

Stephen Robbins
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
CAPÍTULO 13

Cuando un conflicto sobre el despido de miembros del sindicato por la administración se convirtió en una huelga contra el gigante de equipos de construcción Caterpillar Inc., 11 500 empleados rodearon con piquetes y hostiga ron a los 4 000 empleados que regresaron a trabajar

EL CONFLICTO, LA NEGOCIACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ENTRE GRUPOS

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Una definición de conflicto
Las transiciones en el pensamiento acerca del conflicto
El conflicto funcional en comparación con el disfuncional
El proceso de un conflicto
La negociación
Las relaciones entre grupos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Definir el *conflicto*
- 2 Diferenciar entre los puntos de vista tradicional de relaciones humanas e Interaccionista del conflicto.
- 3 Bosquejar el proceso de conflicto.
- 4 Describir las cinco intenciones para el manejo del conflicto.
- 5 Comparar la negociación distributiva y la integrativa.
- 6 Describir los cinco pasos en el proceso de la negociación.
- 7 Explicar los factores que afectan las relaciones intergrupales.
- 8 Identificar métodos para manejar las relaciones intergrupales.

Cuando dos personas en los negocios siempre están de acuerdo, uno de ellos sale sobrando.
W. WRIGLEY, JR.

Shea & Gould era uno de los bufetes jurídicos mejor conocidos en la ciudad de Nueva York.¹ Había sido fundado a mediados de los años 60 por el hombre que le dio su nombre al Shea Stadium (hogar de los Mets de Nueva York) —William A. Shea, hombre de confianza de gobernadores, presidentes municipales y directores corporativos, hasta su muerte en 1991— y por Milton H. Gould. Entre los clientes de prestigio de la empresa estaban los Mets, los Yankees de Nueva York, Apple Computer, Marine Midland Bank y Toys “R” Us. A principios de 1994, Shea & Gould tenía 80 socios, 200 abogados y oficinas en Nueva York, Los Angeles, Washington y Miami.

Shea y Gould tenía talentos complementarios. A Shea se le conocía más por sus habilidades de liderazgo que por sus habilidades legales; Gould era un abogado con un talento asombroso. Juntos, formaban un equipo formidable. Su compañía creció y prosperó en las décadas de los 70 y 80. En su cima, Shea & Gould tenía 350 abogados y jugaba un papel preponderante en la política en Nueva York, en la banca, en bienes raíces y en deportes.

Diversos bufetes jurídicos de tamaño mediano y grande han cerrado sus puertas en años recientes, a medida que ha aumentado la competencia y al haber perdido clientes importantes. Por tanto, no es una gran sorpresa saber que los socios de Shea & Gould votaron para disolver su bufete en enero de 1994. Lo que resulta sorprendente acerca de esta disolución es que no tuvo nada que ver con las finanzas de la empresa. Los ingresos en 1993 fueron de \$85 millones, superiores respecto a los \$83 millones del año anterior. De hecho,

el bufete todavía proporcionaba grandes utilidades a sus socios. Lo que originó la muerte de Shea & Gould fue el hecho de que estos socios no se podían tolerar mutuamente.

Los problemas en Shea & Gould comenzaron a mediados de los 80, cuando los socios fundadores comenzaron a ceder el control a los abogados más jóvenes. Algunos socios, acostumbrados a años de fuerte liderazgo por Shea y Gould, desafiaron la nueva estructura de poder. Se formaron camarillas y facciones en torno a las disciplinas legales, así como grupos por edades y clientes. Los abogados que se especializaban en litigios de valores, negociaban por sus intereses; los abogados que trabajaban en asuntos legales para los bufetes de contabilidad conocidos como los Big Six, luchaban por los suyos. Los socios más jóvenes se unían contra los socios más viejos. Y ningún grupo o alianza tenía la fuerza suficiente para obtener el control de toda la empresa. Al agravarse el conflicto en diciembre de 1993, renunciaron cinco socios. Se rumoraba que algunos de los otros socios estaban buscando activamente oportunidades en otros despachos de abogados.

En enero de 1994, los socios tiraron la toalla y votaron por la disolución del bufete. Un consultor legal bien conocido llegó a la conclusión de que ‘ésta era una empresa que tenía diferencias fundamentales y de principios entre los socios que eran básicamente irreconciliables’. Ese mismo consultor también se dirigió a los socios en su última reunión: “Ustedes no tienen un problema económico”, les indicó, “ustedes tienen un problema de personalidades. Se odian!”

El conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización. Puede no provocar la disolución de la empresa —como sucedió en Shea & Gould—, pero puede lesionar verdaderamente el desempeño de una organización, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados. Sin embargo, como lo mostraremos en este capítulo, no todos los conflictos son malos. El conflicto tiene un lado positivo, así como uno negativo. Explicaremos las diferencias en este capítulo y le proporcionaremos una guía para ayudarle a comprender cómo se desarrollan los conflictos. También presentaremos otros dos temas en este capítulo que están relacionados de cerca con el conflicto: la negociación y las relaciones entre grupos. Pero comencemos aclarando lo que queremos decir por conflicto.

θ *Una definición de conflicto*

No han faltado definiciones de lo que es el conflicto.² Pero a pesar de los significados divergentes que ha adquirido el término, varios temas comunes subyacen en la mayoría de las definiciones. Las partes involucradas deben *percibir* el conflicto; el hecho de que exista o no un conflicto es un tema de percepción. Si nadie está consciente del conflicto, entonces hay consenso general de que no existe conflicto. Puntos comunes adicionales en las definiciones son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción.³ Estos factores fijan las condiciones que determinan el punto inicial del proceso del conflicto.

Podemos definir el **conflicto**, entonces, como un proceso que comienza

conflicto

Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha afectada negativamente algo que le interesa a la primera, o que está a punto de afectarla.

cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima.⁴

Esta definición es deliberadamente amplia. Describe el momento en alguna actividad continua en que se atraviesa una interacción para convertirse en un conflicto entre las partes. Abarca la amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones — incompatibilidad de metas, diferencias sobre la interpretación de los hechos, desacuerdos con base en expectativas del comportamiento y cosas semejantes—. Por último, nuestra definición es lo suficientemente flexible como para abarcar toda la gama de niveles de conflicto, desde actos abiertos y violentos hasta formas sutiles de desacuerdo.

θ *Las transiciones en el pensamiento acerca del conflicto*

Es completamente apropiado decir que ha habido “conflicto” sobre el papel que el conflicto representa en los grupos y en las organizaciones. Una escuela de pensamiento ha afirmado que se debe evitar el conflicto, porque indica un mal funcionamiento dentro del grupo. A esto le llamamos nosotros el punto de vista *tradicional*. Otra escuela de pensamiento, el punto de vista de *relaciones bu manas*, argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y que no necesariamente tiene que ser malo, sino que, más bien, tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del grupo. El tercero y más reciente punto de vista propone no sólo que el conflicto *puede* ser una fuerza positiva en un grupo, sino que plantea de manera explícita que cierto conflicto es *absolutamente necesario* para que un grupo se desempeñe con eficacia. A esta tercera escuela la llamamos el enfoque *interaccionista*. Veamos más de cerca cada uno de estos puntos de vista.

El punto de vista tradicional

El enfoque primitivo del conflicto suponía que todo conflicto era malo. Se veía al conflicto en forma negativa y se utilizaba como sinónimo de términos como *violencia*, *destrucción* e *irracionalidad* para reforzar su connotación negativa. Por definición, el conflicto era dañino y debía evitarse.

El punto de vista **tradicional** era consistente con las actitudes que prevalecían respecto del comportamiento de grupos en los años 30 y 40. Se veía al conflicto como un resultado disfuncional de una pobre comunicación, una falta de franqueza y confianza entre la gente y la falla de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

El punto de vista de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque sencillo para observar el comportamiento de las personas que crean conflictos. Puesto que se debe evitar todo conflicto, simplemente necesitamos dirigir nuestra atención a las causas del conflicto y corregir este mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización. Aunque los estudios de investigación proporcionan ahora fuertes evidencias para cuestionar la idea de que este enfoque a la reducción de conflictos da como resultado un alto desempeño de grupo, muchos de nosotros todavía evaluamos las situaciones de conflicto utilizando esta norma ya obsoleta. Lo mismo hacen muchos consejos de administración.

El consejo de administración de Sunbeam-Oster siguió este enfoque tradicional cuando despidieron al presidente del consejo de administración de la compañía, Paul Kazarian, en 1993.~ Tres años antes, Kazarian se hizo cargo de la compañía cuando ésta se encontraba en bancarrota. Vendió los negocios que provocaban pérdidas, reestructuró las operaciones restantes de electrodomésticos y convirtió una situación de pérdidas por \$40 millones en 1990 en otra de utilidades por \$47 millones en 1991. Unos días antes de que se le despidiera, la compañía reportó un incremento del 40% en sus utilidades trimestrales. Pero el así llamado crimen de Kazarian consistió en que se hizo de muchos enemigos en la empresa. Se enfrentó agresivamente con administradores, empleados y proveedores. La gente se quejaba de que su estilo era violento. Sin embargo, Kazarian defendía sus acciones como necesarias: “Uno no cambia una empresa en bancarrota sin tener que provocar algunas olas. Yo no estaba allí para ser un administrador amable. Yo estaba allí para aumentar el valor de la inversión de los accionistas.”

punto de vista tradicional del conflicto

Creencia de que todas las conflictos son dañinos y deben evitarse.

El punto de vista de relaciones humanas

La posición de **relaciones humanas** daba por establecido que el conflicto era un hecho natural en todos los grupos y organizaciones. Siendo inevitable el conflicto, la escuela de relaciones humanas abogaba por la aceptación del conflicto.

punto de vista de relaciones humanas sobre el conflicto

Creencia de que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo.

Racionalizaban su existencia: No se le puede eliminar, e incluso hay ocasiones en que el conflicto puede ser benéfico para el desempeño de un grupo. El punto de vista de relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde fines de los años 40 hasta mediados de los 70.

El punto de vista interaccionista

punto de vista interaccionista del conflicto

Creencia de que el conflicto no es sólo una fuerza positiva en un grupo, sino que es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe eficazmente.

Mientras el punto de vista de relaciones humanas aceptaba el conflicto, el punto de vista **interaccionista** estimula el conflicto sobre la base de que un grupo armonioso, apacible, tranquilo y cooperador está propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio y de innovación. Por tanto, la contribución principal del punto de vista interaccionista consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto — lo suficiente para mantener al grupo viable, con autocritica y creador.

Dado el punto de vista interaccionista — que es el que adoptaremos en este capítulo — es evidente que es inapropiado e ingenuo considerar que el conflicto es completamente bueno o completamente malo. El que un conflicto sea bueno o malo depende del tipo de conflicto. Más específicamente, es necesario diferenciar entre el conflicto funcional y el disfuncional.

Estos empleados de ME Internacional, fabricante de bolas metálicas de trituración, ilustran el punto de vista interaccionista del conflicto. El presidente de ME desafió a sus trabajadores para que desarrollaran una declaración de valores corporativos. Contrató al consultor Rok Lebow (de pie al centro) para mantener un nivel mínimo de conflicto continuo durante el proceso, al estimular a los empleados a que expresaran sus creencias y opiniones personales y cuestionaran abiertamente y comunicaron el desacuerdo con las ideas de otras personas. Dicho conflicto mantuvo a los empleados autocríticos y creativos, mejoró su desempeño al determinar un conjunto de valores compartidos y al escoger las palabras que mejor reflejaran esos valores.

θ El conflicto funcional en comparación con el disfuncional

El punto de vista interaccionista no propone que *todos* los conflictos sean buenos. Más bien, algunos conflictos apoyan las metas de grupo y mejoran su desempeño; éstas son formas **funcionales**, constructivas de conflicto. Además, existen conflictos que disminuyen el desempeño de grupo; éstas son las formas **disfuncionales** o destructivas del conflicto. El conflicto entre los socios del bufete jurídico de Shea & Gould evidentemente pertenecían a la categoría disfuncional.

Por supuesto, una cosa es decir que el conflicto puede ser valioso para el grupo y otra es poder afirmar si un conflicto es funcional o disfuncional. La demarcación entre funcional y disfuncional no está clara ni es precisa. No se puede aceptar que un nivel de conflicto sea aceptable o inaceptable en todas las condiciones. El tipo y el nivel de conflicto que crea un involucramiento saludable y positivo hacia las metas de un grupo puede en este momento ser altamente disfuncional en otro grupo, o en el mismo grupo en otras circunstancias.

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño de grupo. Puesto que los grupos existen para alcanzar una o varias metas, lo que determina su funcionalidad es el impacto que el conflicto tiene sobre el grupo, en lugar de que lo haga sobre algún miembro individual. Desde luego, rara vez son mutuamente excluyentes el impacto del conflicto sobre el individuo y su impacto sobre el grupo, de manera que la forma como los individuos perciban un conflicto puede tener una influencia importante en su efecto sobre el grupo. Sin embargo, éste

conflicto funcional

Conflicto que apoyo las metas del grupa y mejora su desempeño.

conflicto disfuncional

Conflicto que perjudica el desempeño del grupo.

no es necesariamente el caso, y cuando no es así, nuestro enfoque estará en el grupo. De manera que es irrelevante el que un miembro individual del grupo perciba un conflicto determinado como perturbador o positivo en lo personal. Por ejemplo, un miembro del grupo puede percibir una acción como disfuncional, en tanto que el resultado es insatisfactorio para él en lo personal. Sin embargo, para nuestro análisis, esa acción sería funcional si permite avanzar hacia los objetivos del grupo. Así que, mientras muchas personas en Sunbeam-Oster pensaron que los conflictos creados por Paul Kazarian eran disfuncionales, él estaba convencido de que eran funcionales porque mejoraron el desempeño de la empresa.

θ *El proceso de un conflicto*

Se puede visualizar que el **proceso de un conflicto** abarca cinco etapas: la oposición o incompatibilidad potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. El proceso se ilustra en la figura 13-1.

proceso de un conflicto

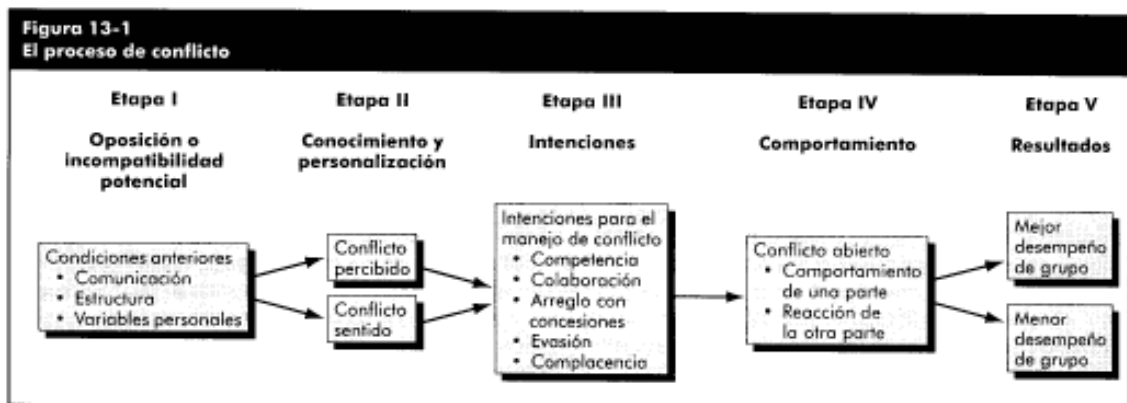
Incluye cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial; cognición y personalización; intenciones; comportamiento; y resultados.

Etapas 1: Oposición o incompatibilidad potencial

El primer paso en el proceso de un conflicto es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto. *No necesariamente* conducen directamente al conflicto, pero una de estas condiciones es necesaria cuando surja un conflicto. En busca de la sencillez, se han condensado estas condiciones (que también pueden verse como causas o fuentes de un conflicto) en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.⁶

COMUNICACIÓN Susana había trabajado en el área de compras de BristolMyers Squibb durante tres años. Disfrutaba de su trabajo en gran parte porque su jefe Tim McGuire era un gran tipo. Luego ascendieron a Tim hace seis meses y Chuck Benson ocupó su lugar. Susana dice que su trabajo es ahora mucho más frustrante. “Tim y yo trabajábamos en la misma frecuencia. No es así con Chuck. Él me dice algo y yo lo hago. Luego él me dice que lo hice mal. Creo que él quiere decir una cosa, pero dice otra. Esto ha sucedido desde el día que llegó. No creo que pase un día sin que me grite por alguna cosa. Usted sabe, hay algunas personas con las que uno encuentra fácil establecer la comunicación. Bueno, ¡Chuck no es uno de ellos!”

Los comentarios de Susana muestran que la comunicación puede ser una fuente de conflicto. Representa aquellas fuerzas opositoras que surgen de dificultades semánticas, malos entendidos y “ruido” en los canales de comunicación. Uno puede relacionar mucha de esta discusión con los comentarios que hicimos sobre la comunicación en el capítulo 10.



• Uno de los grandes mitos en que la mayoría de nosotros creemos es que la mala comunicación es la razón principal de los conflictos.

Uno de los principales mitos en que creemos la mayoría de nosotros es que la mala comunicación es la razón de los conflictos: “Con sólo comunicarnos unos con otros, eliminaríamos nuestras diferencias.” Una conclusión semejante no está fuera de razón, dada la cantidad de tiempo que cada uno de nosotros pasa comunicándose. Pero, desde luego, la mala comunicación realmente no es fuente de todos los conflictos, aunque hay bastante evidencia para considerar que los problemas en el proceso de comunicación actúan para retardar la colaboración y

estimulan los malos entendidos.

