Hathaway es una compañía bien operada, que hace lo que debe y como resultado se evitan los conflictos.

Preguntas de repaso

- 1 ¿Qué es conflicto?
- 2 ¿Cuáles son las diferencias entre los puntos de vista tradicional, de relaciones humanas e interaccionista del conflicto?
- 3 ¿Cuáles son las etapas del proceso del conflicto?
- 4 ¿Qué es negociación?
- 5 ¿Cuáles son las diferencias entre los acuerdos distributivos y los integradores?
- 6 ¿Cuáles son las cinco etapas del proceso de negociación?
- 7 ¿Cómo influyen en las negociaciones las diferencias individuales de personalidad y género?
- 8 ¿Cuáles son los roles y funciones de las terceras partes en las negociaciones?
- 9 ¿Cómo influye la cultura en las negociaciones?

Ejercicio vivencial

UNA ACTUACIÓN DE NEGOCIACIÓN

Esta pequeña obra de teatro está diseñada para ayudarlo a desarrollar sus aptitudes de negociación. El grupo debe dividirse en parejas en las que una persona representará el papel de Alex, el supervisor del departamento, y la otra será C. J., el jefe de Alex. Los dos participantes deben leer “La situación”, “La negociación”, y luego sólo actuar su papel.

La situación

Alex y C. J. trabajan para Nike en Portland, Oregon. Alex supervisa un laboratorio de investigación. C. J. es el gerente de investigación y desarrollo. Alex y C. J. son compañeros de universidad que han trabajado para Nike por más de seis años. C. J. ha sido jefe de Alex durante dos años. Una de las empleadas de Alex está muy impresionada con éste, se llama Lisa Roland. Lisa fue contratada hace 11 meses, tiene 24 años de edad y cursó una maestría en ingeniería mecánica. Su salario al ingresar fue de \$47,500 al año. Alex le dijo que de acuerdo con la política corporativa, estaría sujeta a una evaluación inicial a los 6 meses y otra exhaustiva en 1 año. Se dijo a Lisa que con base en su desempeño podía esperar un ajuste en su salario en el momento de la evaluación de un año.

La evaluación que hizo Alex de Lisa a los seis meses fue muy positiva. Alex comentó sobre las largas horas que trabajaba, su espíritu de cooperación, el hecho de que el resto del personal del laboratorio disfrutaba trabajar con ella y que estaba causando un efecto inmediato positivo en el proyecto al que había sido asignada. Ahora que se acercaba el primer aniversario de Lisa, Alex revisó de nuevo el desempeño de Lisa, y piensa que es la mejor persona de nuevo ingreso que ha contratado el grupo de I&D. Después de solo un año, Alex clasificó a Lisa como la realizadora número tres en un departamento de 11.

Los salarios en el departamento varían mucho. Alex, por ejemplo tiene un salario base de \$76,000 más un bono para el que es elegible y que puede agregar otros \$7,000 a

\$12,000 al año. El rango de salarios de los 11 miembros del departamento va de \$38,400 a \$66,350. El individuo con el salario más bajo es alguien recién contratado con título de licenciatura en física. Las dos personas a quienes Alex calificó por arriba de Lisa tienen salarios base de \$59,200 y \$66,350. Los dos tienen 27 años de edad y han estado en Nike por 3 y 4 años, respectivamente. La media del salario en el departamento de Alex es \$54,960.

El rol de Alex

Usted quiere dar a Lisa un gran aumento. Aunque es joven, ha demostrado ser una excelente adquisición del departamento y no quiere perderla. Más importante, ella sabe en general lo que ganan otras personas en el departamento y piensa que está remunerada por lo bajo. Es común que la compañía conceda al año aumentos de 5 por ciento, aunque no es raro que los haya de 10 por ciento, y en alguna ocasión se aprobaron de 20 a 30 por ciento. A usted le gustaría que Lisa obtuviera un aumento tan grande como pueda aprobar C.J.

El rol de C.J.

