

Unidad 16

- Conflicto y negación.

C onflicto y negociación

Al terminar este capítulo, el lector:

1. Definirá lo que es el conflicto.
2. Distinguirá entre las posturas ante los conflictos: tradicional, de relaciones humanas e interaccionista.
3. Comparará los conflictos funcionales y los disfuncionales.
4. Esbozará el proceso de los conflictos.
5. Describirá las cinco orientaciones de manejo de conflictos.
6. Comparará las negociaciones distributiva e integrativa.
7. Identificará los prejuicios de decisión que obstaculizan las negociaciones eficaces.
8. Explicará los medios para mejorar las habilidades de negociación.

Se ha dicho que los conflictos son el tema que más ha ocupado a los seres humanos, con la excepción de Dios y el amor. Con todo, sólo hasta hace muy poco se han convertido en un área importante de interés e investigación para los estudiosos del comportamiento organizacional. Las evidencias indican que este interés está bien orientado: la forma y la intensidad de los *conflictos* afectan la conducta de los grupos.

Definición de conflicto

No faltan definiciones de conflicto. A pesar de los significados divergentes que el término ha adquirido, en la mayor parte de las definiciones se aprecian temas comunes. El conflicto debe ser *percibido* por las partes.

Que exista o no es una cuestión de percepción. Cuando nadie está consciente de que lo haya, en general todos concuerdan en que no hay conflicto alguno. Desde luego, los conflictos percibidos pueden no ser reales, y, por el contrario, muchas situaciones que de otro modo serían consideradas conflictivas no lo son porque los miembros involucrados no lo perciben así. También son comunes en las definiciones de conflicto los conceptos de *oposición*, *escasez* y *obstrucción* lo mismo que el supuesto de que hay dos o más partes cuyos intereses o metas parecen incompatibles. Los recursos —digamos, dinero, trabajo, prestigio, poder— no son ilimitados, y su escasez aumenta los comportamientos de obstaculización; por lo tanto, las partes entran en oposición. Hay un estado de conflicto cuando una parte estorba los medios de otra para alcanzar su meta.

Las diferencias en las definiciones tienden a centrarse alrededor de la *intención* y si conflicto es un término limitado sólo a las conductas *abiertas*. El tema de la intención es un debate sobre si el comportamiento de obstaculización debe ser una acción determinada o bien si pudiera ocurrir a resultas de circunstancias fortuitas. En cuanto a si conflicto se refiere sólo a los actos abiertos, algunas definiciones, por ejemplo, requieren signos de querellas manifiestas o luchas declaradas como criterios para decidir la existencia de conflictos.

Nuestra definición reconoce la conciencia (percepción), la oposición, la escasez y la obstaculización. Más aún, asumimos que es una acción determinada que puede existir en forma abierta o latente. Definimos **conflicto** como *el proceso en el cual A realiza un esfuerzo deliberado por desviar los intentos de B mediante alguna forma de bloqueo que dará por resultado la frustración de la consecución de las metas o de la intensificación de los intereses de B.*

Cambios en el pensamiento sobre los conflictos

Es del todo apropiado decir que hay conflictos acerca de la función de los conflictos en los grupos y las organizaciones. Una corriente de pensamiento ha argumentado que hay que evitar los conflictos, pues indican un mal funcionamiento del grupo; la llamamos la *postura tradicional*. Otra corriente, la *postura de las relaciones humanas*, arguye que los conflictos son un resultado natural e inevitable de cualquier grupo. No tienen que ser malos, sino que tienen el potencial de ser una fuerza positiva en la determinación del desempeño del grupo. La tercera corriente, la más cercana en el tiempo, propone no sólo que los conflictos pueden ser una fuerza positiva, sino que afirma de manera explícita que algunos son absolutamente necesarios para que el grupo se desenvuelva con eficacia; le damos el nombre de *postura interaccionista*. Veamos de cerca cada postura.¹

La postura tradicional

El primer acercamiento a los conflictos asumía que son malos; los consideraba negativos y empleaba el término como sinónimo de *violencia*, *destrucción* e *irracionalidad* para reforzar sus connotaciones negativas. Los conflictos, pues, debían ser evitados.

La postura tradicional era congruente con las actitudes que prevalecían acerca de la conducta grupal en los años treinta y cuarenta. A partir de los descubrimientos de estudios como los de Hawthorne, se argumentaba que los conflictos eran un resultado disfuncional de la mala comunicación, una falta de apertura y

confianza entre la gente y la incapacidad de los gerentes para ser sensibles a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

Por supuesto, la opinión de que todos los conflictos son malos es un acercamiento simple al comportamiento de la gente que los origina. Puesto que hay que evitar todos los conflictos, basta dirigir la atención a sus causas y corregir estas disfunciones para aumentar el desempeño del grupo y la organización. Aunque ahora los estudios brindan fuertes evidencias que refutan que este planteamiento de reducción de conflictos dé lugar a un mejor desempeño grupal, casi todos evaluamos aun las situaciones conflictivas sobre la base de este criterio antiguo.

La postura de las relaciones humanas

El planteamiento de las relaciones humanas afirma que los conflictos son incidentes naturales en todos los grupos y las organizaciones. Puesto que son inevitables, esta escuela aboga por aceptar y racionalizar su existencia: no pueden ser eliminados, e incluso a veces son benéficos para el desempeño del grupo. La postura de las relaciones humanas dominó la teoría de los conflictos desde finales de los cuarenta hasta mediados de los setenta.

La postura interaccionista

La postura actual ante los conflictos es la interaccionista. Mientras que el planteamiento de las relaciones humanas *acepta* los conflictos, el interaccionista los *estimula* con el argumento de que los grupos armoniosos, pacíficos, tranquilos y cooperadores tienden a volverse estáticos, apáticos e insensibles a las necesidades de cambios e innovaciones. Así, su principal contribución es alentar a los líderes grupales a mantener un nivel mínimo y constante de conflictos, lo suficiente para que el grupo siga vivo, autocrítico y creativo.