Una revisión de la investigación sugiere que las dificultades semánticas, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras de ésta, y establecen condiciones potenciales previas al conflicto. Para ser más específicos, la evidencia muestra que las dificultades semánticas surgen como resultado de las diferencias en la capacitación, percepción selectiva e información inadecuada respecto de otras personas. La investigación ha demostrado además un resultado sorprendente. El potencial para el conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación. Parece ser que un incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, a partir del cual es posible sobrecomunicarse, con un aumento resultante en el potencial para el conflicto. De manera que se pueden establecer las bases para el conflicto con demasiada información, y también cuando es insuficiente. Además, el canal seleccionado para la comunicación puede contribuir a estimular la oposición. El proceso de filtrado que ocurre cuando la información pasa entre los miembros y la separación de las comunicaciones respecto de los canales formales o establecidos previamente, ofrece oportunidades para el surgimiento del conflicto.

ESTRUCTURA Charlotte y Ten trabajan en Portland Furniture Mart, un gran vendedor al menudeo de muebles con descuento. Charlotte es vendedora de piso; Ten es la gerente de crédito de la compañía. Las dos mujeres se han conocido durante años y tienen mucho en común: viven a dos cuadras de distancia una de la otra y sus hijas mayores asisten a la misma escuela de educación media, y éstas son grandes amigas. En realidad, si Charlotte y Ten tuvieran diferentes puestos podrían ser ellas mismas sus mejores amigas. Pero estas dos mujeres constantemente están en combate entre sí. El trabajo de Charlotte es vender muebles, y lo hace muy bien. Pero la mayoría de sus ventas son a crédito. Y el trabajo de Ten es verificar que la compañía reduzca al mínimo sus pérdidas por créditos incobrables. De manera que tiene que negar de tiempo en tiempo alguna solicitud de crédito de un cliente con el que Charlotte acaba de concertar una venta. No es nada personal entre Charlotte y Ten; las exigencias de sus puestos simplemente las enfrentan.

Los conflictos entre Charlotte y Ten tienen una naturaleza estructural. En este contexto utilizamos el término *estructura* para incluir variables como tamaño, el grado de especialización asignado a las actividades de los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad miembro-meta, estilos de liderazgo, sistemas de recompensas y el grado de dependencia entre los diversos grupos.

La investigación indica que el tamaño y la especialización actúan como fuerzas para estimular el conflicto. Mientras más grande sea el grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor es la probabilidad de que estalle. Se ha encontrado que el conflicto y la antigüedad están relacionados en forma inversa. El potencial para que surja tiende a ser más alto cuando los miembros del grupo son más jóvenes y donde es alta la rotación de personal.

Mientras mayor sea la ambigüedad para definir con precisión dónde descansa la responsabilidad de las acciones, mayor es el potencial para el brote del conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan la lucha entre grupos para obtener el control de recursos y del territorio.

Los grupos dentro de las organizaciones tienen metas diferentes. Por ejemplo, en compras preocupa la adquisición oportuna de insumos a precios bajos, las metas de mercadotecnia se concentran en vender la producción e incrementar los ingresos, la atención de control de calidad se centra en el mejoramiento de la calidad y en comprobar que los productos de la organización satisfagan las normas y las unidades de producción buscan la eficacia de las operaciones al mantener un flujo constante de producción. Esta diversidad entre grupos es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos dentro de una organización tienen fines diferentes, algunos de los cuales — como ventas y crédito en Portland Furniture Mart — son inherentemente opuestos, hay una mayor oportunidad para el surgimiento de conflictos.

Hay ciertas indicaciones de que un estilo cerrado de liderazgo — observación estricta y continua con un control general del comportamiento de otras personas — incrementa el potencial del conflicto, pero la evidencia no es especialmente contundente. Demasiada confianza en la participación también puede estimularlo. La investigación tiende a confirmar que la participación y los conflictos tienen una correlación estrecha, aparentemente porque la participación estimula el surgimiento de diferencias. Asimismo, se encuentra que los sistemas de recompensas crean conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último, si un grupo depende de otro (en contraste con la situación en que los dos son mutuamente independientes), o si la interdependencia permite que un grupo gane a expensas del otro, se estimulan las fuerzas de oposición.

VARIABLES PERSONALES ¿Ha conocido usted a alguien que le fue antipático a primera vista? Usted estaba en desacuerdo con la mayoría de las opiniones que expresaba. Hasta características insignificantes — el sonido de su voz, una sonrisa forzada, su personalidad — le molestaban. Todos hemos conocido personas como ésas. Cuando uno tiene que trabajar con tales individuos, con frecuencia existe el potencial para el conflicto.

Así que nuestra última categoría de fuentes potenciales de conflicto es la de los factores personales. Como ya se indicó, éstos incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona y las características de personalidad que tienen que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales.

Hay evidencias que indican que ciertos tipos de personalidad — por ejemplo, individuos muy autoritarios y dogmáticos y que muestran una baja estima— pueden llevar al conflicto potencial. Lo más importante, y probablemente la variable que más se pasa por alto en el estudio del conflicto social, es la diferencia en los sistemas de valores. Por ejemplo, las diferencias en valores son la mejor explicación de puntos tan diversos como los prejuicios, los desacuerdos sobre la contribución de un individuo al grupo y las recompensas que merece y la evaluación de si este libro en particular vale la pena. El hecho de que a Juan le disgusten los afroestadounidenses, y que Dana cree que la posición de Juan indica su ignorancia; el hecho de que un empleado cree que debe ganar \$35 000 al año, pero su jefe cree que debería ganar sólo \$30 000; y que Ana crea que la lectura de este libro es interesante, mientras Jennifer lo ve como basura, son todos ellos juicios de valor. Y las diferencias en los sistemas de valores son fuentes importantes en la creación de potencial para el conflicto.

Etapa II: Conocimiento y personalización

Si las condiciones que se citan en la etapa 1 afectan en forma negativa algo que es de estimación para una parte, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se hacen realidad en la segunda etapa. Los antecedentes sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes se ven afectadas y están conscientes del conflicto.

conflicto percibido

Conciencia de una o mas partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto.

conflicto sentido

Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Como ya observamos en nuestra definición de conflicto, se necesita la percepción del mismo. Por tanto, una o más de las partes deben estar conscientes de la existencia de las condiciones anteriores. Sin embargo, el hecho de que se **perciba** un conflicto no significa que se le personalice. En otras palabras, “A puede estar consciente de que B y A están en serio desacuerdo.., pero eso no significa que A esté tenso o ansioso y puede no tener ningún efecto sobre el aprecio que A tiene por B”.⁷ Es a nivel de **sentimientos**, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Recuerde dos cosas. En primer lugar, la etapa II es importante porque es donde tienden a definirse los temas del conflicto. Éste es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto.⁸ A su vez, esta “adquisición de sentido” es crucial porque la forma en que se define un conflicto se inicia con un largo camino hacia el establecimiento de resultados que pudieran arreglarlo. Por ejemplo, si yo defino nuestro desacuerdo sobre sueldos como una situación de suma cero — esto es, si usted recibe el aumento de sueldo que desea, habrá exactamente esa misma cantidad menos para mí — estaré mucho menos dispuesto a transigir que si enmarco el conflicto como una situación potencial ganar-ganar (es decir, el dinero en el renglón de sueldos podría incrementarse a fin de que ambos pudiéramos obtener el aumento que deseamos). Debido a esto es importante la definición de un conflicto, porque suele delimitar el conjunto de soluciones posibles. Nuestro segundo punto es que las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.⁹ Por ejemplo, se ha encontrado que las emociones negativas producen una sobresimplificación de los asuntos, reducción en la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de la otra persona.¹⁰ En contraste, se ha encontrado que los sentimientos positivos amplían la tendencia para ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, tener un punto de vista más amplio de la situación y desarrollar soluciones más innovadoras.”

Etapa III: Intenciones

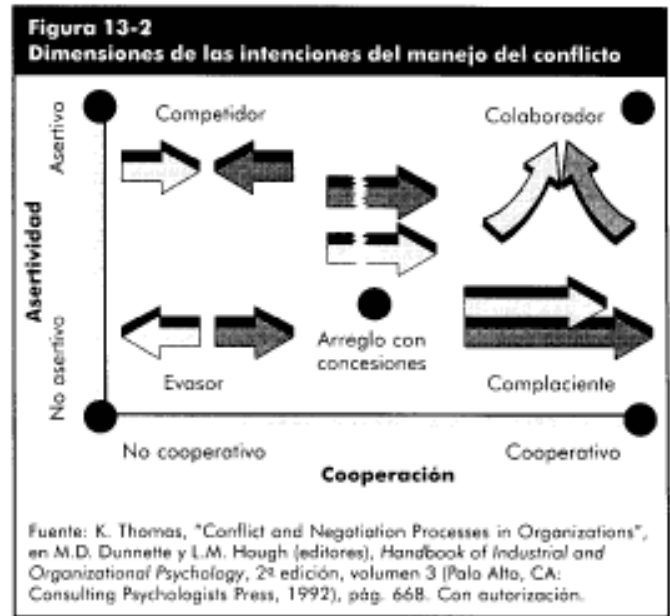
intenciones

Decisiones de actuar en una forma determinada en un conflicto.

Las **intenciones** intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada.²

¿Por qué se separan las intenciones como una etapa distinta? Uno tiene que formular conjeturas sobre las intenciones de la otra persona a fin de saber cómo responder a su comportamiento. Muchos de los conflictos se agravan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, suele haber una relación resbaladiza entre las intenciones y el comportamiento, de manera que el comportamiento no siempre refleja con precisión las intenciones de una persona.

La figura 13-2 representa el esfuerzo de un autor para identificar las intenciones primarias del manejo de conflictos. Al utilizar dos dimensiones —*cooperativismo* (grado en el cual una persona trata de satisfacer las preocupaciones de la otra) y la *asertividad* (el grado en el cual una persona trata de satisfacer sus propias conveniencias) — se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos: *competitiva* (asertiva y no cooperativa); *colaboradora* (asertiva y cooperativa); *evasiva* (no asertiva y no cooperativa); *complaciente* (no asertiva y cooperativa); y *arreglo con concesiones* (a medio camino tanto en asertividad como en cooperación).¹³



COMPETITIVA Una persona está compitiendo cuando busca

competencia

Deseo de satisfacer los intereses propios, independientemente del impacto sobre la otra parte en el conflicto.

busca satisfacer sus intereses personales, sin que le importe el impacto que tenga sobre las otras personas que intervienen en el conflicto.

Son ejemplos la intención de alcanzar la meta personal sacrificando la de la otra persona, el tratar de convencer a otra persona de que la conclusión de uno es correcta y la de ella está equivocada y el procurar que otra persona acepte la culpa de un problema.

COLABORADORA Cuando las partes en conflicto desean satisfacer plenamente la preocupación de todas las partes tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico. En la colaboración, la intención de las partes es resolver el problema mediante la aclaración de las diferencias, en lugar de integrar diversos puntos de vista. Son ejemplos los intentos de encontrar una solución ganar-ganar que permite que se logren totalmente las metas de ambas partes y la búsqueda de una conclusión que incorpore los elementos de percepción válidos para ambas partes.

colaboración

Situación en que las partes de un conflicto desean cada una satisfacer totalmente las preocupaciones de todas las partes.

EVASIVA Una persona puede reconocer que existe un conflicto y desear retirarse o suprimirlo. Son ejemplos de evasión tratar simplemente de ignorar un conflicto o de evitar a otras personas con las que uno está en desacuerdo.

evasión

Deseo de retirarse de un conflicto o de suprimirla.

COMPLACIENTE Cuando una parte procura apaciguar a un oponente, esa persona puede estar dispuesta a colocar los intereses de su oponente por encima de los suyos. En otras palabras, a fin de mantener la relación, una parte está dispuesta a sacrificarse. Llamamos complaciente a esta intención. Son ejemplos la disposición de sacrificar la meta personal para que se pueda alcanzar la de la otra persona, apoyar la opinión de otro a pesar de sus reservas personales y perdonarle a alguien una falta y permitirle otras subsecuentes.

complacencia

Disposición de una parte en un conflicto para colocar los intereses del oponente por encima de los propios.

ARREGLO CON CONCESIONES Cuando cada parte del conflicto procura ceder algo, tiene lugar una participación, lo que lleva a un resultado intermedio. En el arreglo con concesiones no hay un ganador o perdedor claro. Más bien, existe la voluntad de razonar el objeto del conflicto y aceptar una solución que proporcione una satisfacción incompleta para ambas partes. Por tanto, la característica distintiva del arreglo con concesiones es que cada parte procura ceder algo. Son ejemplos la disposición de aceptar un aumento de \$1 por hora en lugar de \$2, reconocer un acuerdo parcial con un punto de vista específico y aceptar parte de la culpa por alguna falta.

arreglo con concesiones

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

Las intenciones proporcionan directrices generales para las partes en una situación de conflicto. Definen el propósito de cada parte. Sin embargo, las intenciones de la gente no son fijas. Durante un conflicto pueden cambiar por

una reconceptualización o a causa de una reacción emocional al comportamiento de la otra parte. Sin embargo, la investigación indica que las personas tienen una disposición subyacente para manejar los conflictos en determinada forma.¹⁴ Para ser más precisos, los individuos tienen preferencias para el manejo de conflictos entre las cinco intenciones que se acaban de describir; se tiene la tendencia a confiar de manera consistente en estas preferencias; y se pueden predecir con bastante éxito las intenciones de una persona por una combinación de sus características intelectuales y de personalidad. Así que puede ser más apropiado considerar que las cinco intenciones para el manejo del conflicto son relativamente fijas, en lugar de visualizarlas como un conjunto de opciones entre las que los individuos eligen para ajustarse a una situación dada. Es decir, al enfrentar una situación de conflicto, algunas personas desean ganarlo a toda costa, otras desean encontrar una solución óptima, algunas desean huir, otras desean ser condescendientes y otras más desean dividir la diferencia.

Etapa IV: Comportamiento

Cuando la mayoría de la gente piensa en las situaciones de conflicto, tiende a centrarse en la etapa IV. ¿Por qué? Porque éste es el momento en que los conflictos se vuelven visibles. La etapa de comportamiento incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos francos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que los separa de las intenciones. Como resultado de cálculos equivocados o puestas en vigor de manera desviada, el comportamiento abierto en ocasiones es sesgado de las intenciones originales.¹⁵



Es útil pensar en que la etapa IV es un proceso dinámico de interacciones. Por ejemplo, usted me plantea una exigencia, y yo respondo discutiéndola; usted me amenaza, y yo le devuelvo la amenaza; y así sucesivamente. La figura 13-3 proporciona una forma para visualizar el comportamiento de conflicto. Todos los conflictos existen en alguna parte a lo largo de este continuum. En la parte inferior de éste tenemos conflictos caracterizados por formas de tensión sutiles, indirectas y muy controladas. Una ilustración pudiera ser un estudiante que cuestiona en clase un punto que el maestro acaba de explicar. La intensidad del conflicto se agrava al ascender a lo largo del continuum hasta que se vuelve muy destructiva. Evidentemente, las huelgas, motines y guerras pertenecen a este límite superior. Uno debe suponer que la mayor parte de los conflictos que alcanzan los límites superiores del continuum, casi siempre son disfuncionales. Los conflictos funcionales deben estar confinados al límite inferior del continuum.

Si un conflicto es disfuncional, ¿qué pueden hacer las partes para reducir su intensidad? O a la inversa, ¿qué opciones existen si el conflicto es demasiado bajo y necesita ser incrementado? Esto nos lleva a las técnicas de **administración del conflicto**.

La tabla 13-1 enlista las principales técnicas de solución y estímulo que permiten que los

administración del conflicto
Uso de técnicas de solución y estímulo para alcanzar el nivel de conflicto deseado.

administradores controlen los niveles del conflicto. Observe que varias de las técnicas de solución se describieron anteriormente como intenciones para el manejo del conflicto. Desde luego, esto no debe sorprendernos. En condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamientos que sean una consecuencia lógica.

Tabla 13-1 Técnicas para la administración del conflicto

Técnicas para la resolución del conflicto	
Solución del <i>problema</i>	Reunión cora a cora de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
Metas súper ordinales	Creación de una meta compartida que no se puede lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Ampliación de recursos	Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto —digamos dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina—, la ampliación del recurso puede crear una solución ganar-ganar.
Evasión	Retiro o supresión del conflicto.
Allanamiento	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Arreglo con concesiones	Cada parte en el conflicto cede alguna cosa de valor.
Mando autoritario	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
Modificación de la variable humano	Uso de técnicas de cambios del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.
Modificación de las variables estructurales	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 similares.
Técnicas para la estimulación del conflicto	
Comunicación	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles del conflicto,
Incorporación de personas externas	Incorporar a empleados a un grupo cuyas antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.
Reestructuración de la organización	Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de los reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el <i>statu quo</i> .
Nombramiento de abogado del diablo	Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

Fuente: Con base en S.P. Robbins, *Manejo Organizacional del Conflicto: Un Enfoque No Tradicional* (Englewood Cliffs, NJ; Prentice Hall, 1974), págs. 59-89.

Etapa V: Resultados

La interacción acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Como lo demuestra nuestro modelo (véase la figura 13-1), estos resultados pueden ser funcionales, siempre que del conflicto resulte un mejoramiento en el desempeño del grupo, o disfuncionales si se obstaculiza el desempeño de grupo.

RESULTADOS FUNCIONALES ¿Puede actuar el conflicto como fuerza para incrementar el desempeño de grupo? Es difícil contemplar una situación en que una agresión abierta o violenta pudiera ser funcional. Pero hay casos en que es posible ver cómo los niveles bajos o moderados de conflicto pueden mejorar la eficacia de un grupo. Puesto que la gente frecuentemente encuentra difícil pensar en casos en que el conflicto puede ser constructivo, consideremos algunos ejemplos y luego veamos la evidencia proveniente de la investigación.