Todos los supervisores tratan de exprimir todo el dinero que puedan para su personal. Usted lo comprende porque hizo lo mismo cuando era supervisor, pero su jefe quiere mantener controlados los costos, y él desearía que los aumentos para personal recién contratado fueran de 5 a 8 por ciento. En realidad, envió un memorando a todos los gerentes y supervisores donde decía esto. También dijo que los gerentes serían evaluados por su capacidad para mantener el control presupuestal. Sin embargo, su jefe también está preocupado por la equidad y que se pague a las personas lo que es justo. Está seguro de que él apoyaría cualquier recomendación salarial que hiciera, mientras esté justificada. Su meta, consistente con las reducciones de costos, es mantener los aumentos de salario tan bajos como sea posible.

La negociación

Alex tiene programada una reunión con C.J. para analizar la revisión del desempeño de Lisa y el ajuste de su salario. Tome un par de minutos para pensar los hechos en este

ejercicio y para preparar una estrategia. Después, dedique hasta 15 minutos a conducir la negociación. Cuando la negociación haya terminado, el grupo comparará las diversas estrategias usadas y los resultados que produjeron.

Dilema ético

¿CARECE DE ÉTICA MENTIR, ENGAÑAR O COLUDIRSE DURANTE LAS NEGOCIACIONES?

En el capítulo 11 se analizó el hecho de mentir en el contexto de la comunicación. Aquí volvemos al tema de la mentira, pero específicamente relacionada con una negociación. Pensamos que este tema es importante porque, para mucha gente, no existen las mentiras cuando se trata de negociar.

Se ha dicho que todo el concepto de negociación se ha construido sobre arenas movedizas de la ética. Para tener éxito, se tiene que engañar, ¿es verdad esto? Aparentemente, muchas personas piensan que sí. Por ejemplo, un estudio reveló que 28 por ciento de los negociadores habían mentido en al menos un aspecto durante las negociaciones, en tanto que otro estudio encontró que el 100 por ciento de negociadores falló en revelar un problema o mintió activamente al respecto durante las negociaciones si no eran interrogados directamente sobre ello. ¿Por qué cree que estos números son tal elevados? Las investigaciones sobre negociaciones proporcionan numerosos ejemplos de mentiras que dan al negociador una ventaja estratégica.⁵⁹

Es probable que esté de acuerdo en que las mentiras descaradas durante las negociaciones están mal. Al menos la mayor parte de los estudiosos de la ética estarían de acuerdo en ello. El dilema universal es el que rodea a los pequeños engaños: las omisiones, evasiones y colusiones son con frecuencia necesarias para superar a un oponente. Durante las negocia-

ciones, ¿cuándo una mentira es una *mentira*? ¿Es mentira exagerar los beneficios, minimizar las desventajas, ignorar los defectos o decir “No sé” cuando en realidad sí sabe? Declarar “esta es mi oferta final y no es negociable” (aun cuando es una opción), ¿es mentir? Pretender intentar resolver un problema en el pizarrón para obtener concesiones significativas, ¿es mentir? En lugar de considerarlo falto de ética, el uso de estas “mentiras” se considera como un indicador de que un negociador es fuerte, inteligente y sabio.

O bien considere el aspecto de coludirse, como cuando dos concursantes se ponen de acuerdo para competir contra otro en un esfuerzo (concertado) para mantener bajas las propuestas. En ciertos casos, tal colusión es ilegal, pero aun cuando no lo fueran, ¿son éticas?

Preguntas

1. ¿Cuándo están fuera de los límites la simulación, elusión o colusión?
2. ¿Tales tácticas pueden ser legales pero carecer de ética?
3. ¿Es ingenuo ser completamente honesto y salvar su alma durante las negociaciones?
4. ¿Son únicas las reglas de las negociaciones? ¿Es aceptable cualquier táctica que mejore su oportunidad de ganar?

Fuente: Basado en R. Cohen, “Bad Bidness”, *New York Times Magazine*, 2 de septiembre de 2006, p. 22; M. E. Schweitzer, “Deception in Negotiations”, en S. J. Hoch y H. C. Kunreuther (eds.), *Wharton on Making Decisions* (Nueva York: Wiley, 2001), pp. 187-200; y M. Diener, “Fair Enough”, *Entrepreneur*, enero de 2002, pp. 100-102.

