



FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA 9. LIDERAZGO, PODER Y CONFLICTO

PROFESOR: Esteban Fernández



Índice — Liderazgo, poder y conflicto

1. Liderazgo
2. Poder
3. Política
4. Conflicto
5. Negociación



1. LIDERAZGO

En su sentido más profundo, liderar es movilizar a un grupo de personas hacia un futuro diferente.

1. MODELO DE RASGOS (**líderes nacen**)
2. MODELOS DE COMPORTAMIENTO (**líderes se hacen**)
 - 2.1. El continuo autocrático democrático**
 - 2.2. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio**
 - 2.3. Estudios de la Universidad de Michigan**
 - 2.4. Rejilla del liderazgo**
3. MODELOS DE CONTINGENCIAS (**no existe un estilo de liderazgo óptimo**)
 - 3.1. Modelo del compañero menos preferido
 - 3.2. Modelo situacional
 - 3.3. Modelo del camino-meta
 - 3.4. Modelo de participación del líder
 - 3.5. Sustitutos del liderazgo
 - 3.6. Modelo del intercambio líder-miembro (LMX)
4. ENFOQUES EMERGENTES SOBRE EL LIDERAZGO
 - 4.1. Atribución del liderazgo
 - 4.2. Liderazgo carismático**
 - 4.3. Liderazgo transaccional y transformacional**
5. ENFOQUES CONSULTORÍA (**Kouzes y Posner, Welch, Kotter ...**)

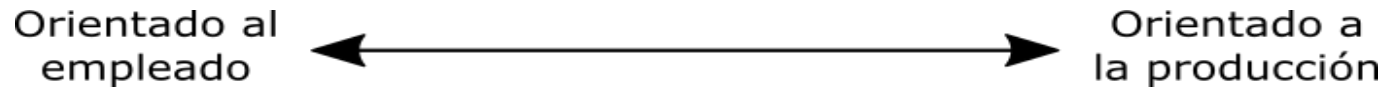


El continuo autocrático democrático

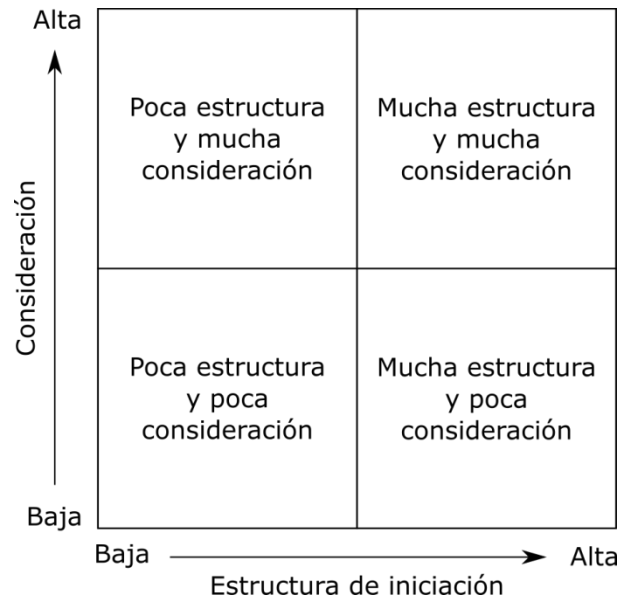
Estilo autocrático	Estilo democrático	Estilo <i>laissez-faire</i> (liberal)
El líder define todas las políticas y normas por las que se rigen las actividades del grupo. El líder define qué es lo que cada miembro del grupo debe hacer (distribución de tareas) y los pasos de cada actividad. Por lo general, el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros. El líder tiende a elogiar o criticar a nivel personal el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación de grupo activa. El líder mantiene en secreto sus criterios para valorar, premiar y castigar. Críticas y elogios están vinculadas a las personas más que a cómo realizan sus tareas.	Todas las políticas se analizan en grupo y son comentadas y secundadas por el líder. La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. El líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se puede elegir. Los miembros tienen la libertad de trabajar con quien quieran y la división de actividades queda en manos del grupo. El líder es objetivo o enfocado en los hechos respecto de los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer gran parte del trabajo. Los criterios para valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.	Libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder. El líder deja claro que suministrará la información cuando esta se solicite y no participa de otra manera en el análisis del trabajo. Total falta de participación del líder. Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros si estos no se piden y ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos. No hace intentos por valorar ni positiva ni negativamente el comportamiento de los miembros del grupo.



Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

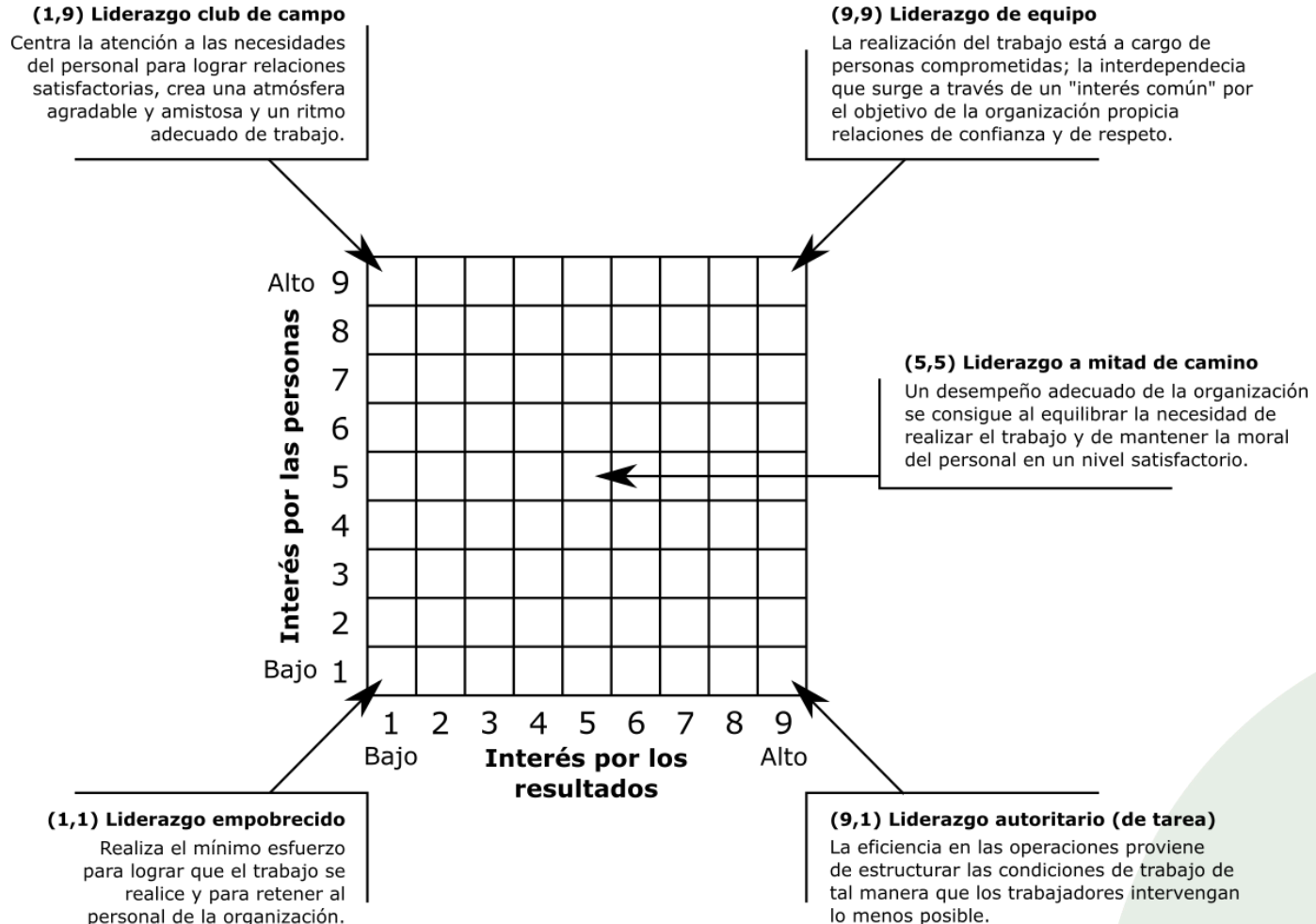


Estudios de la Universidad de Michigan





Rejilla del liderazgo (Blake y Mouton, U. Texas)