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente aquellos desusados o que son sostenidos por una minoría.¹⁶ El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco las decisiones que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto desafía al *statu quo*, y, por tanto, fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de metas y actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

Para encontrar ejemplos de compañías que han sufrido porque han tenido muy poco conflicto funcional, uno no tiene más que buscar a Sears Roebuck y General Motors.¹⁷ Muchos de los problemas que sufrieron ambas compañías durante las décadas de los 70 y 80 pudieron originarse por una carencia de conflicto funcional. Contrataron y ascendieron a individuos que a todo decían “sí, señor”, leales a la organización hasta el punto de no cuestionar nunca las acciones de la empresa. En su mayoría, los administradores eran hombres blancos anglosajones conservadores que se habían criado en el medio oeste de Estados Unidos y que se resistían al cambio. Preferían ver hacia atrás, a los éxitos anteriores, en lugar de mirar hacia adelante en busca de nuevos desafíos. Aún más, ambas empresas mantenían a sus ejecutivos superiores refugiados en sus respectivas oficinas matrices de Chicago y Detroit, protegidos para no escuchar nada que no desearan escuchar y en un mundo alejado de los cambios que estaban modificando de manera tan drástica las industrias de ventas al menudeo y de automóviles.

Los estudios de investigación en diversos ambientes confirman la funcionalidad del conflicto. Consideremos las siguientes conclusiones.

La comparación de seis importantes decisiones tomadas durante la administración de cuatro diferentes presidentes de Estados Unidos encontró que el conflicto redujo la probabilidad de que el pensamiento de grupo venciera las decisiones de política. Las comparaciones demostraron que el conformismo entre asesores presidenciales estaba relacionado con malas decisiones, mientras que una atmósfera de conflicto constructivo y pensamiento crítico rodeaba las decisiones bien desarrolladas.⁸

La bancarrota de Penn Central Railroad generalmente ha sido atribuida a una mala administración y al fracaso del consejo de administración de la compañía al cuestionar acciones de la administración. El consejo estaba compuesto de directores externos que se reunían mensualmente para supervisar las operaciones del ferrocarril. Pocos ponían en duda las decisiones tomadas por la administración de operaciones, aunque existe la evidencia de que varios miembros del consejo estaban a disgusto con muchas decisiones que se tomaban. La apatía y el deseo de evitar el conflicto permitió que las malas decisiones pasaran sin ser cuestionadas.¹⁹ Sin embargo, esto no debe sorprendernos, puesto que una revisión de la relación burocracia-innovación muestra que el conflicto estimula soluciones innovadoras.²⁰ El corolario de este resultado también parece ser cierto: la carencia de conflicto da como resultado un ambiente pasivo con un reforzamiento del *statu quo*.

No sólo resultan decisiones mejores e innovadoras de situaciones en que existe algo de conflicto, sino que la evidencia indica que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad. Se demostró que entre los grupos establecidos, el desempeño tendía a mejorar más cuando había conflicto entre los miembros que cuando había un acuerdo bastante justo. Los investigadores observaron que cuando los grupos analizaban las decisiones que habían tomado miembros individuales de ese grupo, el mejoramiento promedio entre los grupos de alto conflicto era 73% mayor que el de aquellos grupos caracterizados por condiciones de poco conflicto.²¹ Otros investigadores han encontrado resultados similares: los grupos compuestos por miembros con diferentes intereses tienden a generar soluciones de mejor calidad a una variedad de problemas que los grupos homogéneos.²²

Lo anterior también nos lleva a anticipar que el incremento en la diversidad cultural de la fuerza laboral debe proporcionar beneficios a las organizaciones. Y eso es lo que indica la evidencia. La investigación muestra que la heterogeneidad entre miembros de grupos y organizaciones puede aumentar la creatividad, impulsar la calidad de las decisiones y facilitar el cambio al mejorar la flexibilidad de los miembros.²³ Por ejemplo, los investigadores compararon los grupos de toma de decisiones integrados sólo por individuos anglosajones con grupos que también tenían miembros de grupos étnicos asiáticos, hispánicos y negros. Los grupos de diversidad étnica generaban ideas más eficaces y más factibles, y las ideas extraordinarias generadas tendían a ser de mejor calidad que las ideas extraordinarias originadas por los grupos integrados sólo por anglosajones.

De manera similar, los estudios de profesionales — analistas de sistemas y científicos de investigación y desarrollo — apoyan el valor constructivo del conflicto. Una investigación de 22 equipos de analistas de sistemas encontró que los grupos más incompatibles eran los que tenían mayor probabilidad de ser productivos.²⁴ Se ha encontrado que los científicos de investigación y desarrollo son más productivos cuando hay cierta magnitud de

conflicto intelectual.²⁵

El conflicto puede ser constructivo hasta en equipos deportivos y sindicatos. Los estudios sobre equipos deportivos indican que los niveles moderados de conflicto contribuyen a la eficacia del equipo y proporcionan estímulo adicional para un alto rendimiento.²⁶ Un estudio realizado en secciones sindicales encontró que el conflicto entre los miembros de la sección estaba relacionado positivamente con el poder del sindicato y con la lealtad y participación de los miembros en los asuntos sindicales.²⁷ Estos resultados pueden sugerir que el conflicto dentro de un grupo indica fuerza en lugar de debilidad, de acuerdo con el punto de vista tradicional.

TRW está comprometida con la creencia de que una fuerza de trabajo étnica y culturalmente diversa beneficiará la competitividad de la compañía a largo plazo. Al reconocer que la diversidad es una fuerza que se relaciona con la solución de problemas y toma de decisiones, TRW está creando una cultura de trabajo que hace el mejor uso de la singularidad de cada empleado. Ha lanzado programas de capacitación en diversidad y comunicación en sus negocios de equipo para automóviles, espacio/defensa y crédito al consumidor para ayudar a los empleados a concienciarse y aprender cómo valorar las diferencias raciales, sexuales de edad y culturales. Aquí se muestra a un grupo de empleados que analizan un programa de diversidad.

RESULTADOS DISFUNCIONALES Por lo general son bien conocidas las consecuencias destructivas del conflicto sobre el desempeño de un grupo u organización. Un resumen razonable indicaría lo siguiente: una oposición no controlada fomenta el descontento, que contribuye a disolver los lazos comunes y, con el tiempo, lleva a la destrucción del grupo. Y, por supuesto, hay bastante literatura que documenta el hecho de que los conflictos —las variedades disfuncionales— pueden reducir la efectividad del grupo.²⁸ Entre las consecuencias más indeseables están el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo y la subordinación de las metas de grupo a la prioridad de la lucha interna entre los miembros. Llevado al extremo, el conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

Este análisis nos ha devuelto nuevamente al tema de lo que es funcional y lo que es disfuncional. La investigación de los conflictos todavía no ha identificado con claridad las situaciones en que es más probable que el conflicto sea constructivo que destructivo. Sin embargo, crecientes evidencias indican que el tipo de actividad del grupo es un factor significativo que determina su funcionalidad.²⁹ Mientras menos rutinarias sean las tareas del grupo, mayor es la probabilidad de que el conflicto interno sea constructivo. Los grupos que necesitan enfrentar problemas que exigen métodos nuevos y novedosos — como en investigación, publicidad y otras actividades profesionales — se beneficiarán más del conflicto que los grupos que desarrollan actividades muy rutinarias, por ejemplo, las de los equipos de trabajo en una línea de ensamble de automóviles.

LA CREACIÓN DEL CONFLICTO FUNCIONAL Hemos mencionado brevemente la estimulación del conflicto como parte de la etapa IV del proceso de conflictos. Puesto que el tema de los estímulos al conflicto es relativamente nuevo y algo controversial, el lector podría preguntarse: ¿silos administradores aceptan el punto de vista interaccionista del conflicto, ¿qué pueden hacer para alentar el conflicto funcional en sus organizaciones?³⁰

Parece que existe consenso de que la creación de un conflicto funcional es una tarea difícil, especialmente en las grandes corporaciones estadounidenses. Como dijo un consultor: “Una alta proporción de las personas que llegan a la cima, evaden los conflictos. No les gusta escuchar lo negativo, no les gusta decir ni pensar cosas negativas. A menudo suben por la escalera jerárquica en parte porque no irritan a la gente en su camino hacia arriba.” Otro sugiere que por lo menos siete de cada 10 personas en los negocios estadounidenses guardan silencio cuando sus opiniones son contrarias a las de sus superiores y permiten que los jefes cometan errores aunque ellos mismos saben lo que es mejor.

Dicha cultura anticonflicto puede haber sido tolerable en el pasado, pero no en la actual economía global de una competencia feroz. Aquellas organizaciones que no estimulan y apoyan la disensión pueden no sobrevivir en los años 90. Veamos algunas acciones que están programando las organizaciones para estimular a su gente a desafiar el

sistema y a que desarrollen ideas frescas.

Hewlett-Packard recompensa a las personas que discrepan al darles reconocimiento a la gente que va contra la corriente o a las personas que siguen con las ideas en que creen, aun cuando esas ideas sean rechazadas por la administración. Herman Miller, Inc., fabricante de muebles para oficina, tiene un sistema formal en el que los empleados evalúan y critican a sus jefes. IBM también tiene un sistema formal que estimula la disensión. Los empleados pueden cuestionar a sus jefes sin ser sancionados. Si no se puede resolver el desacuerdo, el sistema habilita a una tercera persona para proporcionar consejos.

Royal Dutch Shell Group, General Electric y Anheuser-Busch han incorporado abogados del diablo en el proceso de decisiones. Por ejemplo, cuando el comité de política en Anheuser-Busch piensa en un movimiento mayor, como ingresar o salirse de algún negocio o realizar una fuerte inversión de capital, frecuentemente designa equipos para que debatan cada aspecto de la cuestión. De este proceso a menudo resultan decisiones y alternativas que antes no se habían tomado en cuenta.

.... El Co en las noticias

Spectrum Associates integra el conflicto deliberadamente en su estructura

Spectrum Associates es una pequeña compañía de software de rápido crecimiento. En 1988, durante el primer año de operaciones de la empresa, los ingresos apenas fueron de \$404 000. En sólo cinco años, los ingresos de Spectrum han crecido más de 6 000%, a \$25 millones.

Los fundadores de Spectrum atribuyen gran parte del éxito de la organización a la forma en que está estructurada. La empresa está diseñada para crear conflictos. Todos los equipos de productos y grupos de apoyo de Spectrum compiten unos contra otros por los recursos internos y los mercados externos. Los fundadores creen sinceramente en el sistema de libre empresa y han tratado de crear una organización que permite que los mejores equipos crezcan y prosperen, mientras que los más débiles se quedan a lo largo del camino.

“Hemos hecho que la compañía siga creciendo al asegurarnos que nadie se sienta cómodo”, dice uno de los fundadores. La empresa simula en el ámbito interno lo que todas las compañías enfrentan en el ámbito externo. Al enfrentar los grupos internos unos contra otros, la empresa simula “la presión de los

precios, la presión de la entrega y la presión de crecimiento que encontramos en el mercado”. El resultado es una fuerza laboral que siempre está lista. “Nos mantiene vigorosos. Algo de inseguridad puede ser muy saludable.”

La empresa sólo contrata a los de arranque automático. A los nuevos empleados se les dice: “La compañía no es su padre. Es sólo una instalación a la que usted puede venir y reducir sus riesgos considerablemente porque reciben beneficios y tienen un salario base. Pero usted actúa por sí mismo.” Se estimula a los recién reclutados a que “hagan crecer su propio negocio” dentro de Spectrum. Si tiene éxito, uno comparte la riqueza. Si fracasa, inténtelo otra vez.

La cultura competitiva de Spectrum significa un choque para algunas personas. Por ejemplo, una empleada dijo que **no** estaba preparada para que sus propias colegas bloquearan sus oportunidades. “Me tarda algún tiempo en comprender lo que significa convencer a los vendedores para que me envíaran trabajo, en lugar de enviárselo a otra persona en la organización, <lo que significa licitar con mayor agresividad para conseguir trabajo. Tuve que entrar en el juego.

Pero “no es una trifulca”, dice un cofundador. “Sí, la gente compete, pero lo hace en grupos. Un individuo no anda allá <afuera tratando de aniquilar a otra persona. Son grupos que luchan por ser el mejor.” Renuentes a la regulación, los dos propietarios son árbitros en las querellas — como una guerra de licitaciones para obtener un posible empleado — a medida que surgen, pero rehúsan formalizar límites o poner reglas “Detrás de todo esto está sucediendo algo muy saludable, que es una lucha para <hacer lo que es correcto para el cliente”, señala uno de los fundadores. “Cuando hablo con los clientes, les puedo preguntar ‘¿Oye, qué es lo que deseas?’ La mejor calidad, el mejor precio y la mejor entrega. Sucede que estamos organizados de tal forma que podemos garantizarte todo eso.

En esencia, lo que ha hecho Spectrum es crear un racimo de diferentes negocios dentro de su compañía. Y todos están compitiendo por los recursos financieros limitados y por los recursos humanos de la organización. De manera que, en contrastar con la empresa típica cuya competencia es con las empresas externas, la gente de Spectrum tiene que competir contra productos creados por sus propios grupos internos.

Con base en A. Murplvy, “The Jimmy Within”, INC (marzo de 1994), págs. 58-69.

El gobernador del estado de Maryland estimula el conflicto y fortalece su organización al exigir que los funcionarios de su gabinete estatal intercambien puestos durante un mes cada año y luego escriban reportes y sugerencias basadas en sus experiencias.

Un ingrediente común en aquellas organizaciones que crean con éxito el conflicto funcional consiste en recompensar la disensión y castigar a los evasores del conflicto. Por ejemplo, el presidente de Innovis Interactive Technologies despidió a un ejecutivo superior que se negaba a discrepar. Su explicación: “Era el gran conformista. En esta organización no me puedo dar el lujo de pagar a alguien para escuchar mi propia opinión.” Pero el reto verdadero para los administradores es escuchar noticias que no desean escuchar. La noticia puede hacerles hervir la sangre o que se desmoronen sus esperanzas, pero no lo han de notar los demás. Tienen que aprender a recibir las malas nuevas de manera estoica. Nada de diatribas, nada de sarcasmo con la boca fruncida, nada de ojos que miran al cielo, nada de apretar los dientes. Más bien, los administradores deben formular preguntas calmadas, con ánimo tranquilo: “¿Me puede decir más acerca de lo que sucedió?” “¿Qué cree usted que debemos hacer?” Un sincero “muchas gracias por traer esto a mi atención” probablemente reduzca la posibilidad de que los administradores queden cortados de comunicaciones similares en el futuro.

θ La negociación

La negociación permea las interacciones de casi todas las personas en los grupos y organizaciones. Allí está lo obvio: los sindicatos negocian con la administración. Allí está lo no tan obvio: los administradores negocian con subordinados, colegas y jefes; los vendedores negocian con los clientes; los agentes de compra negocian con los proveedores. Y allí está lo sutil: un trabajador está de acuerdo en contestar el teléfono de un colega durante unos minutos a cambio de algún beneficio pasado o futuro. En las organizaciones de hoy, basadas en equipos en que los miembros se encuentran cada vez más trabajando con colegas sobre los que no tienen una autoridad directa y con los que tal vez ni siquiera compartan un jefe común, se vuelven cruciales las habilidades para negociar.

negociación o regateo

Proceso en que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el porcentaje a tasa de intercambio para ellos.

Definimos la **negociación** como un proceso en que dos partes o más intercambian bienes o servicios y procuran llegar a un acuerdo sobre la tasa de intercambio para ellos.³¹ Observe que utilizamos *negociación* y *regateo* en forma intercambiable.

En esta sección, contrastamos dos estrategias de regateo, proporcionamos un modelo del proceso de negociación, consideramos los prejuicios que dificultan la negociación efectiva, nos cercioramos del papel de las características de la personalidad en el regateo, examinamos las diferencias culturales en la organización y damos un vistazo a negociaciones con la presencia de un tercero.

Estrategias de regateo

Hay dos vías de acceso a la negociación: *regateo distributivo* y *regateo integrativo*.³² Se comparan éstas en la tabla 13-2.

REGATEO DISTRIBUTIVO Usted ve que se anuncia en el periódico la venta de un carro usado. Parece que es exactamente lo que anda buscando. Va a ver el automóvil. Está muy bien y desea comprarlo. El dueño le indica el precio inicial. Usted no desea pagar tanto. Entonces los dos negocian el precio. A la estrategia de negociación en la que usted se enfrasca se le llama regateo distributivo. La característica que más lo identifica es que opera en condiciones de suma cero. Es decir, cualquier ganancia que usted obtenga es a expensas del vendedor y viceversa. Para referirnos nuevamente al ejemplo del automóvil usado, cada dólar que usted pueda conseguir que el vendedor reduzca en el precio del auto, es un dólar que se ahorra. A la inversa, cada dólar más que él obtenga de usted, es a sus expensas. De manera que la esencia del regateo distributivo es negociar para ver quién obtiene, y qué porción, de un pastel de tamaño fijo.

regateo distributivo

Negociación que busca dividir un monto fijo de recursos; situación de ganar-perder.

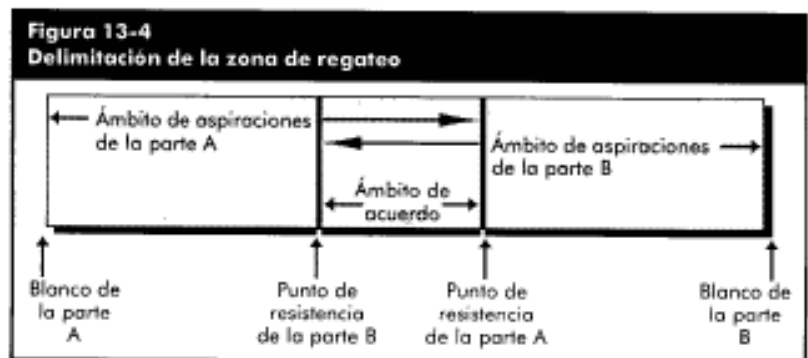
Tabla 13-2 Regateo distributivo en comparación con el integrador

Características de regateo	Regateo distributivo	Regateo integrativo
Recursos disponibles	Cantidad fija de recursos que se deben dividir	Cantidad variable de recursos que se deben dividir
Motivaciones principales	Yo gano, usted pierde	Yo gano, usted gana
Intereses primordiales	Opuestos uno al otro	Convergentes o congruentes uno con el otro
Enfoque de relaciones	A corto plazo	A largo plazo

Fuente: Basado en R.J. Lewicki y J.A. Litterer, *Negotiation* (Homewood, IL: Irwin, 1985), pág. 280.

