

Tema 13: PODER, POLÍTICA Y CONFLICTO

Libro 100. ADE.13.PoderPolíticaConflicto

Esteban Fernández Sánchez

Borrador actualizado: Septiembre 2018

1. PODER EN LAS ORGANIZACIONES

- 1.1. Bases del poder
- 1.2. Tácticas de influencia
- 1.3. Poder vertical
 - 1.3.1. Poder de la alta dirección
 - 1.3.2. Poder de los puestos base
- 1.4. Poder horizontal (o departamental)
- 1.5. Tendencia hacia el *empowerment*

2. POLÍTICA EN LA ORGANIZACIÓN

- 2.1. Tácticas políticas
- 2.2. Manejo de la impresión
- 2.3. Cómo gestionar la política destructiva

3. CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

- 3.1. Perspectiva actual del conflicto
- 3.2. Conflicto interpersonal
 - 3.2.1. Conflicto de personalidad
 - 3.2.2. Conflicto intragrupal
 - 3.2.3. Técnicas para manejar el conflicto interpersonal
- 3.3. Conflicto horizontal
 - 3.3.1. Dinámica del conflicto intergrupar
 - 3.3.2. Conflicto interdepartamental
 - 3.3.3. Técnicas para manejar el conflicto interdepartamental
- 3.4. Conflictos verticales
 - 3.4.1. Técnicas para manejar el conflicto vertical
- 3.5. Manejo de conflictos
 - 3.5.1. Estilos de manejo de conflictos
 - 3.5.2. Métodos alternativos para resolver conflictos

4. NEGOCIACIÓN

- 4.1. Estrategias de negociación
- 4.2. El proceso de negociación
- 4.3. Negociación con actores de diferente nacionalidad

1. PODER EN LAS ORGANIZACIONES

El poder tiene tan mala reputación que muchas personas no desean tener nada que ver con él, ya que lo consideran un término profano que evoca imágenes de jefes dominantes y vengativos, y de subalternos manipuladores y astutos. No es necesario que el poder se asocie a la agresión, la fuerza bruta, la maña o el engaño. El poder también puede verse como una señal de eficacia personal; es la habilidad de movilizar recursos para lograr un trabajo eficiente. Las personas con poder moldean su entorno, en tanto que las personas que carecen de poder son moldeadas por el entorno.

El poder es la capacidad (o el potencial) de una parte (agente) para que otro (objetivo) u otros actúen de determinada manera, aun no contando con su voluntad expresa. Es decir, mediante el poder el agente puede inducir al objetivo a hacer algo que no haría voluntariamente. Este concepto también se puede ampliar a la capacidad para evitar los intentos de otros para modificar el propio comportamiento. Así pues, el poder es tanto la capacidad para modificar la conducta de los demás como para resistirse a una influencia no deseada (McMurray, 1975). El uso del poder puede inducir un cambio en el curso de los acontecimientos, eliminar resistencias y lograr que las personas hagan cosas que de otro modo no harían. Ahora bien, no siempre es necesario que se ejerza para producir los efectos deseados. Un ejemplo es el de un asaltante que pistola en mano en un callejón solitario amablemente le pide la cartera. Tal vez la faceta más importante sea que el poder es una función de dependencia. Cuanta mayor sea la dependencia de la persona objetivo mayor será el poder del agente en la relación.

1.1. Bases del poder

Según Max Weber solo posee poder quien sabe imponer la propia voluntad, aun contra toda resistencia. Los gerentes normalmente disponen de diversas fuentes de poder (French y Raven, 1959): legítimo, recompensa, coercitivo, experto y referencia (figura 1). Los tres primeros tienen como base la posición que el gerente ocupa en la jerarquía organizativa (poder formal), mientras que los dos últimos se apoyan en sus características personales (poder personal). En la mayor parte de los casos el agente deriva su poder de más de una base y debe decidir cual ejercer en una situación particular.

	CÓMO INCREMENTAR Y MANTENER EL PODER	CÓMO USAR EL PODER CON EFECTIVIDAD
Poder legítimo	Obtener más autoridad formal Usar símbolos de autoridad Llevar a la gente a reconocer autoridad Ejercer autoridad regularmente Seguir canales apropiados al dar órdenes Respaldar la autoridad con poder reforzante y castigo	Hacer peticiones claras y corteses Explicar las razones de la petición No exceder el alcance de autoridad Verificar autoridad si es necesario Ser sensible a los problemas Hacer seguimiento para verificar obediencia Insistir en la obediencia si es apropiado
Poder de recompensa	Descubrir qué necesita y qué desea la gente Obtener más control sobre las recompensas Asegurarse de que la gente conoce el control de la recompensa No prometer más de lo que puede darse No usar reforzadores para manipular Evitar incentivos mecánicos complejos No usar recompensas para beneficio personal	Ofrecer recompensas deseables Ofrecer recompensas justas y éticas Explicar los criterios para otorgar recompensas Proporcionar las recompensas ofrecidas Usar recompensas simbólicas para reforzar conductas deseables

Poder de coerción	Identificar fallos verídicos para impedir comportamientos inaceptables Tener autoridad para usar castigo No amenazar No coaccionar de forma manipulativa Usar sólo castigos justificados Ajustar el castigo a la infracción No usar la coerción para beneficio personal	Informar reglas y faltas Dar avisos precautorios con anticipación Entender la situación antes de castigar Permanecer calmado y colaborativo, no hostil Alentar la mejora para evitar la necesidad del castigo Sugerir formas para mejorar Disciplinar en privado
Poder de experto	Obtener mayor conocimiento relevante Mantener información sobre aspectos técnicos Desarrollar fuentes de información exclusivas Usar símbolos para verificar el dominio Demostrar competencia al resolver problemas difíciles No hacer afirmaciones descuidadas o que causen resquemor No mentir o malinterpretar los hechos No mantener posiciones cambiantes	Explicar las razones para requerir o proponer Explicar la importancia de una instrucción Proporcionar evidencia de que una propuesta tendrá éxito Atender con seriedad los problemas Mostrar respeto por el objetivo (no ser arrogante) Actuar con confianza y decisión durante la crisis
Poder de referencia	Mostrar aceptación y consideración positiva Actuar como apoyo y colaborador No manipular ni explotar personas para beneficio propio Defender los intereses de los demás y respaldar cuanto sea apropiado Mantener las promesas Autosacrificarse para mostrar interés Usar formas sinceras de halago	Usar los atractivos personales cuando sea necesario Indicar que una instrucción es importante para usted No pedir favores personales que rebasen la situación Proporcionar ejemplos de conducta apropiada

Figura 1: Comportamientos que permiten incrementar y usar el poder con efectividad (Yulk, 2006; Landy y Conte, 2004)

Poder legítimo: El poder legítimo es el poder que uno detenta por la función que desarrolla o el puesto que ocupa. En el caso de una empresa surge de los valores interiorizados de los trabajadores cuando otorgan al gerente el derecho legítimo de mandar en ellos con base en la posición que ocupa dentro de la organización. Es de destacar que los empleados aceptan cumplir con las normas y órdenes de los gerentes a cambio de los beneficios de pertenecer a la organización (March y Simon, 1958). El poder legítimo se apoya en normas de obligatoriedad: estamos socializados para creer que debemos seguir las órdenes de quienes ocupan ciertas posiciones. La utilización del poder legítimo para dirigir, disciplinar y controlar a los trabajadores se denomina autoridad, que, por tanto, puede entenderse como un poder institucionalizado. El alcance de la autoridad de un gerente suele recogerse en documentos, como el organigrama, la descripción por escrito del puesto de trabajo o un contrato de empleo, pero es frecuente que conlleve cierto grado de ambigüedad. La autoridad se utiliza en forma vertical y fluye en forma descendente en la jerarquía organizativa. La autoridad se suele ejercer mediante una petición, orden o instrucción, que se comunica verbalmente o por escrito al objetivo. Normalmente, una petición educada es más eficaz que una orden arrogante, porque no instrumentaliza las diferencias de estatus ni implica la dependencia del objetivo respecto del agente (Yulk, 2006). Existe una zona de indiferencia en relación con el ejercicio de la autoridad (Barnard, 1938), donde los trabajadores aceptarán las órdenes impartidas por el gerente sin realizar objeciones. Sin embargo, fuera de esa zona el poder legítimo desaparece con rapidez.

Poder de recompensa: El gerente posee este poder cuando los subordinados consideran que puede proporcionarles algo que satisface sus deseos o necesidades. De esta forma, el gerente intercambia recompensas y reconocimiento por cooperación. La eliminación de las consecuencias no deseadas, como las condiciones de trabajo desagradables o las horas extraordinarias obligatorias, puede ser considerada una recompensa para los trabajadores. El poder de recompensa es la forma de poder más utilizada, cuya eficacia está condicionada por dos factores: el tamaño de la recompensa y la creencia de que será concedida. Las posibles restricciones sobre el poder de recompensa de un gerente incluyen cualquier política formal o acuerdo que especifique cómo se deben asignar las recompensas.

Poder de coerción: El poder de coerción es el potencial del gerente para aplicar sanciones al empleado cuando deja de cooperar. En consecuencia, para ejercerlo se explota el miedo, apoyándose en la capacidad de restringir, bloquear, interferir o castigar, por lo que puede considerarse como el anverso del poder de recompensa. Se acude a la coerción porque es relativamente fácil de usar y porque aumenta la autoestima del que lo ejerce. No obstante, es el que obtiene menos cambios sostenidos en el comportamiento de los trabajadores y el más difícil de mantener. La eficacia del poder coercitivo es mayor cuando se percibe que la amenaza es creíble y cuando la persona objetivo desea evitar el castigo potencial. La credibilidad quedará minada por amenazas precipitadas que no se llevan a cabo a pesar del incumplimiento por parte de la persona objetivo. Dos desventajas del poder coercitivo son las siguientes. Primera, el individuo objetivo en una relación coercitiva estará motivado a terminar la relación si se presenta la oportunidad. Segunda, la base del poder coercitivo requiere vigilar al individuo objetivo. En general, se ha producido un declive general de la utilización de la coerción por parte de todo tipo de líderes (Katz y Kahn, 1966). La eficacia de este poder se basa en que no se aplique.

Poder de experto: El poder de experto se apoya en el conocimiento técnico o pericia del agente. La pericia adopta la forma de experiencia, información o formación avanzada. Se acepta el poder del experto por sus conocimientos o habilidades independientemente de su posición en la empresa. Quienes se consideran expertos en determinadas áreas tienen potencial para influir en otros de dos maneras. En primer lugar, pueden proporcionarles los conocimientos que permitan o provoquen un cambio de actitudes o de comportamientos. En segundo lugar, los expertos pueden exigir que se cumpla con sus deseos como precio por compartir su conocimiento. Sin embargo, la pericia es una fuente de poder sólo si los demás dependen del agente y su asesoramiento.

Poder de referencia: El poder de referencia se deriva del deseo de los demás de complacer a un agente hacia el que tienen un fuerte sentimiento de afecto, admiración y lealtad (French y Raven, 1959). En algunos aspectos, el poder de referencia es similar al concepto de carisma, en el sentido de que, a menudo, comprende confianza, similitud, aceptación, afecto, disposición a seguir y participación emocional. Un líder carismático es aquel que posee rasgos determinantes y cierto magnetismo personal, que estimula la imitación e inspira lealtad. Los líderes religiosos y muchas figuras políticas conocidas desarrollan a menudo el poder de referencia. Asimismo, este tipo de poder también puede utilizarse de forma más prosaica: el uso publicitario de atletas y actores famosos para apoyar la venta de productos.

Tanto el poder del experto como el poder de referencia tienen una relación positiva con la satisfacción de los empleados con la supervisión, su compromiso con la organización y su desempeño, mientras que el poder de recompensa y el poder legítimo no parecen estar relacionados con estos resultados. El poder de coerción puede, de hecho, resultar contraproducente al tener una relación negativa con la satisfacción y el compromiso de los empleados (Podsakoff y Schriesheim, 1985).

Existen tres resultados posibles del uso del poder en la organización (Yukl, 2006): a) compromiso: un individuo (el objetivo) acepta internamente una decisión o petición de otro individuo (el agente) y hace un gran esfuerzo para llevar a cabo la solicitud o implantar la decisión; b) conformidad: el objetivo acepta sin convencimiento hacer lo que le pide el agente, por lo que se muestra pasivo (en lugar de entusiasta) en su puesta en práctica, y, por tanto, solo realizará un esfuerzo mínimo y c) resistencia: el objetivo se opone a la propuesta o petición del agente reaccionando de alguna de las siguientes maneras (Bisno, 1988): negativismo, disconformidad y obstruccionismo. El negativismo implica una resistencia velada, verbal o no verbal, aunque sin una hostilidad manifiesta hacia el agente. La disconformidad abarca desde la mera no cooperación al sabotaje de las políticas mediante una aplicación deliberadamente incorrecta de las mismas. El obstruccionismo consistiría en el firme rechazo de las decisiones o las órdenes que puede derivar en conflicto de manera rápida e intensa.

La figura 2 representa las cinco fuentes de poder y sus posibles resultados en el trato con los subordinados. La mejor respuesta es el compromiso, ya que conlleva una motivación intrínseca de la persona objetivo, lo que potencia su rendimiento en la realización de una tarea. No obstante, en la empresa actual el resultado más frecuente es la conformidad. La resistencia es un intento fallido de ejercer el poder.

Fiske (1993) postula que la posesión de poder reduce la capacidad y deseo de procesar adecuadamente la información sobre los subordinados. Debido a que controlan los recursos, los poderosos no dependen de los subordinados. Más aún, como los trabajadores exceden en número a los encargados o supervisores, estos últimos no tienen tiempo de prestarles atención individualizada. El impacto neto de la disminución de atención es que el poderoso recurre a los estereotipos al formarse las impresiones de sus subordinados, lo que conduce a errores en el procesamiento de la información.

Fuente de poder del líder	Tipo de resultado		
	<i>Compromiso</i>	<i>Conformidad</i>	<i>Resistencia</i>
Poder de referencia	<i>Probable</i> Si se cree que la petición es importante para el líder	<i>Posible</i> Si se percibe que la petición no es importante para el líder	<i>Posible</i> Si la petición es por algo que perjudicará al líder
Poder de experto	<i>Probable</i> Si la petición es persuasiva y los subordinados comparten los objetivos de trabajo del líder	<i>Posible</i> Si la petición es persuasiva, pero los subordinados son indiferentes acerca de los objetivos del trabajo	<i>Posible</i> Si el líder es arrogante e insultante, o los subordinados se oponen a los objetivos del trabajo

Poder legítimo	<i>Posible</i> Si la petición es educada y muy apropiada	<i>Probable</i> Si la petición u orden es vista como legítima	<i>Posible</i> Si se hacen exigencias arrogantes o la petición no parece apropiada
Poder de recompensa	<i>Posible</i> Si se utiliza de forma sutil y muy personal	<i>Probable</i> Si se utiliza de forma mecánica e impersonal	<i>Posible</i> Si se utiliza de forma manipuladora y arrogante
Poder de coerción	<i>Muy improbable</i>	<i>Posible</i> Si se utiliza de forma que ayuda y no castiga	<i>Probable</i> Si se utiliza de forma hostil o manipuladora

Figura 2: Fuentes de poder del líder sobre los seguidores y posibles resultados (Yukl, 1981)

El impacto de tener menos poder es el opuesto en la manera de procesar información acerca de los superiores. Los trabajadores al depender de la conducta de los gerentes o supervisores, les motivan observar cuidadosamente las características y conductas de estos. Los que no tienen poder ponen mucha atención en la información individualizada de aquellos que controlan su destino organizativo, posiblemente para mejorar sus percepciones de control y su capacidad para predecir resultados importantes.

La importancia de evitar relaciones en las que los individuos en puestos de poder intentan fomentar la dependencia en los demás, ha sido el tema de investigaciones sobre los efectos tóxicos de la tiranía en las organizaciones (Bies y Tripp, 1998). En la figura 3 se presenta un resumen de las características de los jefes abusivos.

Dirección minuciosa: obsesionados con los detalles y la perfección.
Dirección ambigua con entrega decisiva: consideran todo como prioridad, solicitan atención inmediata y meticulosa.
Cambios bruscos de humor: dan respuestas impredecibles.
Obsesión con la lealtad y la obediencia: estás conmigo o contra mí.
Derogación de estatus: critican a los subalternos en público, hasta el punto de ridiculizarlos.
Acciones caprichosas: arbitrariedad e hipocresía.
Ejercen el poder para obtener ganancias personales: se sienten con derecho de obtener el botín de la victoria.

Figura 3: Características de los jefes abusivos (Bies y Tripp, 1998)

1.2. Tácticas de influencia

Una gran parte de la interacción personal consiste en intentos de influir en los demás. La influencia es la fuerza que una persona (agente) ejerce sobre otra (objetivo) para inducir un cambio en esta última, incluyendo las modificaciones de las conductas, opiniones, actitudes, metas, necesidades y valores (French y Raven, 1959). Mientras que el poder es el potencial para influir en otros, la influencia implica asegurar el consentimiento de los demás para el logro de un objetivo. La diferencia esencial entre influencia y poder es que la influencia cambia realmente la conducta de otra persona, mientras que el poder es la capacidad (o potencial) para producir tal cambio. Las personas con influencia tienen poder, pero no todas las personas con poder tienen influencia. El poder se convierte en influencia cuando el individuo objetivo acepta comportarse según los deseos de quien detenta el poder. Las tácticas de influencia, cuando se aplican con éxito a lo largo del tiempo, dan lugar a la acumulación de una base de poder.

Las tácticas de influencia son la conducta voluntaria del agente para modificar las actitudes, las opiniones o los comportamientos de la persona objetivo (Yulk *et al.*, 1993). La elección de una táctica para un intento concreto de influencia depende, en cierta medida, del propósito y del contexto en que se utilice. La figura 4 enumera y define algunas de las más importantes tácticas de influencia por orden decreciente de su uso. El orden jerárquico es más o menos constante, sin importar que la dirección de la influencia sea ascendente, descendente o lateral (Farmer y Maslyn, 1999).

Persuasión racional. Tratar de convencer a otros con razones, lógica o hechos. Interpelación inspiradora. Tratar de generar entusiasmo al apelar a las emociones, ideales o valores de los demás. Consultar. Hacer que otros participen en la planificación, toma de decisiones e implantación de los cambios. Congraciamiento (adular). Utilizar los elogios, los halagos, la conducta amistosa o la conducta servicial, es decir, hacer que alguien tenga un estado de ánimo favorable antes de pedirle algo. Interpelación personal. Apelar a los sentimientos de amistad y lealtad cuando se pide algo. Intercambiar. Hacer promesas implícitas o explícitas de intercambiar favores, participar en los beneficios o compensar con posterioridad. Coaliciones. Lograr que otros apoyen su esfuerzo de hacer algo. Legitimidad. Basar una petición en la autoridad o derechos propios, las reglas o políticas organizativas o el apoyo explícito o implícito de superiores. Presión. Utilizar advertencias, amenazas o persistentes recordatorios para que se haga algo.

Figura 4: Tipos de tácticas de influencia (Yulk et al., 1993)

Las primeras cinco tácticas son más amigables y menos coercitivas que las otras, por lo que se consideran tácticas ‘blandas’. Las cuatro últimas se califican de tácticas ‘duras’, pues entrañan una presión más abierta en el objetivo. Por lo común, el agente utiliza tácticas duras (como legitimidad o presión) cuando está en mejor posición, cuando anticipa resistencia o cuando la persona objetivo desarrolla un comportamiento que viola normas organizativas o sociales importantes. En general, las personas usan tácticas blandas (como congraciarse) cuando están en desventaja, esperan resistencia o se beneficiarán si el intento obtiene éxito. Lo más común, sin embargo, es que el agente recurra a tácticas más racionales (como el intercambio o la persuasión racional) cuando el objetivo tiene aproximadamente el mismo poder, cuando no se anticipa resistencia y cuando los beneficios son organizativos y personales (Kipnis y Schmidt, 1985).

Algunas tácticas son más eficaces que otras. Concretamente, la evidencia indica que la persuasión racional, la interpelación inspiradora y la consulta tienden a ser las más eficaces. La presión tiende a ser contraproducente y suele ser la menos eficaz de las nueve tácticas (Higgins *et al.*, 2003). Utilizar más de un tipo de táctica al mismo tiempo o de manera secuencial puede mejorar las posibilidades de éxito, siempre que sus elecciones sean compatibles. Por ejemplo, la utilización conjunta del congraciamiento y la legitimidad puede reducir las reacciones negativas que se podrían derivar de la impresión de estar a las órdenes del agente (Robbins y Judge, 2009).

Los líderes autoritarios juzgan a sus subordinados como menos motivados, menos capacitados y menos adecuados para una promoción. En general, estos líderes que utilizan tácticas duras para controlar los comportamientos de los demás tienden a no atribuir cualquier buen desempeño resultante a los subordinados. Irónicamente, el acto de usar tácticas duras lleva a atribuciones negativas acerca de los demás, lo que, a su

vez, tiende a contribuir al uso de tácticas duras de forma prioritaria (Kipnis, 1984). Los líderes democráticos influyen en los seguidores mediante tácticas racionales.

Las distintas clases de poder se ajustan mejor con unas tácticas que con otras. Por ejemplo, a una persona con poder de experto le convendría el uso de la persuasión racional. Para alguien con poder de referencia le sería más útil la interpelación inspiradora. Un agente con escasa autoridad tendría dificultades para usar tácticas de legitimidad. Los agentes con poder de coerción pueden usar tácticas de coalición o de presión. El poder de recompensa resulta adecuado para utilizar la táctica de intercambiar.

La dirección de las tácticas de influencia condiciona su uso. Los estudios han concluido que la persuasión racional sería una táctica muy útil en una amplia variedad de situaciones, ya sea con superiores, compañeros o subordinados. La interpelación inspiradora funciona mejor como táctica de influencia descendente a utilizar con los subordinados. Igualmente la presión se utiliza más en intentos de influencia a subordinados que a compañeros o a superiores, algo que concuerda con la mayor cantidad de poder del puesto del agente en relación con el objetivo. Y la utilización de la interpelación personal, el intercambio y las coaliciones son más eficaces en los intentos de influencia lateral. Además de la dirección de la influencia, hay una serie de factores adicionales que se ha descubierto que afectan a la efectividad de cada táctica. Estos son la secuencia de las tácticas, la habilidad que tiene el individuo para utilizar cada una y la cultura de la organización (Robbins y Judge, 2009).