Dada la postura interaccionista, que es la que adoptamos en este capítulo, es evidente que decir que los conflictos son del todo buenos o completamente malos es inadecuado e ingenuo. Que uno sea bueno o malo depende de qué clase sea. En concreto, es necesario distinguir entre conflictos funcionales y disfuncionales.

Distinción entre conflictos funcionales y disfuncionales

El punto de vista interaccionista no postula que *todos* los conflictos sean buenos, sino que algunos respaldan las metas del grupo y mejoran su desempeño; se trata de las formas funcionales, constructivas. Pero también hay conflictos que obstaculizan el desempeño grupal; son las formas disfuncionales o destructivas.

¿Cómo saber si un conflicto es funcional o disfuncional? La demarcación entre funcional y disfuncional no es clara ni precisa. Ningún nivel de conflicto puede ser tomado como aceptable o inaceptable en todas las condiciones. La clase y el nivel de los conflictos que fomentan un compromiso saludable y positivo hacia las metas del grupo propio pueden, en otro grupo o en el mismo en otro momento, ser muy disfuncionales.

El criterio importante es el desempeño del grupo. Puesto que los grupos existen para alcanzar una o varias metas, es el efecto de los conflictos en ellos, más que en un solo individuo, lo que define su funcionalidad. El impacto en el individuo y en el grupo rara vez son excluyentes, así que la forma en que los miembros

perciben los conflictos tiene un influjo significativo en su efecto en el grupo; sin embargo, las percepciones individuales no tienen necesariamente una influencia, y, en estos casos, nos orientaremos a los grupos. Al estimar los impactos funcional y disfuncional de los conflictos en el comportamiento grupal, que los miembros en lo individual los perciban como buenos o malos es irrelevante. Cada miembro puede considerar disfuncional cierto acto porque lo encuentra personalmente insatisfactorio; pero, para nuestro estudio, será funcional si propugna los intereses del grupo.

El proceso de los conflictos

Es posible pensar en el **proceso de los conflictos** como una progresión por cuatro etapas: oposición potencial, cognición y personalización, comportamiento y consecuencias. El ejemplo 12-1 muestra un diagrama del proceso.

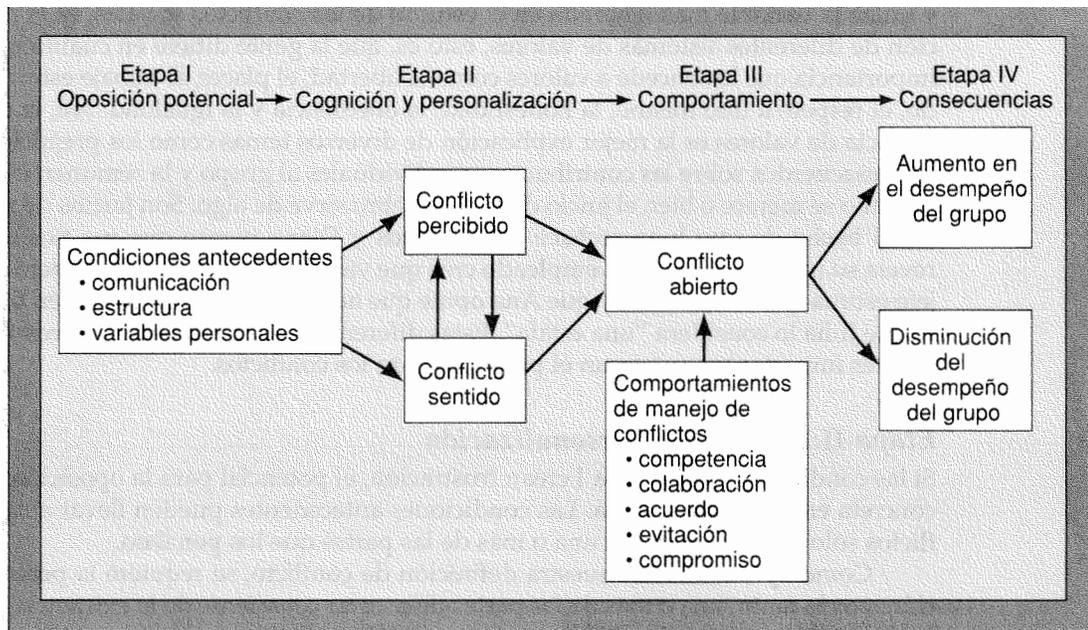
Etapa I: oposición potencial

El primer paso en el desarrollo de cualquier conflicto es la presencia de las condiciones que crean la posibilidad de que ocurra; *no es necesario* que lleven directamente al conflicto, pero una de tales condiciones es necesaria para que haya un conflicto. En aras de la simplicidad, estas condiciones (que también podemos considerar como causas o fuentes) han sido reducidas a tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.²

Comunicación. Esta fuente representa a las fuerzas opuestas que provienen de dificultades semánticas, malos entendidos y "ruido" en los canales de comunicación. Buena parte de este análisis se relaciona con nuestros comentarios sobre la comunicación y sus redes en el capítulo 9.

Una de las principales concepciones erróneas que casi todos tenemos es que la mala comunicación es la razón de los conflictos. No es una conclusión irrazonable, dado el tiempo que dedicamos a comunicarnos, pero, desde luego, la mala comunicación no es la fuente de *todos* los conflictos, aunque hay evidencias considerables que indican que los problemas en los procesos de comunicación retardan la colaboración y fomentan los malos entendidos.

La revisión de la investigación señala que las dificultades semánticas, el cambio insuficiente de información y el ruido en los canales de comunicación son barreras y posibles condiciones antecedentes de conflictos. Las evidencias muestran, en particular, que las dificultades semánticas proceden de diferencias en la capacitación, la percepción selectiva y la información inadecuada acerca de los demás. La investigación ha entregado además un descubrimiento asombroso: la posibilidad de un conflicto crece cuando hay muy poca o bien demasiada comunicación. Al parecer, el aumento de la información es funcional hasta cierto punto, luego del cual es posible excederse, lo que da por resultado un incremento en la posibilidad de que haya un conflicto. Así, demasiada información, lo mismo que muy poca, sientan las bases para los conflictos. Más aún, el canal elegido para comunicarse tiene una influencia que estimula la oposición. El proceso de filtración que ocurre cuando la información pasa por los miembros y la diferencia de los comunicados de los canales formales o establecidos ofrecen oportunidades para que se susciten conflictos.