Es probable que el ejemplo más ampliamente citado de regateo distributivo se encuentre en las negociaciones entre sindicato y administración sobre salarios. Suele suceder que los representantes sindicales llegan a la mesa de negociación determinados a conseguir todo el dinero posible de la administración. Puesto que cada centavo más que obtiene el sindicato incrementa los costos de la administración, cada parte regatea en forma agresiva y trata al otro como un oponente a quien se debe derrotar.

La esencia del regateo distributivo se muestra en la figura 13-4. Las partes A y B representan dos negociadores. Cada uno tiene un *punto que es el blanco* y que define lo que desea alcanzar. Cada uno tiene un *punto de resistencia*, que marca el resultado más bajo aceptable — el punto debajo del cual prefieren romper las negociaciones a aceptar un arreglo menos favorable—. El área entre estos dos puntos constituye el terreno de aspiración de cada uno. Mientras haya alguna superposición entre los terrenos de aspiración de A y B, existe un área de arreglo en que se puedan satisfacer las aspiraciones de cada uno.



Al enfrascarse en el regateo distributivo, las tácticas se centran en tratar de conseguir que el oponente esté de acuerdo con el punto que es el blanco específico de uno o de llegar tan cerca como sea posible. Ejemplos de dichas tácticas son persuadir al oponente de la imposibilidad de obtener su punto de blanco y lo aconsejable de aceptar un arreglo cerca que uno propone; argumentar que el propio blanco es justo, pero no el de su oponente; y procurar que el oponente se sienta emocionalmente generoso y acepte un resultado que esté cerca del punto de blanco que uno tiene.

REGATEO INTEGRATIVO Un representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para mujer acaba de cerrar una orden por \$15 000 de un pequeño minorista de ropa. El representante de ventas telefona la orden al departamento de crédito de su empresa. Se le dice que la empresa no puede aprobar el crédito para ese cliente, porque tiene antecedentes de retraso en sus pagos. Al día siguiente, el representante de ventas y el gerente de crédito de la empresa se reúnen para discutir el problema. El representante de ventas no desea perder el negocio. Tampoco el gerente de crédito, pero no desea verse con una deuda incobrable. Los dos estudian abiertamente sus opciones. Después de considerables discusiones acuerdan una solución que satisface ambas necesidades: el gerente de crédito aprobará la venta, pero el dueño de la tienda de ropa proporcionará una garantía bancaria que asegurará el pago si no se salda la cuenta dentro de 60 días.

regateo integrativo

Negociación que trata de alcanzar uno o más soluciones al conflicto que puedan crear una situación de ganar-ganar.

Esta negociación venta-crédito es un ejemplo de **regateo integrativo**. En contraste con el regateo distributivo, la solución en el problema integrativo opera en el supuesto de que existen uno o más arreglos que pueden crear una solución ganar-ganar.

En función del comportamiento intraorganizacional, en igualdad de circunstancias, es preferible el regateo integrativo al regateo distributivo. ¿Por qué? Porque el primero construye relaciones a largo plazo y facilita trabajar juntos en el futuro. Vincula a los negociadores y permite que cada uno salga de la mesa de negociación creyendo que ha alcanzado una victoria. En cambio, el regateo distributivo deja a una parte como perdedora. Tiende a construir animadversión entre los participantes y profundiza las divisiones cuando la gente tiene

que trabajar junta de manera continua.

Entonces, ¿por qué no vemos más regateo integrativo en las organizaciones? La respuesta está en las condiciones necesarias para que tenga éxito este tipo de negociaciones. Esto incluye que las partes sean abiertas en la información y francas acerca de sus preocupaciones; sensibilidad de ambas partes por las necesidades del otro; habilidad para tenerse confianza mutua; y una disposición de ambas partes para mantener la flexibilidad.³³ Puesto que no es frecuente que estas condiciones existan en las organizaciones, no es de extrañarse que las negociaciones a menudo tomen una dinámica de ganar a cualquier costo.

El proceso de negociación

La figura 13-5 proporciona un modelo simplificado del proceso de negociación. Visualiza la negociación como compuesta de cinco pasos: (1) preparación y planeación; (2) definición de las reglas del juego; (3) aclaración y justificación; (4) regateo y solución del problema; y (5) cierre e implantación.³⁴

La administración de Nabisco Brands y el Bolcer% Confectionary and Tobacco International Union (sindicato Internacional de trabajadores de panaderías, repostería y tabaco). <han estado utilizando equipos de regateo integrativo para el arreglo de conflictos en la fuerza de trabajo durante varios años., Ha funcionado tan bien que Nabisco y el sindicato recientemente ganaron el primer premio anual del gobierno de Estados Unidos por excelencia en relaciones industriales.

PREPARACIÓN Y PLANEACIÓN Antes de comenzar la negociación, el lector necesita hacer su tarea. ¿Cuál es la naturaleza del *conflicto*? ¿**Cuáles** son los antecedentes de esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus perspectivas del conflicto?

¿Qué desea obtener usted de la negociación? ¿Cuáles son *sus* metas? Por ejemplo, si usted es gerente de compras de Dell Computer y su meta es obtener una reducción considerable del costo de su proveedor de teclados, asegúrese de que esta meta tenga un lugar primordial en sus discusiones y no se vea eclipsada por otros temas. Con frecuencia ayuda escribir las metas y desarrollar una variedad de escenarios de resultados — desde “el más deseado” hasta el “mínimo aceptable” — para mantener la atención centrada en el tema.

Usted también deseará preparar una evaluación de lo que cree que son las metas de la otra parte en la negociación. ¿Qué es lo que probablemente pida? ¿Cómo podría estar de atrincherada en su posición? ¿Qué intereses intangibles u ocultos pueden ser importantes para ellos? ¿En qué aspectos estaría dispuesta a llegar a un acuerdo? Cuando uno puede conocer de antemano la posición de su oponente, está mejor equipado para contrarrestar sus argumentos con datos y cifras que apoyen su posición.

Utilice la información que haya reunido para desarrollar una estrategia. Al igual que en una partida de ajedrez, los ajedrecistas expertos tienen una estrategia. Saben con anticipación cómo responderán en una situación determinada. Como parte de su estrategia, usted debe determinar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) suyo y de su oponente.³⁵ Su MAAN determina el valor más bajo aceptable para que usted negocie un acuerdo. Cualquier oferta que reciba por encima de su MAAN es mejor que un punto muerto. A la inversa, no se puede esperar éxito en la negociación a menos que uno pueda

formular una oferta a la otra parte, que ésta encuentre más atractiva que su MAAN. Si usted se presenta a la negociación con una buena idea de lo que constituye el MAAN de la otra parte, aunque no pueda satisfacerlo, tal vez pueda lograr que lo cambie.



MAAN

La mejor alternativa a un acuerdo negociado; el valor aceptable más bajo para un individuo respecto de un acuerdo negociado.

DEFINICIÓN DE LAS REGLAS DE JUEGO Una vez que haya desarrollado su planeación y la estrategia, usted está listo para definir las reglas del juego y los procedimientos con la otra parte acerca de la negociación en sí. ¿Quiénes serán los negociadores? ¿Dónde tendrá lugar la negociación? ¿Qué restricciones de tiempo, si las hay, serán aplicables? ¿A qué temas estará limitada la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambiarán sus propuestas o exigencias iniciales.

ACLARACIÓN Y JUSTIFICACIÓN Cuando se han intercambiado las posiciones iniciales, ambas partes explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus exigencias originales. Esto no necesariamente tiene que ser a manera de confrontación. Más bien es una oportunidad para instruirse e informarse mutuamente sobre los temas, por qué son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales. Es el momento en que usted tal vez desee proporcionar a la otra parte cualquier documentación que sustente su posición.

REGATEO Y SOLUCIÓN DEL PROBLEMA La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real para tratar de discutir a fondo un acuerdo. Es indudable que ambas partes tendrán que realizar concesiones. El recuadro “De los conceptos a las habilidades” sobre las negociaciones, consigna directamente algunas de las acciones que el lector puede emprender para mejorar la probabilidad de que pueda alcanzar un buen acuerdo.

CIERRE E IMPLANTACIÓN El último paso en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo que se ha trabajado y desarrollar todos los procedimientos que sean necesarios para su implantación y control. Para las negociaciones mayores — que incluirían todo, desde negociaciones sindicato-administración hasta el regateo de alquileres, la compra de bienes raíces, la negociación de una oferta para un puesto en la administración superior — esto requerirá la elaboración cuidadosa de los puntos específicos en un contrato formal. Sin embargo, en la mayoría de los casos el cierre del proceso de negociación es simplemente un apretón de manos.

Terminaron las negociaciones sobre una semana laboral más corta cuando la planta de minivans de Chrysler Canada Ltd., de Windsor, Ontario, y el sindicato de trabajadores de la industria automovilística canadiense (la Canadian Auto Workers Untan) firmaron un nuevo contrato entre la parte sindical y la administración. El sindicato estuvo de acuerdo en la meta de Chrysler de agregar un tercer turno diario de más de 800 nuevos trabajadores para la línea de ensamble. El turno adicional hace que la planta entre en producción los siete días de la semana, 24 horas al día, lo que permite a Chrysler satisfacer la gran demanda del consumidor por sus minivans. A cambio, Chrysler estuvo de acuerdo con la propuesta del sindicato de reducción de horas de trabajo sin reducción en los salarios. Para acomodar el tercer turno, Chrysler redujo el día laboral de los ensambladores de 8 a 7 1/2 horas y estuvo de acuerdo en continuar el pago de un día de fi horas y aumentar en 1% su salario de \$20.48 por hora.

Temas en la negociación

Concluimos nuestro análisis de la negociación con el examen de cuatro temas contemporáneos en esta materia: los prejuicios en la toma de decisiones; el papel de las características de la personalidad; el efecto de las diferencias culturales en los estilos de negociación; y el papel de terceros para ayudar a resolver las diferencias.

PREJUICIOS EN LA TOMA DE DECISIONES QUE OBSTACULIZAN UNA NEGOCIACIÓN EFICAZ

Todos hemos tenido experiencias de negociación en que los resultados han sido menos de lo que habíamos esperado. ¿Por qué? Tendemos a estar ciegos ante oportunidades, lo que nos impide obtener las máximas ventajas de una negociación. Los siete prejuicios que repasamos a continuación pueden cegarnos en la toma de decisiones.³⁶

1. *Escalamiento irracional del compromiso.* Las personas tienden a continuar un curso de acción seleccionado con anterioridad, sin tener en cuenta lo que recomendaría un análisis racional. Una persistencia así, mal dirigida, puede llevar a la inutilización de mucho tiempo, energía y dinero. El tiempo y el dinero ya invertidos son costos hundidos. No se les puede recuperar y no se les debe tomar en cuenta al seleccionar cursos futuros de acción.

2. *El mítico pastel fijo.* Los negociadores suponen que su utilidad debe darse a expensas de la otra parte. Como se ha observado con el regateo integrativo, ése no es necesariamente el caso. Con frecuencia existen soluciones ganar-ganar. Al suponer un juego de suma cero, se excluyen las oportunidades de encontrar opciones que permiten utilidades para todos.

3. *Anclajes y ajustes.* Con frecuencia las personas tienden a anclar sus juicios en información irrelevante, como la de una oferta inicial. Muchos factores influyen en las posiciones iniciales que la gente toma cuando entra en una negociación. A menudo no tienen significado. Los negociadores efectivos no permiten que un anclaje inicial minimice la cantidad de información y la profundidad de pensamiento que utilizan para evaluar una situación y no le dan demasiado peso a la oferta inicial que hace su oponente casi al iniciarse las negociaciones.

4. *Presentación de la negociación.* Las personas tienden a verse afectadas en exceso por la forma como se les presenta la información. Por ejemplo, en la negociación de un contrato sindicato-administración, supongamos que sus empleados actualmente reciben \$15 por hora, pero el sindicato busca un aumento de \$4. Usted está preparado para subir a \$17. La respuesta del sindicato tal vez sea diferente si usted tiene éxito en presentar esto como una ganancia de \$2 por hora (en comparación con el salario actual) en lugar de una pérdida de \$2 por hora (cuando se comparan con las exigencias del sindicato).

5. *Disponibilidad de información.* Con frecuencia los negociadores confían demasiado en la información fácilmente disponible, al mismo tiempo que pasan por alto datos de información más relevante. Las cosas o eventos que las personas han encontrado más a menudo son generalmente fáciles de recordar —están más “disponibles” en su memoria—. También es más fácil recordar o imaginar acontecimientos más vívidos. Se puede interpretar como confiable la información que se recuerda con facilidad porque es familiar o vivida, que cuando no lo es. Así que los negociadores eficaces aprenden a distinguir lo que es emocionalmente familiar para ellos, de lo que es confiable y relevante.

6. *La maldición del ganador.* Un amigo entró en una distribuidora local para comprar un nuevo automóvil deportivo de lujo. El precio de lista era \$42 300. Mi amigo calculaba que el distribuidor probablemente había pagado \$35 000 por el carro. Mi amigo estaba preparado para subir hasta \$41 000, pero formuló una oferta inicial de \$38 000. Para sorpresa suya, el distribuidor aceptó su oferta. Dos horas después, iba en su nuevo automóvil a casa. Esa noche no pudo dormir. Aun cuando había pagado \$3 000 menos de lo que esperaba, creía que podía haber pagado todavía menos. Mi amigo experimentó “la maldición del ganador”, que es el remordimiento que se siente después de cerrar una negociación. Puesto que el oponente aceptó la oferta que le hizo, usted se preocupa de que tal vez ofreció demasiado. No es rara esta reacción posterior a la negociación. En la mayoría de las negociaciones, una parte (por lo general el vendedor) tiene mucho mejor información que la otra parte. Sin embargo, la gente con frecuencia tiende a actuar en una negociación como si su oponente fuera inactivo y desconociera la valiosa información que se puede aprender al pensar en las decisiones de la otra parte. Se puede reducir la maldición al obtener tanta información como sea posible y ponerse en el lugar del oponente.

7. *Demasiada confianza.* Muchos de los prejuicios anteriores pueden combinarse para inflar la confianza de una persona en su buen juicio y selección. Cuando las personas tienen ciertas creencias y expectativas, tienden a pasar por alto la información que los contradice. El resultado es que los negociadores tienen demasiada confianza en sí mismos. Esto, a su vez, disminuye el incentivo para encontrar una solución intermedia. Tomar en cuenta las sugerencias de asesores calificados o buscar una evaluación objetiva de su posición por parte de una persona neutral son dos maneras para aminorar esta tendencia.

EL PAPEL DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD EN LA NEGOCIACIÓN ¿Puede predecir las tácticas negociadoras de su oponente si sabe usted algo acerca de su personalidad? Es tentador responder “sí” a esta pregunta. Por ejemplo, usted podría suponer que los que toman altos riesgos serían regateadores más agre-

sivos que hacen menos concesiones. De manera sorprendente, la evidencia no apoya esta intuición.³⁷

La evaluación global de la relación personalidad-negociación encuentra que los rasgos de la personalidad no tienen un efecto directo importante sobre el proceso de regateo o los resultados de la negociación. Esta conclusión es importante. Sugiere que usted debe concentrarse en los temas y factores situacionales en cada episodio de regateo y no en su oponente y sus características.

De los conceptos a las habilidades

La negociación

Una vez que ha tomado el tiempo necesario para evaluar sus propias metas, para considerar las metas e intereses de la otra parte y para desarrollar una estrategia, está listo para comenzar una verdadera negociación. Las siguientes sugerencias deben mejorar sus habilidades de negociación.³⁸

- *Comience con una apertura positiva.* Los estudios sobre la negociación muestran que las concesiones tienden a ser recíprocas y a llevar a acuerdos. Como resultado, comience el regateo con una apertura positiva —quizás una pequeña concesión— y luego tenga reciprocidad a las concesiones de su opositor.
- *Céntrese en los problemas, no en las personalidades.* Concéntrese en los temas de la negociación, no en las características personales de su oponente. Cuando las negociaciones se vuelvan difíciles, evite la tendencia de atacar a su oponente. Son las ideas o posiciones de su opositor con las que usted está en desacuerdo, no personalmente con él. Separe a las personas del problema y no personalice las diferencias.
- *Preste poca atención a las ofertas iniciales.* Trate una oferta inicial simplemente como punto de partida. Todos tienen que tener una postura inicial. Estas ofertas iniciales tienden a ser extremas e idealistas. Trátelas como tales.

• *Enfatice las soluciones ganar-ganar.* Los negociadores inexpertos con frecuencia suponen que su ganancia debe venir a expensas de la otra parte. Como se observó con el regateo integrativo, no necesariamente es ese el caso. A menudo existen soluciones ganar-ganar. Pero suponer un juego de suma cero significa desaprovechar oportunidades para intercambios que pudieran beneficiar a ambos lados. De manera que si las condiciones lo apoyan, busque una solución integradora. Presente las opciones en función de los intereses de su oponente y busque las soluciones que permitan que tanto su oponente como usted puedan cantar victoria.

• *Cree un clima franco y de confianza.* Los negociadores habilidosos son mejores escuchas, formulan más preguntas, centran sus argumentos de manera más directa, están menos a la defensiva y han aprendido a evitar palabras y frases que pueden irritar a un oponente (esto es, “oferta generosa”, “precio justo”, “acuerdo razonable”). En otras palabras, son mejores en la creación del clima franco y de confianza que se necesita para alcanzar un acuerdo integrador.