La persuasión racional, el congradamiento y la interpelación inspiradora tienden a utilizarse con más frecuencia en los intentos iniciales de influencia, mientras que la presión, el intercambio y las coaliciones, tienden a utilizarse más en los intentos de influencia posteriores, una vez que el agente se ha enfrentado a la resistencia inicial de la persona objetivo. Algunas tácticas son más eficaces que otras para lograr el compromiso, aunque el resultado de cualquier intento de influencia probablemente dependerá en parte de la situación, de la relación entre agente y las personas objetivo, del poder del agente sobre las personas objetivo y de la legitimidad y relevancia percibidas de la petición del agente. En general, las tácticas más eficaces para obtener el compromiso son la persuasión racional, la consulta y la interpelación inspiradora, y las tácticas menos efectivas la presión, la legitimidad y la coalición (Yukl y Tracey, 1992).

Las culturas de las organizaciones difieren en gran medida en el uso de las tácticas de influencia. Algunas culturas fomentan la utilización de la consulta, otras la persuasión racional, y otra más recurren a las presiones. Así, la propia organización influye en el conjunto de tácticas de influencia que se consideran aceptables utilizar (Robbins y Judge, 2009).

1.3. Poder vertical

Todos los empleados que se ubican en la jerarquía vertical tienen acceso a algunas fuentes de poder, con independencia de los asuntos de los que se ocupen.

1.3.1. Poder de la alta dirección

En la estructura organizativa tradicional se asigna una gran cantidad de poder a los puestos de alta dirección, que procede, entre otras, de las siguientes fuentes: puesto formal, recursos, discrecionalidad en la toma de decisiones, información, visibilidad y centralidad en la red (Pfeffer, 1992).

LECTURA 1: JEFES TÓXICOS

En el actual sistema de mercado, dirigir a un grupo de colaboradores para que cumplan los objetivos fijados se ha convertido en un reto de altura. Sin embargo, dado que la actividad profesional ocupa gran parte de la vida de los trabajadores, “estas personas tienen que aprender a liderar con inteligencia y sensibilidad”, según diversos expertos en *management*. En caso contrario, añaden, “la salud física y psíquica de los empleados se verá afectada, reduciendo la productividad de las empresas a medio plazo”. Ahora mismo, el 36% de los jefes españoles son considerados tóxicos por sus colaboradores, pero en la mayoría de los casos la cúpula directiva no se entera o no quiere enterarse.

El ejecutivo de cuentas O.M., de 29 años, está ‘harto’ de su jefe. Trabaja para él desde hace dos años en una agencia de publicidad en Barcelona, pero ahora mismo está planeando dar el salto a otra empresa del sector. Su principal queja es que la compañía ha duplicado el número de clientes, pero sin incorporar a un nuevo ejecutivo para repartir tanta carga de trabajo.

Así, O.M. suele salir del despacho tres horas más tarde de lo que establece su contrato y su jefe hace oídos sordos cuando se atreve a pedirle una disminución de su jornada laboral o un aumento de salario que compense tantas horas extras. Ahora mismo trabaja unas 48 horas semanales por unos 1.500 euros netos al mes. Esta situación está afectando su salud personal, así como la relación con su pareja.

A pesar de su deterioro físico y psíquico y de sus continuas llamadas de atención, al jefe de O.M. parece no importarle en absoluto. Y eso que está demostrado que la hipertensión generada eleva el riesgo de enfermedades cardíacas un 16% y la posibilidad de sufrir un infarto un 33%. “Se trata de un jefe muy egocéntrico, que apenas se preocupa por las personas que le rodean y mucho menos por todo lo que sucede fuera de la oficina”, explica O.M. “Lo único que le interesa es quedar bien con sus clientes y siempre nos recuerda que no le molestemos con tonterías personales”, lamenta este trabajador.

Fuente: Vilaseca, B. (2007): “Algunos jefes son muy malos para la salud”, *El País*, 14 de enero, pp. 31.

Los miembros de la organización aceptan el legítimo derecho de la alta dirección para establecer objetivos, tomar decisiones y dirigir las actividades. Cuanto más relevante sea el puesto por estar relacionado con los objetivos y temas centrales de la organización más poder acumulará. En las organizaciones los recursos vitales se asignan de forma descendente a lo largo de la línea jerárquica, lo cual crea una relación de dependencia. Los participantes de nivel inferior dependen de la alta dirección para recibir los recursos financieros y físicos que necesitan a fin de realizar sus tareas. La discrecionalidad en la toma de decisiones significa que la alta dirección influye en cómo ocurre el proceso de toma de decisiones, qué alternativas se consideran y cuándo se toma una decisión. De esta forma, limita las decisiones que se adoptan en niveles inferiores al especificar los marcos de referencia y las directrices a seguir. La información es la base para la toma de decisiones. Por tanto, el acceso a la información estratégica y el control del flujo de información a, desde y entre las unidades organizativas es una fuente importante de poder (Pettigrew, 1972). Una medida de la visibilidad es el número de personas con influencia con quienes normalmente se interactúa en la organización. Ello hace que los logros sean más evidentes para quienes asignan los recursos. La alta dirección puede crear una red de relaciones y utilizar esa red para enterarse de lo que sucede en la organización. Las redes son cruciales porque, con excepción de los trabajos de rutina, nadie cuenta con toda la información necesaria ni los recursos para lograr lo que se espera de él. La persona que está en el centro de la red gana poder al estar bien informada, tener acceso a todos los miembros de la red y hacer que muchas personas dependan de ella. Puede utilizar su posición central para

construir alianzas y lealtades y, por tanto, alcanzar un poder sustancial en la organización.

1.3.2. Poder de los puestos base

Las personas que ocupan los puestos de base de una organización con frecuencia acumulan más poder del que formalmente les corresponde, y pueden ejercerlo hacia arriba en la jerarquía. Estas personas obtienen poder de varias fuentes. Algunas son individuales, porque reflejan la personalidad y habilidades del trabajador. Niveles altos de poder proceden de los conocimientos, el esfuerzo personal, la ubicación física, el flujo de información y el cumplimiento de las normas (Mechanic, 1962). La primera fuente de poder es el conocimiento del oficio junto a la dificultad de reemplazar al individuo en cuestión. Algunos trabajadores asumen tareas difíciles y adquieren conocimientos especializados, con lo que se convierten en indispensables para los gerentes. Por ejemplo, los mecánicos de mantenimiento de la tabaquera gubernamental situada en la afueras de París buscaban controlar su vida laboral y rechazaban compartir los conocimientos necesarios para reparar los equipos de producción más importantes. Para ello, memorizaban los manuales de reparación antes de destruirlos, de modo que nadie más pudiera consultarlos. Además, se negaban a que los empleados de producción o los supervisores observaran cómo reparaban las máquinas. También formaban a sus sustitutos en un proceso de aprendizaje celosamente guardado, de forma que se aseguraban de que ningún extraño pudiera aprender lo que sabían. Algunos mecánicos llegaron incluso a alterar los equipos de tal forma que ni siquiera el fabricante original podía comprender su funcionamiento. De este modo, los mecánicos de mantenimiento de la tabaquera conservaban el control absoluto de la información necesaria para reparar los equipos de producción. Este conocimiento especializado los hacía indispensables en la fábrica (Crozier, 1964).

La segunda fuente de poder en los puestos base es el grado de esfuerzo e interés mostrado en el trabajo. Los trabajadores que exhiben iniciativa, que trabajan más de lo que se espera, que asumen proyectos indeseables aunque importantes y que muestran interés en aprender de la empresa y de la industria frecuentemente adquieren cierto poder. La ubicación física también ayuda, porque algunos de ellos se hallan en el centro de los hechos. Una ubicación central permite que una persona sea visible a los demás miembros de la organización y forma parte de las redes de interacción. De manera similar, ciertos puestos están dentro del flujo de la información organizativa; por ejemplo, la secretaria de un alto directivo. Ella puede controlar información que otros desean y tiene una cierta capacidad de influencia en su superior. Otra fuente de poder de los trabajadores en los niveles más bajos es el cumplimiento estricto de las normas, sobre todo si tal adhesión logra detener las operaciones; por ejemplo, en la función pública los puestos de base se apoyan en el cumplimiento estricto de las leyes para retrasar el trabajo que le asigna el jefe que no soportan.

1.4. Poder horizontal (o departamental)

El poder horizontal se refiere a las relaciones entre departamentos. Es un poder difícil de medir. Sin embargo, se han encontrado algunas explicaciones, que se apoyan en el modelo de contingencias estratégicas.

Las contingencias estratégicas son hechos y actividades esenciales para alcanzar los objetivos organizativos como, por ejemplo, las materias primas que precisa una empresa, los empleados que las transforman en productos, los clientes que los compran o el banco que proporciona los créditos necesarios. El modelo de contingencias estratégicas postula que el poder de los departamentos depende de tres factores (Hickson *et al.*, 1971): pericia para afrontar la incertidumbre, sustituibilidad de la pericia de los departamentos y centralidad de los departamentos en el flujo de trabajo.

La incertidumbre por sí misma no otorga poder, aunque sí lo hace el enfrentarla. Un análisis de empresas británicas que operaban en la primera mitad del siglo XX confirma esta idea (Landsbergis, 1961). El estudio reveló que los departamentos financieros dominaban la toma de decisiones organizativa durante la Gran Depresión que precedió a la Segunda Guerra Mundial, ya que mantenían los costes bajos en una época de escasez de dinero. Una vez terminada la guerra, el poder pasó a los departamentos de compras a medida que se podía disponer de más dinero y la elevada demanda de los consumidores hacía muy importante el acceso a las fuentes de suministro. En la década de 1950, la demanda cayó tan vertiginosamente que hizo que el marketing se convirtiera en el principal problema que afrontaban las empresas británicas. Como consecuencia de ello (tal como predecía el modelo), los departamentos de marketing y de ventas que triunfaron al incrementar las ventas de las compañías obtuvieron poder en el importante proceso de la toma de decisiones.

La insostituibilidad incrementa el poder. Cuanto menos sustituible sea un departamento para llevar a cabo las actividades bajo su responsabilidad, más poder acumulará. De hecho, en la época actual las empresas se centran en las actividades básicas y externalizan el resto de actividades.

La centralidad refleja el papel de un departamento en la actividad primaria de una organización. Una medida de esta es el grado en que el trabajo del departamento afecta al producto final. La dependencia interdepartamental es un elemento clave subyacente del poder relativo. El poder del departamento A sobre el departamento B es mayor cuando el último depende del primero. El departamento que recibe los recursos se halla en una posición inferior de poder respecto al departamento que los entrega.

1.5. Tendencia hacia el *empowerment*

El *empowerment* (empoderamiento) es un proceso que otorga mayor autonomía a los trabajadores al compartir con ellos información pertinente y proporcionarles control sobre los factores que afectan al rendimiento del trabajo, de modo que puedan actuar con más libertad para desempeñar sus tareas. Más que ser una estrategia de ‘empuje’, en la que los directivos inducen a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el *empowerment* es una estrategia que se enfoca en las formas en que los directivos podrían diseñar una situación laboral que vigorice y proporcione motivación intrínseca a los empleados (Whetten y Cameron, 2011). Una puesta en práctica eficaz del *empowerment* incluye cuatro componentes clave (Bowen y Lawler, 1995). En primer lugar, los gerentes deben proporcionar a los trabajadores una amplia información sobre todos los aspectos de la empresa, incluidos los económicos (balances, cuentas de resultados, etc.), así como los recursos necesarios para tomar decisiones adecuadas, al igual que ofrecerles apoyo social, e incluso emocional (Spreitzer, 1996). En segundo lugar, los empleados deben poseer las competencias

necesarias para realizar un buen trabajo. Los gerentes utilizan la capacitación y el desarrollo con el fin de ayudar a las personas a adquirir los conocimientos y habilidades requeridos para contribuir al desempeño organizativo. En tercer lugar, los trabajadores cuentan con poder para tomar decisiones sustantivas. Para ello, los gerentes deben permitir a las personas de niveles más bajos participar en la toma de decisiones, expresarles confianza en su capacidad para alcanzar niveles de desempeño elevados, diseñar sus puestos para que tengan mayor discrecionalidad, establecer objetivos significativos y retadores, elogiar el desempeño sobresaliente y alentar a los empleados a responsabilizarse de su trabajo. En cuarto lugar, los trabajadores reciben recompensas con base en su desempeño.

LECTURA 2: DAR AUTONOMÍA AL TRABAJADOR

Pocos directivos creen que una fábrica pueda llegar a ‘manejarse a sí misma’ y que un equipo de trabajadores bien integrado, con reglas de juego claras y adecuados niveles de delegación pueda obtener resultados tan buenos, o mejores, que los de otras plantas en las que las decisiones y los procedimientos se deciden desde la cúpula.

Pero Lynn Mercer, la directiva de una de las plantas de ensamblaje de Lucent Technologies, una empresa de alta tecnología de Estados Unidos, no forma parte de esa categoría de gerentes escépticos. Ella se encoge de hombros cuando le hablan de la supuesta carencia de iniciativa de los trabajadores o de la necesidad de que los directivos mantengan un alto grado de control sobre los procedimientos de trabajo. Sus 480 empleados conforman un equipo autodirigido que nunca ha incumplido una fecha de entrega.

En la planta de Mercer no hay fórmulas o métodos rígidos: el cambio es la constante. Pero su estilo de administración sigue cinco principios básicos.

- La actitud es más importante que la aptitud: en muchas plantas, el trabajo es de naturaleza técnica, pero se puede enseñar. Lo que no se puede enseñar es la iniciativa, la curiosidad y el espíritu de equipo. Las pruebas de ingreso están diseñadas para excluir a los individualistas o los irritables. Nadie ingresa como empleado permanente: todo el mundo es un temporal hasta que demuestra suficiente iniciativa y capacidad de trabajo en equipo. Los equipos eligen a sus propios líderes en áreas como la capacitación, la fijación de horarios y las comunicaciones con otros equipos.
- La misión se señala desde arriba, los métodos surgen desde abajo; aunque la dirección fija las metas, los trabajadores diseñan los métodos para alcanzarlas. Los equipos cambian constantemente los procesos de manufactura e incluso el diseño del producto. A estas alturas, usted se preguntará: ¿qué impide que el caos se apodere de la planta?
- La retroalimentación: un sistema abierto de comunicaciones que exalta los cambios positivos y pone fin a los negativos es esencial. Todos los procedimientos se hacen por escrito pero cualquier trabajador puede proponer cambios. “Hay suficientes controles internos”, dice Mercer. Cualquier retraso se destaca en rojo y el que tiene unos minutos libres consulta la lista de ‘urgentes’ para ayudar a los responsables de un pedido retrasado.
- Contacto con el cliente: los empleados saben a quién está dirigido cada producto. Los técnicos conocen a los clientes porque Mercer los envía a las exposiciones.
- Hay que recompensar el trabajo en equipo: la bonificación anual que paga Lucent –en 1996, el 15% del salario– se basa en una combinación de progreso individual y logros del equipo.

Fuente: Petzinger, T. (1997): “¿Quién dijo que los empleados no pueden dirigir la empresa?”, *Cinco Días*, 11 de marzo, pp. 44.

Las decisiones no deben depender necesariamente de alguien que ocupe un puesto alto en la jerarquía, sino de la persona con más conocimientos o ubicada en la posición más conveniente. Este criterio garantiza decisiones rápidas de calidad que permiten adaptarse a los cambios del mercado (Lawler, 1993). De acuerdo con Aamodt (2011), existen cinco niveles de participación y control de los empleados:

- Seguimiento. En este caso los empleados no tienen control real sobre su trabajo. Se les dan instrucciones sobre qué deben hacer, cuándo y cómo deben hacerlo.

Además, con frecuencia su trabajo es supervisado por otros empleados (por ejemplo, control de calidad) o por su supervisor.

- Propiedad del producto. A los empleados aún se les dice qué hacer pero son los únicos responsables de la calidad de su producción. En esencia, en este nivel se elimina los “sistemas redundantes”. Con un sistema redundante, el trabajo de cada persona es supervisado por otra(s). La lógica de los sistemas redundantes es que con más de una persona supervisando la calidad, existen menos probabilidades de que un producto con poca calidad llegue al cliente. Además, en muchos casos, un empleado podría no tener el nivel de habilidad necesario para supervisar su propio trabajo. No obstante, estos sistemas tienen sus desventajas. La satisfacción, la motivación y el desempeño suelen disminuir cuando otros supervisan nuestro trabajo. Hacer que los empleados sean responsables de su propia producción los motiva a supervisar con más cuidado su trabajo, les proporciona un sentido de propiedad de su producto, así como un gran sentido de autonomía e independencia.
- Asesoría. En este nivel, se pide a los empleados que proporcionen retroalimentación, sugerencias e información sobre varios aspectos organizativos. Ello no garantiza que la organización seguirá las recomendaciones sugeridas.
- Compartido/participativo/de equipo. Se les permite a los empleados tomar algunas decisiones. Sin embargo, estas se toman a nivel de grupo. Este nivel difiere del anterior en que sólo en raras ocasiones no se implantará la decisión del equipo.
- Absoluto. A los empleados se les da la autoridad absoluta para tomar una decisión por sí mismos (sin requerir consenso de grupo ni aprobación de un supervisor). También son responsables de las consecuencias de tal decisión. Muchos empleados se muestran cautelosos cuando se les da poder absoluto.

El *empowerment* es una cuestión de grado, que adquiere diferentes significados en las empresas. La línea continua del *empowerment* puede ir desde una situación en la que los trabajadores de primera línea casi no pueden ejercer su criterio, como en una cadena de montaje, hasta el *empowerment* total, donde los trabajadores incluso participan en la formulación de la estrategia de la empresa. Así, en las empresas japonesas, el *empowerment* significa estimular las aportaciones de los empleados, pero es la alta dirección la que debe aprobar la puesta en práctica de las sugerencias presentadas. En muchas empresas occidentales, sin embargo, significa conceder a los trabajadores una autonomía casi completa para la toma de decisiones y la mejora de su área de trabajo (Ford y Fottler, 1995). Conceder autonomía a los empleados significa que se les permite tomar decisiones y controlar el diseño de sus puestos, además de influir en los objetivos y los sistemas de recompensas de la organización. Por ejemplo, cuando se permite a los equipos autodirigidos contratar, establecer recompensas, disciplinar, distribuir tareas y despedir a los miembros.

Los trabajadores frecuentemente conocen mejor que los gerentes cómo mejorar un proceso de trabajo, satisfacer a un cliente o resolver algunos problemas de producción. Por tanto, si se les concede poder podrán usar sus habilidades y conocimientos para mejorar las tareas. Además, un trabajador adquiere un mayor compromiso con la puesta en marcha de un curso de acción si participa en el proceso decisorio. Específicamente, el *empowerment* tiene cuatro dimensiones (Spreitzer, 1997).

1. *Autoeficacia (competencia)*. Los individuos a los que se ha otorgado poder tienen la sensación de que poseen no sólo las habilidades y conocimientos necesarios, sino también la confianza de que pueden rendir satisfactoriamente. Saben lo que hacen y creen que pueden realizar bien su trabajo; están más seguros de sí mismos, tienen una sensación de dominio personal y creen que pueden aprender y crecer para enfrentarse a nuevos retos. Bandura (1977) sugirió tres condiciones necesarias para que las personas tengan un sentimiento de autoeficacia: 1) la creencia de que tiene la capacidad de desempeñar una actividad; 2) la creencia de que son capaces de hacer el esfuerzo necesario, y 3) la creencia de que ningún obstáculo externo les impedirá que completen la actividad.
2. *Autodeterminación (elección)*. La autodeterminación significa que el individuo tiene una sensación de responsabilidad y pertenencia sobre su actividad, esto es, puede elegir qué hacer, cómo hacerlo y cuándo llevarlo a cabo. Las personas sienten que tienen autodeterminación cuando pueden participar voluntaria e intencionalmente en las actividades, más que cuando se les obliga o se les prohíbe participar. La autodeterminación se relaciona más directamente con el hecho de tener opciones de los métodos utilizados para realizar una actividad, la cantidad de esfuerzo que se invertirá, el ritmo del trabajo y el límite de tiempo en el que se debe realizar. Mientras que la autoeficacia se refiere a un sentido de competencia, la autodeterminación se refiere a un sentimiento de tener una opción.
3. *Consecuencia personal (efecto)*. Es la creencia del individuo de que puede afectar o influir en los resultados de la organización. Los individuos en los que se ha delegado poder creen que pueden influir en sus equipos o unidades de trabajo y que los compañeros de trabajo e incluso los gerentes escucharán sus ideas. La consecuencia personal es la convicción de que mediante los propios actos, el individuo puede influir en lo que suceda. Por tanto, un sentimiento de consecuencia personal se refiere a la percepción de un efecto. Los individuos luchan por mantener la sensación de control de sí mismos y de sus situaciones.
4. *Significado (valor)*. Un individuo percibe una sensación de significado cuando la actividad cuenta en su sistema de valores. Sus propios ideales y estándares son congruentes con lo que hacen. Los individuos en los que se ha delegado poder consideran que su trabajo es significativo si creen que lo que hacen es importante para ellos y para el éxito de la empresa.

Whetten y Cameron (2011) añaden una quinta dimensión: confianza (seguridad). Confían en que serán tratados con justicia y equidad. Tienen la seguridad de que, incluso si ocupan puestos de bajo nivel jerárquico, el resultado final de sus acciones será de justicia y bienestar, y no de daño y dolor.

La investigación ha dado como resultado al menos nueve recomendaciones (figura 5) específicas para fomentar el *empowerment*, es decir, para crear una sensación de competencia, elección, efecto, valor y seguridad (Whetten y Cameron, 2011).