Ejemplo 12-1

El proceso de los conflictos

Estructura. En este contexto, empleamos el término *estructura* para variables como el tamaño; el grado de rutina, especialización y normalización de las tareas asignadas a los miembros del grupo; la heterogeneidad de éste; los estilos de liderazgo; los sistemas de recompensas, y el grado de dependencia entre los grupos. La investigación indica que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas que estimulan los conflictos. Entre mayor sea el grupo y más especializadas sus actividades, mayor es la posibilidad de dificultades. Se ha descubierto que la ocupación y los conflictos están inversamente relacionados. El potencial de conflicto tiende a ser mayor cuando los miembros del grupo son jóvenes y la rotación es elevada.

Hay algunos indicios de que un estilo de liderazgo estrecho, es decir, de firme y constante observación con un control restrictivo del comportamiento de los demás aumenta la posibilidad de conflictos, pero la evidencia no es sólida. Acudir demasiado a la participación también puede estimular las dificultades. La investigación tiende a confirmar que la participación y los conflictos están muy correlacionados, al parecer porque aquella promueve las diferencias. Asimismo, se ha descubierto que el sistema de recompensas cuando las ganancias de un miembro son a expensas de otro también crea conflicto. Por último, si el grupo depende de otro (a diferencia de que los dos sean independientes), o bien si la interdependencia hace que uno gane a expensas del otro, se estimulan fuerzas opuestas.

Variables personales. Las variables personales más importantes son el sistema de valores del individuo, sus diferencias e idiosincrasia. Las evidencias indican que ciertas personalidades —por ejemplo, quienes son muy autoritarios, dogmá-

ticos o tienen poca autoestima— llevan a conflictos potenciales. Más importante, y quizá la variable más ignorada en el estudio de los conflictos sociales, es la noción de diferentes sistemas de valores, esto es, que la gente difiere en cuanto a la importancia que le concede a valores como la libertad, el placer, el trabajo esforzado, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad. Así, la diferencia de valores es la mejor explicación de diversos temas como los prejuicios, los desacuerdos sobre las contribuciones individuales al grupo y la remuneración que uno se merece o bien el juicio de si cierto libro sirve de algo. Son juicios de valor el hecho de que Juan rechace a los negros y Diana piense que esa postura revela su ignorancia; que un empleado crea que vale 30 000 dólares al año pero su jefe estima que sólo 24 000, y que Ana opine que aquel libro es interesante en tanto que Julia lo considera “una estafa”. Estas diferencias de sistemas de valores son fuentes importantes que crean el potencial para los conflictos.

Etapa II: cognición y personalización

Si las condiciones de la etapa I crean frustración, el potencial para la oposición se concreta en la segunda etapa. Las condiciones antecedentes pueden llevar a conflictos sólo si éstos afectan a una o más de las partes que los perciben.

Como apuntamos en nuestra definición de conflicto, se requiere la percepción; por lo tanto, una o más de las partes debe estar consciente de la existencia de las condiciones antecedentes.

Ahora bien, el hecho de que se perciba un conflicto no quiere decir que sea personalizado. Usted puede estar al tanto de que tiene desacuerdos con un compañero, pero esto puede no tensarlo, crearle ansiedades ni influir en su estimación por él. Es en el nivel en el que se perciben los conflictos en el que los individuos se involucran emocionalmente; las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.

Etapa III: comportamiento

Nos encontramos en la tercera etapa del proceso de conflicto cuando un miembro emprende una acción que frustra los intentos de otro por conseguir una meta o evita que alcance sus intereses. La acción debe ser deliberada, es decir, debe ser un esfuerzo a sabiendas de frustrar al otro. En esta coyuntura, el conflicto tiene el campo despejado.

Los conflictos abiertos comprenden una gama amplia de conductas, desde las formas de interferencia sutiles, indirectas y muy controladas hasta las directas, agresivas, violentas e incontroladas. En el nivel menor, ilustra este comportamiento abierto el estudiante que alza la mano para cuestionar el punto que acaba de hacer el maestro. En el mayor, vienen a la mente imágenes de huelgas, riñas y guerras.

También es en la etapa III en la que suelen comenzar los comportamientos de manejo de conflictos. Cuando un conflicto se hace abierto, las partes establecerán un método para enfrentarlo. Estas conductas pueden empezar en la etapa II, pero, en casi todos los casos, las técnicas para reducir la frustración no se emplean como medidas preventivas, sino sólo cuando el conflicto se vuelve observable. Habitualmente, se dispone de cinco métodos para manejar los conflictos: competencia, colaboración, evitación, acomodación y compromiso.³

Competencia. Cuando una parte trata de alcanzar cierta meta o de favorecer sus propios intereses, cualquiera que sea el efecto en las partes en conflicto, compete y domina. Con frecuencia, estas luchas de ganar o perder —en los grupos formales o en las organizaciones— se sirven de la autoridad de un superior mutuo como fuerza dominante, y cada parte utilizará su base de poder para lograr la victoria.

Colaboración. Hay cooperación en la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico cuando las partes en conflicto desean satisfacer por completo las inquietudes de todos los involucrados. En la colaboración, el comportamiento de las partes se dirige a resolver el problema y aclarar las diferencias antes que a compaginar diversos puntos de vista. Los participantes consideran todas las alternativas, se definen mejor las similitudes y las discrepancias de las opiniones y las causas o diferencias se vuelven evidentes. Como la solución pretendida es ventajosa para todas las partes, a menudo se dice que la colaboración es un método para resolver conflictos en el que todos ganan; por ejemplo, es una herramienta empleada a menudo por los consejeros matrimoniales. Los especialistas en las ciencias de la conducta, que valoran la franqueza, la confianza y la espontaneidad en las relaciones, también abogan con fuerza por el método de colaboración.