Liderazgo carismático (Conger, Kanungo)

Una de las mejores revisiones de la literatura señala seis **características** del líder carismático (Conger y Kanungo, 1994):

1. **Visión.** Tiene una visión (expresada como una meta idealizada) que ofrece a los demás un futuro mejor que el presente y la comunica de forma clara y comprensible.
2. **Riesgo personal.** Está dispuesto a aceptar un importante riesgo personal, incurrir en costes elevados y hacer grandes sacrificios para alcanzar su visión.
3. **Sensibilidad a las necesidades de sus seguidores.** Percibe las habilidades de los demás y reacciona a sus necesidades y sentimientos.
4. **Comportamiento poco convencional.** Muestra conductas que se perciben como novedosas y contrarias a las normas.
5. **Sensible al entorno.** Lleva a cabo evaluaciones realistas de las oportunidades y amenazas del entorno. Posee un extraño sentimiento acerca de lo que es posible, incluyendo un agudo sentido de la oportunidad.
6. **Desviación del status quo.** Es percibido como agente del cambio.



CARISMÁTICOS NEGATIVOS

- ✓ Comienzan grandiosos proyectos
- ✓ Son autocráticos
- ✓ Realizan una gestión informal
- ✓ Pasan mucho tiempo en actividades visibles
- ✓ No logran desarrollar sucesores competentes



Liderazgo transaccional y transformacional (Bass, Avolio)

TRANSACCIONAL

- ☐ Recompensas contingentes
- ☐ Dirección pasiva por excepción
- ☐ Dirección activa por excepción

TRANSFORMACIONAL

- Influencia idealizada (o carisma)
- Motivación inspiradora
- Consideración individualizada
- Estímulo intelectual



Liderazgo institucional: Modelo de Kouzes y Posner (1987)

CINCO PRÁCTICAS	DIEZ COMPROMISOS
1. DEMUESTRA cómo hacerlo	1 Deja claro tus valores encontrando tu propia voz y afirma los valores compartidos 2 Da ejemplo actuando de forma coherente con los valores compartidos
2. INSPIRA una visión compartida	3 Visualiza el futuro imaginando posibilidades estimulantes y ennobecedoras 4 Atrae a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas
3. CUESTIONA el proceso	5 Busca oportunidades tomando la iniciativa y buscando en el exterior maneras novedosas de mejorar 6 Experimenta y arriesgate para generar constantemente pequeñas victorias y aprender de la experiencia
4. PERMITE que otros actúen	7 Fomente la colaboración creando un clima de confianza y facilitando las relaciones 8 Refuerza a los demás promoviendo su autonomía y desarrollando competencias
5. ALIENTA el corazón	9 Reconoce las contribuciones ajenas demostrando que aprecias la excelencia individual 10 Celebra los valores y las victorias creando un espíritu de comunidad

Cuatro principales características del líder: **Honesto, Progresista, Inspirador y Competente.**



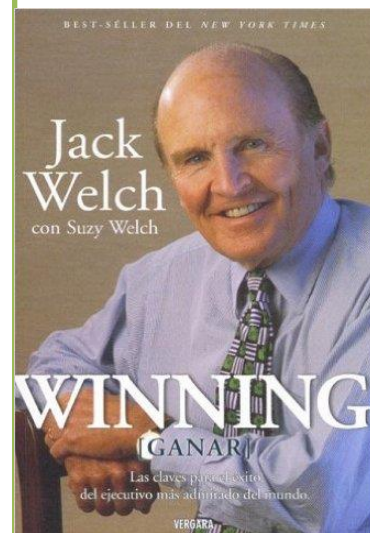


Liderazgo institucional: Reglas de Jack Welch

Al frente de la General Electric, dirigí equipos de tres personas y también divisiones de treinta mil. Gestioné negocios agonizantes y otros que vivían en una expansión desaforada. Hubo adquisiciones, descapitalizaciones, crisis, momentos de suerte inesperada y buenas (y malas) coyunturas económicas. A pesar de tanta variedad, algunas formas de dirección siempre parecieron funcionar y se convirtieron en mis «reglas» de liderazgo.