La creación de un entorno en el que los individuos tengan *empowerment* requiere guiarlos mediante una visión claramente articulada de hacia dónde se dirige la organización y cómo pueden ellos contribuir a encaminarla hacia ahí. La peor circunstancia que podemos experimentar es la de una total falta de dirección, en las que

las personas hacen lo que se les ocurre, o en la que ningún objetivo común o meta es evidente.

Bandura (1986) encontró que lo más importante que un gerente puede hacer para facultar a otros individuos es ayudarles a experimentar dominio personal durante un desafío o problema. Al realizar con éxito una actividad, vencer a un oponente o resolver un problema, la gente desarrolla una sensación de pericia. El dominio personal se puede fomentar al ofrecer a los individuos oportunidades de realizar con éxito actividades cada vez más difíciles, las cuales, finalmente, conducen al logro de las metas deseadas. La clave consiste en comenzar con actividades fáciles y luego progresar con pequeños pasos hacia actividades más difíciles hasta que el individuo experimente una sensación de dominio sobre un conjunto entero de problemas.

Cuando los gerentes adoptan una estrategia de pequeños triunfos con actividades relativamente fáciles, los individuos tienen oportunidades de experimentar un éxito temprano (Weick, 1984). Pueden ocurrir pequeños triunfos cuando los grandes problemas se dividen en unidades limitadas que se enfrentan de manera individual. Tal vez los pequeños triunfos parezcan insignificantes en sí mismos, pero generan la sensación de movimiento, progreso y éxito. El reconocimiento y la celebración de los pequeños triunfos generan un impulso que permite que las personas se sientan facultadas y capaces.

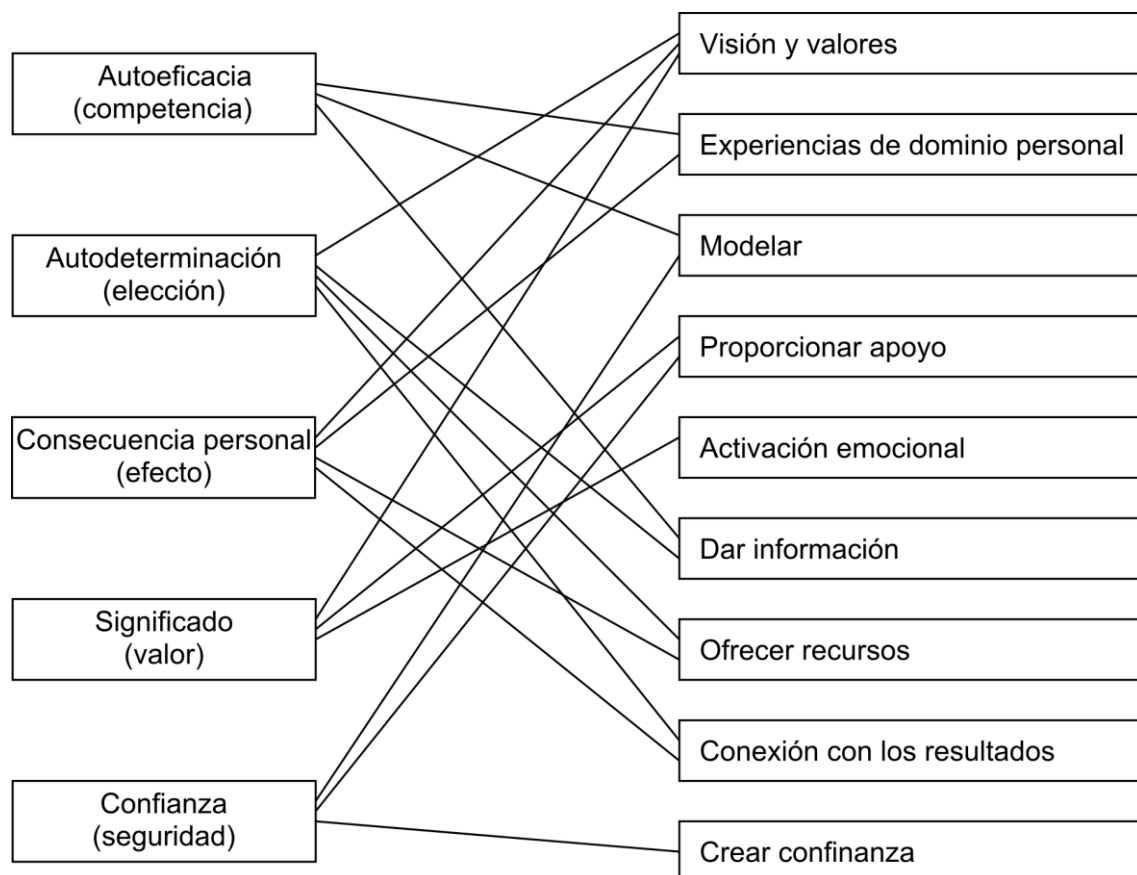


Figura 5: Relación entre las dimensiones y las recomendaciones del empowerment (Whetten y Cameron, 2011)

Otra forma de empoderar consiste en modelar o demostrar el comportamiento correcto que las personas deberían realizar. Bandura (1977) encontró que observar a un individuo tener éxito en actividades desafiantes proporciona un poderoso impulso a los demás al creer que ellos también pueden tener éxito. En otras palabras, facultar a las personas implica mostrar ejemplos de éxitos pasados.

Una cuarta técnica para ayudar a los demás en el *empowerment* consiste en brindarles apoyo social y emocional. Para que las personas se sientan empoderados, los gerentes deberían elogiarlas, alentarlas, expresarles su aprobación, respaldarlas y brindarles seguridad. Bandura (1986) encontró que una parte crucial del *empowerment* consiste en contar con gerentes sensibles y que brinden apoyo. Los gerentes que desean empoderar a los empleados deben encontrar formas de elogiar su desempeño con regularidad.

Activación emocional significa remplazar las emociones negativas, como temor, ansiedad o malhumor, con emociones positivas, como entusiasmo, pasión o anticipación. Para empoderar a las personas, los gerentes tratan de fomentar un entorno de trabajo amigable y atractivo (por ejemplo, reuniones sociales periódicas para fomentar la amistad entre los compañeros de trabajo). La activación emocional se relaciona con el hecho de convertirse en una fuente de energía positiva para los demás. Es más probable la activación emocional cuando los individuos hacen algo que está relacionado con los valores que más aprecian.

La información es una de las herramientas de poder más importantes para dirigir una organización. Con más información, las personas tienden a experimentar mayor autodeterminación, control personal y confianza. Por tanto, un gerente que desea empoderar a un empleado se asegurará de que éste reciba toda la información relevante para realizar una actividad.

Los gerentes otorgan a los empleados el espacio, el tiempo o el equipo que, de otra forma, no estaría disponible; se aseguran de que los empleados tengan acceso a redes de comunicación o interpersonales que faciliten su trabajo. También podrían otorgar poder a los empleados para que gasten dinero o recursos en actividades que consideren importantes. Los gerentes que intentan incrementar el empoderamiento del personal al brindarles los recursos necesarios, también garantizan que los empleados reciban una capacitación continua adecuada y que tengan experiencias de desarrollo. Brindan apoyo técnico y administrativo suficiente para asegurar el éxito.

Los empleados experimentan más empoderamiento cuando pueden ver los resultados de su trabajo. Por ejemplo, a menudo era una sorpresa para las empresas estadounidenses que sus contrapartes japonesas visitaran de forma habitual a los clientes en sus casas o lugares de trabajo, observaran cómo se utilizaban los productos que elaboraban y recibieran retroalimentación directa de los usuarios finales. Esta conexión con el cliente final provocaba que los empleados se sintieran más empoderados, además de ser una fuente valiosa de ideas para mejorar. Una idea relacionada es otorgar a los empleados autoridad para resolver los problemas en el momento que se presentan.

La confianza es difícil de ganar y muy fácil de perder. Se necesita tiempo y un comportamiento honesto para adquirirla, mientras que basta un burdo engaño para perderla. Para crear confianza son especialmente importantes cinco factores (Whetten y Cameron, 2011):

- **Fiabilidad.** Los gerentes que desean que su personal confíe en ellos necesitan mostrarse dignos de confianza. Sus acciones deben ser congruentes con sus palabras y con sus actitudes.
- **Equidad.** Los buenos gerentes también necesitan ser justos y no deben tomar ventaja de nadie. Los gerentes deberán dejar en claro cuáles son los estándares que utilizarán para juzgar a los empleados, y asegurarse de que esos estándares se apliquen sin sesgos.
- **Interés.** Los gerentes deben mostrar preocupación personal por los demás y lograr que cada empleado sienta que es importante para el gerente.
- **Apertura.** Los gerentes que fomentan la confianza son abiertos en sus relaciones. No existen secretos dañinos, y la información relevante se comparte abierta y honestamente con los empleados.
- **Competencia.** Los empleados necesitan tener la seguridad de que el gerente tiene la capacidad, la experiencia y el conocimiento necesarios para realizar las actividades y resolver los problemas.

En general, existe evidencia de que los individuos empoderados tienen más probabilidades de ser innovadores, de ejercer una influencia positiva en la organización y de ser eficientes en sus trabajos (Spreitzer, 1997).

2. POLÍTICA EN LA ORGANIZACIÓN

La política en la organización abarca las actividades que los gerentes (y otros miembros) realizan para aumentar su poder y ejercerlo con el fin de alcanzar sus objetivos y superar resistencias y oposiciones internas (Pettigrew, 1973). No conviene olvidar la denominada dimensión ‘legítima’ de la política. La conducta política legítima hace referencia a la política normal en el día a día: quejarse a su supervisor o formar coaliciones. Por otra parte, también hay conductas políticas ilegítimas que violan las reglas implícitas del juego. Los que realizan este tipo de actividades extremas suelen ser descritos como individuos que ‘juegan sucio’. Las actividades ilegítimas incluyen el sabotaje o la delación (Robbins y Judge, 2009).

En ocasiones se considera la política como el empleo de artes no aprobadas por la organización para fines personales en vez de organizativos. Este comportamiento conduce a conflictos y falta de armonía en el entorno de trabajo, ya que normalmente los intereses individuales son divergentes. Es más, los trabajadores que tienen esta percepción de la actividad política en sus empresas, suelen mostrar sentimientos de ansiedad e insatisfacción en el puesto. De igual forma, un uso inadecuado de la política se relaciona con un pobre estado de ánimo de los empleados, un desempeño organizativo menor y unas malas decisiones (Ferris *et al.*, 1996).

Sin embargo, la política puede ser útil para los fines de la organización, por lo que se ha convertido en la piedra angular de la democracia organizativa. De acuerdo con este planteamiento, se la concibe como un proceso organizativo natural que incluye acciones intencionadas de influencia, que llevan a cabo individuos o grupos para mejorar o proteger sus intereses organizativos cuando es posible que surjan cursos de acción conflictivos (Gray y Ariss, 1985). Los gerentes eficaces utilizan la política para ganar apoyo y echar a andar los cambios que consideran imprescindibles.

Así pues, la conducta política en la organización incluye actividades que no forman parte del papel formal en la organización pero que influyen, o intentan influir, sobre la distribución de ventajas y desventajas dentro de la misma (Farrell y Petersen, 1982). La conducta política está fuera de los requisitos especificados en el puesto de trabajo, y requiere cierto intento de utilizar las bases de poder que se tienen.

La mayoría de los gerentes aceptan las realidades políticas y las consideran un reto básico de la vida de una organización. Ante cualquier decisión importante en la que se desee influir, es esencial que se identifique y se defienda el apoyo de individuos poderosos o de grupos de interés.

La perspectiva política insiste en que los objetivos organizativos se fijan a través de negociaciones entre los miembros de las coaliciones. Individuos y grupos diferentes tienen objetivos y recursos distintos. Cada uno intenta regatear con otros miembros o coaliciones para influir en los objetivos y en el proceso de toma de decisiones. Las cinco proposiciones siguientes sintetizan la perspectiva política en las organizaciones (Bolman y Deal, 1991):

1. Las organizaciones son ‘coaliciones’ compuestas por una variedad de individuos y grupos de interés (por ejemplo, niveles jerárquicos y departamentos).
2. Existen ‘diferencias perdurables’ entre individuos y grupos en cuanto a valores, preferencias, creencias, información y percepciones de la realidad. Tales diferencias cambian lentamente, si es que llegan a hacerlo.
3. La mayoría de las decisiones importantes en las organizaciones comprenden la ‘asignación de recursos escasos’: son decisiones acerca de quién obtiene qué.
4. Como resultado de la escasez de recursos y de las diferencias persistentes, el ‘conflicto’ es central en la dinámica organizativa y el ‘poder’ su recurso más importante.
5. Los objetivos organizativos y las decisiones emergen de la negociación, el regateo y la competencia por los puestos entre los miembros de las distintas coaliciones.

Ciertas condiciones fomentan la actividad política en las organizaciones (Wagner y Hollenbeck, 1998): la incertidumbre, el tamaño de la organización, el nivel jerárquico, la diversidad organizativa y la importancia de la decisión. La incertidumbre puede ocultar o disfrazar el comportamiento de las personas, permitiéndoles que se dediquen a actividades políticas que, de otro modo, se detectarían y prohibirían. También puede desencadenar el comportamiento político, porque proporciona una razón para que a las personas les interese la política. La gente quiere encontrar un modo de reducir la incertidumbre y beneficiarse personalmente de esa reducción. El politiquero es más frecuente en las grandes organizaciones que en las pequeñas. La presencia de un mayor número de personas seguramente oculta la conducta de cualquier persona individual, permitiéndole emprender comportamientos políticos con menos miedo a ser descubierta. La política es también más común entre los gerentes medios y altos, puesto que el poder que se precisa para dedicarse a la política normalmente está concentrado en esos niveles. En las organizaciones heterogéneas, los miembros comparten pocos intereses y valores, y por ello sus opiniones son muy diferentes. Bajo tales circunstancias, es muy posible que surjan movimientos políticos a medida que los miembros compiten para decidir qué intereses se satisfacen y cuáles no. Por último, las decisiones importantes estimulan más los juegos políticos que las que no lo son, simplemente porque los temas menos importantes logran menos atención e interés.

Entre las áreas en las que la actividad política resulta particularmente intensa se hallan los procesos de cambio organizativo, las decisiones presupuestarias, los nombramientos y relevos, la definición de las relaciones entre los departamentos y las decisiones sobre la estrategia y el desarrollo de la organización.

Una razón para tener una percepción negativa de la política surge de comparar dicho comportamiento con comportamientos más racionales. Muchos gerentes consideran que los procedimientos racionales son más objetivos, fiables y conducen a mejores decisiones que el comportamiento político. Un estudio sobre la eficacia de las decisiones estratégicas comparó las que se habían tomado de manera racional con las que se basaron, sobre todo, en fundamentos políticos. La política incluía factores como el hecho de que las personas estuvieran más interesadas en sus propios objetivos que en los de la organización, así como el poder y la influencia utilizados sobre los miembros de un grupo. El estudio comprobó que los gerentes que reunían información y aplicaban técnicas analíticas asumían decisiones más eficaces que aquellos que no lo hacían. También reveló que los gerentes que usaban el poder o tenían un propósito oculto (ambas son tácticas políticas) eran menos eficientes que aquellos que no lo usaban ni lo tenían (Dean y Sharfman, 1996). Por lo tanto, este estudio puso de manifiesto que los factores políticos entorpecían la posibilidad de tomar buenas decisiones. Ahora bien, los enfoques racionales sólo son efectivos en determinadas situaciones. Las organizaciones normalmente utilizan procesos racionales y políticos.

LECTURA 3: FACTORES QUE PROMUEVEN LA POLÍTICA EN LAS ORGANIZACIONES

Las investigaciones recientes han identificado una serie de factores que parecen promover la conducta política. Algunas son características individuales derivadas de las cualidades singulares de los individuos empleados por la organización; otros son el resultado de la cultura o del entorno interno de la organización. A continuación vamos a revisar ambos tipos de factores.

Factores individuales. De forma individual, los investigadores han identificado determinados rasgos de la personalidad, necesidades y otros factores que están probablemente relacionados con la conducta política. En lo que respecta a los rasgos, los empleados que se autosupervisan mucho y las personas que tienen una elevada necesidad de poder tienen más probabilidades de mostrar una conducta política. El individuo que se supervisa mucho es más sensible a las pistas sociales, muestra mayores niveles de conformidad social y tiene más probabilidades de ser habilidoso en la conducta política que los individuos con un bajo nivel de supervisión propia.

Además, la inversión de un individuo en la organización, las alternativas percibidas y las expectativas de éxito influirán en el grado en que utilizarán medios de acción política ilegítimos. Cuanto más ha invertido un individuo en la organización en cuanto a expectativas de mayores beneficios futuros, más tiene que perder si se le expulsa, y menos probabilidades tiene de utilizar medios ilegítimos. Cuantas más oportunidades de trabajo alternativo tenga el individuo (debido a un mercado laboral favorable o a que tiene habilidades o conocimientos escasos, una buena reputación o conductas influyentes fuera de la organización), más probabilidades hay que el individuo se arriesgue a realizar actividades políticas ilegítimas. Finalmente, si un individuo tiene pocas expectativas de éxito utilizando medios ilegítimos, es improbable que lo intente. Las elevadas expectativas de éxito en la utilización de medios ilegítimos se darán probablemente más en individuos poderosos y experimentados con buenas habilidades políticas, así como en empleados inexpertos e ingenuos que juzgan mal sus posibilidades.

Factores relativos a la organización. Aunque reconocemos el papel que puedan desempeñar las diferencias individuales en la promoción del politiquero, la evidencia respalda más enérgicamente la idea de que hay determinadas situaciones y culturas que promueven la política. Concretamente, cuando están disminuyendo los recursos de una organización, cuando el patrón de recursos existentes está cambiando, y cuando hay oportunidades de ascenso, es más probable que surja el politiquero. Además, las culturas que se caracterizan por la poca confianza, la ambigüedad de roles, sistemas de evaluación del desempeño poco claros, prácticas de asignación de recompensas de suma cero, toma de decisiones democrática, elevadas presiones para tener un buen desempeño, y altos ejecutivos preocupados por sus propios intereses crean un entorno idóneo para el politiquero.

Cuanto menos confianza haya dentro de la organización, mayor el grado de conducta política y más probable es que esta sea de tipo ilegítimo. Así pues, mucha confianza debería reducir el nivel de conducta política en general e inhibir las acciones ilegítimas en particular. La ambigüedad de los roles significa que no están claras las conductas prescritas para el empleado. Por tanto, el alcance y las funciones de las acciones políticas del empleado están menos limitadas. Puesto que las actividades políticas se definen como aquellas que no vienen requeridas por el papel formal que se tiene, cuanto mayor sea la ambigüedad del papel, más fácil es realizar actividades políticas sin que sean viables.

Cuanto más ponga de relieve la cultura de una organización el enfoque de suma cero o de ganar/perder para asignar las recompensas, más motivados estarán los empleados para politiquear.

Cuanta más presión sientan los empleados por tener un buen desempeño, más probabilidades existen de politiquear. Si el individuo percibe que toda su carrera depende de las cifras de venta del próximo trimestre tiene una motivación para hacer todo lo que sea necesario para que esas cifras sean favorables.

Finalmente, el politiqueo de la alta dirección justificará que autorizará a los que están en los niveles inferiores a jugar a la política, al sugerir implícitamente que dicha conducta es aceptable.

Fuente: Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009): *Essentials of Organizational Behavior* (10th Edition), Prentice Hall, Englewood Cliffs.

2.1. Tácticas políticas

Las tácticas políticas son las prácticas que se llevan a cabo con objeto de incrementar el poder de una persona o grupo con respecto a otro. En la medida en que el poder aumenta, también lo hace la probabilidad de que la persona o grupo sean capaces de buscar y obtener beneficios en su propio interés. Entre las tácticas políticas más utilizadas se encuentran las siguientes (Wagner y Hollenbeck, 1998): influir en la decisión, intercambio social, formación de coaliciones, cooptación y manejo de las impresiones.

En el intento de influir en cómo se toman las decisiones importantes y en quién las toma, adquiere singular importancia la elección de las personas que forman parte del órgano decisorio, influir en el orden del día de las reuniones o conseguir que los que toman las decisiones utilicen criterios sesgados. La aplicación de esta táctica incluye el engaño, la manipulación y el abuso de poder.

El intercambio social implica que ‘si tu haces algo por mí, yo haré algo por ti’. Se basa en la poderosa norma de reciprocidad de la sociedad, mediante la cual uno corresponde a un valor recibido con otro valor equivalente (Gouldner, 1960). Cuando estos intercambios se llevan a cabo con éxito, ambas partes obtienen algo que desean. Los intercambios que persisten durante algún tiempo conducen generalmente a una alianza en la que dos o más personas integran un grupo de poder de largo plazo para obtener los beneficios que desean mutuamente. El intercambio no tiene por qué ser instantáneo. Así, algunas personas utilizan los favores para crear un sentimiento de estar en deuda. De esta forma, incrementan la dependencia de los demás, construyendo una reserva de favores debidos.

La formación de coaliciones (o grupos de poder) contribuye a que las personas incrementen su poder y consigan beneficios que estarían más allá de sus posibilidades individuales. Por ejemplo, las negociaciones colectivas permiten que los trabajadores obtengan salarios y otras condiciones laborales muy superiores a aquellas que podrían exigir si negocian de forma individual. Igualmente, las empresas forman asociaciones empresariales para intercambiar información sobre las negociaciones colectivas y llegar a acuerdos con los sindicatos. En la formación de una coalición los gerentes necesitan distinguir entre aquellos con los cuales el acuerdo y la confianza son inicialmente

grandes (aliados y compañeros de camino) y aquellos con quienes son pequeños (adversarios y enemigos). Por lo general, no sirve de mucho presionar a los adversarios y la estrategia eficaz consiste en ‘dejarlos actuar por su cuenta’. Puede resultar eficaz seguir estos cuatro pasos: 1) expóngales su visión de la organización, 2) explíqueles de manera neutral que usted entiende bien la posición de ellos, 3) identifique la contribución que usted está haciendo al problema y 4) finalice la reunión diciéndoles lo que piensa hacer, aunque sin hacerles ningún tipo de exigencias.