Caso incidental 1

DAVID NEGOCIA CON GOLIATH: APOTEX Y BRISTOL-MYERS SQUIBB

Peter Dolan sobrevivió a muchas crisis en sus cinco años como CEO del gigante de la medicina Bristol-Myers Squibb. Hubo un escándalo contable corporativo, incursiones del FBI en su oficina, y un precio de las acciones que cayó 60 por ciento durante su gestión. Pero al final, lo que destacó en Dolan fue su desempeño en la negociación contra el director de Apotex, compañía farmacéutica canadiense fundada por el Dr. Barry Sherman.

En la cumbre, Plavix —medicina para prevenir ataques al corazón— era la medicina de mejor venta de Bristol-Myers, y aportaba un tercio de las utilidades de la empresa. De modo que cuando Apotex desarrolló una versión genérica de Plavix, fue impresionante. Dolan buscó negociar un acuerdo por el que se pagaría a Apotex a cambio de que retrasara el lanzamiento del competidor genérico. Dolan envió a uno de sus subalternos más cercanos, Andrew Bodnar, a negociar

con Sherman. Bodnar y Sherman desarrollaron una buena armonía, y en varios puntos de sus negociaciones pidieron a sus abogados que los dejaran solos. En cierto punto clave de las negociaciones, Bodnar voló solo a Toronto, sin los abogados de Bristol-Myers, como “gesto de buena voluntad. Pensaba que las negociaciones serían más eficaces de esta manera”.

A medida que Dolan, Bodnar y Bristol-Myers se preocupaban cada vez más por llegar a un acuerdo con Sherman y Apotex, desarrollaron un punto ciego. En privado, Sherman deseaba que la Comisión Federal de Comercio (FTC) no aprobara el acuerdo de no competencia que las dos partes negociaban, y su meta en las negociaciones era arrancar a Bristol-Myers un acuerdo que dejara a Apotex en posición favorable si la FTC rechazaba el trato. En realidad, él tranquilamente insertó una cláusula en el acuerdo que requeriría que Bristol-Myers pagara a Apotex \$60 millones si la FTC rechazaba el acuerdo. “Pensaba que la FTC lo rechazaría, pero no me confiaba a eso”, dijo Sherman. “Parecían ciegos ante eso”.

Mientras, Apotex comenzó a distribuir su equivalente genérico y rápidamente se convirtió en el más vendido de su

tipo. Así, Sherman también maniobró para lanzar el genérico equivalente sin que Bristol-Myers considerara siquiera que lo haría mientras tuvieran negociaciones.

“Pareciera que una compañía privada pequeña de medicinas genéricas hubiera maniobrado contra dos de las gigantes de la industria farmacéutica”, dijo Gbola Amusa, analista farmacéutica europea para Sanford C. Bernstein & Company. “No está claro cómo o por qué pasó. La reacción de los inversionistas y analistas varió del choque a la ira explosiva”. A los pocos meses, Dolan salió de Bristol-Myers.

Preguntas

1. ¿Qué principios de negociación distributiva usó Sherman para tomar ventaja?
2. ¿Piensa que Sherman se comportó con ética? ¿Por qué sí o no?
3. ¿Qué le dice este incidente acerca del papel de la simulación en las negociaciones?

Fuente: Basado en J. Carreyrou y J. S. Lublin, “How Bristol-Myers Fumbled Defense of \$4 Billion Drug”, *Wall Street Journal*, 2 de septiembre de 2006, pp. A1, A7; y S. Saul, “Marketers of Plavix Outfoxed on a Deal”, *New York Times*, 9 de agosto de 2006.

Caso incidental 2

LA NEGOCIACIÓN PONE AL HOCKEY EN EL PUNTO DE PENALTY

No todas las negociaciones terminan con una buena nota. Pregunte al Comisionado de la NHL (National Hockey League), Liga Nacional de Hockey, Gary Bettman, quien el 16 de febrero de 2005 canceló todos los juegos pendientes de la temporada después de una ausencia de 5 meses por parte de los propietarios. Aunque los deportes profesionales tales como el hockey y el béisbol han estado cerca de suspenderse una temporada completa, la decisión de Bettman fue la primera: se perdió toda la programación. Bettman dijo, “este es un día triste y lamentable”.