1. Los líderes hacen que su equipo mejore continuamente, y aprovechan cualquier encuentro para evaluar, aleccionar y dar confianza a sus empleados.
2. Los líderes no sólo se aseguran de que el personal entienda la visión de la empresa, sino de que la viva y la respire.
3. Los líderes se meten en la piel de su personal e irradian energía positiva y optimismo.
4. Los líderes establecen la confianza mediante la sinceridad, la transparencia y el honor.
5. Los líderes tienen el valor de tomar decisiones impopulares y confiar en su instinto.
6. Los líderes cuestionan e insisten, con una curiosidad que raya el escepticismo, para asegurarse de que se responde a sus preguntas con acciones.
7. Los líderes inspiran, con su ejemplo, la toma de decisiones arriesgadas y el aprendizaje continuado.
8. Los líderes celebran los triunfos.

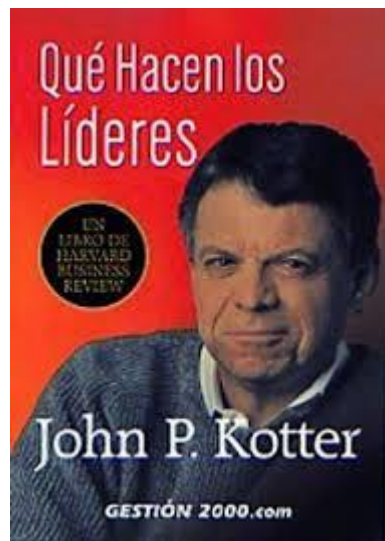
Antes de ser líderes, el éxito depende del desarrollo personal. Cuando somos líderes, el éxito depende de desarrollar a los demás.





Liderazgo institucional: Modelo de Kotter (1990)

ACTIVIDAD	JEFE (MANDO Y CONTROL)	LIDER
Creación de un plan de actuación	Planificación y asignación de un presupuesto. Fijar los pasos y cronogramas detallados para lograr los resultados deseados y asignar luego los recursos necesarios para conseguirlo.	Crear una visión de futuro, muchas veces lejano, así como las estrategias precisas para producir los cambios necesarios para hacer realidad dicha visión. Marcar el rumbo .
Desarrollo de una red humana para cumplir el plan	Organización y contratación de personal. Establecer una estructura para cumplir con lo que exige el plan, dotar a dicha estructura de personas, delegar responsabilidades y autoridad para llevar adelante el plan, aportar políticas y procedimientos que sirvan de guía al personal y establecer métodos o sistemas para controlar la puesta en práctica.	Coordinar al personal. Comunicar el rumbo marcado, por medio de palabras y actos, a todos aquellos cuya colaboración pueda necesitarse, con objeto de influir sobre la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez.
Ejecución	Control y solución de problemas. Supervisar detalladamente los resultados logrados con relación al plan, identificar las desviaciones que puedan producirse y llevar a cabo luego la necesaria planificación y organización para resolverlas.	Motivar e inspirar . Revitalizar las energías del personal para superar los obstáculos de tipo político, burocrático y de disponibilidad de recursos y conseguir el cambio satisfaciendo las necesidades humanas más básicas, pero no siempre atendidas.
Resultados	Permite una cierta capacidad de pronóstico y de orden y cuenta con el potencial para producir de forma continuada los resultados básicos que esperan todos los grupos de interés (por ejemplo, la puntualidad para los clientes y el cumplimiento de los presupuestos para los accionistas)	Consigue el cambio , a veces de forma drástica, y tiene potencial para producir cambios muy valiosos (por ejemplos, nuevos productos que el cliente desea, nuevos sistemas de relaciones laborales que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa)





Liderazgo de equipo

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

1. **Comunican más información.** Por ejemplo, proporcionan retroalimentación continua, avisan anticipadamente de los cambios pendientes, explican las razones que sustentan las políticas organizativas, comentan el funcionamiento de las reglas y disfrutan cuando conversan con sus subordinados.
2. Prefieren **preguntar y persuadir** antes que mandar y exigir (pero son capaces de utilizar ambos estilos si es necesario). Realizan una **gestión itinerante**.
3. Son **sensibles a las necesidades y a los sentimientos de las personas**. Por ejemplo, tienen cuidado de llamarle la atención a sus subordinados en privado y no en público.
4. Son **escuchas dispuestos y empáticos**. Responden de manera comprensiva a todas las preguntas de sus empleados y consideran con justicia sus quejas y sugerencias, además de estar dispuestos a tomar las medidas convenientes al respecto.