DIFERENCIAS CULTURALES EN LAS NEGOCIACIONES Aunque parece que no existe una relación directa significativa entre la personalidad de un individuo y el estilo de negociación, el antecedente cultural sí parece ser relevante. Es evidente que los estilos de negociación varían entre culturas nacionales.³⁹

A los franceses les gusta el conflicto. Con frecuencia obtienen reconocimiento y desarrollan su reputación al pensar y actuar contra otras personas. Como resultado, los franceses tienden a requerir un largo tiempo en los acuerdos de negociación y no se preocupan demasiado respecto de agradar o desagradar a sus oponentes.⁴⁰ Los chinos también trazan las negociaciones, pero eso se debe a que creen que las negociaciones nunca acaban. Exactamente cuando usted cree que han terminado todos los detalles y se ha llegado a una solución final con un ejecutivo chino, ese ejecutivo puede sonreír y comenzar nuevamente el proceso desde el principio. A semejanza de los japoneses, los chinos negocian para desarrollar una relación y un compromiso con el trabajo en forma conjunta, en lugar de atar todos los cabos sueltos.⁴¹ A los estadounidenses se les conoce alrededor del mundo por su impaciencia y su deseo de ser agradables. Hay negociadores astutos de otros países que a menudo hacen que estas características obren en su beneficio, al estirar las negociaciones y hacer que la amistad se condicione al arreglo final.

El contexto cultural de la negociación influye de manera considerable en la cantidad y tipo de preparación para el regateo. En éste, el énfasis relativo sobre la tarea en comparación con la relación interpersonal, las tácticas utilizadas

e incluso el sitio en que deben llevarse a cabo las negociaciones. Para ilustrar más algunas de estas diferencias, observemos dos estudios que comparan la influencia de la cuí-tora en las negociaciones comerciales.

El primer estudio comparó a los estadounidenses, árabes y rusos.⁴² Entre los factores que se observaron se encontraban el estilo de negociación, cómo respondían a los argumentos de un oponente, su enfoque al efectuar concesiones y cómo manejaban las fechas límite para las negociaciones. Los estadounidenses trataron de convencer confiando en los hechos y apelando a la lógica. Combatían los argumentos de sus oponentes con hechos objetivos. Hacían pequeñas concesiones temprano en la negociación para dar estabilidad a una relación y, por lo general, eran recíprocos a las concesiones de sus oponentes. Los estadounidenses trataban las fechas límite como muy importantes. Los árabes trataban de convencer apelando a la emoción. Respondían a los argumentos de sus oponentes con sentimientos subjetivos. Hacían concesiones a lo largo del proceso de negociación y casi siempre eran recíprocos a las concesiones de sus oponentes. Los árabes consideraban las fechas límite en una forma muy casual. Los rusos basaban sus argumentos en ideales que habían presentado. Hacían pocas concesiones. Cualquier concesión que ofreciera un oponente se tomaba como una debilidad y casi nunca era recíproca. Por último, los rusos se desentendían de las fechas límite.

El segundo estudio consideraba las tácticas verbales y no verbales en las negociaciones que exhibieron estadounidenses, japoneses y brasileños durante sesiones de regateo de media hora.⁴³ Algunas de estas diferencias eran especialmente interesantes. Por ejemplo, los brasileños en promedio no 83 veces, en comparación con cinco veces de los japoneses y nueve veces de los estadounidenses. Los japoneses mostraron más de cinco períodos de silencio que duraron más de 10 segundos durante las sesiones de 30 minutos. Los estadounidenses promediaron 3.5 de estos períodos; los brasileños no tuvieron ninguno. Los japoneses y estadounidenses interrumpían a sus oponentes el mismo número de veces, pero los brasileños interrumpían 2.5 a 3 veces con mayor frecuencia que los estadounidenses y japoneses. Por último, mientras los japoneses y los estadounidenses no tuvieron contacto físico con sus oponentes durante las negociaciones, con excepción de un saludo de mano, los brasileños se tocaban unos a otros casi cinco veces cada media hora.

NEGOCIACIONES CON TERCEROS Hasta ese punto, hemos analizado el regateo en términos de una negociación directa. Sin embargo, en ocasiones, los individuos o los representantes de grupo llegan a un punto muerto y son incapaces de resolver sus diferencias por medio de la negociación directa. En tales casos, pueden acudir a un tercero para que los ayude a encontrar una solución. Existen cuatro papeles básicos de los terceros: mediador, árbitro, conciliador y consultor.⁴⁴

Un **mediador** es un tercero neutral que facilita una solución negociada al utilizar el razonamiento y la persuasión, al sugerir alternativas y cosas semejantes. Los mediadores se utilizan ampliamente en negociaciones sindicato-administración y en demandas de carácter civil en tribunales.

mediador

Tercero neutral que facilita una solución negociada mediante el razonamiento, persuasión y sugerencia de alternativas.

El efecto global de las negociaciones con mediador es bastante impresionante. El porcentaje de soluciones es de aproximadamente 60%, con una compensación para el negociador en alrededor de 75%. Pero la situación es la clave respecto del éxito que pueda tener la mediación; las partes deben estar motivadas para regatear y resolver su conflicto. Además, la intensidad del conflicto no puede ser demasiado elevada; la mediación es más eficaz en niveles moderados de conflicto. Por último, la percepción del mediador es importante; para ser eficaz, se debe percibir al mediador como neutral y no coercitivo.

árbitro

Tercero en una negociación que tiene autoridad para dictar un acuerdo.

Un **árbitro** es un tercero participante con autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (solicitado) u obligatorio (forzado sobre las partes por la ley o el contrato).

La autoridad del árbitro varía de acuerdo con las reglas fijadas por los negociadores. Por ejemplo, el árbitro puede estar limitado a la selección de una de las últimas ofertas del negociador o sugerir un punto de acuerdo que no sea obligatorio,

o libre para escoger y dictar cualquier laudo que desee.

La gran ventaja del arbitraje sobre la mediación es que siempre termina con un acuerdo. Si esto tiene su lado negativo, depende de lo pesada que sea la mano del árbitro. Si una parte queda sintiéndose abrumadoramente derrotada, es seguro que esa parte quede insatisfecha y poco dispuesta a aceptar graciosamente la decisión del árbitro.

Por tanto, el conflicto puede resurgir más adelante.

conciliador

Tercero en quien se confía, que proporciona un vínculo de comunicación entre el negociador y el oponente.

Un **conciliador** es un tercero confiable que proporciona un vínculo informal de comunicación entre el negociador y el oponente. Robert Duval hizo famoso este papel en su primera película de *El padrino*. Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado de profesión, Duval actuaba como intermediario entre la familia Corleone y

las otras familias mafiosas.

Se usa la conciliación extensamente en conflictos internacionales, laborales, familiares y de comunidad. Ha sido difícil comparar su eficacia con la mediación, porque las dos tienen considerables elementos comunes. En la práctica, los conciliadores suelen actuar como algo más que simples conductos de comunicación. También participan en la búsqueda de hechos, la interpretación de mensajes y en el convencimiento de las partes para que lleguen a acuerdos.

consultor como negociador

Tercero imparcial, capacitado en el manejo de conflictos, que trata de facilitar la solución creativa de problemas mediante la comunicación y la discusión.

Un **consultor** es un tercero hábil e imparcial que trata de facilitar la solución del problema por medio de la comunicación y la discusión, ayudado por su conocimiento del manejo de conflictos. En contraste con los papeles anteriores, el del consultor no es el de llegar al arreglo de los problemas sino, más bien, mejorar las relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar por ellos mismos a un arreglo. En lugar de presentar soluciones específicas, el consultor procura ayudar a las partes a que aprendan a entenderse y trabajar unas con otras. Por tanto, este

acercamiento tiene una proyección de más largo plazo, al crear percepciones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto.

El CO en las noticias

Los ombudsmen proliferan en el sitio de trabajo

Muchas compañías acuden cada vez más a quienes solucionan problemas, conocidos de manera informal como ombudsmen, para reducir las tensiones y frenar conflictos en la fuerza de trabajo.

Se ha incrementado a más del doble el uso de ombudsmen en compañías de tamaño mediano y grande entre los años 1988 y 1993. Alrededor de 500 compañías, la mayoría con 500 empleados o más, utilizan ahora ombudsmen.

Los ombudsmen — la

mayoría no son abogados— escuchan las quejas de trabajo que van desde confusiones en las prestaciones, a conflictos entre trabajadores y supervisores, a la violencia en el sitio de trabajo, y luego tratan de ayudar a resolver el problema antes de que se salgan de control. Son diferentes de otros funcionarios de quejas y relaciones con el personal, porque son neutrales en lugar de ser representantes de la administración. Asimismo, sus conversaciones con los empleados y cualquier sesión de mediación son privadas, a menos que los empleados

involucrados lo indiquen de otra manera.

¿Dónde encuentran estas compañías sus ombudsmen? Suelen estar dentro de sus propias empresas. “Sólo busque la persona a la que todo el mundo ya «ha acudido para que le aconseje”, dice Eugene T. I-Ierbert, ombudsman consultor del Fondo Monetario Internacional.

Con ase en I. Woo, “Ombudsmen Proliferate in the Workplace”, *Wall Street Journal* (19 de febrero de 1993), pág. a12.

θ Las relaciones entre grupos

La mayoría de los conceptos que hemos analizado a partir del capítulo 8 están relacionados con las actividades entre grupos. Por ejemplo, el material presentado previamente en este capítulo se centraba en el conflicto interpersonal y entre grupos, así como en las negociaciones interpersonales. Necesitamos, sin embargo, comprender las relaciones entre los grupos, lo mismo que en el interior de los mismos. En esta sección estudiaremos las relaciones entre grupos. Se trata de los puentes coordinados que vinculan a dos grupos organizacionales distintos.⁴⁵ Como mostraremos, la eficacia y calidad de estas relaciones pueden tener considerable importancia en el desempeño de uno o de ambos grupos y la satisfacción de sus miembros.

Factores que afectan las relaciones entre grupos

Diversos factores intervienen en un desempeño entre grupos de éxito. El paraguas conceptual que los abarca a todos es la *coordinación*. Cada uno de los siguientes factores puede afectar los esfuerzos para la coordinación.

INTERDEPENDENCIA La primera pregunta básica que necesitamos formular es: ¿necesitan los grupos realmente la coordinación? La respuesta a esta pregunta la proporciona la determinación del grado de interdependencia

que existe entre los grupos. Es decir, ¿dependen los grupos entre sí?, y de ser así, ¿en qué grado? Los tres tipos de interdependencia que se identifican con más frecuencia son los agrupados, en secuencia y recíprocos.⁴⁶ Cada uno requiere de un grado creciente de interacción de grupos (véase la figura 13-6).

Cuando dos grupos funcionan con independencia relativa, pero su producción combinada contribuye a las metas globales de la organización, existe la **interdependencia agrupada**. Por ejemplo, en una empresa como Apple Computer, esto describiría la relación entre el departamento de desarrollo de productos y el departamento de embarque. Ambos son necesarios si Apple ha de desarrollar nuevos productos y llevarlos a las manos de los consumidores, pero cada uno está separado y es distinto del otro. Si todas las demás cosas permanecen iguales, los requisitos de coordinación entre grupos vinculados por la interdependencia agrupada son menos que cuando existe una interdependencia en secuencia o recíproca.

interdependencia agrupada
 Cuando dos grupos funcionan con relativa independencia, pero su producto combinado contribuye a las metas globales de la organización.

El trabajo de los diseñadores en Chadick & Kimball, una empresa de diseño con sede en Washington, D.C., que se especializa en el desarrollo de programas de identidad corporativa, exige una interdependencia recíproca con el personal de mercadotecnia de la empresa el personal de diseño y mercadotecnia necesita intercambiar información a fin de satisfacer las necesidades del cliente.

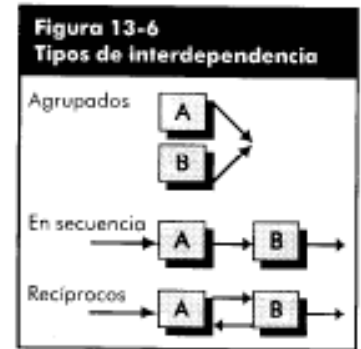
Los departamentos de compras y ensamble en Apple son **interdependientes en secuencia**. Un grupo —ensamble— depende de otro —compras— para obtener sus insumos, pero la dependencia es sólo en una dirección. Compras no depende directamente de ensamble para sus insumos. En una interdependencia secuencial, si el grupo que proporciona el insumo no desempeña correctamente su trabajo, el grupo que depende del primero se verá significativamente afectado. En nuestro ejemplo, si compras no ordena un componente importante que entra en el proceso de ensamble, entonces el departamento de ensamble tal vez tenga que retrasar o cerrar temporalmente sus operaciones.

interdependencia secuencial
 Un grupo depende de otro para obtener su insumo, pero la dependencia es sólo en un sentido.

interdependencia recíproca
 Situación en que los grupos intercambian insumos y productos.

La forma más compleja de interdependencia

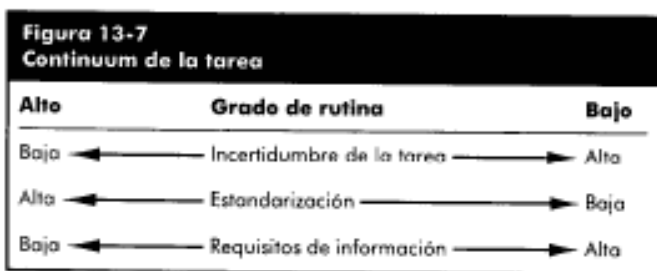
es la **recíproca**. En estos casos, los grupos intercambian insumos y productos. Por ejemplo, los grupos de ventas y desarrollo de productos son interdependientes recíprocamente. Los vendedores, en contacto con los clientes, reciben información acerca de sus necesidades futuras. Ventas la envía entonces a desarrollo de productos a fin de que puedan crear nuevos productos de computación. Las implicaciones a largo plazo se producen porque si el desarrollo de productos no crea nuevos productos que los clientes potenciales encuentren deseables, entonces el personal de ventas no va a conseguir órdenes. Así que existe una gran interdependencia —desarrollo de productos necesita a ventas para conseguir información sobre las necesidades de los clientes a fin de que pueda crear nuevos productos de éxito, y ventas depende del grupo de desarrollo para crear productos que pueda vender con éxito—. Este alto grado de dependencia se traduce en una mayor interacción y mayores exigencias de coordinación.



INCERTIDUMBRE EN LA TAREA La siguiente pregunta para la coordinación es: ¿en qué tipo de tareas

están involucrados los grupos? En busca de la sencillez, podemos pensar que las tareas de un grupo van desde muy rutinarias a menos rutinarias⁴⁷ (véase la figura 13-7).

Las tareas altamente rutinarias tienen poca variación. Los problemas que enfrentan los miembros del grupo tienden a tener pocas excepciones y son fáciles de discutir. Estas actividades de grupo se prestan a procedimientos de operación estandarizados. Por ejemplo, las labores en una llantera están compuestas de



tareas muy rutinarias. En el otro extremo están las tareas no rutinarias. Estas son actividades no estructuradas, con muchas excepciones y problemas que son difíciles de discutir. Muchas de las tareas realizadas por los grupos de investigación de mercados y por los grupos de desarrollo de productos son de esta variedad. Desde luego, muchas de las tareas de grupo están en un término medio o combinan tareas tanto rutinarias como no rutinarias.

incertidumbre de la tarea

Mientras mayor sea la incertidumbre de una tarea, más a la medida será la respuesta. A la inversa, una baja incertidumbre significa tareas rutinarias con actividades estandarizadas.

La clave para la **incertidumbre en la tarea** es que las tareas no rutinarias requieren bastante más procesamiento de información. Las tareas con poca incertidumbre tienden a estar estandarizadas. Además, los grupos que realizan tareas estandarizadas no tienen que interactuar mucho con otros grupos. En contraste, los grupos que desempeñan tareas con mucha incertidumbre enfrentan problemas que requieren respuestas ad hoc. Esto, a su vez, lleva a una necesidad de más y mejor información. Podríamos esperar que las personas del departamento de investigación de mercados de Goodyear Tire & Rubber interactúan mucho más con otros departamentos y terceros interesados —mercadotecnia, ventas, diseño de productos,

distribuidores de llantas, agencias de publicidad y grupos semejantes — que la gente del grupo de fabricación de Goodyear.

ORIENTACIÓN HACIA EL TIEMPO Y LA META ¿Cuánta diferencia hay en los grupos en función de los antecedentes y el pensamiento de sus miembros? Ésta es la tercera pregunta relevante con respecto al grado de coordinación necesaria entre los grupos. La investigación muestra que las percepciones de un grupo de trabajo sobre lo que tiene importancia pueden ser diferentes con base en el marco de tiempo que regula su trabajo y su orientación a la meta.⁴⁸ Esto puede hacer difícil que trabajen juntos los grupos que tienen diferentes percepciones.

¿Por qué pueden tener los grupos de trabajo orientaciones diferentes respecto del tiempo y de la meta? La administración superior dividía históricamente el trabajo al colocar tareas comunes en grupos funcionales comunes y asignar metas específicas a estos grupos. Entonces se contrataba a personas con formación y habilidades apropiadas para terminar las tareas y ayudar al grupo a alcanzar sus metas. Esta diferenciación de tareas y contratación de especialistas facilitaba la coordinación de las actividades entre grupos. Pero cada vez hacia más difícil la coordinación de las interacciones entre grupos.



Figura 13-8
Fuente: CATHY derechos reservados por Cathy Guisewite. Reimpreso con autorización de Universal Press Syndicate. Todos los derechos reservados.