En el otro lado de la disputa, Bob Goodenow, director ejecutivo de NHL Player’s Association, también lamentó la suspensión. Dijo, “Sí, pedimos disculpas a los aficionados”. Aunque las repercusiones para la liga y sus jugadores eran obvias, la cancelación de la temporada también tuvo ramificaciones en un nivel más amplio, inclusive los ingresos perdidos por negocios de la localidad y la venta de mercancías alusivas a los juegos de NHL.

Entonces, ¿por qué canceló Bettman la temporada? La razón principal fue un aumento de salario, pero Goodenow dijo, “Los jugadores nunca pidieron más dinero. No querían quedar fuera. Gary debe una disculpa. El comenzó el cierre.

Hubiéramos hecho mucho más para llegar a una resolución justa”. De acuerdo con los informes, las negociaciones comenzaron cuando la liga trató de rebajar el salario promedio de \$1.8 millones por año a \$1.3 millones anuales: una disminución de 28 por ciento. ¿Las razones de la liga? Aunque los ingresos totales de NHL habían sido de \$2.1 mil millones al año, los jugadores se quedaban con el 75 por ciento de estos ingresos. De acuerdo con la liga, este elevado porcentaje impedía que la liga fuera rentable, y había contribuido directamente a la pérdida de \$479 millones que había sufrido la liga en las dos últimas temporadas. El sindicato de jugadores contraatacó con una oferta para reducir los salarios un 24 por ciento en vez del 28 por ciento que quería la liga. Bettman intentó una solución alternativa: persuadir al sindicato de que aceptara no más del 55 por ciento de los ingresos de la liga. En vez de reducir el pago a un nivel promedio, esta propuesta ligaría el salario de los jugadores con los ingresos de la liga, que podían fluctuar hacia arriba o abajo. Los jugadores de la liga se opusieron a las dos ideas hasta que Bettman y el equipo de propietarios de NHL ofrecieron un acuerdo salarial que no ligaría la nómina con los ingresos. En este punto, las negociaciones parecían prometedoras.

Sin embargo, ninguna de las partes pudo ponerse de acuerdo en la cantidad. Los dueños ofrecieron una cuota de \$40 millones por equipo y luego la aumentaron a \$42.5 millones. Pero los jugadores querían una participación de \$52 millones por equipo y luego la bajaron a \$49 millones. Aunque la diferencia en dinero en esta ronda de negociaciones era de solo 6.5 millones, ninguna de las partes aceptaba, por lo que las negociaciones se detuvieron y la temporada se canceló.

Goodenow dijo, “Gary nos hizo una oferta final, de tómallo o déjalo. Nosotros hicimos una contrapropuesta y los acontecimientos se detuvieron”. Un reportero preguntó a ambos lados si habrían aceptado un compromiso de alrededor de \$45 millones por equipo, lo que hubiera salvado la temporada. Bettman dijo, “Si hubieran querido \$45 millones, no digo que lo aceptáramos, seguramente nos lo habrían dicho”. Sin embargo, Goodenow no especula: “Los *qué hubiera pasado si...* no son realistas”.

Entonces, ¿cómo llevarían a la larga los dos lados a los jugadores de regreso al hielo? Acordaron un trato de 6 años que fijaba una cuota de \$39 millones por equipo para la temporada de 2005-2006 (recuerde que los jugadores querían una de \$49 millones). Muchos jugadores estaban descontentos con los términos del acuerdo, pero sentían que pelear por el salario era un desperdicio de tiempo que sólo perjudicaba a los aficionados. Muchos jugadores se manifestaron contra Goodenow con el argumento de que había dejado a los jugadores en una situación de no ganar. Menos de una semana

después de que terminó la suspensión, Goodenow renunció como director ejecutivo de la Asociación de Jugadores de NHL. Negó que su salida se hubiera debido a las quejas de los jugadores. La falta de un acuerdo en las negociaciones de NHL fue una pérdida para todos: la liga y los negocios conectados con ella, los propietarios, jugadores y, por supuesto, los aficionados.