Evitación. Quizá una parte reconoce que hay un conflicto pero reacciona alejándose o suprimiéndolo. La indiferencia o el deseo de evadir una demostración abierta de desacuerdo puede dar por resultado una retirada: las partes aceptan una separación física y cada una delimita un territorio distinto. Si la retirada no es posible ni deseable, las partes pueden suprimir, es decir, acallar sus diferencias. Cuando se requiere que los miembros del grupo se relacionen dada la interdependencia de sus tareas, la supresión es un resultado más probable que la evitación.

Acomodación. Cuando las partes desean apaciguar a sus oponentes, estarán dispuestas a poner sus intereses por encima de los propios. Para mantener la relación, una parte está dispuesta al autosacrificio. Nos referimos a este comportamiento como acomodación. Cuando maridos y mujeres tienen diferencias, no es raro que uno se acomode al otro y anteponga a los suyos los intereses del cónyuge.

Compromiso. Cuando cada parte debe dar algo, el acto de compartir que practican da un resultado de compromiso, en el que no hay un claro ganador o perdedor. Se razona el objeto del conflicto y, si no es divisible, uno recompensa al otro con la entrega de algo de valor sustituto. Así, la característica distintiva del compromiso es el requerimiento de que cada parte dé algo. En las negociaciones entre sindicato y directiva, se precisan compromisos para lograr acuerdos sobre el contrato laboral.

El efecto de la cultura natural en el comportamiento de conflicto. El método elegido para manejar los conflictos estará influido hasta cierto grado por las raíces culturales propias; por ejemplo, los estadounidenses tienen la reputación de ser abiertos, directos y competitivos. Estas características son congruentes con una sociedad señalada por una relativamente escasa evitación de la incertidumbre y alta masculinidad.

Como descubrimos en el capítulo 2, la gente en los países con poca evitación de la incertidumbre se siente segura y relativamente libre de sus amenazas; por ende, sus organizaciones tienden a ser más bien abiertas y flexibles. Por su parte, los países con masculinidad elevada destacan la asertividad. El ambiente cultural de escasa evitación de la incertidumbre y elevada masculinidad suele delinear una sociedad abierta, directa y competitiva, así como formar individuos que favorecen los métodos de manejo de conflictos por competencia y colaboración.

Este postulado señala que las calificaciones en evitación de la incertidumbre y masculinidad o femineidad serían buenos predictores de qué estilos de solución de conflictos se prefieren en cada nación; por ejemplo, que cuando uno se encuentra en un país escandinavo —que tiende a calificar alto en femineidad— deba subrayar los comportamientos de evitación y acomodación. La misma sugerencia vale para Japón, Grecia y otros que califican alto en evitación de la incertidumbre, dado que el uso generalizado de reglas formales y garantías laborales tiende a reducir los conflictos y a estimular la cooperación.

Etapa IV: consecuencias

Las relaciones entre el comportamiento conflictivo abierto y los estilos de manejo tienen consecuencias. Como lo muestra el ejemplo 12-1, pueden ser funcionales en tanto que el conflicto haya dado lugar al aumento en el desempeño del grupo. Por el contrario, si éste es obstaculizado, la consecuencia es disfuncional.

Consecuencias funcionales. ¿Cómo aumentan los conflictos el desempeño de los grupos? Es difícil imaginar una situación en la que la agresión abierta o violenta pueda ser funcional; pero sí es posible ver qué niveles bajos o moderados de conflicto pueden mejorar la eficacia del grupo. Como a veces no es fácil pensar en instancias de conflictos constructivos, consideremos algunos ejemplos y luego atendamos a las evidencias de la investigación.

Los conflictos son constructivos cuando mejoran la calidad de las decisiones, estimulan la creatividad y la innovación, fomentan el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, brindan un medio para ventilar los problemas y liberar tensiones y fomentan un ambiente de autoevaluación y mejoramiento. Las evidencias indican que los conflictos pueden aumentar la calidad de la toma de decisiones al permitir que todos los ángulos, en particular los desusuales o los que ostenta una minoría, se sopesen para las decisiones importantes. Los conflictos son el antídoto contra el pensamiento grupal; impiden que el grupo tome decisiones en serie que pudieran estar basadas en premisas endebles, una consideración inadecuada de las alternativas viables y otras debilidades. Los conflictos ponen en tela de juicio el *statu quo* y con ello fomentan la creación de ideas nuevas, promueven la reevaluación de las metas y las actividades del grupo y aumentan la probabilidad de que responda a los cambios.

No es necesario ir más allá de Sears, Roebuck y General Motors para dar con ejemplos de compañías que han padecido la falta de conflictos funcionales.⁴ Muchos de los problemas que agobiaron a las dos empresas en los años setenta y ochenta pueden ser rastreados hasta esta falta. Contrataron y ascendieron a individuos “sí, señor”, leales a la organización al grado de jamás cuestionar sus actos. Los gerentes eran, en su mayor parte, hombres conservadores anglosajones educados en el medio oeste estadounidense y reacios a los cambios: preferían volverse hacia

sus éxitos del pasado que avanzar hacia nuevos desafíos. Más aún, ambas compañías mantenían a sus directivos abrigados en sus respectivos cuarteles generales en Chicago y Detroit, protegidos de oír cualquier cosa que no quisieran y en un “mundo alejado” de los cambios que estaban modificando de manera radical la industria de la venta al detalle y la automovilística.