Liderazgo: capacidad para conocer a los demás, evaluar la situación y seleccionar o cambiar el comportamiento con objeto de responder con mayor efectividad a las exigencias del entorno (Goleman, 2000).



Liderazgo de equipo en Google

- * **Ser un buen mentor** (proporcionar retroalimentación específica y tener encuentros frecuentes y personales con los empleados; ofrecerles soluciones a la medida de las fortalezas de cada uno de ellos).
- * **Empoderar a los miembros del equipo y no microadministrar** (dar a los empleados la oportunidad de afrontar los problemas por sí mismos, pero mantenerse cerca para ofrecerles asesoramiento).
- * **Expresar interés por el éxito y bienestar personal de los miembros del equipo** (hacer que los nuevos miembros del equipo se sientan bienvenidos y esforzarse por conocer a los empleados como personas).
- * **Ser muy productivos y estar orientados a resultados** (enfocarse en contribuir a que el equipo logre sus objetivos, priorizando el trabajo y eliminando los obstáculos).
- * **Ser un buen comunicador y escuchar al equipo** (aprender a escuchar y a compartir información; fomentar el diálogo abierto y prestar atención a las preocupaciones del equipo).
- * **Contribuir al desarrollo profesional de los empleados a su cargo** (tener en cuenta los esfuerzos que hacen los empleados, de manera que se den cuenta de que su arduo trabajo tiene efectos positivos en su desarrollo; apreciar el esfuerzo de los empleados y reconocerlo públicamente).
- * **Tener una visión clara y una estrategia definida para el equipo** (dirigir el equipo, pero permitir que todos sus integrantes se involucren en el desarrollo de las actividades laborales que conducen al logro de la visión colectiva).
- * **Contar con importantes competencias técnicas para poder asesorar al equipo** (comprender los desafíos que enfrenta el equipo y ser capaz de ayudar a sus integrantes a resolver los problemas).



Capacidad (o potencial) para que otro (u otros) actúen de determinada manera, aún no contando con su voluntad expresa. Potencial para cambiar la conducta de otros.

BASES DEL PODER

- ✓ Poder legítimo (autoridad)
- ✓ Poder de recompensa
- ✓ Poder de coerción



Poder formal

- ✓ Poder de experto
- ✓ Poder de referente (carisma)



Poder personal



	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 recompensa 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

(Yukl, 2006)



	CÓMO INCREMENTAR Y MANTENER EL PODER	CÓMO USAR EL PODER CON EFECTIVIDAD
Poder coercitivo	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

(Yukl, 2006)



	CÓMO INCREMENTAR Y MANTENER EL PODER	CÓMO USAR EL PODER CON EFECTIVIDAD
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 (no ser arrogante) Actuar con confianza y decisión durante la crisis
Poder de referente	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



Influencia

Fuerza que una persona ejerce sobre otra para inducir un cambio en sus comportamientos, opiniones, actitudes o valores.

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.

Congraciarse (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.

Coalición. 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 exigencias, amenazas o persistentes recordatorios para que se haga algo.

(Yukl, 2006)



Empowerment (empoderar, facultar)

Proceso que proporciona mayor autonomía a los trabajadores al compartir con ellos información y ofrecerles control sobre los factores que afectan al rendimiento en el trabajo.

Funciona de forma eficaz cuando los trabajadores:

- ☐ Tienen una amplia información sobre todos los aspectos de la empresa, incluidos los económicos (balances, cuentas de resultados, etc.), disponen de los recursos necesarios y reciben apoyo emocional.
- ☐ Poseen los conocimientos y las habilidades necesarias para llevar a cabo la tarea encomendada.
- ☐ Cuentan con autoridad para tomar decisiones sustantivas.
- ☐ Reciben recompensas con base en el desempeño.