Preguntas

1. ¿Cómo caracterizaría la negociación de la NHL, distributiva o integradora? ¿Desde cuál perspectiva (distributiva o integradora) enfocaban las partes la negociación? ¿Cómo pudo haber afectado este enfoque al resultado?
2. ¿Qué factores piensa que llevaron a la falta de un arreglo en las negociaciones de la NHL? ¿Cómo habría manejado usted la negociación si hubiera sido el representante de la liga? ¿Y del sindicato de jugadores?
3. Es frecuente que las partes que negocian sean renuentes a revelar su MAPAN (mejor alternativa para llegar a un acuerdo negociado) a sus oponentes. ¿Piensa que las partes en la negociación de la NHL estaban al tanto de la MAPAN de cada uno? ¿Cómo habría afectado este conocimiento a la negociación?
4. Parece que tal vez existía un punto de compromiso (por ejemplo, \$45 millones por equipo). ¿Qué pasos hubieran podido dar ambas partes para alcanzarlo?

Fuente: Basado en J. Lapointe, y R. Weshead, “League Cancels Hockey Season in Labor Battle”. *New York Times*, 17 de febrero de 2005, p. A1.

Notas

1. S. Gray, “Ketchup Fight: Peltz, Heinz CEO Go at It”, *Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2006, pp. C1, C5.
2. Ver, por ejemplo, C. F. Fink, “Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict”, *Journal of Conflict Resolution*, diciembre de 1968, pp. 412-460; y E. Infante, “On the Definition of Interpersonal Conflict: Cluster Analysis Applied to the Study of Semantics”, *Revista de Psicología Social* 13, no. 3 (1998), pp. 485-493.
3. L.L. Putnam y M. S. Poole, “Conflict and Negotiation”, in F.M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, y L.W. Porter (eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (Newbury Park, CA: Sage, 1987), pp. 549-599.
4. K.W. Thomas, “Conflict and Negotiation Processes in Organizations”, en M. D. Dunnette y L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol. 3

(Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651-717.

5. Para una revisión exhaustiva del enfoque interaccionista, ver C., De Dreu y E. Van de Vliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (Londres: Sage, 1997).
6. Ver K.A. Jehn, “A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, junio de 1995, pp. 256-282; K.A. Jehn, “A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups”, *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1997, pp. 530-557; K.A. Jehn y E.A. Mannix, “The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance”, *Academy of Management Journal*, abril de 2001, pp. 238-251; y C. K. W. De Dreu y L. R. Weingart, “Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2003, pp. 741-749.