Los estudios de investigación en diversos medios confirmaron la funcionalidad de los conflictos. Considere los siguientes descubrimientos. En una comparación de seis decisiones importantes durante los regímenes de cuatro presidentes de los Estados Unidos se descubrió que los conflictos redujeron la posibilidad de que el pensamiento grupal privara en las decisiones políticas. Las comparaciones demostraron que la conformidad entre los consejeros presidenciales se relacionaba con decisiones pobres, mientras que una atmósfera de conflictos constructivos y pensamiento crítico rodeaba a las bien tomadas.⁵

Hay más evidencias de que los conflictos llevan a decisiones mejores y más innovadoras, así como al aumento en la productividad de los grupos. Se ha demostrado que entre los grupos establecidos, el desempeño tiende a crecer más cuando hay conflictos entre los miembros que cuando hay acuerdos generales. Los investigadores observaron que cuando los grupos analizaron las decisiones tomadas por sus individuos, la mejora promedio de los grupos muy conflictivos fue 73 por ciento mayor que en los caracterizados por pocos conflictos.⁶ Otros investigadores han llegado a resultados similares: los grupos compuestos por miembros de intereses diferentes acostumbran dar con soluciones de mayor calidad para diversos problemas que los grupos homogéneos.⁷ Este descubrimiento señala que los conflictos grupales pueden ser indicadores de fuerza más que, según la postura tradicional, de debilidad.

Conflictos disfuncionales. En general, son bien conocidas las consecuencias destructoras de los conflictos en el desempeño de grupos y organizaciones. Un resumen razonable diría: la oposición incontrolada suscita descontentos, que disuelven los vínculos comunes y al final conducen a la destrucción del grupo. Desde luego, una bibliografía sustancial documenta la forma en que las variedades disfuncionales de los conflictos reducen la eficacia de los grupos. Entre las consecuencias menos deseables se encuentran la demora en la comunicación, la disminución de la cohesión grupal y la subordinación de las metas del grupo a la primacía de las pugnas entre sus miembros. En el caso extremo, los conflictos detienen el funcionamiento de los grupos y amenazan su supervivencia.

Este análisis nos trae de vuelta al tema de qué es funcional y qué disfuncional. La investigación sobre los conflictos todavía tiene que identificar las situaciones en las que es más probable que los conflictos sean constructivos que destructivos. Con todo, la diferencia entre conflictos funcionales y disfuncionales es lo bastante importante para nosotros como para que vayamos más allá de las evidencias concretas y postulemos al menos dos hipótesis. La primera es que los niveles extremos de conflicto, ejemplificados por la lucha abierta y la violencia, rara vez, si acaso, son funcionales. Tal vez los conflictos funcionales se caracterizan más a menudo por niveles bajos o moderados de oposición sutil y controlada. Segunda, la actividad del grupo ha de ser otro factor determinante de la funcionalidad. Proponemos que entre más creativas y libres sean las decisiones del grupo, mayor es la probabilidad de que los conflictos internos sean constructivos. Los grupos que tienen

que resolver problemas con nuevos acercamientos —por ejemplo, en la investigación o la publicidad— se beneficiarán más de los conflictos que los grupos que realizan tareas muy programadas, como los equipos de trabajo en la línea de montaje automotriz.

Negociación

La negociación permea las relaciones de casi cada individuo en los grupos y las organizaciones. Comencemos por lo evidente: los trabajadores negocian con la dirección. Luego lo no tan obvio: los gerentes negocian con los subordinados, los compañeros y los jefes; los vendedores lo hacen con los clientes; los compradores con los proveedores. Y ahora lo sutil: un trabajador acepta contestar el teléfono de un compañero durante algunos minutos a cambio de algún beneficio pasado o futuro. En las organizaciones actuales, basadas en equipos y en las que los miembros deben trabajar cada vez más con compañeros sobre los que no tienen ninguna autoridad directa y con los que quizá ni siquiera comparten el jefe, las habilidades de negociación se vuelven cruciales.

Para nuestros fines, definimos **negociación** como el proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de acordar su valor de cambio.⁸

Estrategias de negociación

Hay dos acercamientos generales a las negociaciones: la *distributiva* y la *integradora*,⁹ que están comparadas en el ejemplo 12-2.

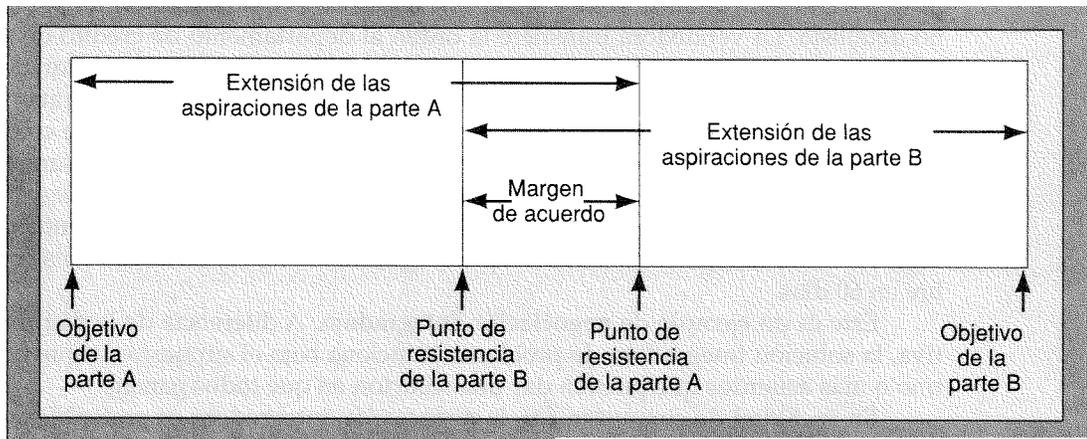
Negociación distributiva. Usted lee en el periódico que anuncian un automóvil usado en venta, al parecer justo el que estaba buscando, así que va a verlo. Está bien y usted lo quiere. El dueño le dice el precio que solicita, pero usted no quiere pagar tanto, de modo que lo negocian. Esta negociación se llama *distributiva*. Su característica más distinguible es que opera en condiciones de suma cero, es decir, cualquier ganancia mía es a expensas de usted, y viceversa. En el ejemplo del au-

Ejemplo 12-2

Negociaciones distributiva e integrativa

<i>Características de la negociación</i>	<i>Negociación distributiva</i>	<i>Negociación integrativa</i>
Recursos disponibles para ser distribuidos	Fijos	Variables
Principales motivaciones	Yo gano, tú pierdes	Yo gano, tú ganas
Principales intereses	Opuestos mutuamente	Convergentes o congruentes
Atención a las relaciones personales	A corto plazo	A largo plazo

Fuente: Basado en R. J. Lewicki y J. A. Litterer, *Negotiation*, 1985, p. 280. Copyright © Roy J. Lewicki y Joseph A. Litterer, 1985. Reimpreso con permiso de Richard D. Irwing, Inc.