La cooptación es la invitación a personas o grupos para formar parte de órganos decisorios, preservando así sus intereses frente a la adversidad. Con la invitación a formar parte de los órganos decisorios, los antiguos rivales se transforman a menudo en aliados al involucrarlos en los procedimientos de toma de decisiones. Al atraer a los oponentes a su lado les otorga una participación o pretensión en lo que hace e intenta satisfacer sus intereses.

2.2. Manejo de la impresión

Las personas intentamos regular y controlar, ya sea de forma consciente o inconscientemente, la información que transmitimos a otros, sobre todo aquella que se refiere a nosotros mismos, lo que se conoce como manejo de la impresión. El manejo de impresiones es un esfuerzo del individuo por influir sobre cómo le perciben los demás; las conductas utilizadas con este fin se llaman tácticas de manejo de las impresiones. Jones (1964) divide estas tácticas en dos grandes grupos: congraciamiento y autorepresentación.

Jones (1964) predijo que las personas con poco poder tratarán de congraciarse con los sujetos con más poder y de hacerse agradables. No obstante, es difícil lograr un congraciamiento eficiente debido al ‘dilema del congraciamiento’: Cuanto menos poder tiene un individuo en una relación, mucho más se quiere congraciarse, pero, al mismo tiempo, no quiere verse como un adulator, al ser considerada una conducta degradante. Un fenómeno que reduce dicho dilema es la llamada ‘conspiración autista’. Ambas personas, la de mayor y menor poder, prefieren creer que el congraciamiento no es una adulación. Otra manera de solucionar el dilema es siendo sutiles, si bien la sutileza se puede aplicar a todas las tácticas de congraciamiento.

Mediante el congraciamiento el agente pretende agradar a la persona objetivo, para que esta le perciba cómo alguien con cualidades sociales deseables (por ejemplo, agradable, considerado, atento, encantador o interesante). Las conductas de congraciamiento del agente en relación con la persona objetivo incluyen alabarle, estar de acuerdo con su opinión, demostrarle aprecio en sus logros, reírle las gracias, interesarse por su vida personal o mostrarle deferencia y respeto. Todas estas conductas se agrupan en tres importantes tácticas de congraciamiento (Jones y Pittman, 1982):

- *Conformidad.* Consiste en mostrar acuerdo con las opiniones y valores de la persona con mayor poder. Es un estudio, a las mujeres sujetas a la investigación que fueron a una entrevista de trabajo se les informó acerca de las opiniones del entrevistador (varón). A algunas se les dijo que el entrevistador valoraba a la mujer tradicional, emocional y respetuosa, mientras que a otras se les informó que prefería mujeres más liberales. Cuando acudieron a la entrevista, vestían y se comportaban de manera diferente, además de hacer los comentarios que pensaban que el entrevistador quería escuchar, dependiendo de lo que se les

informó acerca de él. En el caso del entrevistador con preferencias por la mujer tradicional, las solicitantes estaban más maquilladas, con más joyas, y en general se comportaban de manera más pasiva. Las mujeres entrevistadas por el sujeto que prefería a la mujer liberada hablaron más, tuvieron mayor contacto visual con él y, por lo general, actuaron más asertivamente (Von Baeyer *et al.*, 1981). En general, la conformidad puede ser tanto verbal como no verbal, y suele ser muy sutil.

- *Adulación.* La adulación propiamente dicha es el realce del otro. Si decimos cosas agradables a los demás para expresar que nos gustan o admiramos, a cambio tenemos buenas posibilidades de agradarles. No es sorprendente que el halago funcione mejor si elogiamos aquellos aspectos que el otro no está seguro de poseer. Las adulaciones son más efectivas si van acompañadas de pedir consejo. Benjamin Franklin (1706-1790) tenía una regla fundamental para hacer amigos: apelar a su orgullo y su vanidad pidiéndoles constantemente opinión y consejo, lo que hará que te admiren por tu buen juicio y tu sabiduría. Cuando pedimos consejo a otra persona, le proporcionamos prestigio y le demostramos que admiramos y respetamos sus puntos de vista y su experiencia, por lo que tenderá a responder favorablemente y a sentirse motivada a apoyarnos. A todos nos gusta que nos pidan consejo, por lo que respondemos positivamente. Se considera que solo funciona cuando la persona objetivo lo percibe como un gesto sincero y auténtico (Grant, 2013). Ahora bien, aunque haya límites a nuestra credibilidad, especialmente cuando estamos seguros que el adulador intenta manipularnos, tendemos, por lo general, a creer las alabanzas y a sentir atracción por aquellos que nos las proporcionan, incluso si son, como sucede a menudo, falsas (Cialdini, 2009).
- *Autorrepresentación positiva.* La autorrepresentación positiva consiste en presentarse uno mismo en forma tan positiva como sea posible. Esto significa a menudo autoensalzarnos, revelar información positiva acerca de nosotros. Los estudios dicen que las personas se presentan a veces muy positivamente y otras de forma más modesta, según lo que consideren apropiado para la ocasión o la audiencia. Nos presentamos con más moderación ante los amigos; tenemos dificultades para ser humildes con extraños y autoensalzarnos con amigos.

Las tácticas de congraciamiento sirven para conseguir el agrado de las personas y persiguen lograr que los demás nos aprecien para, de esta forma, obtener poder en las relaciones. Por su parte, las tácticas de autorrepresentación se utilizan para controlar la manera en que los demás nos ven y nos tratan, ya que están diseñadas para originar en cierto modo percepciones diferentes en los otros e inducirlos a actuar de acuerdo con estas. Las tácticas de autorrepresentación más utilizadas son las cuatro siguientes (Jones y Pittman, 1982).

- *Intimidación.* Mediante esta táctica el agente pretende que la persona objetivo lo vea como un individuo peligroso, capaz y dispuesto a utilizar su poder para perjudicar a los que no satisfagan sus deseos. Esta conducta se emplea para inducir temor y puede adoptar diversas formas, incluyendo advertencias de que cualquier conducta inaceptable será castigada.
- *Autopromoción.* Esta táctica incluye la conducta que realiza el agente para influir sobre las impresiones de los miembros de la organización en relación con las habilidades que detenta. La conducta incluye informar a los demás sobre los logros propios y las habilidades que se poseen y en ocultar los defectos. Una

forma de hacerlo consiste en colocar los diplomas, premios y trofeos en la oficina o en el espacio de trabajo para que los demás puedan verlos.

- *Ejemplificación.* Esta táctica incluye comportamientos que pretenden demostrar dedicación y lealtad hacia los superiores o los subordinados. Entre las tácticas para influir en los superiores se incluyen llegar antes de la hora, trabajar más tiempo del especificado en el contrato laboral, demostrar una gran diligencia cuando el superior está presente y realizar tareas voluntarias muy visibles que son apreciadas por la organización. Tácticas para influir en los subordinados o los iguales incluyen actuar de acuerdo con lo que se ha dicho que se iba a hacer y realizar autosacrificios para lograr el objetivo propuesto.
- *Súplica.* En este caso, las personas apelan a la simpatía de otros al actuar como débiles y desamparados. El objetivo del que suplica es relativamente simple: dar pena para conseguir ayuda.

Las tácticas de manejo de la impresión pueden ser manipuladoras, aunque también se pueden utilizar de forma positiva. Así, la adulación permite mejorar la confianza de los subordinados y su rendimiento. La ostentación de los logros obtenidos por el líder en la implantación de un cambio (una forma de autopromoción) contribuye a mejorar el optimismo y aumentar el compromiso de los seguidores para que el cambio tenga éxito. Los tipos de ejemplificación, como mostrar valor, hacer sacrificios personales y actuar de forma coherente con los valores declarados, también son una forma de liderar con el ejemplo (Yukl, 2006). Despedir a un trabajador cuando conscientemente fabricó un producto de mala calidad es una forma de intimidar al resto y, así, conseguir que se concentren en el trabajo.

El manejo de la impresión no indica que las impresiones que intenta dar la gente sean necesariamente falsas (aunque, por supuesto, a veces lo son). Por ejemplo, se pueden pedir disculpas sinceramente. Utilizar una impresión falsa puede tener un alto coste, ya que el individuo puede quedar desacreditado. Gran parte de la gestión de impresiones está dirigida a crear una buena impresión en los individuos pertinentes. Sin embargo, algunos empleados se esfuerzan en generar una mala impresión.

Buenas impresiones. Existen, al menos, tres categorías de tácticas para generar impresiones ascendentes favorables (Wayne y Ferris, 1990). Esas tácticas pueden dirigirse hacia el puesto (informar positivamente acerca del rendimiento en el puesto), el superior (alabar al superior inmediato y hacerle favores) o en uno mismo (mostrarse como un sujeto cortés y agradable). Todo empleado debería utilizar una cantidad moderada de impresiones ascendente favorables. Cuando es insuficiente, probablemente el gerente no sea consciente de algunas contribuciones valiosas del trabajador y, por tanto, no lo tiene en cuenta en la asignación de trabajo, sueldo o promoción. En caso de ser excesiva, se corre el riesgo de que los compañeros le tilden de falso, fingidor y otros calificativos más duros. Adular y conformarse en exceso puede resultar dañino si avergüenza a su receptor y lesiona la credibilidad del emisor. Además, el riesgo de insultos no intencionados es muy alto cuando las tácticas para generar impresiones positivas cruzan las líneas de género, grupo étnico y cultural (Giacalone y Beard, 1994).

Malas impresiones. A primera vista, parecería absurda la idea de intentar generar conscientemente una mala impresión en el trabajo. No obstante, al menos existen cuatro motivos que explican este comportamiento (Becker y Martin, 1995): a) evitar ciertos comportamientos o actuaciones: el empleado busca evitar trabajo adicional, estrés,

agotamiento o una transferencia o promoción no deseada; b) obtener retribuciones concretas: el empleado busca obtener un aumento de sueldo, una transferencia o una promoción deseada; c) salida: el empleado intenta ser despedido o suspendido y, así, cobrar el seguro de desempleo o la indemnización por despido y d) poder: el empleado intenta controlar, manipular o intimidar a otros, vengarse o hacer que alguien se vea mal. En el contexto de estos motivos, generar impresiones ascendentes desfavorables tiene sentido.

Cinco tácticas de manejo de las impresiones ascendentes desfavorables identificadas por los investigadores son las siguientes (Becker y Martin, 1995):

- Disminuir el rendimiento: los empleados limitan la productividad, cometen más errores de lo normal, reducen la calidad del trabajo o son negligente en la realización de las tareas.
- No trabajar al máximo potencial: los empleados fingen ignorar los acontecimientos o restringen la calidad o cantidad de su trabajo. En este caso, a diferencia del anterior, previamente los trabajadores realizaron su tarea al máximo potencial.
- Retraimiento: los empleados tienen retrasos, fingen enfermedades o toman descansos excesivos.
- Manifestar una mala actitud: los empleados se quejan, están molestos y enojados, raros, extraños y no se llevan bien con los compañeros de trabajo.
- Transmitir limitaciones: los empleados informan (tanto verbal como no verbalmente) a los compañeros de trabajo acerca de los problemas físicos, errores y otras limitaciones personales acortando un desempeño efectivo.

2.3. Cómo gestionar la política destructiva

En ocasiones hay personas que ganan la partida política culpando a otros, convirtiéndolos en chivos expiatorios de los fallos. También pueden desacreditar o menospreciar los logros de los demás. Este ataque directo a las fuentes interpersonales del poder que los demás puedan poseer es un intento de debilitar su situación política, sembrando dudas sobre su eficacia o menoscabando su credibilidad o legitimidad.

El control de los juegos políticos es una parte principal del trabajo cotidiano de un gerente. Diversas acciones se pueden llevar a cabo para eliminar la política destructiva (Wagner y Hollenbeck, 1998): dar ejemplo, comunicar abiertamente, participar en las decisiones, influir en las coaliciones, combatir el juego político o anticipar políticas destructivas.

Una de las formas de manejar la política destructiva es dar ejemplo. Los gerentes que no toleran el juego sucio o el politiquero organizativo destructivo dejan claro su rechazo a esos tipos de tácticas. Por el contrario, los gerentes que utilizan la política destructiva (echándoles a otros la culpa de sus errores o reteniendo información vital) transmiten un claro mensaje de apoyo a la misma. La comunicación abierta asegura que todo el mundo comprende la asignación de recursos, lo que puede contribuir a eliminar las tácticas políticas dirigidas a influir en los procedimientos de distribución. Consultar y, sobre todo, propiciar la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones ayuda a que estas no se cuestionen por falta de información y oscurantismo, lo que desalienta la política encubierta. Influir en las normas y creencias que dirigen los comportamientos de las coaliciones puede asegurar que los empleados sigan sirviendo a

los intereses organizativos. Cuando las coaliciones se resisten a las técnicas menos severas, la reasignación de trabajos es una opción adecuada. Puede ser importante cuestionar el comportamiento político enfrentándose a quienes lo practican. Cuando las personas practican la política, a pesar de los intentos iniciales de disuadirlas, una reunión en privado entre superior y subordinado puede ser suficiente para atajar este comportamiento. Si no es así, siempre quedan las medidas disciplinarias. Los gerentes deben intentar prevenir el surgimiento de juegos políticos. El descubrimiento de cualquiera de las características personales o condiciones favorables analizadas con anterioridad debería interpretarse como una señal que indica la necesidad de la intervención gerencial antes de que aflore la política destructiva.

3. CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

La necesidad de manejar el conflicto es una realidad cotidiana en las organizaciones. El conflicto es un proceso por el que una parte percibe que sus intereses se contraponen o resultan afectados negativamente por los intereses de la otra parte (Wall y Callister, 1995). El término percibe hace referencia a que las fuentes de conflictos pueden ser reales o imaginarias. No obstante, el conflicto resultante es el mismo.

3.1. Perspectiva actual del conflicto

Los pioneros en la administración, como Frederick W. Taylor, pensaban inicialmente que el conflicto amenazaba la autoridad de los gerentes y, por tanto, había que evitarlo o resolverlo con prontitud. Posteriormente, la escuela de las relaciones humanas reconoció el carácter inevitable de los conflictos, por lo que aconsejó a los gerentes que aprendieran a vivir con ellos, aunque intentando resolverlos siempre que fuera posible. En la década de los setenta, los especialistas en comportamiento organizativo advirtieron que los conflictos provocaban resultados positivos y negativos, que dependían de su naturaleza e intensidad. Esa perspectiva introdujo la idea revolucionaria de que las organizaciones podrían sufrir efectos negativos en ausencia de conflictos.

El conflicto es una fuerza que requiere ser administrada más que eliminada, para mantenerla en un nivel moderado y funcional con el fin de promover los esfuerzos de cambio que benefician a la organización. En la figura 6 se ilustra la relación entre los conflictos y el desempeño de la organización. En el punto A no existe evidencia de un conflicto o son pocos y el desempeño de la organización se mantiene bajo. La ausencia de conflicto suele indicar, en ocasiones, que los gerentes insisten en la conformidad, a expensas del desarrollo de nuevas ideas, se resisten a aceptar los cambios y se esfuerzan por llegar a acuerdos, más que por una toma de decisiones eficaz. A medida que surgen los conflictos y se intensifican entre el punto A y el punto B, es muy probable que aumente el desempeño de la organización. Cuando una organización muestra un nivel óptimo de conflictos (punto B), los gerentes aceptan y estimulan diversas perspectivas, buscan formas de mejorar el desempeño de la organización y consideran los debates y los desacuerdos como un ingrediente necesario para tomar buenas decisiones. En este sentido, el conflicto resulta beneficioso porque ayuda a superar la inercia organizativa y conduce al aprendizaje y al cambio. Conforme los conflictos pasan del punto B al C, se intensifican hasta el punto en que el desempeño de la organización se resiente. Cuando una organización tiene niveles disfuncionales de conflictos, los gerentes utilizan los recursos en el logro de sus propios fines, se preocupan más por ganar batallas políticas que por alcanzar una ventaja competitiva para su organización y tratan de vengarse de

sus oponentes en lugar de tomar buenas decisiones. Además, los gerentes pasan mucho tiempo negociando y la organización se estanca en la toma de decisiones por lo que se retrasa el cambio.

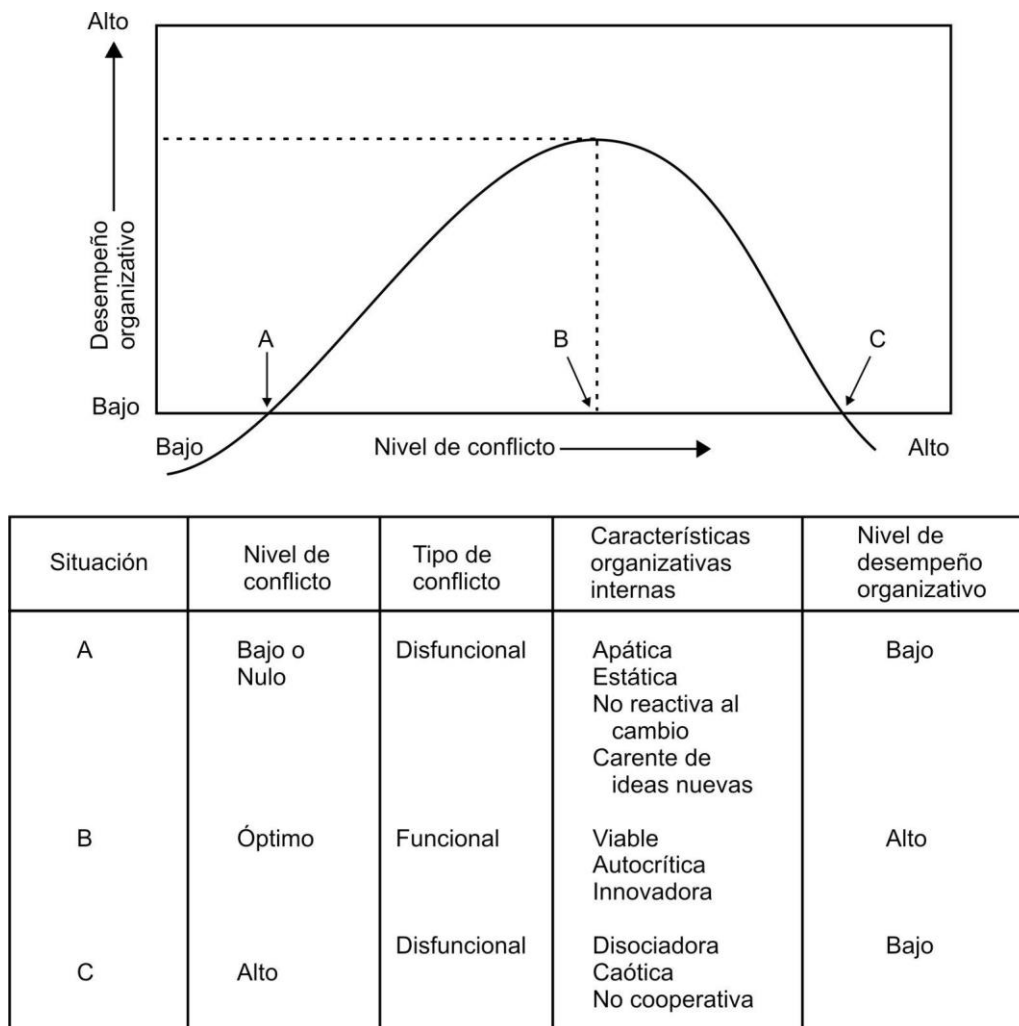


Figura 6: Conflicto y desempeño organizativo (Robbins y Coulter, 1996)

Los grupos de trabajo, departamentos y organizaciones con pocos conflictos tienden a manifestar apatía, falta de creatividad, indecisión e incumplimiento de fechas límite. Por otra parte, los conflictos excesivos disminuyen el desempeño organizativo a causa de luchas políticas, insatisfacción, falta de trabajo de equipo y rotación de personal. La agresión y violencia en los centros de trabajo son igualmente posibles manifestaciones de tener excesivos conflictos (O'Leary-Kelly *et al.*, 1996). Un nivel óptimo de conflicto permite algunos de los siguientes resultados: a) aumenta la creatividad: aflora el talento y las capacidades; b) potencia el cambio: se desafían los procedimientos, las tareas, las asignaciones del presupuesto y otras prácticas de la organización; c) aumenta el esfuerzo: se quiere ganar; el conflicto aviva a los individuos; d) aumenta la información para el diagnóstico: si hay conflicto, se investiga más y e) aumenta la cohesión del grupo: si un grupo está en conflicto con otro se vuelve más cohesionado. Así pues, el conflicto es una fuerza que requiere gestión más que eliminación. De hecho, los gerentes no deberían tratar de eliminar todos los conflictos, sino intentar de mantenerlos

en un nivel moderado y funcional con el fin de potenciar los esfuerzos de cambio que benefician a la organización.

El reto en el manejo del conflicto es alentar a los miembros de los equipos directivos a discutir sin destruir su habilidad de trabajar juntos. Existen varias reglas de compromiso clave para el manejo eficaz de los conflictos (Eisenhardt *et al.*, 1997): a) trabajar con más información, no con menos; b) enfocarse en los hechos; c) desarrollar múltiples alternativas para enriquecer el nivel de debate; d) compartir objetivos acordados en conjunto; e) infundir humor al proceso de decisión; f) mantener una estructura de poder equilibrada, y g) resolver asuntos sin forzar el consenso.