7. J. Yang y K. W. Mossholder, "Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intragroup Emotional Processing", *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 5 (Agosto de 2004), pp. 589-605.
8. "Survey Shows Managers Have Their Hands Full Resolving Staff Personality Conflicts", *IPMA-HR Bulletin*, 3 de noviembre de 2006.
9. R.S. Peterson y K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, septiembre-noviembre de 2003, pp. 102-112.
10. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict",
11. R. Friedman, C. Anderson, J. Brett, M. Olekalns, N. Goates, y C.C. Lisco, "The Positive and Negative Effects of Anger on Dispute Resolution: Evidence from Electronically Mediated Disputes", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2004, pp. 369-376.
12. L. R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1967, p. 302.
13. Ver, por ejemplo, R. L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1990, pp. 117-126; y R.L. Pinkley y G. B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", *Academy of Management Journal*, febrero de 1994, pp. 193-205.
14. A. M. Isen, A.A. Labroo, y P. Durlach, "An Influence of Product and Brand Name on Positive Affect: Implicit and Explicit Measures", *Motivation & Emotion*, marzo de 2004, pp. 43-63.
15. *Ibid.*
16. P. J. D. Carnevale y A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, febrero de 1986, pp. 1-13.
17. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
18. *Ibid.*
19. Ver R. A. Baron, "Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self-monitoring", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, octubre de 1989, pp. 281-296; R. J. Volkema y T. J. Bergmann, "Conflict Styles as Indicators of Behavioral Patterns in Interpersonal Conflicts", *Journal of Social Psychology*, febrero de 1995, pp. 5-15; y J. A. Rhoades, J. Arnold, y C. Jay, "The Role of Affective Traits and Affective States in Disputants' Motivation and Behavior During Episodes of Organizational Conflict", *Journal of Organizational Behavior*, mayo de 2001, pp. 329-345.
20. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
21. Ver, por ejemplo, K. A. Jehn, "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict", *International Journal of Conflict Management*, julio de 1994, pp. 223-238; R. L. Priem, D. A. Harrison, y N. K. Muir, "Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making", *Journal of Management* 21, no. 4 (1995), pp. 691-710; y K. A. Jehn y E. A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, abril de 2001, pp. 238-251.
22. Ver, por ejemplo, C. J. Loomis, "Dinosaurs?" *Fortune*, 3 de mayo de 1993, pp. 36-42.
23. J. Hall y M. S. Williams, "A Comparison of Decision Making Performances in Establisher and Ad-hoc Groups", *Journal of Personality and Social Psychology*, febrero de 1966, p. 217.
24. R. L. Hoffman, "Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem-Solving", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, enero de 1959, pp. 27-32; R. L. Hoffman y N. R. F. Maier, "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, marzo de 1961, pp. 401-407; y P. Pitcher y A. D. Smith, "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies", *Organization Science*, enero-febrero de 2001, pp. 1-18.
25. Ver T. H. Cox, S. A. Lobe, y P. L. McLeod, "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative Behavior on a Group Task", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1991, pp. 827-847; L. H. Pelled, K. M. Eisenhardt, y K. R. Xin, "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1999, pp. 1-28; y D. Van Knippenberg, C. K. W. De Dreu, y A. C. Homan, "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2004, pp. 1008-1022.
26. Por ejemplo, ver J. A. Wall, Jr., y R. R. Callister, "Conflict and Its Management", pp. 523-526 para evidencia que apoye el argumento de que el conflicto es casi un problema disfuncional; ver también P. J. Hinds, y D. E. Bailey, "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams", *Organization Science*, noviembre-diciembre de 2003, pp. 615-632.
27. M. Geyelin y E. Felsenthal, "Irreconcilable Differences Force Shea & Gould Closure", *Wall Street Journal*, 31 de enero de 1994, p. B1.
28. Esta sección está basada en F. Sommerfield, "Paying the Troops to Buck the System", *Business Month*, mayo de 1990, pp. 77-79; W. Kiechel III, "How to Escape the Echo Chamber", *Fortune*, 18 de junio de 1990, pp. 129-130; E. Van de Vliert y C. De Dreu, "Optimizing Performance by Stimulating Conflict", *International Journal of Conflict Management*, julio de 1994, pp. 211-222; E. Van de Vliert, "Enhancing Performance by Conflict-Stimulating Intervention", in C. De Dreu y E. Van de Vliert (eds.), *Using Conflict in Organizations*, pp. 208-222; K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy, y L. J. Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1997, pp. 77-85; S. Wetlaufer, "Common Sense and Conflict", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000, pp. 114-124; y G. A. Okhuysen y K. M. Eisenhardt, "Excel Through Group Process", en E. A. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell, 2004), pp. 216-218.