Ejemplo 12-3
El paso por la zona de negociación

to, cada moneda que logra que el vendedor reduzca del precio es una moneda que usted ahorra, y, por el contrario, cada moneda adicional que el vendedor se gana es a expensas de usted. Así, la esencia de la **negociación distributiva** es decidir quién se lleva qué parte del mismo pastel.

Quizá el ejemplo más citado de negociación distributiva sean los acuerdos obreropatronales sobre los salarios. Habitualmente, los representantes de los trabajadores llegan a la mesa de negociaciones determinados a sacar a la administración tanto dinero como sea posible. Cada centavo que ganan aumenta los costos de la dirección, de manera que las partes negocian agresivamente y tratan al otro como oponente al que hay que vencer.

El ejemplo 12-3 muestra la estrategia de negociación distributiva. Las partes A y B representan a los negociadores. Cada una tiene un *objetivo*, que define lo que quiere lograr, y un *punto de resistencia*, que indica cuál es el mínimo resultado aceptable, el punto debajo del cual las negociaciones se romperían antes que aceptar un acuerdo menos favorable.

El área entre los puntos de resistencia es el margen de acuerdo: en tanto que hay alguna superposición entre las extensiones de sus aspiraciones, se trata de un área en la que se pueden cumplir las de ambas partes.

En una negociación distributiva, las tácticas de una parte se concentran en hacer que el oponente acepte su objetivo o se acerque lo más que se pueda. Ejemplos de estas tácticas son persuadir a su oponente de la imposibilidad de lograr su objetivo y lo aconsejable de aceptar un acuerdo cerca del suyo propio; argumentar que su objetivo es justo y el de su oponente no, y tratar de hacer que su oponente se sienta generoso y acepte un resultado próximo a su propio objetivo.

Negociación integradora. Cierta representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para dama acaba de cerrar una orden de 15 000 dólares de un pequeño detallista. La vendedora transfiere la orden al departamento de crédito de su empresa, que le dice que no puede aprobarlo por el historial de pagos demorados del cliente. Al día siguiente, ella y el gerente de crédito se reúnen para tratar el problema. Ninguno de los dos quiere perder el negocio, pero el gerente de crédito tampoco quiere un adeudo impagable. De manera abierta, ambos repasan sus opciones, y, después de muchas argumentaciones, llegan a una solución que satisface sus necesidades: el gerente aprobará la venta, pero el dueño de la tienda de ropa obtendrá una garantía bancaria que asegurará el pago si la factura no se cubre en 60 días.

Éste es un ejemplo de **negociación integradora**. A diferencia de la distributiva, la solución integradora de problemas funciona bajo el supuesto de que hay uno o más acuerdos que pueden dar una solución en que todos ganen.

En igualdad de circunstancias, la negociación integradora es preferible a la distributiva. ¿Por qué? Porque la primera forma relaciones a largo plazo y facilita trabajar juntos en el futuro. Vincula a los negociadores y les permite levantarse de la mesa de negociaciones con un sentimiento de haber logrado la victoria. Por su parte, la negociación distributiva deja un perdedor y tiende a fomentar enemistades y divisiones profundas cuando las partes tienen que trabajar juntas constantemente.

¿Por qué, entonces, no vemos más negociaciones integradoras en las organizaciones? La respuesta está en las condiciones necesarias para que estas negociaciones tengan éxito: partes abiertas, con información y sinceras en cuanto a sus preocupaciones, una sensibilidad por las necesidades de la otra parte y la disposición a mantener la flexibilidad. Puesto que muchas culturas y relaciones organizacionales no se caracterizan por la franqueza, la confianza y la flexibilidad, no es de sorprender que las negociaciones suelen adoptar una dinámica de ganar a cualquier precio.

Temas de las negociaciones

Concluamos nuestro estudio de las negociaciones con un repaso de tres temas contemporáneos: los sesgos en la toma de decisiones, la función de los rasgos de personalidad y el efecto de las diferencias culturales en los estilos de negociar.

Sesgos en la toma de decisiones que obstaculizan la negociación eficaz. Todos hemos pasado por experiencias de negociación en las que los resultados son menores de lo que esperábamos. ¿Cuál es la causa? Tendemos a cegarnos a las oportunidades de obtener tanto como sea posible de las negociaciones. A continuación anotamos seis sesgos en la toma de decisiones que pueden obstaculizarnos.¹⁰

1. *Aumento irracional del compromiso.* La gente suele seguir un curso de acción elegido más allá de lo que el análisis racional recomendaría. Esta persistencia mal encaminada conduce a un enorme gasto de tiempo, dinero y energía. El tiempo y el dinero invertidos son “costos perdidos”: *no pueden* ser recuperados y no deben ser considerados al elegir cursos futuros de acción.

2. *El mítico pastel único.* Los negociadores asumen que sus ganancias deben venir a expensas de la otra parte; pero, como vimos con la negociación integradora, no tiene que ser así por fuerza, puesto que muchas veces hay soluciones en que

todos ganan. Si da por hecho un juego de suma cero, se cierran las posibilidades de encontrar opciones que acepten varios vencedores.

3. *Fijación y ajustes.* A menudo la gente muestra la tendencia a fijar sus juicios en información irrelevante, como una oferta inicial. Muchos factores influyen en las primeras posturas de la gente cuando emprende una negociación, y muchas veces carecen de significado. Los negociadores eficaces no permiten que un ancla inicial reduzca el monto de la información y la profundidad de las reflexiones que empeñan para evaluar las situaciones ni le conceden demasiado peso a la primera oferta de su oponente muy al comienzo de las negociaciones.