Para ilustrar la forma en que se diferencian las orientaciones entre los grupos de trabajo, el personal de fabricación tiene un enfoque de corto plazo respecto al tiempo. Se preocupan del programa de producción de hoy y la productividad de esta semana. En contraste, las personas de investigación y desarrollo se centran en el largo plazo. Se preocupan del desarrollo de nuevos productos que pueden no fabricarse durante varios años. De manera similar, los grupos de trabajo a menudo tienen diferentes orientaciones hacia la meta. Como ya observamos en este capítulo, ventas usualmente desea vender cualquier cosa y todas las cosas. Sus metas se centran en el volumen de ventas y en el aumento de ingresos y de participación en el mercado. No les preocupa la capacidad que tengan sus clientes para pagar

las ventas que hacen. Pero las personas del departamento de crédito desean asegurarse que se hagan ventas sólo a clientes dignos de crédito. Estas diferencias en las metas con frecuencia hacen difícil que se comuniquen ventas y crédito. También hacen que sea más difícil la coordinación de sus interacciones.

Métodos para administrar las relaciones entre grupos

¿Qué métodos de coordinación están disponibles para el manejo de las relaciones intergrupales? Hay varias opciones; en la figura 13-9 identificamos las siete que se utilizan con mayor frecuencia. Se enlistan estas siete en un continuum, en orden de incremento de los costos asociados.⁴⁹ También son acumulativos en el sentido de que los siguientes métodos situados más arriba en el continuum se agregan a los métodos inferiores, en lugar de sustituirlos. En la mayoría de las organizaciones, los métodos más sencillos enlistados en el extremo inferior del continuum se utilizan conjuntamente con los métodos más complejos enlistados en el extremo superior. Por ejemplo, si un administrador está utilizando equipos para coordinar las relaciones intergrupales, ese administrador probablemente esté utilizando también reglas y procedimientos.

- El método más sencillo y menos costoso para manejar las relaciones intergrupales es establecer reglas y procedimientos.

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS El método más sencillo y menos costoso para administrar las relaciones intergrupales es establecer por anticipado una serie de reglas y procedimientos formalizados, que especificarán la forma como deben interactuar los miembros del grupo unos con otros. Por ejemplo, en las grandes organizaciones los procedimientos de operación estandarizados probablemente especifiquen que cuando sea necesario tener personal permanente adicional en cualquier departamento, se debe entregar una forma de “solicitud de nuevo personal” al departamento de recursos humanos. Al recibir esta forma,

recursos humanos comienza un proceso estandarizado para cumplir con la solicitud. Observe que dichas reglas y procedimientos reducen al mínimo la necesidad de interacción y flujo de información entre los departamentos o grupos de trabajo. La desventaja principal de este método es que funciona bien sólo cuando se pueden anticipar con tiempo las actividades intergrupales y cuando ocurren con suficiente frecuencia como para justificar la adopción de reglas y procedimientos para manejar estos casos. En condiciones de alta incertidumbre y cambio, las reglas y procedimientos por si solos pueden no ser adecuados para garantizar una coordinación eficaz de las relaciones intergrupales.

JERARQUÍA Si las reglas y procedimientos son inadecuados, el uso de la jerarquía organizacional se convierte en el principal método para administrar las relaciones intergrupales. Esto significa que la coordinación se logra al canalizar los problemas a un funcionario superior común en la jerarquía. En una universidad, si los directores de los departamentos de inglés y de comunicación oral no pueden ponerse de acuerdo dónde se enseñarán los nuevos cursos de debates, pueden llevar el asunto al decano para encontrar una solución. La limitación principal de este método es que aumenta las demandas sobre el tiempo del funcionario superior común. Si se resolvieran todas las diferencias por este medio, el ejecutivo principal de la organización estaría abrumado con la solución de problemas intergrupales, dejándole poco tiempo para otros asuntos.

PLANEACIÓN El siguiente paso hacia arriba en el continuum es el uso de la planeación para facilitar la coordinación. Si cada grupo de trabajo tiene metas específicas de las que es responsable, entonces cada uno sabe lo que debe hacer. Las tareas intergrupales que crean problemas se resuelven en función de las metas y contribuciones de cada grupo. En una oficina estatal para vehículos motorizados, cada uno de los diversos grupos de trabajo — pruebas y exámenes, licencias de manejo, registro de vehículos, cajeros y otros parecidos — tiene una serie de metas que definen su área de responsabilidad y actúan para reducir los conflictos intergrupales. La planeación tiende a resquebrajarse como un dispositivo de coordinación cuando los grupos de trabajo no tienen metas claramente definidas o cuando es alto el volumen de contacto entre los grupos.



PAPELES DE ENLACE Son los papeles especialmente diseñados para facilitar la comunicación entre dos unidades de trabajo interdependientes. En una organización en que los contadores e ingenieros tenían una larga historia de conflicto, la administración contrató a un ingeniero con maestría en administración de empresas y varios años de experiencia en contabilidad pública. Esta persona podía hablar el lenguaje de ambos grupos y comprender sus problemas. Después de establecer este nuevo papel de enlace, se redujeron de manera considerable los conflictos que antes habían dificultado la coordinación de las actividades entre los departamentos de contabilidad e ingeniería. La desventaja principal de este dispositivo de coordinación es que existen límites a la capacidad de cualquier persona de enlace para manejar el flujo de información entre los grupos interactuantes, especialmente cuando los grupos son grandes y las interacciones son frecuentes.

FUERZAS DE TRABAJO TEMPORAL Una fuerza de trabajo es un grupo temporal compuesto de representantes de diversos departamentos. Existe sólo el tiempo suficiente para resolver el problema para el cual fue creado. Lograda una solución, los participantes en la fuerza de trabajo temporal regresan a sus actividades normales.

Las fuerzas de trabajo temporal son un dispositivo excelente para coordinar las actividades de los grupos interactuantes cuando éstos son más de dos o tres. Por ejemplo, cuando Audi comenzó a recibir numerosas quejas de que sus carros se aceleraban cuando se ponía la transmisión en reversa, aunque los choferes juraban que sus pies estaban firmemente colocados en los frenos, la compañía creó una fuerza de trabajo temporal para estudiar el problema y solucionarlo. Se reunieron representantes de los departamentos de diseño, producción, legal e ingeniería. Después de haberse logrado una solución, se dispersó la fuerza de trabajo temporal.

EQUIPOS Al hacerse más complejas las tareas, surgen problemas adicionales durante su ejecución. Ya no son adecuados los dispositivos anteriores de coordinación. Silos retrasos en las decisiones son graves, las líneas de comunicación se alargan y los administradores superiores se ven obligados a pasar más tiempo en las operaciones rutinarias, la siguiente respuesta es utilizar equipos permanentes. Suelen formarse en torno a problemas que ocurren frecuentemente — y los miembros mantienen su responsabilidad tanto con su departamento funcional como con el equipo—. Cuando éste ha terminado su tarea, cada miembro regresa de tiempo completo a su asignación funcional.

Boeing utiliza un equipo transfuncional para coordinar las investigaciones de accidentes aéreos. Cuando un avión Boeing se ve involucrado en un accidente, la compañía despacha inmediatamente un equipo formado por miembros de diversos departamentos — incluyendo a diseño, producción, legal y relaciones públicas—.

Merck & Co., la empresa farmacéutica más grande del mundo, creó una fuerza de trabajo temporal de recursos humanos después de haber adquirido Medco Containment Services, Inc., una empresa de administración de prestaciones de servicio de farmacia. El equipo temporal trabajó en una amplia gama de asuntos que se relacionaba con la integración cultural, administrativa y de negocios de ambas compañías. Por ejemplo, los miembros de la fuerza de trabajo temporal compartieron información sobre las compensaciones y beneficios, relaciones y desarrollo de los empleados, enfoques administrativos y ambientes en el trabajo. Aquí se muestra a los miembros de la fuerza de trabajo temporal Katnetine Hurrison, de Merck (izquierda), y Cynthia Gilhooly, de Medco.

Siempre que ocurre un accidente, los miembros designados del equipo suspenden de inmediato sus tareas departamentales, van directamente al sitio del accidente y se unen con los otros miembros del equipo para comenzar la investigación.

DEPARTAMENTOS DE INTEGRACIÓN Cuando las relaciones intergrupales se vuelven demasiado complejas como para coordinarse por medio de planes, fuerzas de trabajo temporal, equipos y dispositivos similares, las organizaciones pueden crear departamentos de integración. Estos son departamentos permanentes con miembros

asignados formalmente a la tarea de integración entre dos o más grupos. Aunque son permanentes y costosos, se tiende a usárseles cuando una organización tiene varios grupos con metas conflictivas, problemas no rutinarios y decisiones intergrupales que tienen un impacto significativo sobre las operaciones totales de la organización. También son dispositivos excelentes para administrar conflictos intergrupales en las organizaciones que enfrentan reducción de gastos a largo plazo. Cuando las organizaciones se ven obligadas a reducir su tamaño —como ha ocurrido recientemente en una amplia gama de industrias— los conflictos sobre la forma como deben distribuirse los recortes y como deben asignarse los menores recursos se convierten en dilemas importantes y continuos. En tales casos, el uso de departamentos de integración puede ser un medio eficaz para administrar estas relaciones intergrupales.

Resumen

Puede servir para poner este análisis en su perspectiva correcta la consideración de métodos para el manejo de relaciones intergrupales en función de su eficacia.

Los investigadores afirman que la eficacia de las relaciones intergrupales se puede evaluar en función de eficacia y calidad.⁵⁰ La eficacia considera los costos para la organización que se derivan de transformar un conflicto intergrupales en acciones acordadas por los grupos. La calidad se refiere al grado en el cual se obtiene un acuerdo de intercambio bien definido y durable. Con estas definiciones, se presentaron en orden los siete métodos mostrados en esta sección, desde el más eficaz hasta el menos eficaz. Es decir, si olvidamos los resultados por un momento, es menos costosa la implantación de reglas y procedimientos que la jerarquía, la jerarquía es menos costosa que la planeación, y así sucesivamente. Por supuesto, mantener bajos los costos es sólo uno de los aspectos que hay que considerar. El otro elemento de la eficacia es la calidad, o lo bien que funciona el dispositivo de coordinación para facilitar la interacción y reducir los conflictos disfuncionales.

Como hemos señalado, la alternativa menos costosa puede no ser adecuada. De manera que los administradores tienen diversas opciones a su disposición para el manejo de las relaciones intergrupales. No obstante, puesto que las opciones tienden a ser acumulativas y como los costos se incrementan a medida que se asciende por el continuum de la figura 13-9, el dispositivo de coordinación más eficaz será el que esté más bajo en el continuum y que facilite un intercambio integrador duradero

θ Resumen e implicaciones para los administradores

Muchas personas suponen automáticamente que los conflictos están relacionados con un menor desempeño de grupos y de la organización. Este capítulo ha mostrado que este supuesto a menudo es incorrecto. El conflicto puede ser constructivo o destructivo para el funcionamiento de un grupo o unidad. Como se muestra en la figura 13-10, los niveles del conflicto pueden ser demasiado altos o demasiado bajos. Cualquier extremo obstaculiza el desempeño. Un nivel óptimo es aquel en que existe suficiente conflicto para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, permitir que se relajen las tensiones y sembrar las semillas del cambio. Sin embargo, no debe ser tan fuerte que desbarate o retrase la coordinación de las actividades.

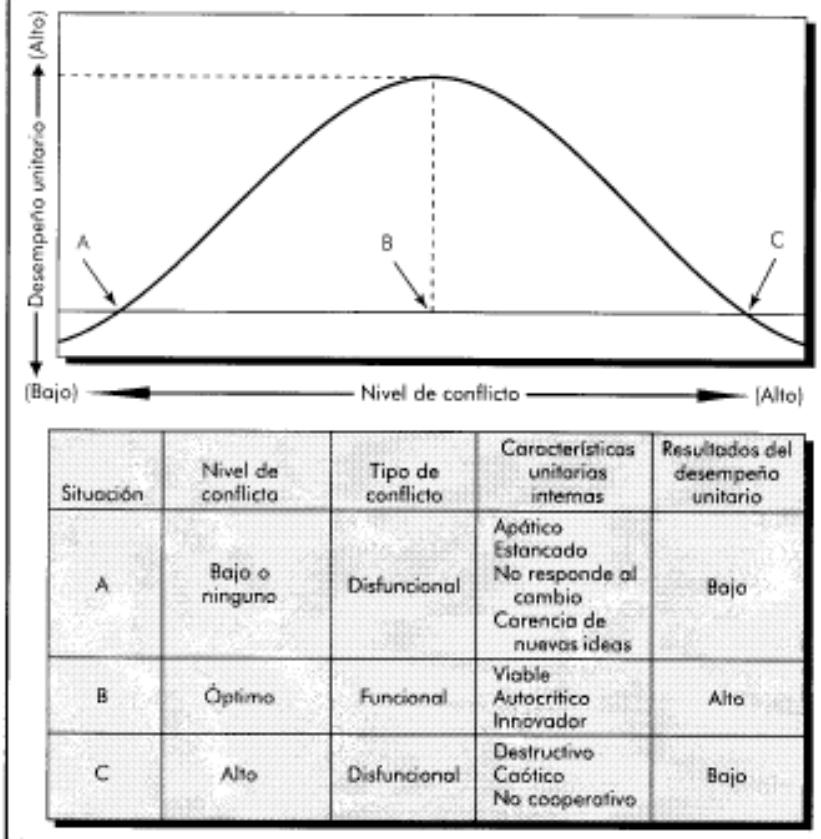
Los niveles inadecuados o excesivos de conflicto pueden obstaculizar la eficacia de un grupo o de una organización, de lo que resultaría en una menor satisfacción de los miembros del grupo, un mayor ausentismo y tasas de rotación y, con el tiempo, una menor productividad. Sin embargo, cuando el conflicto está en un nivel óptimo, se deberán reducir al mínimo la complacencia y la apatía, incrementar la motivación con la creación de un ambiente desafiante y cuestionable con una vitalidad que haga que el trabajo resulte interesante y donde deberá existir la rotación necesaria para liberar a la organización de personas mal adaptadas y de aquellas que tengan un pobre desempeño.

¿Qué consejos podemos dar a los administradores que enfrentan un conflicto excesivo y necesitan reducirlo? ¡No suponga que una intención del manejo del conflicto será siempre la mejor! Se debe seleccionar una actitud apropiada a la situación. Los siguientes puntos proporcionan alguna orientación.⁵¹

- Use la *competencia* cuando la acción rápida y decisiva es vital (en emergencias); en asuntos importantes en que necesitan implantarse acciones impopulares (en reducción de costos, la observancia de reglas impopulares, disciplina); en asuntos vitales para el bienestar de la organización cuando usted sabe que está en lo correcto; y contra las personas que se aprovechan de un comportamiento no competitivo.
- Utilice la *colaboración* para encontrar una solución integradora cuando ambos conjuntos de preocupaciones son demasiado importantes como para que exista una transacción; cuando su objetivo es

aprender; para fusionar puntos de vista de personas con diferentes perspectivas; para obtener el compromiso al incorporar preocupaciones para llegar a un consenso; y para penetrar poco a poco en los sentimientos que han interferido en una relación.

Figura 13-10
El conflicto y el desempeño unitario



- Utilice el *compromiso* cuando las metas son importantes, pero no valen el esfuerzo de una desorganización potencial causada por enfoques más asertivos; cuando los oponentes con igual poder están comprometidos con metas mutuamente excluyentes; para alcanzar arreglos temporales en asuntos complejos; para llegar a soluciones convenientes cuando hay presión del tiempo; y como un respaldo cuando no tiene éxito la colaboración o la competencia.

- Utilice la *evasión* cuando un asunto es trivial o están presionando asuntos más importantes; cuando usted percibe que no hay oportunidad para satisfacer sus preocupaciones; cuando la desorganización potencial sobrepasa los beneficios de la solución; para permitir que la gente se tranquilice y recobre la perspectiva; cuando la recopilación de información desplaza las decisiones inmediatas; cuando otros pueden resolver el conflicto con mayor eficacia; y cuando los asuntos parecen tangenciales o sintomáticos de otros problemas.

- Utilice la *complacencia* cuando usted encuentra que está equivocado y permite que se escuche una mejor posición, para aprender y para mostrar que es razonable; cuando los asuntos son más importantes para otras personas que para usted mismo y para satisfacer a los demás y mantener la cooperación; para obtener crédito en el grupo para asuntos posteriores; para reducir al mínimo la pérdida cuando es superado y está perdiendo; cuando la armonía y estabilidad son especialmente importantes; y para permitir que los subordinados mejoren al aprender de los errores.

Se mostró que la negociación es una actividad continua en los grupos y las organizaciones. El regateo distributivo puede resolver conflictos, pero a menudo afecta negativamente la satisfacción de uno o más de los negociadores porque se enfoca al corto plazo y tiende a crear confrontaciones. En contraste, el regateo integrativo tiende a promover resultados que satisfacen a todas las partes y a construir relaciones duraderas.

Los conflictos intergrupales también pueden afectar el desempeño de una organización. Sin embargo, el énfasis a este nivel ha tendido a centrarse en los conflictos disfuncionales y en los métodos para manejarlos. Cuando el desempeño organizacional depende de las relaciones eficaces de grupos y de que exista una alta interdependencia entre éstos, la administración necesita asegurarse de que se implante el dispositivo integrador apropiado. Sin embargo, de acuerdo con la perspectiva interaccionista del conflicto, no hay razón para creer que todos los conflictos intergrupales sean disfuncionales. Ciertos niveles mínimos de conflicto pueden facilitar el pensamiento crítico entre los miembros del grupo, hacer que éste responda más a la necesidad de cambios y proporcione beneficios similares que mejoren el desempeño organizacional y del grupo.