29. J. A. Wall, Jr., *Negotiation: Theory and Practice* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).
30. R. E. Walton y R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System* (Nueva York: McGraw-Hill, 1965).
31. J. C. Magee, A. D. Galinsky, y D. H. Gruenfeld, "Power, Propensity to Negotiate, and Moving First in Competitive Interactions", *Personality and Social Psychology Bulletin*, febrero de 2007, pp. 200-212.
32. H. R. Bowles, L. Babcock, y L. Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiative Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007), pp. 84-103.
33. D. A. More, "Myopic Prediction, Self-Destructive Secrecy, and the Unexpected Benefits of Revealing Final Deadlines in Negotiation", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Julio de 2004, pp. 125-139.
34. G. Ku, A. D. Galinsky, y J. K. Murnighan, "Starting Low but Ending High: A Reversal of the Anchoring Effect in Auctions", *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (junio de 2006), pp. 975-986.
35. J. R. Curhan, H. A. Elfenbein, y H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 3 (año), pp. 493-512.
36. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".
37. P. M. Morgan y R. S. Tindale, "Group vs. Individual Performance in Mixed-Motive Situations: Exploring an Inconsistency", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, enero de 2002, pp. 44-65.
38. C. E. Naquin, "The Agony of Opportunity in Negotiation: Number of Negotiable Issues, Counterfactual Thinking, and Feelings of Satisfaction", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, mayo de 2003, pp. 97-107.
39. C. K. W. De Dreu, L. R. Weingart, y S. Kwon, "Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-analytic Review and Test of Two Theories", *Journal of Personality & Social Psychology*, mayo de 2000, pp. 889-905.
40. Este modelo está basado en R. J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation", *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal* 6, no. 2 (1981), pp. 39-40.
41. M. H. Bazerman y M. A. Neale, *Negotiating Rationally* (Nueva York: The Free Press, 1992), pp. 67-68.
42. J. A. Wall, Jr., y M. W. Blum, "Negotiations", *Journal of Management*, junio de 1991, pp. 278-282.
43. B. Barry y R. A. Friedman, "Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation", *Journal of Personality & Social Psychology*, febrero de 1998, pp. 345-359.
44. S. Kopelman, A. S. Rosette, y L. Thompson, "The Three Faces of Eve: Strategic Displays of Positive, Negative, and Neutral Emotions in Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 81-101; y J. M. Brett, M. Olekian, R. Friedman, N. Goates, C. Anderson, C. C. Lisco, "Sticks and Stones: Language, Face, and Online Dispute Resolution", *Academy of Management Journal* 50, no. 1 (2007), pp. 85-99.
45. C. Watson y L. R. Hoffman, "Managers as Negotiators: A Test of Power Versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior, and Outcomes", *Leadership Quarterly*, primavera de 1996, pp. 63-85.
46. A. E. Walters, A. F. Stuhlmacher, y L. L. Meyer, "Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Octubre de 1998, pp. 1-29; y A. F. Stuhlmacher y A. E. Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-analysis", *Personnel Psychology*, otoño de 1999, pp. 653-677.
47. Stuhlmacher y Walters, "Gender Differences in Negotiation Outcome", p. 655.
48. Bowles, Babcock, y Lei, "Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiative Negotiations".
49. L. J. Kray, A. D. Galinsky, y L. Thompson, "Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, marzo de 2002, pp. 386-409.
50. C. K. Stevens, A. G. Bavetta, y M. E. Gist, "Gender Differences in the Acquisition of Salary Negotiation Skills: The Role of Goals, Self-Efficacy, and Perceived Control", *Journal of Applied Psychology* 78, no. 5 (octubre de 1993), pp. 723-735.
51. Wall y Blum, "Negotiations", pp. 283-287.
52. M. J. Gelfand, M. Higgins, L. H. Nishii, J. L. Raver, A. Dominguez, F. Murakami, S. Yamaguchi, y M. Toyama, "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", *Journal of Applied Psychology*, octubre de 2002, pp. 833-845; Z. Ma, "Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test", *International Journal of Cross Cultural Management*, abril de 2007, pp. 101-119.
53. Gelfand et al., "Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation", pp. 833-845; y X. Lin y S. J. Miller, "Negotiation Approaches: Direct and Indirect Effect of National Culture", *International Marketing Review* 20, no. 3 (2003), pp. 286-303.
54. W. L. Adair, T. Okumura, y J. M. Brett, "Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 371-385; y W. L. Adair, L. Weingart, y J. Brett, "The Timing and Function of Offers in U.S. and Japanese Negotiations", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007), pp. 1056-1068.
55. E. S. Glenn, D. Witmeyer, y K. A. Stevenson, "Cultural Styles of Persuasion", *Journal of Intercultural Relations*, otoño 1977, pp. 52-66.

56. J. Graham, "The Influence of Culture on Business Negotiations", *Journal of International Business Studies*, primavera de 1985, pp. 81-96.
57. K. W. Thomas, "Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors", *Academy of Management Review*, julio de 1997, p. 487.
58. Q. Reade, "Workplace Conflict Is Time-consuming Problem for Business", *PersonnelToday.com*, 30 de septiembre de 2004, www.personneltoday.co.uk.
59. K. O'Connor y P. Carnevale, "A Nasty but Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value Issue", *Personality and Social Psychology Bulletin*, mayo de 1997, pp. 504-515.