La tensión inherente entre la aceptación intelectual de los méritos del conflicto y el rechazo emocional cuando se experimenta en carne propia se ilustra en un estudio clásico de toma de decisiones (Boulding, 1964). Se formaron numerosos grupos de directivos para resolver un problema complejo. Se les dijo que un equipo de expertos juzgaría su desempeño en términos de cantidad y calidad de las soluciones generadas. Los grupos eran idénticos en tamaño y composición, excepto que la mitad de ellos incluía a un ‘cómplice’ del investigador que interpretaba el papel de ‘abogado del diablo’. Ese individuo rebatiría las conclusiones del grupo, y forzaría a los demás a examinar de manera crítica sus suposiciones y la lógica de sus argumentos. Al final del período de solución de problemas, se compararon las recomendaciones hechas por ambos conjuntos de grupos. Los grupos con ‘abogado del diablo’ tuvieron un desempeño significativamente mejor en la actividad; habían generado más alternativas, y sus propuestas se consideraron como superiores. Después de un pequeño descanso, se reagrupó a los directivos y se les dijo que realizarían una actividad similar durante la siguiente sesión. Sin embargo, antes de que comenzaran a discutir el siguiente problema, se les dio permiso para eliminar a un miembro. Los grupos que incluían al ‘cómplice’ le pidieron que se fuera. El hecho de que cada grupo de alto rendimiento expulsara a su única ventaja competitiva, porque ese miembro provocaba que los demás se sintieran incómodos, demuestra una reacción muy común en el conflicto: “Sé que tiene resultados positivos para el desempeño de la organización en general, pero no me gusta cómo me hace sentir en lo personal” (Whetten y Cameron, 2011). La tarea de un directivo eficaz consiste en mantener un nivel óptimo de conflicto, mientras mantiene los conflictos dirigidos a objetivos productivos.

Modelo de conflicto. Se ha desarrollado un modelo de cinco etapas que describe las situaciones características de un conflicto (Pondy, 1967): 1) conflicto latente, 2) conflicto percibido, 3) conflicto sentido, 4) conflicto manifiesto y 5) consecuencias del conflicto (figura 7). No obstante, no debe darse por supuesto que todos los episodios de conflicto dan como resultado la magnificación de la hostilidad o que el conflicto latente siempre se percibe y se siente.

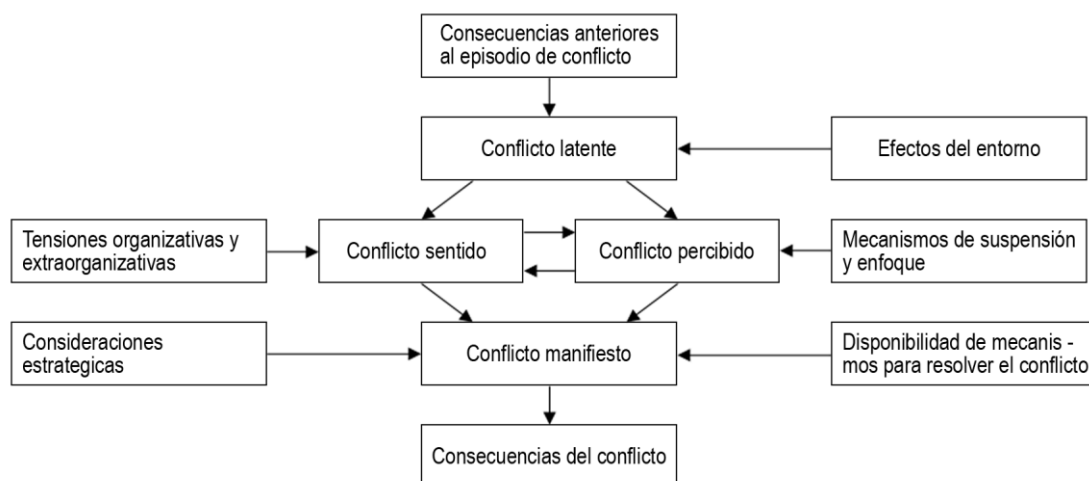


Figura 7: Modelo de conflicto (Pondy, 1967)

En la primera etapa, conflicto latente, no existe ningún conflicto. Sin embargo, el potencial para que surja está presente debido a la manera en que la organización opera. La diferenciación horizontal y vertical lleva al establecimiento de distintas subunidades organizativas con diferentes objetivos y, con frecuencia, con sus propias percepciones de cual es la mejor manera de lograr esos objetivos. Mientras que algunos individuos son insensibles a señales que pueden indicar un conflicto latente, otros tienen mecanismos de percepción finamente desarrollados y se puede decir que son detectores.

LECTURA 4: EL CONFLICTO NO ES ACOSO MORAL

Un empleado demanda a su empresa alegando que ha sufrido acoso moral que ha derivado en una incapacidad absoluta para trabajar.

El trabajador alegaba en el juicio la existencia de graves perjuicios psicológicos sobre la base de una conducta empresarial de acoso moral. Indicaba que había dejado de efectuar funciones directivas dependientes del presidente, se le había quitado el despacho, se le obligaba a efectuar horas extras que no se abonaban y no se le había pagado el bonus que venía percibiendo, entre otras cosas.

El tribunal analiza la figura del acoso, indicando que es objeto de un estudio multidisciplinar en el que participa la psicología, la sociología y el derecho.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua define “acosar” como “acción de perseguir sin darle tregua ni reposo, a un animal o a una persona”. Añadir el calificativo de “moral” incide en que persigue el desmoronamiento íntimo y psicológico de la persona. Cuando en la condición humana predominan los instintos, sin control por la razón, la perversión del hombre es capaz de generar los más abominables sufrimientos, señala el tribunal, y laten en el acosador instintos y sentimientos de envidia, frustración, exacerbado egoísmo, celos, miedo, rivalidad y, muy particularmente, narcisismo. Ello puede generar graves problemas de convivencia y producir lesiones psíquicas en el acosado, deteriorando su normal integración en el seno de la empresa, lo que conduce al absentismo laboral por baja médica, que trastorna el normal desarrollo del trabajo y la consiguiente carga para las arcas de la Seguridad Social. Tales efectos pueden trastocar su entorno familiar, laboral y social.

El acoso moral debe tener siempre la intencionalidad o elemento subjetivo, orientado a conseguir el perjuicio moral de otro, y la reiteración de esa conducta de rechazo que se desarrolla de forma sistemática durante un período de tiempo.

Lo que lo caracteriza es la sistemática y prolongada presión psicológica que se ejerce sobre una persona en el desempeño de su trabajo, tratando de destruir su comunicación con los demás y atacando su dignidad con el fin de que, perturbada su vida laboral, se aleje de la misma provocando su autoexclusión. Puede ser ejercido por un superior o por un compañero –acoso vertical y horizontal–.

No puede, sin embargo, confundirse el acoso moral con los conflictos, enfrentamientos y desentendimientos. El conflicto, que tiene sus propios cauces de solución en el Derecho del Trabajo, es inherente a este, al menos en una concepción democrática y no armónica de las relaciones laborales. Se ha llegado a afirmar que es “una patología normal de la relación de trabajo”.

Concluye que el trabajador no aportó indicios suficientes de hostigamiento y conducta acosadora y desestima su recurso.

Fuente: Expansión (2007): “El conflicto y enfrentamiento no es acoso moral”, *Expansión*, 6 y 7 de octubre, pp. 12.

La segunda etapa, el conflicto percibido, comienza cuando una unidad o un grupo de interés percibe que sus objetivos se están frustrando por las acciones de otro grupo. En esta etapa, cada unidad comienza a definir por qué surge un conflicto y analizar los sucesos que hacen que este haya surgido. Cada grupo busca el origen del conflicto y construye un escenario que tiene en cuenta los problemas que está experimentando con otras unidades. Por ejemplo, la función de producción puede darse cuenta de que los problemas de la calidad de sus productos obedecen al uso de materiales defectuosos debido a que la función de compras utiliza fuentes de abastecimiento muy baratas.

En la etapa de conflicto sentido, cada unidad en conflicto desarrolla rápidamente una respuesta emocional hacia la otra parte. Conforme aumenta el conflicto, las actitudes entre grupos se polarizan (nosotros contra ellos) y la cooperación disminuye, lo que afecta negativamente a la efectividad de la organización.

Si el conflicto llega al estado manifiesto, la conducta externa depende del individuo, del medio y de su percepción de las consideraciones estratégicas, así como de la disponibilidad de mecanismos de solución de conflictos. Estos pueden ser resueltos de diversas maneras y cada una de ellas conduce a diferentes consecuencias o atmósfera para futuros episodios de conflicto.

Tarde o temprano, el conflicto organizativo se resuelve de alguna manera, con frecuencia por la decisión de algún gerente *senior*. En cualquier caso, la resolución del conflicto trae unas consecuencias que afectan la forma en que ambas partes percibirán y reaccionarán ante futuros episodios. Si un conflicto no llega a manifestarse, la secuela promoverá buenas relaciones laborales en el futuro. Si el conflicto se manifiesta, no se resolvió hasta muy avanzado el proceso o si no se resolvió en absoluto, la secuela entorpecerá las futuras relaciones laborales, ya que las riñas y los problemas que causaron el conflicto acabarán surgiendo en otro contexto.

3.2. Conflicto interpersonal

El conflicto interpersonal es el que tiene su origen en los problemas que desarrolla una persona con otra y que tienen su base en las diferencias de personalidad o en las interacciones sociales dentro de un grupo. Whetten y Cameron (1991) consideran que existen cuatro causas principales de conflicto interpersonal: a) diferencias personales, ocasionadas por antecedentes únicos debido a la educación, tradiciones familiares y proceso de culturización; b) deficiencias de información, provocadas porque una persona usa información errónea o no tiene acceso a la misma información que la otra; c) incompatibilidad de roles, ya que los objetivos son contradictorios; por ejemplo, ventas y producción y d) tensión en aquellos entornos con escasez de recursos, presiones competitivas o despidos de personal. Es más probable que ocurra un conflicto cuando los individuos creen que: son superiores a otras personas, los demás los han maltratado, están en peligro, no pueden confiar en los demás y no tienen autoridad.

3.2.1. Conflicto de personalidad

Un conflicto de personalidad es una oposición a otra persona basada en el desagrado que causa su forma de ser e interactuar. Que esta interacción resulte agradable, irritante, fascinante o intimidante depende, en parte, de su personalidad o su estilo. En general, la gente dogmática, autoritaria y con baja autoestima se involucra en más conflictos que los de mente abierta que se sienten bien consigo misma.

Los conflictos de personalidad crónicos frecuentemente comienzan como irritaciones aparentemente insignificantes, muy comunes en la actualidad, dada la erosión constante del civismo organizativo. El aumento de la informalidad, la presión para obtener resultados y la diversidad de la fuerza de trabajo han fomentado un clima de ‘todo vale’ en los centros de trabajo de hoy día. Esta falta de civismo organizativo actúa como un círculo vicioso que se autoperpetúa y puede culminar en violencia en el lugar de trabajo (Anderson y Pearson, 1999). Para romper este círculo vicioso o frenarlo en una etapa temprana conviene fomentar una cultura organizativa que conceda un alto valor al respeto por los compañeros. Ello requiere que los gerentes actúen como modelos de papeles corteses y honestos. También es útil el espíritu positivo de cooperación, en contraposición con otro basado en el negativismo y la crítica destructiva.

3.2.2. Conflicto intragrupal

El conflicto intragrupal se refiere a choques entre algunos o todos los integrantes del grupo, lo que suele afectar a su dinamismo y efectividad. Por ejemplo, las personas contrarias a correr riesgos suelen tener conflicto con las arriesgadas. Los cautos defienden propuestas poco arriesgadas, mientras que los osados siempre están dispuestos a respaldar ideas innovadoras. En general, los conflictos intragrupales son una paradoja esencial para el concepto mismo de la vida del grupo. Se han identificado siete paradojas en los grupos (Smith y Berg, 1987): la identidad, la revelación, la confianza, la individualidad, la autoridad, la regresión y la creatividad.

La paradoja de la identidad consiste en que los grupos deben reunir a personas con diferentes habilidades y perspectivas para ser más creativos en la toma de decisiones, al mismo tiempo dichas personas suelen pensar que el grupo les resta identidad.

La paradoja de la revelación consiste en que, si bien los miembros de un grupo deben revelar lo que son, hacen y las habilidades que poseen, así como lo que están dispuestos a hacer para que el grupo tenga éxito, el temor al rechazo les hace revelar sólo aquello que, en su opinión, será aceptado por los demás.

La paradoja de la confianza grupal requiere que previamente los miembros deben tener confianza en el grupo. Al mismo tiempo, el grupo debe tener confianza en sus miembros, pues sólo depositando confianza se puede tener confianza.

La paradoja de la individualidad significa que un grupo sólo podrá ser fuerte en razón de la fuerza individual de sus miembros, que, cuando participan plenamente en su trabajo, podrían sentir amenazada su individualidad.

La paradoja de la autoridad consiste en que el grupo tendrá poder en la medida que asume el poder de sus miembros individuales, pero los miembros, al unirse al grupo, pierden su poder individual al ponerlo a disposición del grupo.

La paradoja de la regresión se deriva del hecho de que, si bien las personas se suelen unir a los grupos con la esperanza de ‘ser más’ de lo que eran individualmente, el grupo le pide que sean menos para que el grupo pueda ser más. En este sentido, el grupo contrarresta el afán individual de progresar mediante una presión para retroceder.

La paradoja de la creatividad consiste en que, si bien los grupos deben cambiar para poder sobrevivir, el cambio significa que se destruirá lo viejo y se creará lo nuevo. Por tanto, cualquier negativa a destruir limita el potencial creativo del grupo.

Aunque las consecuencias de un excesivo conflicto intragrupal normalmente son negativas, un cierto grado de conflicto dentro de los grupos puede ser útil. Si un grupo no puede aprovechar los conflictos para mejorar, no crecerá (Smith y Berg, 1987).

Los investigadores han identificado tres tipos de conflicto que pueden influir en el funcionamiento de los grupos (Jehn y Mannix, 2001): el primero, el conflicto de tareas, se refiere a los miembros que tienen diferentes puntos de vista respecto a cuál es la tarea del grupo. El segundo tipo de conflicto es conocido como conflicto de relaciones, que se define como ser consciente de las incompatibilidades interpersonales entre los miembros del grupo que pueden llevar a sentimientos de descontento, tensión, irritación y frustración. El tercer tipo de conflicto intragrupal es el conflicto de proceso, se define como una conciencia de que existen controversias respecto a cómo se realizarán las tareas y la forma en que éstas se asignarán junto con las responsabilidades a los distintos integrantes del equipo.

3.2.3. Técnicas para manejar el conflicto interpersonal

Los conflictos que surgen por problemas de comunicación y malentendidos o por choques de personalidad se pueden solucionar al aumentar mediante la formación la conciencia de las personas sobre estos conflictos. A veces surgen conflictos porque los trabajadores no comprenden adecuadamente las actividades y demandas que el grupo enfrenta en su trabajo. En estas situaciones, para resolver los conflictos resulta muy útil la rotación de puestos, que amplía los conocimientos de los miembros del grupo. En ocasiones, cuando otras estrategias de solución de conflictos no funcionan, los gerentes deben tomar medidas más drásticas, como las transferencias permanentes o los despidos.

3.3. Conflicto horizontal

El conflicto horizontal tiene lugar entre grupos de trabajo que compiten por alcanzar los mismos objetivos o entre departamentos (que no dejan de ser un tipo de grupos) que luchan por obtener recursos escasos o lograr un mayor poder organizativo.

3.3.1. Dinámica del conflicto intergrupal

Las consecuencias de la competencia intergrupal se han estudiado de forma sistemática en un entorno diseñado de manera ingeniosa (Sherif *et al.*, 1961; Sherif, 1956). Se organizó un campamento de niños de forma tal que, con el transcurso del tiempo, se formarían dos grupos que de manera gradual entraran en competencia entre ellos. Luego se observaron los efectos de esa competencia y, posteriormente, se ensayaron diversas

estrategias para volver a reestablecer la colaboración entre ellos. Los tipos de cambios que se observan frecuentemente durante los conflictos entre grupos son los siguientes.

1. Las personas se identifican fuertemente con su grupo, cierran filas y entierran algunas diferencias internas. Si un grupo siente que participa en un conflicto intenso con otro, sus miembros se vuelven más cohesionados y unidos. Los integrantes se unen para presentar un frente sólido y derrotar al otro.
2. Los integrantes piensan que su grupo está delimitado y difiere de los demás. Los miembros de cada grupo ven menos diferencias en su unidad de las que realmente existen, al igual que mayores diferencias entre los grupos de las que hay en realidad.
3. La presencia de otro grupo invita a la comparación entre nosotros y ellos. El grupo exige más lealtad y conformidad a sus miembros a fin de presentar un frente sólido. Los miembros prefieren el grupo al que pertenecen que al otro. Los miembros del grupo visualizan a otros grupos más como enemigos que como neutrales.
4. Un grupo en conflicto tiende a volverse más formal y orientado hacia las tareas, así como a aceptar un liderazgo autocrático. Hay poca tolerancia para quienes holgazanean y la preocupación por la satisfacción individual de sus integrantes es menor.
5. Los miembros del grupo tienden a experimentar un complejo de superioridad. Sobreestiman sus propias fuerzas y logros y subestiman la fuerza y logros de otros grupos. Es probable que cada grupo desarrolle un estereotipo negativo del otro.
6. Disminuye la comunicación entre los grupos en conflicto. Si la comunicación tiene lugar, tiende a caracterizarse por declaraciones negativas y hostilidad. Los integrantes de un grupo no escuchan ni conceden credibilidad a las declaraciones del otro. Al mismo tiempo, los grupos en conflicto casi siempre realizan una vigilancia creciente, dirigida a proporcionar información sobre las actitudes, debilidades y el comportamiento probable de los demás grupos.
7. Cuando un grupo sale derrotado en un conflicto, los miembros pierden su cohesión. Surge mayor tensión y conflicto entre los integrantes y buscan un chivo expiatorio externo para culparlo del fracaso. Si no se puede culpar a ningún factor o persona externa, el grupo se vuelve contra sí mismo, se fractura, surgen los conflictos previos no resueltos, se producen luchas intestinas. El perdedor está más tenso y listo para trabajar más duro. Tiende hacia una baja cooperación dentro del grupo, un bajo interés por las necesidades de sus miembros y desarrolla un elevado interés para ganar en la siguiente contienda. El perdedor aprende mucho sobre sí mismo.
8. El grupo ganador retiene su cohesión o incluso la aumenta. Tiende a relajar la tensión, se vuelve complaciente y pierde su espíritu de lucha. Incrementa la cooperación dentro del grupo y se interesa por las necesidades de sus miembros. El ganador no aprende mucho sobre sí mismo.

La presencia del conflicto estimula el interés en la realización de tareas. Todos los esfuerzos de los grupos enfrentados se dirigen al cumplimiento del desafío planteado y se reduce la importancia de la satisfacción individual de sus miembros. Un sentimiento de urgencia acompaña a la realización de tareas, la derrota del enemigo se convierte en lo más importante.

Además, cuando el grupo se enfrenta a un conflicto, los miembros que en otro momento se muestran reticentes o incluso discrepantes, a menudo se someten al liderazgo autocrático, porque perciben que la toma de decisiones participativa es lenta. Un grupo en tales circunstancias probablemente otorgue más importancia a los procedimientos estándares y al control centralizado. Por tanto, la rigidez estructural caracteriza esta situación. Adhiriéndose a las normas establecidas y creando e introduciendo otras nuevas, el grupo busca eliminar los posibles conflictos que pudieran desarrollarse entre sus miembros. A menudo, el efecto neto de la situación ganar-perder es que los perdedores rehúsan de manera psicológica aceptar su derrota y que la tensión entre grupos es más elevada que antes de iniciar la competencia.

¿Cómo los investigadores lograron eliminar la hostilidad firmemente enraizada entre los grupos de niños? Primero, intentaron una estrategia de contacto que consistía en reunir a los grupos para actividades conjuntas agradables, como películas o celebraciones, con resultados desastrosos. Segundo, idearon una serie de situaciones en las cuales la competitividad entre los grupos perjudicaría a los intereses de todo el mundo y, en cambio, si cooperaban, ambos grupos obtendrían una ventaja. Por ejemplo, un día que salieron de excursión, el único camión disponible para ir a la ciudad y comprar comida ‘casualmente’ se quedó atascado. Reunieron a todos los muchachos para que tiraran y empujaran juntos hasta que lograron colocar el vehículo en el camino. Otra vez, se les pidió dinero para alquilar una película, ya que la administración del campamento no permitía ese gasto. Como la solución era contribuir con el dinero de todos, los muchachos reunieron suficiente dinero para alquilar la película y pasaron una tarde muy agradable juntos.

Los esfuerzos conjuntos para lograr objetivos comunes fueron cerrando poco a poco la brecha abierta entre los dos grupos. En poco tiempo se habían terminado los insultos y los empujones en las filas, y los chicos habían empezado a entremezclarse en las comidas. El método que emplearon los investigadores de imponerles metas comunes fue crucial. La cooperación necesaria para cumplir estos objetivos fue lo que permitió que finalmente los chicos dejaran de verse como miembros de grupos rivales y empezaran a considerar a la otra parte como compañeros, valiosos cooperadores, amigos o amigos de amigos. Como el éxito se consiguió gracias a los esfuerzos mutuos, se hizo muy difícil mantener los sentimientos de hostilidad hacia los que habían sido compañeros de equipo.

3.3.2. Conflicto interdepartamental

En las organizaciones, los conflictos interdepartamentales tienen diversos orígenes. Entre los más habituales se encuentran las siguientes: incompatibilidades de objetivos, diversidad funcional, interdependencias de tareas, escasez de recursos, distribución de poder, discrepancia de estatus, incertidumbre, perspectiva temporal, contexto internacional y sistemas de incentivos.

Los objetivos de cada departamento reflejan los logros que los miembros tratan de alcanzar. La especialización funcional requiere gente con formación, habilidades, actitudes y horizontes de tiempo específicos. Estas diferencias funcionales conducen a los conflictos entre departamentos (Walton y Dutton, 1969). La incompatibilidad de objetivos probablemente sea la mayor causa del conflicto horizontal en las organizaciones (Kochan *et al.*, 1975). Se puede producir un conflicto respecto a qué

objetivos van a priorizarse. El potencial de conflicto posible es mayor entre marketing y producción que entre otros departamentos, pues los objetivos de estos dos frecuentemente chocan entre sí (figura 8).

La interdependencia se produce cuando los departamentos dependen unos de otros en lo que se refiere a colaboración profesional, información, retroalimentación y otras relaciones que requieren coordinación. Por lo general, cuando aumenta la interdependencia, se incrementa el potencial de conflictos.