θ Para repaso

1. ¿Cuáles son las desventajas del conflicto? ¿Cuáles sus ventajas?
2. ¿Cuál es la diferencia entre el conflicto funcional y el disfuncional? ¿Qué es lo que determina la funcionalidad?
3. ¿En qué condiciones el conflicto puede resultar benéfico para un grupo?
4. Identifique diversos tipos de conflictos.
5. ¿Cuáles son los componentes en el modelo del proceso de conflicto? Proporcione, de su propia experiencia, un ejemplo de cómo se desarrolló un conflicto a través de las cinco etapas.
6. ¿Cómo puede estimular un administrador el conflicto en su departamento?
7. ¿Qué es lo que define el ámbito de arreglo en el regateo distributivo?
8. ¿Por qué no se practica más ampliamente el regateo integrativo en las organizaciones?
9. ¿Qué puede hacer para mejorar su eficacia negociadora?
10. ¿Cómo evalúa usted la eficacia de las relaciones intergrupales?

θ Para discusión

1. ¿Cree usted que la competencia y el conflicto son diferentes? Explíquese.
2. “La participación es un método excelente para identificar las diferencias y resolver conflictos.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Analícelo.
3. Supongamos que un canadiense tiene que negociar un contrato con un español. ¿Cuáles son los problemas que pudiera enfrentar? ¿Qué sugerencias podría formular para ayudar y facilitar un acuerdo?
4. Describa una situación en que usted estuvo involucrado y en la que el conflicto era disfuncional. Describa otro ejemplo, de su experiencia, en que el conflicto era funcional. Ahora, analice cómo las otras partes en ambos conflictos podrían haber interpretado la situación en función de si los conflictos eran funcionales o disfuncionales.
5. Analice los mecanismos para resolver los conflictos entre grupos estudiantiles y la facultad en su campus. ¿Son eficaces? ¿Cómo se les puede mejorar?

A favor

El conflicto es bueno para una organización

Hemos avanzado bastante durante los últimos 25 años para superar el estereotipo negativo que se le ha dado al conflicto. Muchos científicos del comportamiento y un número creciente de profesionales aceptan ahora que la meta de la administración eficaz no es eliminar el conflicto. Más bien, es la creación de la intensidad correcta del conflicto a fin de obtener sus beneficios funcionales.

Puesto que el conflicto puede ser bueno para una organización, es lógico reconocer que puede haber ocasiones en que los administradores querrán aumentar deliberadamente su intensidad. Examinemos brevemente

cómo el estimular un conflicto puede traer beneficios para la organización.

- *El conflicto es un medio por el cual se efectúa un cambio radical.* Es un dispositivo eficaz que permite a la administración cambiar de manera drástica la estructura de poder existente, los patrones actuales de interacción y las actitudes atrincheradas.

- *El conflicto facilita la cohesión del grupo.* Mientras el conflicto aumenta la hostilidad entre los grupos, las amenazas externas tienden a hacer que un grupo se unifique. Los conflictos intergrupales elevan el grado en que los miembros se identifican con su grupo y aumentan los sentimientos de solidaridad, al mismo tiempo que se disuelven las diferencias e irritaciones internas.

- *El conflicto mejora la eficacia organizacional y de grupo.* El estímulo del conflicto inicia la búsqueda de nuevos medios y metas y despeja el camino para la

innovación. La solución con éxito de un conflicto conduce a una mayor eficacia, a mayor confianza y franqueza, a mayor atracción mutua entre los miembros y a una despersonalización de conflictos futuros. De hecho, se ha encontrado que a medida que aumenta el número de desacuerdos menores, disminuye el número de enfrentamientos mayores.

- *El conflicto origina un nivel de tensión ligeramente mayor y más constructivo.* Esto incrementa las oportunidades para resolver los conflictos de una manera satisfactoria para todas las partes interesadas. Cuando el nivel de tensión es muy bajo, las partes no están suficientemente motivadas para hacer algo en caso de un conflicto.

Es evidente que estos puntos no son exhaustivos. Como se ha observado en el capítulo, los conflictos proporcionan diversos beneficios para una organización. Sin embargo, los grupos o las organizaciones desprovistos de conflictos probablemente sufran de apatía, estancamiento, pensamiento de grupo y otras

enfermedades que las debilitan. En realidad, es más probable que las organizaciones fracasen porque tienen insuficiente conflicto y no porque tengan demasiado. Veamos una lista de las grandes organizaciones que han fracasado o han sufrido fuertes pérdidas financieras durante las dos últimas décadas. Usted verá nombres como E.F. Hutton, Sears, General Motors, Western Union, Gimbel's, Eastern Airlines, IBM, Greyhound y Digital Computer. El hilo común que corre por estas empresas es que se estancaron. Sus administradores se volvieron complacientes e incapaces, o no estaban dispuestos a facilitar el cambio. Estas organizaciones podrían haberse beneficiado al tener mayor conflicto — del tipo funcional—.

Los puntos que se presentaron aquí están influidos por E. van de Vlier, "Escalative Intervention in Small-Group Conflicts", *Journal of Applied Behavioral Science* (invierno de 1985), págs. 19-36.

En contra

¡Todos los conflictos son disfuncionales!

Puede ser cierto que el conflicto sea parte inherente de cualquier grupo u organización. Tal vez no sea posible eliminarlo completamente. Sin embargo, el hecho de que existan los conflictos no es razón para deificarlos. Todos los conflictos son disfuncionales y es una de las principales responsabilidades de la administración mantener la intensidad del conflicto tan bajo como sea humanamente posible. Los siguientes puntos apoyan este caso.

- *Las consecuencias negativas del conflicto pueden ser devastadoras.* Es impresionante la lista negativa de términos que se asocian con el conflicto. Los más obvios son la mayor rotación de personal, la reducción de la satisfacción de los empleados, las ineficacias entre las unidades de trabajo, el sabotaje, quejas laborales y huelgas, y agresión física.

- *Los administradores eficaces crean el trabajo en equipo.* Un buen administrador crea un equipo coordinado. El conflicto trabaja en contra de dicho objetivo. Un equipo de trabajo con éxito es como un equipo deportivo triunfador. Cada miembro conoce su propio papel y

apoya a sus compañeros de equipo. Cuando trabaja bien un equipo, el todo es mayor que la suma de las partes. La administración crea el trabajo en equipo al minimizar los conflictos internos y facilitar la cooperación interna.

- *La competencia es buena para una organización, pero no el conflicto.* No se deben confundir la competencia y el conflicto. El conflicto es el comportamiento que se dirige contra otra persona, mientras que la competencia es el comportamiento centrado en alcanzar una meta sin interferencia de otra parte. La competencia es saludable; es la fuente de la vitalidad organizacional. En cambio, el conflicto es destructivo.

- *Los administradores que aceptan y estimulan el conflicto no sobreviven en las organizaciones.* Todo el argumento sobre el valor del conflicto puede ser una cuestión dudosa, mientras la mayoría de los principales ejecutivos en las organizaciones vean el conflicto desde el punto de vista tradicional. Desde esta perspectiva, se verá que cualquier conflicto es malo. Puesto que la evaluación del desempeño de un administrador la hacen los ejecutivos de mayor nivel, aquellos administradores que no tienen éxito en la eliminación de conflictos tal vez sean catalogados en forma negativa. A su vez, esto reducirá las oportunidades para el ascenso. Cualquier administrador que aspire a ascender en un ambiente así, será inteligente si sigue el punto de vista tradicional y elimina cualquier señal externa de conflicto. El fracaso al no seguir este consejo puede dar como resultado la salida

prematura del administrador.

Ejercicio de autoconocimiento

¿Cuál es su intención primordial en el manejo de conflictos?

Indique con qué frecuencia confía en cada una de las siguientes tácticas, circulando el número que usted cree es el más apropiado.

	Rara vez			Siempre	
1. Presento mi caso a mis compañeros para mostrar los méritos de mi posición.	1	2	3	4	5
2. Negocio con mis compañeros a fin de lograr un compromiso.	1	2	3	4	5
3. Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
4. Procuero investigar un asunto con mis compañeros para encontrar una solución que sea aceptable para todos.	1	2	3	4	5
5. Soy firme al perseguir mi lado del asunto.	1	2	3	4	5
6. Procuero evitar que me pongan bajo los reflectores y guardo para mi mismo el conflicto con mis colaboradores.	1	2	3	4	5
7. Me aferro a mi solución de un problema.	1	2	3	4	5
8. Utilizo el tomar y dar a fin de poder alcanzar una solución intermedia.	1	2	3	4	5
9. Intercambio información precisa con mis compañeros de trabajo para que podamos resolver juntos un problema.	1	2	3	4	5
10. Evito una discusión abierta de mis diferencias con mis compañeros.	1	2	3	4	5
11. Me ajusto a los deseos de mis compañeros.	1	2	3	4	5
12. Procuero sacar a la luz todas nuestras preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible.	1	2	3	4	5
13. Propongo un término medio para romper los estancamientos.	1	2	3	4	5
14. Estoy de acuerdo con las sugerencias de mis compañeros.	1	2	3	4	5
15. Procuero guardarme mis desacuerdos con mis compañeros a fin de evitar malos entendidos.	1	2	3	4	5

Pase a la página A-29 para las instrucciones y lá clave para las calificaciones.

Fuente: Ésta es una versión abreviada de un instrumento descrito en M.A. Rahim, "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict". *Academy of Management Journal* (junio de 1983), págs. 368-376. Ejercicio para trabajo en grupo.

Ejercicio pura trabajo en grupo

Una obra con un papel de negociación

Esta obra está diseñada para ayudarle a desarrollar sus habilidades de negociación. Se separa la clase en parejas. Una persona hará el papel de Terry, el supervisor del departamento. La otra persona, el papel de Dale, jefe de Terry.

La situación: Terry y Dale trabajan para Nike en Portland, Oregon. Terry supervisa un laboratorio de investigación. Dale es el gerente de investigación y desarrollo (I&D). Terry y Dale son ex corredores universitarios que han trabajado para Nike durante más de seis años. Dale ha sido el jefe de Terry durante dos años.

Una de las empleadas de Terry, Lisa Roland, ha impresionado mucho a Terry. Lisa fue contratada hace 11 meses. Tiene 24 años de edad y una maestría en ingeniería mecánica. Su sueldo inicial fue de \$32 500 por año. Terry le dijo que, de acuerdo con la política de la empresa, tendría una evaluación inicial de desempeño a los seis meses y se le sujetaría a una amplia evaluación después de un año. Con base en su desempeño, a Lisa se le informó que podía esperar un ajuste de sueldo en el momento de la evaluación anual.

La evaluación que Terry hizo de Lisa después de seis meses fue muy positiva. Terry comentó las largas horas que Lisa trabajaba, su espíritu de cooperación, el hecho de que a otras personas del laboratorio les gustaba trabajar con ella y que estaba haciendo una contribución positiva inmediata en el proyecto al que estaba asignada. Ahora que está por cumplirse el primer año de trabajo de Lisa, Terry ha revisado de nuevo el desempeño de Lisa. Terry cree que Lisa puede ser la mejor persona nueva que el grupo de I&D haya contratado jamás. Después de sólo un año, Terry ha catalogado a Lisa como la tercera en desempeño en un departamento de 11 personas.

Los sueldos en el departamento varían mucho. Por ejemplo, Terry tiene un sueldo base de \$57 000, además de ser elegible para un bono que puede agregar otros \$5 000 a \$8 000 por año. Los límites de sueldo de los 11 miembros del departamento van de \$26 400 a \$51 350. El sueldo más bajo lo recibe una persona recientemente contratada con una licenciatura en física. Las dos personas que Terry ha calificado por arriba de Lisa tienen sueldos base de \$47 700 y \$51 350. Ambos tienen 27 años de edad y han estado en Nike durante tres y cuatro años, respectivamente. El sueldo promedio en el departamento de Terry es de \$42 660.

El papel de Terry: Usted desea darle un buen aumento a Lisa. Aunque es joven, ella ha demostrado ser una contratación excelente para el departamento. Usted no quiere perderla. Lo que es de mayor importancia es que ella conoce en general lo que ganan las otras personas del departamento y cree que se le está pagando poco. La compañía suele dar incrementos anuales de 5%, aunque no es raro un aumento de 10% y se han aprobado ocasionalmente aumentos de 20% a 30%. A usted le gustaría que Lisa recibiera el aumento más grande que Dale pueda autorizar.

El papel de Dale: Todos sus supervisores suelen tratar de obtener todo el dinero posible para su gente. Usted comprende esto, porque hacía lo mismo cuando era supervisor. Pero su jefe desea que se frenen los costos. Espera que usted mantenga los aumentos para las personas recién contratadas dentro de los límites generales de 5% al 8%. De hecho, ha enviado un memorándum a todos los administradores y supervisores sobre este asunto. Sin embargo, su jefe también está muy preocupado respecto de la justicia y de pagarle a la gente lo que merece. Usted está seguro que él apoyará cualquier recomendación de sueldo que haga, siempre que se le pueda justificar. Su meta, de acuerdo con la reducción de costos, es mantener los aumentos de sueldo tan bajos como sea posible.

La negociación: Terry tiene programada una reunión con Dale para discutir la evaluación de desempeño de Lisa y su ajuste de sueldo. Tómese unos minutos para reflexionar los hechos de este ejercicio y preparar una estrategia. Luego tiene usted hasta 15 minutos para negociar. Cuando su negociación haya terminado, la clase comparará las diversas estrategias y los resultados.

Ejercicio sobre un dilema ético

¿Es falta de ética la estimulación de conflictos?

La investigación muestra que el conflicto, en ocasiones, puede mejorar realmente el desempeño de un grupo o una organización. De manera que los administradores pueden encontrarse con situaciones en que el nivel de conflicto en su unidad es demasiado bajo y hay necesidad de estimularlo. A pesar de esta conclusión, los estadounidenses tienden a ver el conflicto en forma negativa. Prefieren la cooperación al conflicto. Como resultado, es probable que desaprobemos a la persona que deliberadamente busca incrementar los niveles de conflicto, independientemente de lo buenas que puedan ser las intenciones de esa persona.

Esta información opuesta —el potencial positivo para el desempeño organizacional y el punto de vista negativo que tienen la mayoría de los estadounidenses — coloca a los administradores de Estados Unidos y Canadá en una posición difícil. ¿Procurarán reprimir todos los conflictos a fin de estar en armonía con las preferencias de la sociedad? ¿O ignorarán las normas de la sociedad y harán lo que sea mejor para su organización? Los administradores que se deciden en favor de la organización enfrentan entonces otro asunto ético: ¿es malo engañar a otras personas?

Puesto que es probable que los empleados interpreten de manera negativa cualquier esfuerzo que estimule abiertamente el conflicto, los administradores estarán tentados a disimular sus intenciones. ¿Por qué? Porque es poco probable que los administradores se hagan agradables a su personal al reconocer que “están tratando de incrementar deliberadamente los niveles de conflicto”.

¿Es falta de ética tratar de acrecentar el conflicto para bien de los fines organizacionales? ¿Es malo hacerlo disfrazando las verdaderas intenciones? ¿Qué piensa *usted*?

CASO

PRÁCTICO

Tip dice “de ninguna manera”

Marc Lattoni es supervisor de un departamento de contabilidad de costos que tiene ocho empleados en una gran planta industrial de metales en Albuquerque, Nuevo México. Se le ascendió hace unos seis meses a su puesto de supervisión después de estar sólo un año como contador, en gran parte debido a su educación: tiene una maestría en administración de empresas, mientras que nadie más en el departamento tiene título universitario. La transición a supervisor se hizo con suavidad y casi no hubo problemas sino hasta esta mañana.

Para Marc había sido obvia durante más de un mes la necesidad de contar con otro contador de costos en la oficina. El tiempo extra se había vuelto rutinario y estaba ocasionando tensiones a los miembros del departamento lo mismo que a su presupuesto (se calculaba el tiempo extra como tiempo y medio). Marc tenía puesto el ojo en una persona específica en control de producción, que creía quedaría muy bien en el puesto. Había hablado con el supervisor de control de producción y el gerente de personal, y los tres habían estado de acuerdo en que un joven oficinista afroestadounidense del área de producción llamado Ralph podría ser un buen candidato para pasar a contabilidad de costos y ayudar con la mayor carga de trabajo en el departamento. Ralph había estado con la compañía durante ocho meses, mostraba una capacidad superior al promedio y sólo le faltaban seis créditos de la licenciatura (con especialización en contabilidad), que estudiaba por las noches en la University of New Mexico.

Marc había platicado sobre este asunto con Ralph a principios de la semana y éste se había entusiasmado. Marc le había dicho que aunque no podía prometer el cambio, lo recomendaría para el puesto. Sin embargo, Marc insistió en que pasaría aproximadamente una semana para que se tomara una decisión definitiva y se hiciera el anuncio oficial.

Cuando Marc entró en su oficina esta mañana, encontró a Tip O'Malley, de 58 años de edad y contador de costos, que había estado en la planta desde su apertura hace 24 años. Tip, nacido y criado en un pequeño pueblo del sur, había escuchado el rumor de que Ralph se incorporaría al departamento de costos. Tip no se anduvo con rodeos: “Nunca he trabajado con un negro, y nunca lo haré.” La cara de Tip estaba roja y era obvio que esto era un asunto muy emocional para él. Su confrontación, corta y en una sola dirección, terminó con la declaración: “No tengo intención de trabajar en el mismo departamento que ese hombre.”

Preguntas

1. ¿Cuál es la raíz de este conflicto?
2. Supongamos que usted es Marc. ¿Qué intención de manejo de conflicto es la más apropiada para esta situación? ¿Por qué?
3. Describa detalladamente lo que usted diría a Tip.
4. ¿Cree usted que este punto de vista ha resuelto permanentemente este conflicto? Explíquese.

TEMA DE ACTUALIDAD

Conflicto en las escuelas de la ciudad de Nueva York

Joseph Fernández, director del sistema escolar de la ciudad de Nueva York, fue despedido en 1993, a pesar de su historial en reducir costos y en mejorar el desempeño estudiantil.

Fernández nació en la ciudad de Nueva York. Su familia era pobre. Abandonó la preparatoria e ingresó en la fuerza aérea. En cierto momento pudo darle un giro a su vida. Obtuvo su diploma de preparatoria y con el tiempo su doctorado en educación. Fernández alcanzó la fama como director del sistema escolar de Miami. Con base en su éxito en Miami, la ciudad de Nueva York lo atrajo para que encabezara su sistema escolar en 1990.

