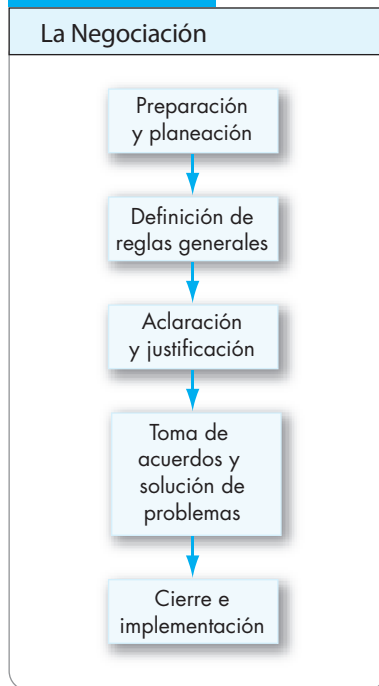


Figura 15-7



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

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

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

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

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

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

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



Mostrar cómo influyen las diferencias individuales en las negociaciones.

## Las diferencias individuales en la eficacia de la negociación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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



### ¿CUÁL ES MI ESTILO DE NEGOCIACIÓN?

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

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

## CO Internacional

### La negociación en diferentes culturas

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

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

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

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

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

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

### Terceras partes en las negociaciones

#### 8

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

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

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

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

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

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

## CO en las noticias

### “Consejero matrimonial” para los altos directivos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Implicaciones globales

**9** Describir las diferencias culturales en las negociaciones.

### Conflicto y cultura

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

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

### Diferencias culturales en las negociaciones

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

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

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

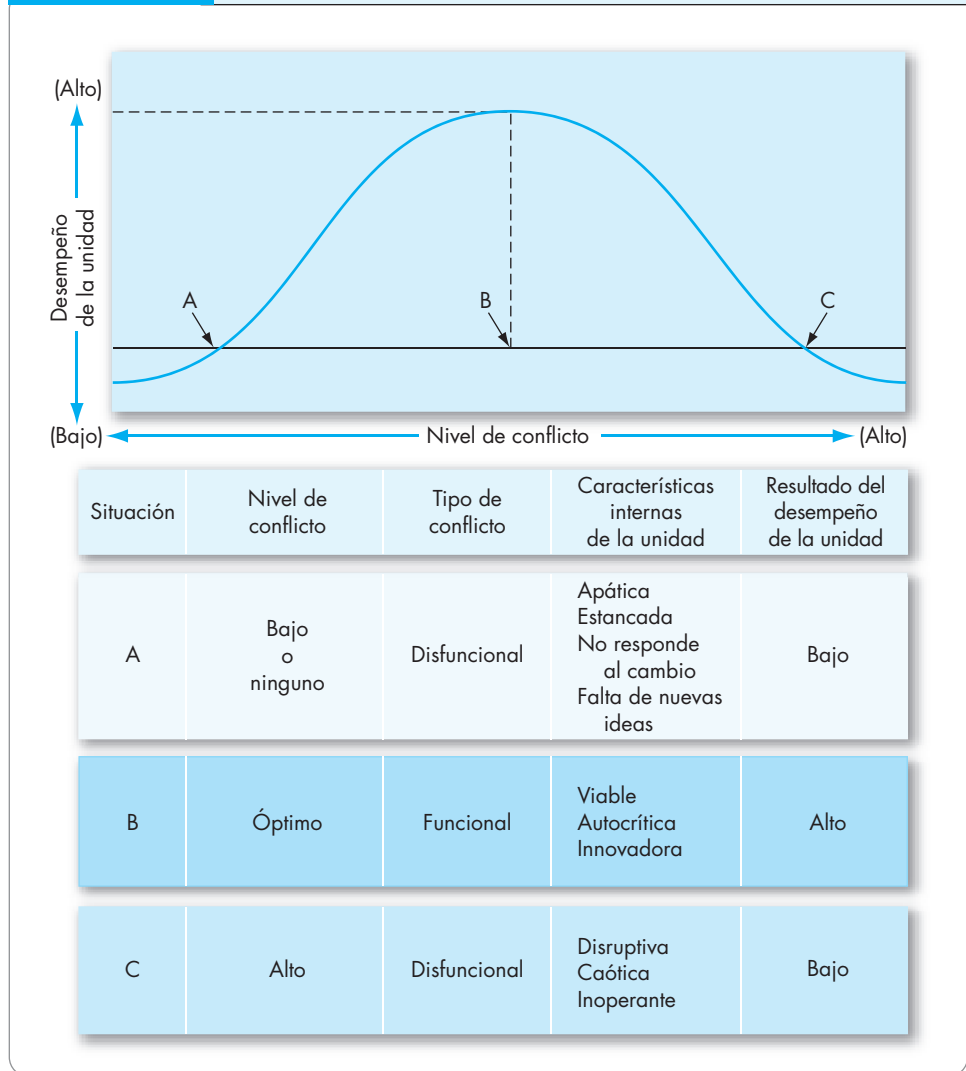
## Resumen e implicaciones para los gerentes

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

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

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

**Figura 15-8** El conflicto y el desempeño de la unidad



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

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

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

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

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

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