Objetivos perseguidos	Enfoque de marketing	Enfoque de producción
Variedad de producto	Los clientes piden variedad.	La variedad provoca series de producción cortas y caras.
Límites de capacidad	La capacidad del departamento de producción limita la productividad.	Las previsiones de ventas imprecisas limitan la productividad.
Calidad del producto	Debería conseguirse una calidad razonable a un coste que sea asequible para los clientes.	La oferta de opciones que son difíciles de producir socava la calidad.
Nuevos productos	Los nuevos productos son vitales para la empresa.	Los cambios de diseño innecesarios resultan costosos.
Control de costes	Los costes elevados minan la situación competitiva de la empresa.	La elevada variedad, entrega rápida, alta calidad y gran respuesta no son posibles a bajo coste.

Figura 8: Diferencias en la orientación de objetivos: marketing y producción (Shapiro, 1977).

La mayoría de las empresas actuales poseen recursos limitados que deben asignar entre los diferentes departamentos. Esto causa conflicto. Los gerentes pueden emplear estrategias, como inflar los presupuestos o trabajar tras bambalinas para obtener los recursos que creen necesitar; su logro también simboliza poder e influencia dentro de una organización.

Las diferencias de poder frecuentemente constituyen una base para el conflicto, en particular cuando las relaciones reales de trabajo no reflejan el poder percibido. Si las relaciones de poder son estables y carecen de ambigüedad, y si son aceptadas como válidas por todas las partes, el recurso a la autoridad reemplazará al conflicto y las diferencias se resolverán a favor de la parte más poderosa. El conflicto también surge cuando un departamento intenta aumentar su poder y otro percibe tal comportamiento como una amenaza a su posición en la jerarquía.

Las discrepancias de estatus llevan al conflicto con respecto a la importancia y la situación de cada departamento. Aunque el estatus de un departamento normalmente está determinado por su situación en la jerarquía de la organización, en ocasiones también influyen otros criterios; por ejemplo competencias y antigüedad (Wagner y Hollenbeck, 1998). Un problema de estatus surge entre línea y *staff*, ya que los gerentes de *staff* son más jóvenes, están mejor formados y normalmente ejercen más influencia en el nivel superior, pero tienen menores posibilidades ocupacionales y su promoción debe ser aprobada por gerentes de línea influyentes. El personal de *staff* también tiene necesidad de justificar su existencia mientras que los gerentes de línea se ven a sí mismos como el principal recurso de la organización y temen que este grupo les quite autoridad, por su expansión y sus actividades bien financiadas (Dalton, 1950).

Otro factor para anticipar el posible conflicto entre departamentos es la incertidumbre y el cambio que sufren algunos departamentos de la organización. Cuando las actividades son predecibles, los departamentos saben a qué atenerse y pueden confiar en las reglas o decisiones previas para resolver los problemas que surjan. Cuando los factores del entorno cambian con rapidez o cuando surgen problemas que están mal comprendidos, los departamentos podrían tener necesidad de renegociar sus tareas respectivas, lo que suele abocar en conflictos.

Los departamentos también pueden tener una perspectiva temporal distinta. Por ejemplo, tareas como realizar una venta a un cliente habitual sólo precisan de una breve planificación y pueden iniciarse o alterarse de forma bastante sencilla. Por el contrario, tareas como las operaciones de fabricación en serie necesitan un marco temporal mayor, puesto que precisan una extensa planificación previa y no pueden alterarse de forma fácil una vez que se han iniciado. El conflicto puede surgir cuando ventas necesita urgentemente productos y producción no se los puede proporcionar a tiempo (Wagner y Hollenbeck, 1998).

La creciente importancia del entorno internacional ha creado otra fuente de conflicto en las organizaciones. En las empresas que operan globalmente, las diferencias culturales representan un medio de cultivo para el conflicto entre las diversos departamentos y unidades organizativos. Se tiende a considerar que las diferencias culturales significan más potencial de conflictos que cualquier otro factor por sí solo.

El sistema de incentivos regula la medida en la que los departamentos cooperan o entran en conflicto. Si los diferentes departamentos tienen incentivos contradictorios, el conflicto está garantizado. Consideremos, por ejemplo, que a los grupos de producción se les recompensa frecuentemente por su eficiencia y a los de ventas por el número de unidades vendidas. Por tanto, producción querrá fabricar un único producto en un proceso eficiente, mientras que ventas apremiará a producción para que fabrique diferentes productos y, así, atender múltiples segmentos del mercado. La fabricación de múltiples productos obliga a producción a rediseñar constantemente el proceso provocando elevadas ineficiencias.

3.3.3. Técnicas para manejar el conflicto interdepartamental

Las técnicas disponibles para el manejo de conflictos son las siguientes (figura 9): autoridad formal, comunicación limitada, mecanismos de integración, confrontación, mediación de terceros, rotación, objetivos de orden superior y capacitación intergrupal.

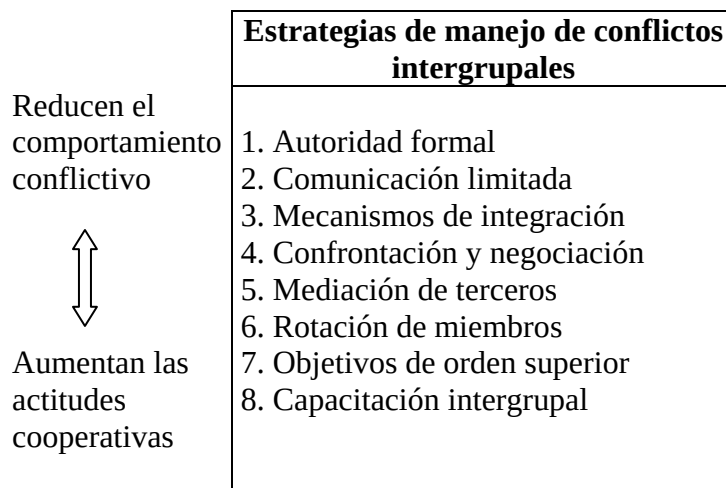


Figura 9: Estrategias de manejo del conflicto intergrupal (Neilsen, 1972; Daft, 1998)

Autoridad formal. La autoridad formal significa que la gerencia invoca las reglas, disposiciones y poder legítimo para resolver o suprimir un conflicto. Este método es eficaz a corto plazo, pero no cambia las actitudes hacia la cooperación, por lo que el problema tiende a repetirse.

Comunicación limitada. Estimular la comunicación entre los departamentos en conflicto también evita las malas interpretaciones que surgen entre ellos acerca de la actitud, destrezas y otra serie de características. Así pues, cuando los departamentos tienen un fuerte conflicto, se puede usar la interacción controlada para resolverlo. En este sentido, obligar a los departamentos a reunirse para resolver problemas comunes puede acabar con las imágenes estereotipadas y con las percepciones inadecuadas y favorecer el entendimiento mutuo. La comunicación abierta, clara y directa reduce la desconfianza.

Mecanismos de integración. Se pueden utilizar como mecanismos de integración equipos y gerentes de proyecto que sirven de puente entre los límites de los departamentos. La integración de representantes de los departamentos en conflicto en equipos conjuntos de solución de problemas, es una forma efectiva para reducir el conflicto, porque cada representante aprende a entender los puntos de vista de la otras partes. En ocasiones, se asigna a un integrador de tiempo completo para alcanzar la cooperación y colaboración, reuniéndose con los miembros de los respectivos departamentos e intercambiar información.

Confrontación y negociación. La confrontación ocurre cuando las partes en conflicto se enfrentan directamente unas a otras y tratan de resolver sus diferencias. La negociación es el proceso de intercambio de concesiones, que, a menudo, tiene lugar durante la confrontación, y permite a las partes llegar sistemáticamente a una solución. Estas técnicas reúnen a representantes nombrados por los departamentos para que solucionen disputas serias. La confrontación y la negociación implican cierto riesgo. No hay una garantía de que las discusiones se concentren en el conflicto o de que las emociones no vayan a eclosionar. Sin embargo, si los miembros pueden resolver el conflicto en discusiones cara a cara, sentirán respeto mutuo y la colaboración futura se hará más fácil. Un cambio de actitud relativamente permanente es posible por medio de la negociación directa. El modelo de conflictos cooperativos de Tjosvold (1993) considera tres resultados deseables:

1. Acuerdo. Los acuerdos equitativos y justos son los mejores. Un acuerdo que hace sentirse explotada o derrotada a una de las partes tiende a generar resentimiento y posteriores conflictos.
2. Relaciones más estrechas. Los buenos acuerdos permiten que las partes en conflicto construyan puentes de buena voluntad y confianza para uso futuro. Además, las partes en conflicto que confían una en la otra tienen mayores probabilidades de mantener el acuerdo suscrito.
3. Aprendizaje. Los conflictos funcionales pueden promover una mayor conciencia de sí mismo y la solución creativa de problemas. El manejo con éxito de conflictos se aprende principalmente con la práctica. En el mundo actual abundan las oportunidades de ejercitarse en el manejo de conflictos.

Mediación de terceros. Cuando el conflicto es intenso y duradero y los miembros de los departamentos sospechan unos de los otros y no cooperan, se puede acudir a un mediador externo para que actúe como intermediario en la resolución del conflicto. Estos mediadores deben ser expertos en el comportamiento humano. Sus consejos y acciones deben ser valiosos para ambos grupos. El uso de estos mediadores, conocido en ocasiones como ‘mediación en el lugar de trabajo’, está generalizándose en la medida en que las empresas reconocen el coste de los conflictos intensos en el trabajo. Las actividades típicas de los mediadores son las siguientes (Daft, 1998):

- Restablecer las líneas de comunicación rotas entre los departamentos.
- Actuar como intérpretes para que los mensajes entre los departamentos se entiendan correctamente, y los prejuicios preconcebidos no los distorsionen.
- Cuestionar y descubrir el estereotipo hecho por un departamento o el otro. La exposición de los estereotipos a menudo lleva a su eliminación.
- Generar conciencia de los actos e intenciones positivas del otro departamento. Esto obliga a una reevaluación cognitiva del punto de vista de un grupo respecto del otro.
- Definir, enfocar y resolver la fuente específica del conflicto.

Rotación de miembros. La rotación significa que se puede pedir a individuos de un departamento que vayan a trabajar a otro departamento, temporal o permanentemente. La ventaja es que las personas se sumergen en los valores, actitudes, problemas y objetivos de otro departamento. Además, los individuos pueden explicar los problemas y objetivos de sus departamentos de origen a sus nuevos colegas. Esto permite un intercambio franco y preciso de puntos de vista e información.

Misión compartida y objetivos de orden superior. La alta dirección puede crear una misión compartida y establecer unos objetivos de orden superior que los departamentos en conflicto sólo puedan conseguir si trabajan juntos. Es más probable que las organizaciones con culturas fuertes y adaptables, donde los empleados tienen una visión compartida, tengan una fuerza laboral unificada y cooperativa. Los objetivos de orden superior son logros organizativos hacia los que todos los departamentos deben dirigirse y que, en última instancia, deben primar sobre las preferencias de las unidades funcionales (Longenecker y Neubert, 2000). Este objetivo tiene que ser imposible de conseguir para cualquiera de los dos departamentos de forma independiente y debe ser lo significativamente importante para desbancar a todos los demás. Cuando los empleados de diferentes departamentos perciben que sus objetivos están vinculados, comparten abiertamente los recursos e información (Tjosvold, 1993). Para ser efectivos, los objetivos de orden superior deben ser sustanciales, y se debe conceder tiempo a los

empleados para que trabajen en forma cooperativa hacia esos objetivos. También se puede rediseñar el sistema de incentivos para estimular el logro de los objetivos de orden superior, en lugar de primar los subobjetivos departamentales.

Capacitación intergrupala. Una intervención eficiente para reducir el conflicto es la capacitación intergrupala. Esta capacitación exige que los miembros de los departamentos asistan a un taller de trabajo en el exterior, alejado de los problemas cotidianos.

3.4. Conflictos verticales

El conflicto vertical se presenta entre grupos que se hallan en diferentes niveles en la estructura jerárquica. Un área de conflicto visible y, en ocasiones, problemático entre las organizaciones se produce entre la gerencia y los trabajadores, que frecuentemente están representados por un sindicato. El conflicto vertical puede existir con un sindicato o sin él, pero es más visible cuando los trabajadores están sindicados.

3.4.1. Técnicas para manejar el conflicto vertical

En la actualidad, las relaciones obrero-patronal tienden hacia un enfoque cooperativo caracterizado por la necesidad de los sindicatos de evitar la pérdida de empleos y la necesidad de las empresas de disminuir los costes de producción. Algunas técnicas utilizadas por las empresas para resolver conflictos obrero-patronales son las siguientes (Daft, 1998): participación en los beneficios, equipos obrero-patronales conjuntos y seguridad en el empleo.

La participación en los beneficios relaciona los salarios con los beneficios de la empresa. Si los beneficios son altos, los trabajadores tendrá un complemento elevado, si la empresa entra en números rojos, los trabajadores sólo reciben la parte fija del salario. De esta forma, en épocas de crisis las empresas reducen sus compensaciones automáticamente; los trabajadores recuperan lo perdido cuando la empresa obtiene elevados beneficios. Esta técnica ha sido ampliamente seguida por las empresas japonesas.

Los equipos obrero-patronales están diseñados para fomentar la participación de los trabajadores en la gestión y proporcionar un modelo cooperativo en las relaciones industriales. La participación puede ser a nivel de alta dirección, donde los representantes sindicales forman parte del consejo de administración y de otros comités ejecutivos relevantes, participando directamente en la toma de decisiones estratégicas y estando puntualmente informados de todo lo relacionado con la competitividad y el futuro de la empresa. Estos equipos son muy corrientes en Alemania.

La nueva tendencia es alejarse de la seguridad en el puesto hacia una seguridad en el empleo, lo que significa que los sindicatos permiten que los miembros sean reasignados a diferentes puestos y/o a diferentes lugares de trabajo. Una ampliación de esta tendencia es la flexiseguridad (lectura 5), cuyo ejemplo más notorio es el mercado laboral danés, caracterizado por tres pilares: a) flexibilidad a la hora de contratar y despedir, b) elevada protección social para los desempleados y c) una política de formación y reinserción laboral muy activa. Esta flexibilidad laboral viene muy bien en

la época actual donde las empresas se ven obligadas a cerrar viejas líneas de productos y abrir otras nuevas.

LECTURA 5: FLEXISEGURIDAD

Las relaciones laborales deben afrontar el reto de conciliar una mayor flexibilidad laboral exigida por las empresas con la necesidad que tienen los trabajadores de maximizar la seguridad en el empleo. La flexibilidad y la seguridad son dos conceptos clásicamente considerados antitéticos. Ahora bien, ni la flexibilidad es monopolio de la empresa, ni la seguridad lo es del empleado. En la actualidad, muchas empresas valoran positivamente mantener unas relaciones laborales estables con empleados altamente cualificados. Por su parte, muchos trabajadores son conscientes de que, para poder conciliar su vida laboral y familiar necesitan formas más flexibles de organizar el trabajo. Estos planteamientos configuran las bases de la flexiseguridad, término utilizado por el sociólogo holandés Adriaansens para hacer referencia, a un tiempo, a la flexibilidad y seguridad en el mercado laboral.

Tanto la flexibilidad como la seguridad son conceptos multifuncionales que se presentan de muchas formas. En su concepción tradicional, suelen identificarse las siguientes dimensionales de la flexibilidad.

- Flexibilidad numérica, que se refiere a la capacidad de la empresa de adaptar el volumen de la mano de obra a las exigencias productivas, basándose en la facilidad de contratación (contratos temporales) y de despido.
- Flexibilidad de la jornada laboral, que permite hacer frente a las exigencias de la producción en cada momento a través de la ordenación del tiempo de trabajo.
- Flexibilidad funcional, referida a la posibilidad de organizar el trabajo a través de la movilidad funcional de los trabajadores, la polivalencia y las rotaciones, así como la posibilidad de modificar las condiciones y el contenido de la relación de trabajo incluyendo la movilidad geográfica.
- Flexibilidad salarial, que permite reducir o reemplazar el salario base con la retribución variable por productividad o rendimiento.

Existen cuatro formas de seguridad. En primer lugar, la seguridad en el puesto de trabajo (seguridad del empleo), referida a la protección y la ocupación del puesto en la misma empresa y que puede expresarse mediante normas contra el despido. En segundo lugar, la seguridad en el empleo, que implica la seguridad de seguir empleado, aunque no necesariamente en la misma empresa. Se refiere sobre todo a la capacidad o expectativa de conseguir un nuevo empleo, fundamentalmente a través de políticas activas de educación, formación y mercado de trabajo. En tercer lugar, está la seguridad de los ingresos, que está relacionada con tener garantizados unos ingresos en caso de desempleo, enfermedad o accidente, y se expresa a través de los sistemas públicos de transferencia de ingresos, como los sistemas de prestaciones económicas y por desempleo. Y, por último, la seguridad combinada: las posibilidades disponibles de combinar la vida laboral y privada, por ejemplo mediante programas de jubilación, bajas por maternidad, trabajo no remunerado en sector del voluntariado, etcétera.

Como fácilmente se puede advertir, caben diversas combinaciones entre esas distintas dimensiones de la flexibilidad y de la seguridad, y de ellas se derivará un determinado modelo de flexiseguridad. Algunas de las combinaciones representan compensaciones en el sentido de que un nivel más elevado de seguridad en el puesto, por ejemplo, implicará una menor flexibilidad numérica y viceversa. Sin embargo, el nexo flexibilidad-seguridad también puede reflejar relaciones de apoyo mutuo o complementarias. Así, la seguridad en el puesto puede provocar que los empleados sean leales a la empresa y que inviertan en capital humano específico para la empresa, aumentando de esta forma la flexibilidad funcional interna.

El modelo del mercado laboral danés suele describirse como un triángulo dorado de flexiseguridad. Se basa en realidad en tres pilares: la flexibilidad a la hora de contratar y despedir, la alta protección social para los desempleados, y una política de formación y reinserción laboral muy activa. La movilidad (medida en términos de movilidad profesional, creación de empleo, destrucción de empleo y ocupación media) de los trabajadores daneses es extraordinariamente elevada en una comparación internacional. Este elevado nivel de movilidad sin duda está ligado al relativamente modesto nivel de protección de puestos del mercado laboral danés. Otro motivo podría ser también la mayor disposición a asumir riesgos entre los trabajadores debido a la red de seguridad social general. A pesar de tener uno de los niveles de protección de puestos de trabajo más bajo entre los países de la OCDE, entre los trabajadores daneses existe la sensación de una elevada seguridad en el empleo. Un estudio del Eurobarómetro ha señalado que a una mayoría de más del 70 por 100 de los daneses les parecía que era bueno cambiar de trabajo cada pocos años. Esto contrasta con un nivel de menos del 30 por 100 en países como Austria, Alemania y Polonia. Incluso aunque la tasa de desempleo sea baja desde una perspectiva internacional, Dinamarca prácticamente tiene el récord en el porcentaje de empleados a los que cada año afecta el desempleo y que reciben prestaciones por desempleo o asistencia social. Sin embargo, la mayoría de estos desempleados se las arregla para encontrar la forma de volver a trabajar. Como indicio, la tasa de desempleo de larga

duración como porcentaje de la población activa fue del 0,8 por 100 en 2006, comparada con el 3,6 por 100 en toda la UE-27. Aquellos que se convierten en desempleados de larga duración terminan en el grupo objetivo para la política activa del mercado de trabajo que les ayuda a volver a encontrar trabajo. Como resultado de las medidas activas, los participantes en distintos programas (por ejemplo formación laboral y educación) ascienden de categoría y, por tanto, mejoran sus posibilidades de conseguir trabajo.

Fuente: Madsen, K. (2008): "Flexiseguridad. ¿Un nuevo programa para la reforma del mercado laboral en Europa?", *Boletín Económico de ICE*, n. 2950, 16 a 31 de octubre, pp. 17-24.

Estos nuevos enfoques han ayudado a los gerentes y representantes sindicales a moverse de posiciones negociadoras de ganar-perder hacia una actitud de ganar-ganar, que beneficia tanto a la empresa como a los empleados.

3.5. Manejo de conflictos

Existen diversas formas de gestionar el conflicto, desde un estilo evasivo, donde los individuos no hacen nada por solucionar el conflicto, hasta uno más cooperativo, que intenta eliminar las diferencias entre las partes, buscando soluciones donde todo el mundo gane. Acudir a la intervención de terceros es una forma muy utilizada de intentar solucionar los conflictos, antes de que estos se vuelvan totalmente disfuncionales.

3.5.1. Estilos de manejo de conflictos

Los estilos personales de manejar el conflicto se distinguen con base en dos variables: a) la medida en que las personas luchan por expresar sus convicciones y defender sus derechos (la dimensión de asertividad o deseo por satisfacer los intereses propios) y b) hasta qué punto se centran en la satisfacción de las necesidades de la otra parte (la dimensión de la cooperación o deseo por satisfacer los intereses de los demás) (Thomas, 1976). Al combinar ambas variables se obtienen cinco estilos de manejo de conflictos: evasivo, complaciente, compromiso, competitivo e integrador (figura 10). Aunque un gerente puede tener una tendencia natural hacia uno o dos estilos, se pueden usar todos ellos según la situación considerada y las personas involucradas (figura 11).

Una reacción común ante el conflicto es el estilo *evasivo* (*inacción*). No todos los conflictos requieren una intervención enérgica. En esta situación, los individuos no hacen nada para satisfacerse a sí mismos o a los demás, o bien se mantienen neutrales a cualquier coste o rechazan tomar un papel activo en los procedimientos de resolución del conflicto. Esta actitud, por supuesto, no resuelve el problema ni tranquiliza la situación. El uso constante de este estilo suele llevar a evaluaciones desfavorables por terceros. No obstante, el estilo evasivo es deseable en ciertas situaciones (Hellriegel y Slocum, 2004): a) el asunto es menor o su importancia es pasajera, por lo que no vale la pena afrontarlo; b) el individuo no tiene suficiente información para atender efectivamente el asunto en ese momento; c) el poder del individuo es tan bajo en relación con la otra parte que hay poca oportunidad de conseguir algo a cambio y d) otros pueden resolver mejor el conflicto. Su fortaleza consiste en ganar tiempo ante situaciones ambiguas o en desarrollo mientras que su mayor debilidad es que constituye una solución pasajera, que deja de lado el problema subyacente.