4. *Enmarcar las negociaciones.* La forma en que se presenta la información influye mucho en la gente; por ejemplo, en una negociación contractual obreropatronal, digamos que sus empleados ganan actualmente 15 dólares la hora y el sindicato quiere un aumento de cuatro. Por su parte, usted está dispuesto a llegar hasta 17. La respuesta del sindicato será distinta si logra enmarcar esto como una ganancia de dos dólares (en comparación con el salario actual) antes que una pérdida de dos dólares (en relación con las demandas sindicales).

5. *Disponibilidad de la información.* Con frecuencia, los negociadores confían demasiado en la información ya disponible e ignoran datos más pertinentes. Las cosas y los acontecimientos que la gente encuentra a menudo suelen ser fáciles de recordar (están “disponibles” en la memoria). También es sencillo recordar o evocar sucesos vívidos. La información que se recuerda con facilidad, porque es familiar o vívida, puede ser tomada por confiable cuando en realidad no lo es. Los negociadores eficaces aprenden a distinguir lo que les resulta familiar en términos emocionales de lo que es confiable y pertinente.

6. *La maldición del ganador.* Un amigo fue con un distribuidor local a comprarse un nuevo auto deportivo de lujo. El precio de lista era de 42 300 dólares. Mi amigo calculó que el vendedor probablemente pagó por el vehículo unos 35 000, y aunque estaba preparado para llegar a 41 000, hizo una oferta inicial de 38 000. Para su sorpresa, el vendedor la aceptó y dos horas después conducía su automóvil nuevo de vuelta a casa. Esa noche no pudo dormir. Pese a que había pagado 3 000 dólares menos de lo que esperaba, creía que de todos modos había desembolsado demasiado. Estaba sufriendo la “maldición del ganador”, el arrepentimiento que uno siente al concluir una negociación. Cuando su oponente acepta su oferta, a uno le preocupa haber ofrecido demasiado. Esta reacción posterior no es desusual. En casi todas las negociaciones, un lado (por lo común el vendedor) tiene mucha mejor información que el otro; con todo, la gente tiende a actuar en la negociación como si su oponente fuera pasivo e ignora la valiosa información que puede conocer si reflexiona en las decisiones de la otra parte. Usted puede aminorar esta “maldición” si acopia tanta información como pueda y se pone en el lugar de su oponente.

7. *Exceso de confianza.* Muchos de los sesgos anteriores pueden combinarse para inflar la confianza del individuo en sus juicios y elecciones. Cuando la gente sustenta ciertas creencias y expectativas, tiende a ignorar la información que las contradice. El resultado es que los negociadores se inclinan a los excesos de confianza, que, a su vez, aminoran el incentivo por llegar a un compromiso. Considerar las sugerencias de consejeros calificados o pedir a un tercero evaluaciones objetivas de su posición son dos medios de temperar esta tendencia.

La función de los rasgos de personalidad en las negociaciones. ¿Puede predecir las tácticas de negociación de su oponente si sabe algo acerca de su personalidad? Es tentador responder que sí; por ejemplo, usted puede asumir que quienes corren muchos riesgos serán negociadores agresivos que conceden poco. De manera sorprendente, las evidencias no respaldan este supuesto.¹¹

Las evaluaciones generales de la relación entre personalidad y negociación encuentran que los rasgos de personalidad no tienen un efecto directo significativo en el proceso ni en el resultado de las negociaciones. Esta conclusión es importante, pues indica que uno debe concentrarse en los temas y en los factores situacionales de cada negociación y no en su oponente o en sus características.

Diferencias culturales en las negociaciones. Aunque no parece haber una relación directa entre la personalidad y el estilo de negociar, los antecedentes culturales son importantes: los estilos de negociación varían con los países.¹²

Los franceses gustan de los conflictos. A menudo obtienen reconocimiento y establecen su reputación pensando y actuando contra otros. Como resultado, tienden a demorarse en la negociación de los acuerdos y no se preocupan abiertamente de si gustan o no a sus oponentes.¹³ Los chinos también alargan las negociaciones, pero por una razón diferente: piensan que las negociaciones nunca terminan. Justo cuando usted cree que ya precisó todos los detalles y llegó a la solución final con un ejecutivo chino, éste puede sonreír y comenzar desde el principio. Al igual que los japoneses, negocian para entablar una relación y el compromiso de trabajar juntos, más que para atar todos los cabos sueltos.¹⁴ Los estadounidenses son conocidos en todo el mundo por su impaciencia y por el deseo de ser queridos. Los negociadores astutos de otros países a menudo aprovechan estas características para dar largas a las negociaciones y establecer una amistad condicionada al acuerdo final.

El contexto cultural de la negociación influye en buena medida en el grado y la clase de preparación, el acento relativo en las tareas o las relaciones personales, las tácticas empleadas e incluso en el momento de llevarla a cabo. Para ilustrar estas diferencias, veamos dos estudios que compararon la influencia de la cultura en las negociaciones comerciales.

El primer estudio comparó estadounidenses, árabes y rusos.¹⁵ Entre los factores considerados estaban el estilo de negociar, cómo respondían a los argumentos de sus oponentes, su método para hacer concesiones y su forma de manejar los tiempos. Para tratar de persuadir, los estadounidenses se apoyaban en los hechos y apelaban a la lógica. Replicaban con hechos objetivos a los argumentos de sus oponentes. Hacían pequeñas concesiones al comienzo de las pláticas para establecer una relación que habitualmente correspondan a las de sus oponentes. Además, consideraban muy importantes los plazos. Los árabes apelaban a las emociones para persuadir. Contestaban los argumentos de sus oponentes con sentimientos subjetivos. Hacían concesiones a lo largo de toda la negociación y casi siempre correspondían a las de la otra parte. Trataban los plazos de manera muy casual. Los rusos basaban sus argumentos en ideales sostenidos. Si acaso, hacían pocas concesiones; cualquiera que ofrecieran sus oponentes se consideraba muestra de debilidad y casi nunca era devuelta. Por último, tendían a ignorar los plazos.