3. POLÍTICA EN LA ORGANIZACIÓN

Abarca las actividades que los gerentes (y otros miembros) realizan para aumentar su poder con el fin de alcanzar sus objetivos y superar resistencias y oposiciones internas.

Tácticas políticas en las organizaciones:

- Influir en la decisión.
- Intercambio social.
- Formación de coaliciones.
- Cooptación.
- Manejo de las impresiones.
 - Congraciamiento: conformidad, adulación (**pedir consejo**).
 - Autorrepresentación: Intimidación, autopromoción, ejemplificación, súplica.



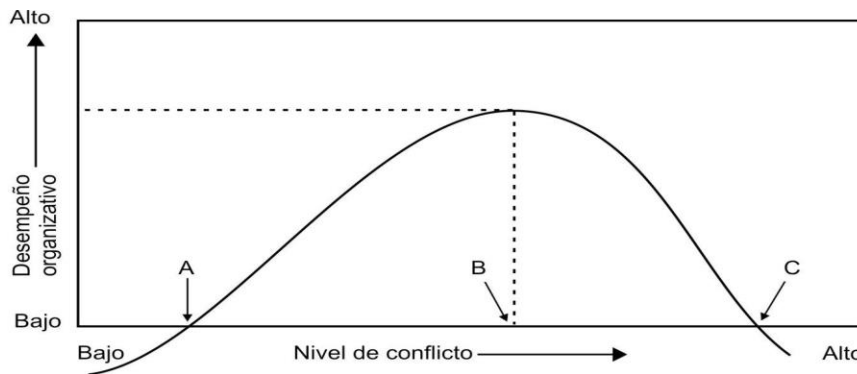
GESTIONAR LA POLÍTICA DESTRUCTIVA

- **Dar ejemplo.**
- **Comunicar abiertamente.**
- **Participar en las decisiones.**
- **Influir en las coaliciones.**
- **Combatir el juego político.**
- **Anticipar políticas destructivas.**



4. CONFLICTO

Es un proceso por el cual una parte percibe que sus intereses se contraponen o resultan afectados negativamente por los intereses de la otra parte.



Situación	Nivel de conflicto	Tipo de conflicto	Características organizativas internas	Nivel de desempeño organizativo
A	Bajo o Nulo	Disfuncional	Apática Estática No reactiva al cambio Carente de ideas nuevas	Bajo
B	Óptimo	Funcional	Viable Autocrítica Innovadora	Alto
C	Alto	Disfuncional	Disociadora Caótica No cooperativa	Bajo

TÁCTICAS PARA GENERAR CONFLICTO

- ☐ Abogado del diablo
- ☐ Dialéctica
- ☐ Equipos diversos
- ☐ Pensar que todo salió mal



Conflicto interpersonal

- Cultura todo vale para lograr objetivos

Dinámica del conflicto grupal

1. Personas cierran filas con su grupo (entierran diferencias internas)
2. Grupo delimitado y diferente
3. Comparación entre nosotros y ellos
4. Grupo cohesionado y unido. Visualizan a los otros como enemigos.
5. Se experimenta sensación de superioridad
6. Disminuye comunicación entre grupos
7. Grupo perdedor: menor cohesión, buscan chivo expiatorio, listos para trabajar duro, bajo interés en las necesidades de los miembros, aprenden mucho
8. Grupo ganador: aumenta cohesión, vuelve complaciente y pierde espíritu de lucha, se interesa por sus miembros, no aprende mucho



¿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 en el trabajo.



Conflicto interdepartamental

- ✓ Conflicto de objetivos
- ✓ Diversidad funcional
- ✓ Interdependencia tareas
- ✓ Escasez de recursos
- ✓ Distribución de poder
- ✓ Incertidumbre del entorno
- ✓ Perspectiva temporal
- ✓ Entorno global (diferencias culturales)
- ✓ Incentivos



Técnicas para manejar el conflicto interdepartamental

	Estrategias de manejo de conflictos
Reducen el comportamiento conflictivo	1. Autoridad formal 2. Comunicación limitada 3. Dispositivos de integración 4. Confrontación y negociación 5. Mediación de terceros 6. Rotación de miembros 7. Objetivos de orden superior 8. Capacitación intergrupal
↕	
Aumentan las actitudes cooperativas	



5. NEGOCIACIÓN

Proceso en el que dos o más personas o grupos, con objetivos comunes y contrarios, expresan y examinan propuestas específicas para un posible acuerdo.