Asertividad Deseo de satisfacer los intereses propios	Elevada	Competitivo (dominante)	Integrador (cooperativo)
		Compromiso	
	Baja	Evasivo	Complaciente (acomodaticio)
		Ninguna	Elevada
Colaboración Deseo de satisfacer los intereses de los demás			

Figura 10: Estilos de manejo del conflicto (Thomas, 1976)

El estilo *complaciente (acomodaticio o servicial)* significa mantener relaciones armoniosas anteponiendo las necesidades y los intereses de los demás a los propios. El individuo decide cerrar las diferencias abiertas por el conflicto y centrar su atención en las afinidades existentes con la otra parte. Las diferencias se suavizan para mantener una armonía superficial. Este estilo demuestra preocupación por los aspectos emocionales del conflicto, aunque escaso interés por resolver sus aspectos importantes. Se aplica, por ejemplo, con los clientes para conservar su fidelidad. A corto plazo, el estilo complaciente llega a ser efectivo cuando (Hellriegel y Slocum, 2004): a) la otra parte se encuentra en una situación potencialmente explosiva de conflicto emocional y se usa la complacencia para desactivarla; b) mantener la armonía y evitar los trastornos son especialmente importantes a corto plazo y c) el conflicto se basa sobre todo en la personalidad de los individuos y no es posible resolverlo con facilidad. Este estilo puede ser el apropiado cuando, tarde o temprano, puede obtenerse algo a cambio. Es inadecuado en problemas complejos o que se agravan con el paso del tiempo. Su fortaleza principal es que fomenta la cooperación y su debilidad que se trata de una solución temporal, con lo que no se hace frente al problema subyacente.

Método	Objetivo	Punto de vista	Fundamento	Posible resultado
Evasivo	Evitar tener que enfrentar el conflicto	Soy neutral en ese asunto. Déjeme pensarlo. Ese es problema de alguien más.	Los desacuerdos son malos por naturaleza porque crean tensiones	Los problemas interpersonales no se resuelven, lo que origina frustración a largo plazo, manifestada de diversas formas.
Complaciente	No molestar a la otra persona	¿Qué puedo hacer para que te sientas bien en esta confrontación? Mi postura no es tan importante para arriesgarnos a que surjan sentimientos negativos entre nosotros.	Mantener relaciones armónicas deber ser nuestra prioridad.	Es probable que el otro se aproveche de usted.

Compromiso	Llegar a un acuerdo con rapidez	Busquemos una solución con la que ambos podamos vivir, para así continuar con nuestro trabajo.	Los conflictos prolongados distraen al personal de su trabajo y generan sentimientos adversos	Los participantes se condicionan a buscar soluciones rápidas más que eficaces.
Competitivo	Salirse con la suya	Sé qué es lo que está bien. No cuestionen mi juicio o mi autoridad.	Es mejor arriesgarse a generar algunos resultados negativos que abandonar un asunto con el que estás comprometido.	Usted se siente justificado, pero la otra parte se siente derrotada y posiblemente humillada.
Integrador	Resolver el problema en conjunto	Esta es mi postura, ¿cuál es la tuya? Estoy comprometido a encontrar la mejor solución posible. ¿Qué sugieren los hechos	Las posturas de ambas partes son igualmente importantes (aunque no por fuerza igualmente válidas). Debería darse la misma importancia a la calidad del resultado y a la equidad del proceso de toma de decisiones.	Es muy probable que el problema se resuelva. Además, ambas partes están comprometidas con la solución y se sienten satisfechas de haber sido tratadas de forma justa.

Figura 11: Comparación de los cinco métodos para el manejo de conflictos (Whetten y Cameron, 2011)

El estilo de *compromiso* (o *avenencia*) busca la satisfacción parcial de todos por medio del intercambio y el sacrificio mutuo llegando a soluciones aceptables en lugar de óptimas. Normalmente incluye ceder algo en determinados aspectos de un asunto dado y, por lo general, tiene amplia aceptación como medio de solución de conflictos. Por tanto, este estilo satisface, aunque no maximiza las soluciones.

La persona que busca el compromiso haciendo concesiones a otros tiende a recibir evaluaciones favorables. Además: a) se percibe como un referente cooperativo; b) refleja una manera pragmática de enfrentar los conflictos y c) ayuda a mantener unas buenas relaciones en el futuro. Este estilo de concesiones no debe usarse en los primeros momentos de la solución de conflictos por varias razones. En primer lugar, es probable que los participantes lleguen a tomar decisiones a mitad de camino en los asuntos expresados, no en los reales. Es frecuente que los asuntos que se tratan primero en un conflicto no sean los reales y una solución prematura evitará un diagnóstico o exploración completa de los asuntos reales. En segundo lugar, es más fácil aceptar una posición inicial que buscar alternativas que sean más aceptables para todos los participantes. En tercer lugar, estas negociaciones son inadecuadas para toda o parte de la situación cuando no se trata de la mejor decisión disponible. En otras palabras, un examen adicional puede facilitar una mejor forma de resolver el conflicto.

		Situaciones en las que es apropiado	Situaciones en las que es inapropiado
Estilo de	Evasivo	El problema es trivial. El posible efecto disfuncional al enfrentarse con la otra parte supera los beneficios obtenidos en la solución del problema. Se necesita un período de descanso.	El problema es importante para usted. Usted es responsable de tomar una decisión. Las partes no están dispuestas a demorar el asunto a resolver. Se requiere una atención inmediata.

	Complaciente	Usted cree que puede estar equivocado. El problema es más importante para la otra parte. Usted está dispuesto a ceder algo a cambio de otra cosa que la otra parte le proporcionará en el futuro. Usted está en una situación de debilidad. Es importante mantener la relación.	El problema es importante para usted. Usted cree que tiene razón. La otra parte está equivocada o es poco ética.
	Compromiso	Los objetivos de las partes son mutuamente excluyentes. Las partes tienen el mismo poder. El consenso no puede ser alcanzado. Los estilos integrador o dominante no han dado resultados. Se necesita una solución temporal para un problema complejo.	Una parte es más poderosa que la otra. El problema es lo suficientemente complejo para necesitar un método de solución de problemas.
	Competitivo	Se requiere una decisión rápida. Hay que desarrollar un curso de acción impopular. Es necesario controlar a subordinados asertivos. Una decisión desfavorable de la otra parte es costosa para usted. La otra parte no tiene experiencia para tomar decisiones técnicas. El problema es importante para usted.	El problema es complejo. El problema no es importante para usted. Ambas partes tienen el mismo poder. La decisión no tiene que tomarse rápidamente. Las otras partes son altamente competentes.
	Integrador	El problema es complejo. Se necesita sintetizar las ideas para encontrar buenas soluciones. Se necesita la participación de otros para implementar los resultados. Hay tiempo suficiente para solucionar el problema. Una parte sola no puede resolver el problema. Los recursos que poseen las otras partes son necesarios para solucionar el problema.	La tarea o el problema es simple. Se requiere una solución inmediata. A las otras partes no les preocupa el resultado. Las otras partes no tienen habilidades de resolución de problemas.

Figura 12: Cuando utilizar los distintos estilos de gestión del conflicto (Rahim, 2002)

Los compromisos logran una satisfacción moderada, pero solo parcial, para cada persona. Es probable que este estilo resulte apropiado cuando (Hellriegel y Slocum, 2004): a) el acuerdo permita a cada persona estar en mejor situación, o al menos no peor de la que estaría si no se llega a un acuerdo; b) cuando es imposible lograr una solución ganar-ganar y c) las metas contradictorias o los intereses opuestos obstaculizan el acuerdo sobre la propuesta que realiza una parte. También resulta apropiado si las partes tienen objetivos opuestos o igual poder. Su fortaleza radica en iniciar un proceso democrático, sin perdedores, pero es una solución temporal que puede obstaculizar la solución creativa de problemas. La frase ‘divide la diferencia’ refleja esta orientación.

El estilo *competitivo* (o *dominante*) constituye una respuesta egoísta, pues el individuo se centra estrictamente en sus propias necesidades a expensas de las de la otra parte. Quien emplea este estilo conserva sus propias aspiraciones y trata de convencer a la otra parte para que ceda. Se basa en la filosofía ganar-perder. Una forma de conseguir este objetivo es el recurso al poder formal para satisfacer los propios intereses. Es apropiado cuando debe ponerse en práctica una solución impopular, hay emergencias que requieren una acción inmediata, el problema es de importancia secundaria o se acerca

una fecha límite. Resulta inapropiado en un entorno abierto y participativo. La rapidez es su fortaleza principal, mientras que su debilidad es que puede generar resentimiento.

Finalmente, el estilo *integrador* (o *cooperativo*) intenta satisfacer a cada parte, eliminando diferencias y buscando soluciones en las que todo el mundo gane. La persona que usa este estilo tiende a: a) percibir el conflicto como algo natural, útil, e incluso como un medio que conduce a una solución más creativa si se maneja en forma apropiada; b) mostrar confianza y sinceridad con otros y c) reconocer que cuando se resuelva el conflicto para satisfacción de todos es probable que se produzca un compromiso con la solución. La persona que utiliza el estilo integrador suele ser vista como dinámica y evaluada de forma favorable. El objetivo es maximizar la satisfacción para ambas partes. Se basa en la filosofía ganar-ganar. Resulta inapropiado para la resolución de conflictos enraizados en sistemas de valores opuestos. Su principal fuerza radica en su efecto de larga duración, ya que enfrenta el problema subyacente, no únicamente sus síntomas. Su debilidad es que requiere mucho tiempo.

El estilo integrador es más práctico cuando (Hellriegel y Slocum, 2004): a) se necesita un alto nivel de cooperación para justificar la dedicación de tiempo y energía extra que se requiere para que valga la pena resolver el conflicto; b) el poder entre las partes implicadas es semejante, de modo que se sienten libres de interactuar con sinceridad, y sin importar su situación formal; c) existe potencial para obtener beneficios mutuos, en particular a largo plazo, para resolver la disputa a través del ganar-ganar y d) existe suficiente respaldo organizativo para dedicar tiempo y energía a la solución de disputas mediante la colaboración.

Se requieren enfoques distintos en momentos diferentes (Thomas, 1977). Por ejemplo, puede ser conveniente evadirse si el asunto es trivial y si otros fracasan en la solución del conflicto. Una persona debe ser complaciente cuando reconoce que está equivocada o para minimizar la pérdida cuando otros ganan. El compromiso resulta útil cuando el personal se encuentra bajo la presión del tiempo, cuando necesita lograr una solución temporal o cuando la colaboración fracasa. El estilo competitivo puede ser saludable si promueve una motivación positiva, e incluso necesario, cuando se reducen costes o se manejan otros recursos escasos. No obstante, cuando el conflicto involucra asuntos trascendentes, cuando los problemas son importantes, cuando se necesita una solución creativa y cuando la aceptación de una solución es vital para ponerla en práctica, la integración es el enfoque ideal. Esta puede lograrse cuando se superan sentimientos y opiniones, se extiende a todos los afectados y se evita un desplazamiento de objetivos y no se permite que los ataques personales interfieran con la solución del problema. La integración ofrece la mejor oportunidad de lograr soluciones mutuamente satisfactorias que se basen en las ideas y en los intereses de todas las partes y en el mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones de trabajo (figura 12).

3.5.2. Métodos alternativos para resolver conflictos

Las disputas organizativas de todo tipo terminan muchas veces en costosos y prolongados litigios. No obstante, existen métodos alternativos para resolver conflictos que han tenido una amplia difusión en los últimos años. Estos métodos son más rápidos y amigables que los enfoques tradicionales de adversarios (como la toma de decisiones unilateral o los litigios). Es creciente el número de organizaciones con políticas formales de resolución de conflictos, que incluyen una secuencia establecida de diversas

combinaciones de las siguientes técnicas: facilitación, revisión de colegas, *ombudsman*, mediación, conciliación y arbitraje.

Facilitación. Un tercero, usualmente un gerente, insta de manera informal a las partes en conflicto para que negocien de manera directa, positiva y constructiva.

Revisión de colegas. Un grupo de personas formado por dos trabajadores seleccionados al azar de la misma categoría profesional y un gerente de otra unidad de trabajo, escucha a ambas partes del conflicto en una reunión informal y confidencial. Las decisiones de este grupo pueden ser de acatamiento obligatorio o no, de conformidad con las políticas de resolución alterna de disputas de la empresa. La selección de los miembros puede variar de acuerdo con la política de la empresa. La revisión de colegas funciona cuando la alta dirección respalda este mecanismo y hace ver que lo va a seguir manteniendo a largo plazo en la solución de problemas (Weiss, 2005).

Ombudsman (defensor del empleado). Esta técnica, más común en Europa que en Norteamérica, permite obtener ayuda de los niveles altos de la dirección sin basarse en la cadena de jerarquía formal. El *ombudsman* es un directivo encargado de representar los intereses de los trabajadores y resolver sus quejas. Esta figura procede de la Constitución Sueca que la estableció en 1809. En el ámbito empresarial, Xerox la puso en marcha en 1972 (Weiss, 2005). Es un puesto creado para recibir solicitudes, quejas, peticiones de aclaración de políticas o acusaciones de actos indebidos, de empleados que no se sienten a gusto con la idea de utilizar los canales normales de la jerarquía. Es habitual que todo contacto sea confidencial, con el fin de alentar la sinceridad. El *ombudsman* investiga el asunto e interviene para solucionar el problema y corregir el sistema, a fin de evitar que se reproduzca en el futuro. De esta manera, se crea una opción directa respecto a la cadena de mando y los empleados sienten que el problema es atendido por un interlocutor justo e imparcial

Un problema con el defensor del empleado es que los gerentes pueden sentir que su autoridad está siendo amenazada. Los trabajadores que acuden al defensor del empleado podrían preocuparse de que sus gerentes tomaran represalias contra ellos por rencor. Por tanto, el éxito del defensor del empleado se mide por la confianza, seguridad y confidencialidad que pueda crear y sostener con los afectados, y su efectividad depende de la aceptación de los gerentes y los empleados de las soluciones adoptadas para resolver los problemas (Weiss, 2005).

Mediación. La mediación supone que una tercera parte imparcial actúa como intermediario para que las partes hablen cara a cara, con objeto de entender sus necesidades y limitaciones respectivas y, así, obtener una solución aceptable para todos. Estos mediadores no resuelven el conflicto, sino que con su labor propician un acercamiento de las posiciones o una negociación entre los interesados. Los mediadores actúan como un canal de comunicación pasando información entre las partes, interpretando mensajes y aclarando malentendidos. Entre las habilidades de un mediador preparado se encuentran entender la importancia de mostrar empatía, fomentar la comunicación, crear confianza, establecer un tono de cooperación, demostrar neutralidad e imparcialidad, escuchar y preguntar comprensivamente. Los mejores mediadores son aquellos que no solo fomentan la comunicación, sino que también son capaces de enmarcar el conflicto de tal manera que ambas partes lleguen a considerar que es más posible obtener una resolución justa de lo que antes pensaban.

Aunque ciertas empresas tienen mediadores internos, que han recibido capacitación en la resolución de disputas, muchas usan mediadores externos, no relacionados con la empresa. A diferencia del arbitraje, el mediador no plantea una solución. Corresponde a las partes en conflicto llegar a una decisión mutuamente aceptable.

La mediación es mejor que un juicio cuando necesita resolver un problema con una persona con la que no desea romper relaciones, no quiere que sus problemas salgan en los periódicos o desea resolver su disputa rápidamente.

Conciliación. La conciliación supone la intervención de un tribunal jurisdiccional, el cual puede influir de manera más o menos intensa proponiendo un acuerdo, que nunca tiene carácter vinculante. La conciliación, de obtenerse, se plasma en un acuerdo. La tercera parte neutral podría hacer propuestas con las que podrían estar de acuerdo ambas partes, pero que no serían tenidas en cuenta (por pura reacción se desestimarían) en caso de ser hechas por cualquiera de las partes en conflicto.

Arbitraje. El arbitraje se caracteriza porque la controversia es resuelta por un tercero imparcial que dirime el conflicto mediante una decisión denominada 'laudo'. Las partes en conflicto acuerdan en forma anticipada aceptar la decisión de un árbitro neutral en un entorno de tribunal formal, en muchos casos con pruebas y testigos. Las declaraciones son confidenciales y las decisiones se basan en fundamentos legales. Los árbitros capacitados conocen las leyes pertinentes y los precedentes legales. Los árbitros escuchan a ambas partes de la disputa y luego imponen una solución. Por lo general, las partes en disputa prefieren zanjar las diferencias sin arbitraje de tal manera que puedan mantener el control de los resultados (McGillicuddy *et al.*, 1987).

Los empleados están más dispuestos a emplear el arbitraje cuando la resolución del conflicto tiene consecuencias importantes, cuando perciben que un conflicto fue el resultado de una conducta intencional de otro empleado y cuando los empleados en conflicto tienen el mismo poder.

4. NEGOCIACIÓN

La negociación es un proceso en el que dos o más personas o grupos, con objetivos comunes y contrarios, expresan y examinan propuestas específicas para un posible acuerdo. Son ejemplos de ello las negociaciones entre trabajadores y directivos respecto de sueldos, horas y condiciones de trabajo, así como las que se dan en la cadena logística entre proveedores y fabricantes o fabricantes y distribuidores. A veces, es mejor no negociar (lectura 6). Una situación de negociación se suscita cuando:

- Existe un conflicto de necesidades y deseos entre dos o más partes.
- Las partes negocian por decisión propia y están comprometidas en el uso de medios pacíficos para resolver su conflicto.
- No hay método o procedimiento claro o establecido para tomar la decisión.

LECTURA 6: CUANDO NO NEGOCIAR

Hay ocasiones en las que debe evitar una negociación. En estas situaciones, defiende su territorio y saldrá adelante.

Cuando perdería terreno: Si está ante una situación donde puede perder todo, elija otras opciones en vez de negociar.

Cuando sus existencias se hayan agotado: Cuando su capacidad se haya agotado, no negocie. En vez de eso, aumente sus precios.

Cuando las peticiones no sean éticas: No negocie si la otra parte pide algo que usted no puede proporcionar porque es ilegal, poco ético o moralmente inadecuado. Cuando su carácter o su reputación está en riesgo, a la larga, usted pierde.

Cuando no le interesa: Si no obtiene nada con el resultado, no negocie. Tiene mucho que perder y nada que ganar.

Cuando no tiene tiempo: Cuando siente presión por el tiempo, puede optar por no negociar. Si la presión del tiempo funciona en su contra, cometerá errores, y puede pasar por alto algunas implicaciones de sus concesiones. Cuando se siente presionado, se conforma con menos de lo que aceptaría en otra situación.

Cuando actúan de mala fe: Detenga la negociación cuando la otra parte muestre señales de actuar de mala fe. Si no confía en su manera de negociar, no puede confiar en su palabra. En este caso, una negociación tiene escaso o ningún valor. Proteja sus recursos y su posición, o desacredite a la otra parte.

Cuando esperar puede mejorar su posición: Es posible que pronto cuente con nueva tecnología. Tal vez mejore su situación financiera. Se puede presentar otra oportunidad. Si hay una gran probabilidad de ganar terreno con un retraso, espere.

Cuando no esté preparado: Si no se prepara, recordará las mejores preguntas, respuestas y concesiones cuando vuelva a casa. Dará buenos resultados reunir información y ensayar la negociación. Si no está preparado simplemente diga “no”.

Fuente: Lewicki, R. J.; Barry, B. y Saunders, D. M. (2007): *Essentials of Negotiation (4th Edition)*, McGraw-Hill, Nueva York.

4.1. Estrategias de negociación

Existen dos tipos principales de negociación: distributiva (competitiva o ganar-perder) e integradora (cooperativa o ganar-ganar) (Thompson y Hastie, 1990). En la negociación distributiva (o competitiva) las dos partes piensan que existe una tarta de recursos de tamaño fijo que debe dividirse, por lo que adoptan una postura de rivalidad (figura 13). Por una tarta de tamaño fijo queremos decir que las partes que están regateando consideran que la cantidad de bienes o servicios a dividir es fija, de forma que lo que una gana la otra lo pierde. Esta negociación es un regateo duro y áspero, donde cada parte sabe que debe conceder algo, pero quiere quedarse con la tajada más grande. La situación se agrava cuando a las partes no les importa si su relación personal queda dañada o es destruida durante el proceso de negociación. En general, una negociación distributiva es más adecuada cuando el tiempo y los recursos son limitados, cuando es probable que la otra parte sea competitiva y cuando no es probable una interacción futura con la otra parte. En una negociación distributiva, una buena estrategia es hacer la primera oferta de forma agresiva. La investigación demuestra de forma consistente, que los mejores negociadores son aquellos que hacen la primera oferta, y en unos términos muy favorables. Una de las razones es que hacer la primera oferta muestra poder; los individuos con poder tienen muchas más probabilidades de hacer la oferta inicial, hablar los primeros en las reuniones y, así, lograr una ventaja. Otra razón, es el sesgo del anclaje. Multitud de estudios sobre la negociación demuestra que el anclaje favorece en gran medida a la persona que lo fija.

Estrategia distributiva (ganar-perder)	Estrategia integradora (ganar-ganar)
1. Define el conflicto como una situación de ganar-perder. 2. Persigue los resultados del grupo propio. 3. Obliga al otro grupo a someterse.	1. Define el conflicto como problema mutuo. 2. Persigue resultado conjuntos. 3. Encuentra acuerdos creativos que satisfacen a ambos grupos.

4. Utiliza comunicación engañosa, imprecisa y tendenciosa de las necesidades, objetivos y propósitos del grupo.	4. Utiliza una comunicación abierta, honesta y precisa de las necesidades, objetivos y propósitos del grupo.
5. Utiliza amenazas (para obligar el sometimiento).	5. Evita amenazas (para reducir la actitud defensiva de la otra parte).
6. Comunica un alto compromiso (rigidez) respecto de su propia decisión.	6. Comunica la flexibilidad de la posición.