El segundo estudio se concentró en las tácticas verbales y no verbales de negociar mostradas por estadounidenses, japoneses y brasileños durante sesiones

de media hora.¹⁶ Algunas diferencias son particularmente interesantes; por ejemplo, los brasileños dijeron en promedio "no" 83 veces, en comparación con cinco veces de los japoneses y nueve de los estadounidenses. Los japoneses mostraron más de cinco periodos de silencio de más de 10 segundos en cada sesión; los estadounidenses promediaron 3.5 y los brasileños ninguno. Los japoneses y los estadounidenses interrumpieron a sus oponentes más o menos el mismo número de veces, mientras que los brasileños lo hicieron de dos y media a tres veces más. Por último, en tanto que los japoneses y los estadounidenses no tuvieron contacto físico con sus oponentes durante las negociaciones, excepto un apretón de manos, los brasileños se tocaron casi cinco veces cada media hora.



Implicaciones para los gerentes

Manejo de los conflictos

Si bien muchos asumen que los conflictos se relacionan con un bajo desempeño grupal y organizacional, en este capítulo hemos demostrado que con frecuencia el supuesto es falso. Los conflictos pueden ser tanto constructivos como destructivos del funcionamiento del grupo o la unidad. Cuando son muy intensos o muy escasos, obstaculizan el desempeño. El nivel óptimo es aquel en el que basta para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, liberar las tensiones y plantar las semillas del cambio, pero que a la vez no son tantos para causar trastornos.

¿Qué consejo se puede dar al gerente que enfrenta conflictos excesivos y necesita reducirlos? No piense que hay un método para manejarlos que siempre será el mejor. Elija la técnica de solución apropiada para cada situación. A continuación ofrecemos algunos lineamientos.¹⁷

Use la *competencia* cuando una acción rápida y decisiva es vital (en las emergencias); en los asuntos importantes, cuando hay que implantar acciones impopulares (reducción de costos, establecimiento de reglas no deseadas, disciplina); en los asuntos cruciales para el bienestar de la empresa cuando usted sabe que tiene la razón, y en contra de quienes se aprovechan de un comportamiento no competitivo.

Acuda a la *colaboración* para encontrar una solución integradora cuando dos grupos de preocupaciones sean demasiado importantes para comprometerlos; cuando su objetivo es aprender; para combinar las ideas de gente con diferentes puntos de vista; para lograr el compromiso al incorporar las preocupaciones en un consenso, y para resolver los sentimientos que han interferido con una relación.

Utilice la *evitación* cuando un tema sea banal o cuando otros asuntos más importantes lo estén presionando; cuando no vea posibilidades de paliar sus preocupaciones; cuando los trastornos posibles superen los beneficios de la resolución; para dejar que la gente se tranquilice y reconquiste la perspectiva; cuando el acopio de información reemplace la decisión inmediata; cuando otros puedan resolver el conflicto con más eficacia, y cuando las cuestiones sean tangenciales o sintomáticas de otros asuntos.

Emplee la *acomodación* cuando descubra que está equivocado y para alcanzar una mejor posición para ser escuchado, aprender y mostrar su sensatez; cuando los asuntos sean más importantes para otros que para usted, para satisfacerlos y mantener la cooperación; para formar lazos sociales para cuestiones futuras; para reducir las pérdidas cuando usted ha sido superado y derrotado; cuando la armonía y la estabilidad son en particular importantes, y para permitir que los subordinados se desarrollen al aprender de los errores.

Use el *compromiso* cuando las metas sean importantes pero no valgan el esfuerzo de trastornos posibles con métodos más asertivos; cuando oponentes con el mismo poder estén dedicados a metas excluyentes; para lograr un acuerdo temporal sobre asuntos complicados; para llegar a soluciones expeditas cuando el tiempo apremie, y como respaldo cuando la colaboración o la competencia no tengan éxito.

Mejoramiento de las habilidades de negociación

Las siguientes recomendaciones le ayudarán a mejorar su eficacia al negociar.¹⁸

Investigue a su oponente. Adquiera tanta información como pueda acerca de los intereses y las metas de su oponente ¿Qué eventualidades debe apaciguar? ¿Cuál es su estrategia? Estos conocimientos lo ayudarán a entender el comportamiento de su oponente, predecir las respuestas a sus ofertas y plantear las soluciones en términos de los intereses de aquél.

Comience con una apertura positiva. La investigación muestra que las concesiones tienden a ser recíprocas y a conducir a los acuerdos. Entonces, comience la negociación con una apertura positiva —tal vez una pequeña concesión— y luego corresponda a las concesiones de su oponente.

Diríjase al problema, no a las personalidades. Concéntrese en los asuntos negociados, no en las características personales de su oponente. Cuando las negociaciones se vuelvan ásperas, evite la tendencia a atacarlo. Su desacuerdo es con sus ideas y posiciones, no con él mismo. Separe a la gente de los problemas; no personalice las diferencias.

Preste poca atención a las ofertas iniciales. Trate las primeras ofertas como meros puntos de partida. Todos deben tener una postura inicial, que suele ser extrema e idealista. Considérela como tal.

Destaque las soluciones en las que todos ganan. Si las condiciones son adecuadas, busque una solución integradora. Disponga las opciones en términos de los intereses de su oponente y busque las soluciones que les permitan a ambos declarar la victoria.

Cree un ambiente abierto y confiado. Los negociadores habilidosos son buenos escuchas, hacen preguntas, formulan sus argumentos de manera directa y no defensiva y han aprendido a evitar palabras y expresiones que puedan irritar a su oponente (digamos “oferta generosa”, “precio justo”, “arreglo razonable”). En otras palabras, son buenos para crear el ambiente abierto y confiado necesario para alcanzar un acuerdo integrador.