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.



CUANDO NO NEGOCIAR

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

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".



PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Etapa 1: Planificación y preparación. 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. Tres tipos de conducta son recomendables: fomentar la confianza, desarrollar empatía personal y establecer una asociación a largo plazo.

Etapa 3: Intercambio de información. 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. Tratar de modificar la posición de la otra parte e influir en ella para que acepte el conjunto de intercambios propuestos.

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. Ambas partes deben estar satisfechas, o al menos aceptar el acuerdo.



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. 4. Utiliza comunicación engañosa, imprecisa y tendenciosa de las necesidades, objetivos y propósitos del grupo. 5. Utiliza amenazas (para obligar el sometimiento). 6. Comunica un alto compromiso (rigidez) respecto de su propia decisión.	1. Define el conflicto como problema mutuo. 2. Persigue resultado conjuntos. 3. Encuentra acuerdos creativos que satisfacen a ambos grupos. 4. Utiliza una comunicación abierta, honesta y precisa de las necesidades, objetivos y propósitos del grupo. 5. Evita amenazas (para reducir la actitud defensiva de la otra parte). 6. Comunica la flexibilidad de la posición.



Estrategia distributiva

Esta negociación es un regateo duro y áspero, donde cada parte sabe que debe conceder algo, pero quiere quedarse con la tajada más grande.

Una negociación distributiva es adecuada cuando:

- ☐ el tiempo y los recursos son limitados,
- ☐ es probable que la otra parte sea competitiva,
- ☐ no es probable una interacción futura con la otra parte.



La investigación demuestra que en una estrategia distributiva los mejores negociadores

- ☐ hacen la primera oferta, y en unos términos muy favorables para sus intereses,
- ☐ ceden lentamente,
- ☐ exageran el valor de las concesiones,
- ☐ minimizan los beneficios de las concesiones del otro,
- ☐ ocultan toda la información que se pueda,
- ☐ argumentan con contundencia utilizando principios que apoyan su punto de vista,
- ☐ aceptan compromisos extremadamente favorables,
- ☐ están dispuesto a esperar más tiempo que el otro en la negociación.



Estrategia 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, lo perciben en forma cooperativa, como una situación en la que ambas partes ganan.

Una historia clásica de negociación tiene que ver con dos hermanas que discutían por una naranja. Al final llegaron a un acuerdo y dividieron la naranja por mitades, con lo cual, una hermana exprimió su mitad para hacer jugo y la otra utilizó la cáscara para hacer un pastel (estrategia distributiva). Peor solución es ser complaciente: una hermana cede su parte a la otra. La mejor solución es que las dos hermanas se hubieran puesto de acuerdo en dividir la naranja dejando a una todo el jugo y a la otra toda la corteza (estrategia integradora).

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.



Cuatro principios son clave para llevar a cabo una negociación integradora:

- **Separe la persona del problema.** Tratar un problema esencial y mantener una buena relación de trabajo no tienen por qué ser objetivos opuestos. Conviene ponerse en el lugar de la otra parte, no culparle de su problema, no reaccionar ante explosiones emocionales, escuchar de forma activa y hablar para que le comprendan.
- **Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.** 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 e intereses humanos subyacentes que los hicieron adoptar esas posiciones.
- **Invente opciones en beneficio mutuo.** Existen cuatro barreras que inhiben la invención de opciones: a) 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. 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. 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.**



Cuando los negociadores deben trabajar juntos a lo largo del tiempo, una estrategia de «**apertura condicionada o toma y daca**» es la más eficaz. 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. El «**toma y daca generoso**» perdona una mala jugada (2/3).



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 desacuerdo, 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:

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 su participación en el restaurante y vivir de la rentabilidad que le proporcionara. Steinberg quería seguir siendo propietario y gerente del 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.