De acuerdo con la mayoría de las normas objetivas, Fernández mejoró el sistema en la ciudad de Nueva York. Redujo la burocracia en 30%, aumentaron las calificaciones de los estudiantes en las pruebas de matemáticas y ciencias y se estabilizaron los porcentajes de abandono. Pero sus éxitos no pudieron contrarrestar las posturas controversiales que tomó. Uno enfrenta algunas batallas y se aleja de otras. Fernández aparentemente escogió meterse en las batallas equivocadas.

Fernández alega que los problemas en las escuelas hoy en día son diferentes de los de hace 20 o 25 años. “Tenemos que tratar con prejuicios e intolerancia, SIDA. Tenemos que tratar con niños que no provienen de la familia tradicional de dos padres... además de la violencia. Es diferente de los 50 y 40, en que los grandes problemas eran mascar chicle o hablar en momentos inoportunos. Estamos tratando ahora con asuntos verdaderamente serios.”

La solución de Fernández fue enfrentar algunos de estos temas sociales. Por ejemplo, promovió la educación sobre el SIDA, la disponibilidad de condones en las escuelas y programas que enseñaban tolerancia a niños de primero y segundo año para los homosexuales y las lesbianas.

Los miembros del consejo de administración escolar no veían con buenos ojos mucho de lo que Fernández estaba tratando de realizar. El director despedido considera la decisión en términos políticos. Cree que el consejo no desea que las escuelas traten temas sociales. Sus críticos están de acuerdo, pero agregan que la arrogancia de Fernández también fue un factor importante en su despido. La respuesta de Fernández: “Oigan, soy lo que soy. Creo que la mayoría de la gente que ha trabajado conmigo les dirá que soy impaciente, y creo que ésa es una buena característica. No creo que sea mala. No creo que podamos darnos el lujo de perder otra generación de jóvenes.”

Preguntas

1. ¿Cuál es el origen de este conflicto?
2. Si usted hubiera sido un miembro del consejo de administración escolar y se hubiera preocupado por resolver este conflicto antes del despido de Fernández, ¿qué acciones podría haber tomado?

Fuente: “Joseph Fernández, Fired NY School chancellor”, *World News Tonight* (12 de febrero de 1993).

Referencias bibliográficas

- HALL L (ed) *Negotiation: Strategies for Mutual Gain* (Newbury Park, CA: Sage, 1993).
- JACKSON, j.w., "Realistic Group Conflict Theory: A Review and Evaluation of the Theoretical and Empirical Literature," *The Psychological Record* (Summer 1993), pp. 395—414.
- KRAMER, R.M., "Intergroup Relations and Organizational Dilemmas," in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13 (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp. 191—228.
- NEALE, M.A., and M.H. BAZERMAN, "Negotiating Rationally: The Power and Impact of the Negotiator's Frame," *Academy of Management Executive* (August 1992), pp. 42—51.
- PUTNAM, L.L., and M.E. ROLOFF (eds.), *Communication and Negotiation* (Newbury Park, CA: Sage, 1992).
- RAHM, M.A., *Theory and Research in Conflict Management* (New York: Praeger, 1990).
- SITKIN, S.B., and R.J. BIEB, "Social Accounts in Conflict Situations: Using Explanations to Manage Conflict," *Human Relations* (March 1993), pp. 349—70.
- STEVENS, C.K., A.G. BAVERRA, and M.E. GIST, "Gender Differences in the Acquisition of Salary Negotiation Skills: The Role of Goals, Efficacy, and Perceived Control," *Journal of Applied Psychology* (October 1993), pp. 723—35.
- TJOSVOLD, D., *The Conflict Positive Organization* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991).
- TUNG, R., "Handshakes Across the Sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success," *Organizational Dynamics* (Winter 1991), pp. 30—40.

Notas

- 1J Barron, "Shea & Gould Partners Vote to Break Up the Law Firm," *New York Times* (January 29, 1994), p. 17; and M. Geyelin and E. Felsenthal, "Irreconcilable Difference~ Force Shea & Gould Closure," *Wall Street Journal* (January 31, 1994), p. B1.
- 2 See, for instance, C.F. Fink, "Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict," *Journal of Conflict Resolution* (December 1968), pp. 412—60.
- 3 L.L. Putnam and M.S. Poole, "Conflict and Negotiation," in F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, and L.W. Porter (eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (Newbury Park, CA: Sage, 1987), pp. 549—99.
- 4 K.W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in M.D. Dunnette and 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 G. Smith, "How to Lose Friends and Influence No One," *Business Week* (January 25, 1993), pp. 42—43.
- 6 This section is based on S.P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974), pp. 31—55.
- 7 L.R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly* (September 1967), p. 302.
- 8 See, for instance, R.L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict," *Journal of Applied Psychology* (April 1990), pp. 117—26; and R.L. Pinkley and G.B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes," *Academy of Management Journal* (February 1994), pp. 193—205.
- 9 R. Kumar, "Affect, Cognition and Decision Making in Negotiations: A Conceptual Integration," in M.A. Rahim (ed.), *Managing Conflict: An Integrative Approach* (New York: Praeger, 1989), pp. 185—94.
- 10 Ibid.
- 11 P.J.D. Carnevale and 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* (February 1986), pp. 1—13.
- 12 Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations."
- 13 Ibid.
- 14 See R.J. Steinberg and L.J. Soriano, "Styles of Conflict Resolution," *Journal of Personality and Social Psychology* (July 1984), pp. 115—26; and R.A. Baron, "Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self-Monitoring," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (October 1989), pp. 28 1—96.

- 15 Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations."
- 16 See, for instance, R.A. Cosier and C.R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions," *Academy of Management Executive* (February 1990), pp. 69—74.
- 17 See, for instance, C.J. Loomis, "Dinosaurs?," *Fortune* (May 3, 1993), pp. 36—42.
- 18 I. L. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972).
- 19 P. Binzen and JR. Daughen, *Wreck of the Penn Central* (Boston: Little, Brown, 1971).
- 20 V.A Thompson, "Bureaucracy and Innovation," *Administrative Science Quarterly* (March 1965), pp. 1—20.
- 21 j~ Hall and M.S. Williams, "A Comparison of Decision- Making Performances in Established and Ad-Hoc Groups," *Journal of Personality and Social Psychology* (February 1966), p. 217.
- 22 R.L. Hoffman, "Homogeneity of Member Personality and Its Effect on Group Problem-Solving," *Journal of Abnormal and Social Psychology* (January 1959), pp. 27—32; and R.L. Hoffman and N.R. F. Maier, "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups," *Journal of Abnormal and Social Psychology* (March 1961), pp. 401—407.
- 23 See T.H. Cox and S. Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness," *Academy of Management Executive* (August 1991), pp.45—56; T.H. Cox, SA. Lobel, and P.L. McLeod, "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative Behavior on a Group Task," *Academy of Management Journal* (December 1991), pp. 827—47; P.L. McLeod and S.A. Lobel, "The Effects of Ethnic Diversity on Idea Generation in Small Groups," paper presented at the Annual Academy of Management Conference, Las Vegas, August 1992; and C. Kirchmeyer and A. Cohen, "Multicultural Groups: Their Performance and Reactions with Constructive Conflict," *Group & Organization Management* (June 1992), pp. 153—70.
- 24 RE. Hill, "Interpersonal Compatibility and Work Group Performance Among Systems Analysts: An Empirical Study," *Proceedings of the Seventeenth Annual Midwest Academy of Management Conference* (Kent, OH, April 1974), pp. 97—110.
- 25 D.C. Pelz and F. Andrews, *Scientists in Organizations* (New York: John Wiley, 1966).
- 26 H. Lenk, "Konflikt und Leistung in Spitzensportmannschaften: Isozometrische Strukturen von Wettkampffachtern in Ruden," *Soziale Welt*, Vol. 15 (1964), pp. 307—43.
- 27 A. Tannenbaum, "Control Structure and Union Functions," *American Journal of Sociology* (May 1956), pp. 127—40.
- 28 For an excellent source of studies that focus on the dysfunctional consequences of conflict, see the *Journal of Conflict Resolution*.
- 29 K. Jehn, "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value Based Intragroup Conflict," *International Journal of Conflict Management* (July 1994), pp. 223—38.
- 30 This section is based on F. Sommerfield, "Paying the Troops to Buck the System," *Business Month* (May 1990), pp. 77—79; W. Kiechel III, "How to Escape the Echo Chamber," *Fortune* (June 18, 1990), pp. 129—30; and B. Angelo, "Musical Chairs in Maryland," *Time* (August 26, 1991), p. 21. See also E. van de Vilert and C.K.W. de Dreu, "Optimizing Performance by Conflict Stimulation," *International Journal of Conflict Management*, forthcoming.
- 31 iA. Wall, Jr., *Negotiation: Theory and Practice* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).
- 32 R.E. Walton and R.B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System* (New York: McGraw-Hill, 1965).
- 33 Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations."
- 34 This model is based on R.J. Lewicki, "Bargaining and Negotiation," *Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal*, Vol. 6, No. 2 (1981), pp. 39—40; and B.S. Moskal, "The Art of the Deal," *Industry Week* (January 18, 1993), p. 23.
- 35 M.H. Bazerman and M.A. Neale, *Negotiating Rationally* (New York: Free Press, 1992), pp. 67—68.
- 36 Ibid.
- 37 J.A. Wall, Jr. and M.W. Blum, "Negotiations," *Journal of Management* (June 1991), pp. 276—78.
- 38 These suggestions are based on J.A. Wall, Jr. and M.W. Blum, "Negotiations," pp. 278—82.
- 39 See N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. (Boston: PWS-Kent, 1991), pp. 179—217.
- 40 K.D. Schmidt, *Doing Business in France* (Menlo Park, CA: SRI International, 1987).
- 41 Lubman, "Round and Round," *Wall Street Journal* (December 10, 1993), p. R3.
- 42 ES. Glenn, D. Witmeyer, and K.A. Stevenson, "Cultural Styles of Persuasion," *Journal of Intercultural Relations* (Fall 1977), pp. 52—66.
- 43 J. Graham, "The Influence of Culture on Business Negotiations," *Journal of International Business Studies* (Spring

- 1985), pp. 81—96.
- 44 JA. Wall, Jr. and M.W. Blum, “Negotiations,” pp. 283—87.
- 45 J.M. Brett and J.K. Rognes, “Intergroup Relations in Organizations,” in P.S. Goodman and associates (eds.), *Designing Effective Work Groups* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), p. 205.
- 46 D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967), pp. 54—55.
- 47 C. Perrow, “A Framework for the Comparative Analysis of Organizations,” *American Sociological Review* (April 1967), pp. 194—208.
- 48 P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1969), pp. 34—39.
- 49 J. Gaibraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1973).
- 50 Brett and Rognes, “Intergroup Relations in Organizations,” p. 212.
- 51 K.W. Thomas, “Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors,” *Academy of Management Review* (July 1977), p. 487.

CASO PROGRESIVO

• PARTE TRES •

EL GRUPO

ROB PANCO: LA ADMINISTRACIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS

“Soy un gran admirador de los equipos”, dice Rob Panco. “Cuando llegué a Aslett, las cosas no estaban tan bien organizadas como podrían haberlo estado. Desde luego, entonces éramos bastante más pequeños. Decidí utilizar los equipos como dispositivo organizacional por tres razones. En primer lugar, la especialización funcional facilitó el agrupamiento por equipos. Podía tomar a los separadores o a la gente de edición por computadora y agruparlos en equipos comunes con mucha facilidad. En segundo lugar, los equipos me permitían un mayor control, y en tercer lugar, los equipos son buenos para la clase de trabajo que desarrollamos. Trabajamos en torno a proyectos. Pensé que los equipos transfuncionales serían una forma adecuada para que pudiéramos alcanzar de manera eficaz las metas de nuestros proyectos.” Cuando se le preguntó si tenía algunas personas que no fueran jugadores de equipo y, de haberlos, cómo manejaba la situación, Rob contestó: “Heredé a una persona, Nick, que no podía trabajar bien con los demás. Nadie quería trabajar con él. Le dije que no tenía que ser miembro de algún equipo, pero tenía la responsabilidad de respetar los otros proyectos. ¡Lo aislé como un equipo de una persona! Para mí, Nick es un gran trabajador en el área de mantenimiento. Tiene un talento inigualable. Cuando asume su actitud difícil, lesiona la moral del grupo. Pero lo necesito y se le respeta aquí por su competencia en el trabajo.”

Sobre el tema de las comunicaciones, Rob observó que él y su gente están utilizando más la electrónica. Los empleados usan una red interna para enviarse mensajes electrónicos entre sí. Rob trabaja con un consultor en el Reino Unido y se comunica periódicamente con él por medio del fax y el correo electrónico, así como por vía telefónica. Pero Rob no apoya sin reservas el del correo electrónico. “En AT&T recibía tanto correo electrónico que no lo podía leer todo. Puede convertirse en una línea colectiva con mucho ruido. Desde mi punto de vista, el correo electrónico funciona bien como herramienta motivacional. Por ejemplo, lo puedo utilizar el lunes para resumir el desempeño de la semana anterior y fijar las metas de esta semana.” El ejemplo del RU también recordó a Rob los problemas de comunicación interna creados por empleados que vienen de diferentes culturas. Por ejemplo, uno de sus empleados británicos tiene dificultades con la soltura e informalidad de sus colegas estadounidenses. Los cataloga como de un comportamiento “menos que correcto”.

En relación con el liderazgo, Rob tenía algunos puntos de vista valiosos entre el papel administrativo que desarrollaba en AT&T en comparación con el de Aslett. “En AT&T tenía responsabilidad, pero ninguna autoridad, porque administraba a colegas de mi mismo nivel. Para ser eficaz, tenía que apoyarme mucho en la negociación. Ahora tengo autoridad real.” Pero ha tenido algunos problemas para ajustarse a esta autoridad. “Soy amistoso por naturaleza. Tengo problemas para mantenerme alejado de mi personal. Esto aparentemente confunde a la gente. Dicen: ‘Un momento Rob es mi gran amigo, y al siguiente me está preguntando dónde están las páginas o por qué no cumplí con una fecha límite.’ Todavía no he podido aprender a caminar muy bien por la cuerda floja.” Rob también utilizó el tema del liderazgo para explicar su filosofía sobre el poder de decidir y actuar delegado a sus empleados. “Viéndolo como es en realidad, hay algunas personas a las que simplemente no puedo delegarles nada. De manera que practico la delegación *selectivamente*, porque considero que el poder de decidir y actuar es crucial para que nuestro personal sea capaz de recibir el balón y correr con él. Esto es así porque el poder de decidir y actuar es necesario si es que hemos de continuar creciendo. Veo el poder de decidir y actuar como una alternativa a agregar otro nivel administrativo.”

Aunque Rob no se considera a sí mismo como animal político, es evidente que comprende la importancia de construir una base de poder. Por ejemplo, él señala que haber sido seleccionado para el Programa de Continuidad del Liderazgo en AT&T le dio el poder necesario para conseguir las transferencias que deseaba, cuando las necesitaba. También le dio influencia con los administradores de mayor jerarquía. Pero tuvo su costo: sus colegas le tenían envidia, y eso le creaba conflicto con ellos. Cuando se le preguntó si hizo algo para incrementar su poder en AT&T, reconoció rápidamente que se había ofrecido como voluntario para formar parte de comités y asignaciones de trabajo que daban

visibilidad. “Al principio de mi carrera en AT&T, un jefe me indicó que me ofreciera como voluntario para trabajar con los administradores superiores. Le pregunté: ‘¿Por qué?’ Me dijo: ‘Le ayudará en el momento de la evaluación del desempeño. Las personas que lo estarán evaluando y calificando en comparación a los demás sabrán quién es usted’.”

Rob señaló el contraste entre la politiquería en Aslett y AT&T. “Mire, la política ocurre en todas partes. Es apropiado que haya cierta cantidad de ella. Sin embargo, en AT&T estaba orientada más a lo individual. La gente adulaba al jefe para mejorar su estatus personal — para obtener un ascenso o un aumento de sueldo—. En Aslett, la política está más orientada al equipo. Se le usa para atraer atención para un equipo o para proteger los intereses del mismo.”

Rob está actualmente desarrollando una política de la empresa sobre acoso sexual. “Creo que es un tema de mucha importancia. Tomé un curso sobre ello, luego celebré un par de reuniones para hablar acerca de lo que había aprendido.” El plan de Rob es establecer primero la política, luego llevar a cabo sesiones de capacitación de los empleados sobre el tema, y, por último, hacer que todos firmen una copia de la política sobre acoso sexual, para indicar que la comprenden y la aceptan.

Sobre el tema de la forma en que Rob maneja los conflictos en la organización, había un vínculo obvio con su estilo de toma de decisiones. “Cuando veo que un conflicto se encuentra en efervescencia, me acomodo en la silla y lo analizo. No deseo hacer cosas demasiado apresuradas. Quiero pensar antes de actuar. Uno puede ser demasiado drástico en una confrontación y empeorar la situación. Deseo contar con todos los datos. De manera que hablo en privado con cada individuo involucrado en el conflicto y le pregunto: ‘¿Qué es lo que está pasando?’ Luego confirmo la información. Sólo entonces reúno a las partes y procuro encontrar una solución.”

Preguntas

1. Evalúe la solución de Rob al problema de un empleado que no trabaja bien en equipo.
2. ¿Existe algún conflicto entre ser jefe y ser amistoso con su personal? Analícelo.
3. ¿Qué cree usted que quiso decir cuando señala que la delegación del poder de decidir y actuar pueda ser una alternativa a la adición de otro nivel administrativo?
4. ¿Es más funcional para una organización la politiquería basada en equipos, que la individual? ¿Qué cree usted?
5. ¿Qué piensa usted respecto de la orientación de Rob en el manejo de conflictos?