Figura 13: Estrategias de negociación (Johnson y Johnson, 1975)

Para ganar en la negociación distributiva y, por tanto, conseguir que el otro pierda, se debe empezar pidiendo mucho, ceder lentamente, exagerar el valor de las concesiones, minimizar los beneficios de las concesiones del otro, ocultar toda la información que se pueda, argumentar con contundencia en nombre de principios que implican posiciones favorables al punto de vista propio, aceptar compromisos y hacer sólo afirmaciones extremadamente favorables y estar dispuesto a esperar más tiempo que el otro en la negociación (Lax y Sebenius, 1986).

En la negociación integradora las partes piensan que pueden aumentar la tarta si conciben una solución creativa para el conflicto. No ven el conflicto en términos de competencia o como una situación de ganar-perder. Más bien al contrario, perciben el conflicto en forma cooperativa, como una situación en la que ambas partes pueden ganar. La confianza mutua, la información compartida y el deseo de las dos partes de llegar a una buena solución son las características de la negociación integradora. Los participantes están intensamente motivados para solucionar problemas, mostrar flexibilidad y examinar nuevas ideas. Una historia clásica tiene que ver con la disputa de dos hermanas por una naranja. En una negociación distributiva llegan a un mutuo acuerdo y dividen la naranja por mitades, con lo cual, una hermana exprimió su mitad para hacer jugo y la otra hermana utilizó la cáscara de su mitad para hacer un pastel. En una negociación integradora, las hermanas se hubieran puesto de acuerdo en compartir la naranja dejando a una todo el jugo y a la otra toda la corteza.

En la negociación integradora, los negociadores deben ser lo suficientemente creativos y cooperativos como para alcanzar un acuerdo que proporciona ganancias considerables a cada una de las partes, en comparación a la falta de acuerdo. Cuatro principios son clave para llevar a cabo una negociación integradora (Fisher y Ury, 1991):

- *Separe la persona del problema.* Tratar un problema esencial y mantener una buena relación de trabajo no tienen por qué ser objetivos opuestos. Para ello, hay que basar la relación en percepciones exactas, comunicaciones claras, emociones apropiadas y una perspectiva resuelta y con miras al futuro. Conviene ponerse en el lugar de la otra parte, no culparle del problema, no reaccionar ante explosiones emocionales, escuchar de forma activa y hablar para que le comprendan. Los negociadores deben verse a sí mismos como trabajadores codo con codo, tratando los temas o problemas sustantivos en lugar de atacarse unos a otros.
- *Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.* Conciliar intereses en lugar de posturas funciona por dos motivos: a) para cada interés acostumbra a existir

varias posibles posiciones que podrían satisfacerlo y b) detrás de las posturas opuestas y enfrentadas hay muchos más intereses que los que se hallan en conflicto. Es importante reconocer sus intereses como parte del problema, ser concreto pero flexible y ser duro con el problema, no con las personas. En lugar de enfocarse sólo en las posiciones que toma cada negociador, es una estrategia mucho más efectiva enfocarse en las necesidades y los intereses humanos subyacentes que los hicieron adoptar esas posiciones.

- *Invente opciones en beneficio mutuo.* Existen cuatro barreras que inhiben la invención de opciones: a) el juicio prematuro; b) la búsqueda de la respuesta única; c) la asunción de una tarta de tamaño fijo y d) pensar que la solución a su problema es su problema. La búsqueda de la solución correcta inhibe la creatividad, especialmente cuando las ventajas son altas. Se pueden quitar estas anteojeras, estableciendo un foro donde se generen diversas posibilidades antes de decidir las acciones que se deben tomar.
- *Insista en utilizar criterios objetivos.* Los criterios objetivos necesitan ser, como mínimo, independientes de la voluntad de cada una de las partes. También deberían ser legítimos y prácticos. Cuando se utilizan criterios objetivos, ninguna de las dos partes tiene que ceder ante la otra y ambas pueden someterse a una solución justa. El ejemplo clásico de la búsqueda de un criterio imparcial es el antiguo sistema de repartir un pedazo de pastel entre dos niños: uno corta y el otro elige.

Una forma de lograr resultados más integradores consiste en poner más temas sobre la mesa. Cuantos más temas se introduzcan en la negociación, más oportunidades haya de hacer intercambios de forma que se cede en distintas cuestiones en función de las preferencias de cada parte. Esto crea mejores resultados que si se negociara cada tema de forma individual (Naquin, 2003).

Cuando los negociadores deben trabajar juntos a lo largo del tiempo, una estrategia de ‘apertura condicionada’ es la más eficaz (Axelrod, 1980). Esta estrategia recomienda a los negociadores iniciar con una conducta abierta y colaboradora y mantenerla si la otra parte lo hace también. Si la otra parte deviene hostil, el negociador debe responder con la misma moneda y permanecer hostil hasta que el oponente haga un movimiento hacia la cooperación. Esta es, en efecto, una versión amistosa y condescendiente de hacer a otros exactamente lo que ellos te hacen a ti. Pero los que practican el ‘toma y daca’ padecen una desventaja que puede resultarles fatal, la de no saber perdonar lo suficiente como para digerir un contratiempo ocasional. Por ello, Nowak y Highfield (2012) proponen el ‘toma y daca generoso’: nunca olvides una buena tirada, pero perdona de vez en cuando una mala. Empieza cooperando y sigue cooperando hasta que tu oponente compita. Cuando tu oponente compita, en vez de responder siempre competitivamente, el toma y daca generoso se traduce en competir dos terceras partes del tiempo, actuando de manera cooperativa para responder a una de cada cuatro deserciones.

LECTURA 7: NEGOCIACIÓN INTEGRADORA

Adrian Hofbeck y Joseph Steinberg, socios de un exitoso restaurante de comida alemana, fundado hace 15 años, comparten las responsabilidades de la gestión y se reparten por igual los beneficios. Hofbeck decidió hace poco que quería retirarse y vender el restaurante, pero el retiro era lo último en lo que pensaba Steinberg: él no quería dejar de ser dueño y gerente del restaurante. Una negociación distributiva estaba fuera de cualquier consideración, pues Hofbeck y Steinberg eran grandes amigos y valoraban su

relación: ninguno quería hacer nada que perjudicara al otro o a su amistad. Entonces optaron por una negociación integradora, ya que pensaron que les ayudaría a resolver sus conflictos de modo que ambos alcanzaran sus objetivos y conservaran su amistad.

En primer lugar, definieron el problema, con objeto de encontrar una solución creativa al conflicto. A pesar de sus desacuerdos, Hofbeck y Steinberg subrayaron tres objetivos a alcanzar durante las negociaciones: garantizar que el restaurante sobreviviera y prosperara, permitir que Hofbeck se retirara y permitir que Steinberg fuera el dueño y gerente mientras quisiera.

A continuación aplicaron los cuatro principios clave para una negociación integradora:

1. Separar la persona del problema. Dada su amistad para Hofbeck y Steinberg esto no significó dificultad alguna, pero de cualquier manera debieron tomar precauciones para no personalizar el conflicto. Steinberg recuerda que cuando tenían problemas para dar con una solución, comenzó a pensar que Hofbeck, un hombre saludable de 57 años, era un flojo por querer retirarse muy joven: “Si no fuera tan flojo, no estaríamos metidos en este lío”. Steinberg nunca reveló estos pensamientos a Hofbeck (que después admitió que a veces se sentía fastidiado de que Steinberg fuera un adicto al trabajo), porque se daba cuenta de que con ello perjudicaría las posibilidades de llegar a una solución integradora.

2. Concéntrese en los intereses, no en las posiciones. La posición de Hofbeck era que vendieran el restaurante y dividieran los beneficios. La posición de Steinberg era que conservaran el restaurante y que mantuvieran la misma situación. Como es obvio, no era posible satisfacer las dos posiciones, pero quizás los intereses sí. Hofbeck quería retirarse, invertir el dinero que obtuviera de participación en el restaurante y vivir de su rendimiento sobre la inversión. Steinberg quería seguir siendo el propietario y gerente y ganarse la vida con el restaurante.

3. Inventar opciones en beneficio mutuo. Hofbeck y Steinberg crearon tres alternativas novedosas. En primer lugar, aunque Steinberg no tenía el capital, podía comprar la participación de Hofbeck en el restaurante. Hofbeck financiaría la compra, y a cambio Steinberg le pagaría un rendimiento razonable sobre su inversión (el mismo que hubiera obtenido de haber sacado su dinero del restaurante para invertirlo). En segundo lugar, los socios podrían tratar de vender la participación de Hofbeck a un tercero, estipulando que Steinberg sería el gerente y recibiría un ingreso por sus servicios. En tercer lugar, los socios podrían conservar la propiedad conjunta del restaurante, Steinberg lo gestionaría y recibiría una parte proporcionalmente mayor de los beneficios, pues Hofbeck sería solamente un propietario.

4. Insistir en utilizar criterios objetivos. Steinberg y Hofbeck acordaron que el segundo podría cortar sus lazos con el restaurante si era su deseo. Optaron por la segunda alternativa descrita y buscaron un comprador adecuado de la participación de Hofbeck. Encontraron un inversionista dispuesto a comprar la participación de Hofbeck y permitir que Steinberg conservara la gerencia del restaurante. Además, siguieron siendo buenos amigos.

Fuente: Jones, G. R. y George, J. M. (2006): *Contemporary Administration (4th Edition)*, McGraw-Hill, Nueva York.

El compromiso en una negociación distributiva puede ser un mal enemigo. Esto se debe a que nadie está obligado a ser creativo para lograr un acuerdo si ambas partes ceden con facilidad. En el ejemplo previo de las dos hermanas que se disputan una naranja, hemos visto que una mala solución es dividir la naranja en dos partes. Peor resulta ser complaciente, cuando en este caso una hermana cede la naranja a la otra, sin preguntarle para qué la quería.

En lo que se refiere al comportamiento interorganizativo, siendo todo lo demás igual, la negociación integradora es preferible a la distributiva, ya que la primera se basa en relaciones a largo plazo. Une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociación con la sensación de que han logrado una victoria. Sin embargo, la negociación distributiva deja a una parte pensando que ha perdido. Tiende a crear rencores y a profundizar las divisiones cuando los individuos tienen que trabajar juntos de forma continuada. La investigación demuestra que a lo largo de episodios de negociación repetidos, cuando la parte perdedora tiene un sentimiento positivo sobre el resultado, es mucho más probable que negocie de forma cooperadora en sucesivas negociaciones. Esto apunta a la importante ventaja de las negociaciones integradoras:

incluso cuando una parte sale ganando querrá que la otra parte tenga un sentimiento positivo sobre la negociación (Robbins y Judge, 2009).

4.2. El proceso de negociación.

El proceso de negociación consta de cinco etapas, las cuales son básicamente iguales en todas las culturas (Kumar *et al.*, 1993).

Etapa 1: Planificación y preparación. Incluye el establecimiento de los fundamentos de la negociación a través de la planificación del avance y del análisis previo a cualquier interacción cara a cara. En esta etapa, los individuos o equipos llevan a cabo investigaciones sobre los antecedentes, reúnen información pertinente y planifican su estrategia y su táctica. Además, deben decidir qué es importante, definir los objetivos y anticipar lo que podría concederse o no durante el curso de la negociación.

Etapa 2: Construcción de relaciones entre las partes que negocian. Por lo general, a esta etapa se le conoce como ‘tiempo sin tarea’, porque cada parte intenta conocer a la otra parte, comprender sus semejanzas y diferencias, y desarrollar un compromiso para lograr un conjunto de resultados mutuamente provechosos. Tres tipos de conducta son recomendables durante esta etapa: fomentar la confianza, desarrollar empatía personal y establecer una asociación a largo plazo.

Etapa 3: Intercambio de información. En esta etapa cada parte trata de aprender acerca de los problemas, necesidades y demandas de la otra parte, la factibilidad de los acuerdos y las consecuencias de no llegar a un acuerdo.

Etapa 4: Intentos de persuasión. Se centra en los intentos para modificar la posición de la otra parte e influir en ella para que acepte el conjunto de intercambios que desea el negociador.

Etapa 5: Concesiones/Acuerdo. Si hubo un avance razonable, se establecen los compromisos y concesiones que permitan a cada parte renunciar a algo de valor. Tanto el negociador como la otra parte deben estar seguros de haber alcanzado un acuerdo con el que estén satisfechos, o que al menos acepten.

4.3. Negociación con actores de diferente nacionalidad

La complejidad pertinente a toda negociación aumenta de manera significativa cuando los negociadores pertenecen a diferentes culturas. Salacuse (1998) observó diez importantes elementos en las negociaciones interculturales (figura 14): objetivos de la negociación, actitud negociadora, estilo personal, estilo de comunicación, sensibilidad al tiempo, grado de emoción, forma del acuerdo, construcción del acuerdo, organización del equipo y toma de riesgos. Estos diez elementos constituyen una estructura básica para identificar las diferencias culturales que pueden surgir durante el proceso de negociación. Estructura que puede ayudar a entender mejor a la otra parte y a anticipar posibles malentendidos.

En algunas culturas el objetivo de una negociación es obtener la firma de un contrato entre las partes. Otras culturas tienden a considerar que el objetivo no es la firma de un contrato, sino la creación de una relación duradera entre las partes. Si bien el contrato

escrito expresa la relación, la esencia del trato es la relación en sí misma. Es por ello, que los negociadores asiáticos, cuyo objetivo es a menudo la creación de una relación, tienden a dedicar mayor tiempo y esfuerzo a los preliminares de la negociación, mientras que los españoles quieren llegar rápidamente al acuerdo.

Los directivos parecen acercarse al cierre de un acuerdo a partir de una o dos actitudes básicas: que la negociación es un proceso en el que ambos pueden ganar o que es una batalla en la que, por necesidad, una parte sólo podrá ganar lo que pierde la otra. Los negociadores ganar-ganar ven el cierre del acuerdo como un proceso de colaboración, de resolución de problemas; los negociadores ganar-perder lo ven como confrontación. Al entrar en negociaciones es importante saber qué tipo de negociador está sentado frente a nosotros. Obsérvese que el 100% de los que respondieron en Japón destacaron el enfoque ganar-ganar en un proceso de negociación. En contraste, sólo el 37% de los negociadores españoles aceptan este enfoque.

El estilo personal se relaciona con la manera en que un negociador habla con los otros, utiliza títulos, se viste e interactúa. Un negociador de estilo formal insiste en dirigirse a la otra parte por sus títulos o cargos, evita anécdotas personales y no hace preguntas que toquen temas privados o familiares de los miembros del otro equipo negociador. Un negociador de estilo informal trata de comenzar la conversación usando el nombre de pila de cada miembro, rápidamente busca desarrollar una relación personal, amistosa, con el otro equipo y puede quitarse la chaqueta y remangarse cuando el proceso de firma del acuerdo está en su punto más candente. Para un estadounidense, llamar a alguien por el nombre de pila es un acto de amistad y, por tanto, un aspecto positivo. Para un español, el uso del nombre de pila en una relación inicial es una falta de respeto y, por tanto, un aspecto negativo. Como regla general, en todo proceso de negociación siempre es más seguro adoptar una postura formal y desplazarse hacia una relación más informal, si la situación lo permite, que asumir un estilo informal con demasiada rapidez.

Los métodos de comunicación varían entre culturas. Algunas hacen hincapié en métodos de comunicación directos y simples; otras se apoyan principalmente en métodos indirectos y complejos. Estos últimos pueden hacer usos de circunloquios, formas figuradas de expresión, expresiones faciales, gestos y otro tipo de lenguaje corporal. En una cultura que valora lo directo, como la española, se puede esperar recibir una respuesta clara y definitiva de las propuestas y preguntas. En culturas que se basan en la comunicación indirecta, como la japonesa, la reacción a las propuestas se puede decodificar interpretando comentarios aparentemente vagos, gestos y otras señales.

Las actitudes respecto al tiempo difieren de unas culturas a otras. Suele reconocerse que los alemanes son siempre puntuales, que los latinos generalmente llegan tarde, que los japoneses negocian con lentitud y que los estadounidenses son rápidos en hacer un trato. Para los alemanes, el objetivo es firmar un contrato y el tiempo es dinero, de manera que quieren llegar a un acuerdo rápidamente. Por tanto, intentan reducir las formalidades a un mínimo y volver al trabajo rápidamente. Los japoneses persiguen crear una relación antes que simplemente firmar un contrato, por lo que necesitan invertir tiempo en el proceso de negociación de manera que las partes puedan llegar a conocerse mutuamente y a determinar si desean embarcarse en una relación a largo

plazo. En este sentido, pueden considerar que acortar los tiempos de negociación es un esfuerzo por ocultar algo.

Existe una tendencia de grupo a actuar emocionalmente. De acuerdo con el estereotipo, los latinoamericanos muestran sus emociones en la mesa de negociación, mientras que los alemanes y muchos países asiáticos esconden sus sentimientos. Obviamente, la personalidad individual también desempeña su papel: hay latinos pasivos y japoneses apasionados. Sin embargo, diversas culturas tienen reglas diferentes con respecto a la conveniencia y la forma de mostrar las emociones, y estas reglas también se llevan a la mesa de negociación. Las personas encargadas de firmar acuerdos deberían aprenderlas.

La forma del acuerdo que hacen las partes está influido por los factores culturales. Generalmente, los españoles prefieren contratos muy detallados que intentan anticipar todas las circunstancias y eventualidades posibles, sin importar lo improbables que sean, ya que el acuerdo es el contrato en sí y uno debe remitirse al contrato para manejar situaciones nuevas que puedan surgir. Otras culturas, como la japonesa, prefieren un contrato en forma de principios generales antes que reglas detalladas, ya que consideran que la esencia del acuerdo es la relación entre las partes. De esta forma, un negociador japonés puede interpretar el empuje español para estipular todas las contingencias como la evidencia de una falta de confianza en la estabilidad de la relación subyacente.

En relación con la construcción del acuerdo, surge la pregunta sobre si negociar un trato es un proceso deductivo (construir hacia abajo) o inductivo (construir hacia arriba). En el primero, el negociador comienza presentando el acuerdo máximo y después llega a temas específicos si la otra parte acepta todas las condiciones generales declaradas. En el inductivo, una parte comienza proponiendo un acuerdo mínimo que puede ampliarse e incrementarse cuando la otra parte acepta condiciones adicionales. Las diferentes culturas tienden a hacer hincapié en una modalidad sobre la otra. El estudio reveló que los franceses, los argentinos y los indios tendían a ver el proceso de negociación como de arriba abajo (proceso deductivo), mientras que los japoneses, los brasileños y los mexicanos tendían a verlo como un proceso de abajo arriba (inductivo).

OBJETIVO DE LA NEGOCIACIÓN: ¿CONTRATO O RELACIÓN?

	España	Francia	Brasil	Japón	EEUU	Alemania	Reino Unido	Nigeria	Argentina	China	México	India
Contrato (%)	74	70	67	55	54	54	47	47	46	45	42	33

ACTITUD NEGOCIADORA: ¿GANAR-GANAR O GANAR-PERDER?

	Japón	China	Argentina	Francia	India	EEUU	Reino Unido	Alemania	México	Nigeria	Brasil	España
Ganar-ganar (%)	100	82	81	80	78	71	59	55	50	47	44	37

ESTILO PERSONAL: ¿FORMAL O INFORMAL?

	Nigeria	España	China	México	Reino Unido	Argentina	Alemania	Japón	India	Brasil	Francia	EEUU
Formal (%)	53	47	46	42	35	35	27	27	22	22	20	17

ESTILO DE COMUNICACIÓN: ¿DIRECTO O INDIRECTO?

	Japón	Francia	China	Reino Unido	Brasil	India	Alemania	EEUU	Argentina	España	México	Nigeria
Indirecto (%)	27	20	18	12	11	11	9	5	4	0	0	0

SENSIBILIDAD AL TIEMPO: ¿ALTA O BAJA?

	India	Francia	Alemania	México	España	Argentina	EEUU	Japón	China	Nigeria	Reino Unido	Brasil
Baja (%)	44	40	36	33	21	15	15	9	9	7	6	0

GRADO DE EMOCIÓN: ¿ALTO O BAJO?

	Brasil	Argentina	México	España	EEUU	China	Nigeria	Francia	India	Japón	Reino Unido	Alemania
Alto (%)	89	85	83	79	74	73	60	60	56	55	47	36

FORMA DEL ACUERDO: ¿GENERAL O ESPECÍFICO?

	Japón	Alemania	India	Francia	China	Argentina	Brasil	EEUU	Nigeria	México	España	Reino Unido
General (%)	46	45	44	30	27	27	22	22	20	17	16	11

CONSTRUCCIÓN DEL ACUERDO: ¿DE ABAJO ARRIBA O ARRIBA ABAJO?

	India	Argentina	Francia	Reino Unido	China	Alemania	EEUU	Nigeria	España	Japón	Brasil	México
Abajo arriba (%)	74	70	67	54	54	54	47	47	46	45	42	33

ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO: ¿LÍDER O CONSENSO DEL GRUPO?

	Brasil	China	México	Reino Unido	EEUU	España	Argentina	Alemania	Japón	India	Nigeria	Francia
Líder (%)	100	91	91	65	63	58	58	55	55	44	40	40

TOMA DE RIESGOS: ¿ALTA O BAJA?

	Francia	India	Reino Unido	China	EEUU	Nigeria	Argentina	Alemania	Brasil	México	España	Japón
Alta (%)	90	89	88	82	78	73	73	72	56	50	47	18

Figura 14: Factores de negociación de tipo cultural (Salacuse, 1998)

La cultura es un factor importante que afecta a la manera en la que los directivos se organizan para negociar un acuerdo. Algunas culturas ponen el énfasis en el individuo, mientras que otras lo hacen en el grupo. Un extremo es el equipo negociador con un líder con autoridad para decidir todos los aspectos. Muchos equipos chinos tiende a seguir esta modalidad. Otras culturas acentúan la negociación del equipo y la toma de decisiones consensuada. Cuando uno negocia con un equipo así, puede no ser evidente quién es el líder y quien tiene la autoridad para comprometer a la parte.

Ciertas culturas tienen más aversión al riesgo que otras. Los japoneses, con su énfasis en requerir grandes cantidades de información y su intrincado proceso grupal de toma de decisiones, tienden a sentir aversión al riesgo. Los franceses, por oposición, son tomadores de riesgo.