

MANEJO DE CONFLICTOS: EL ARMA DEL GERENTE INTEGRAL

ÁNGELA SUANNY LÓPEZ GARZÓN COD. 6500984

CLÉO DE OLIVEIRA NETO COD. 6500972

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C.

OCTUBRE 2010

MANEJO DE CONFLICTOS: EL ARMA DEL GERENTE INTEGRAL

ÁNGELA SUANNY LÓPEZ GARZÓN COD. 6500984

CLÉO DE OLIVEIRA NETO COD. 6500972

Trabajo de grado, como requisito
para optar al título de:
Especialista en Alta Gerencia

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C.

OCTUBRE 2010

“Never in the field of human conflict was so much owed by so many to so few.”

“Nunca na historia dos conflitos humanos, tantos deveram tanto a tãopoucos.”

“Nunca en el campo de los conflictos humanos, tantos le debieron tanto, a tan pocos.”

Winston Churchill

INTRODUCCIÓN

¿Cuántas horas al día negociamos? Si nos detenemos a analizar, realmente, lo hacemos todo el tiempo, desde que amanecemos en casa, cuando nos dirigimos a nuestro trabajo, cuando lidiamos con los jefes, compañeros, clientes y hasta cuando volvemos a casa con nuestra pareja o hijos.

La negociación es una herramienta importante para lograr lo que queremos de otras personas, sobre todo cuando no se tienen intereses en común. Es poco probable que nos guste vivir en conflicto, puesto que, afecta en mayor o menor grado la productividad de las personas. Necesitamos aprender a manejar el conflicto porque está presente en nuestras vidas. Es indudable que se necesitan dos personas para tener un conflicto. La solución empieza simplemente cuando una de las partes cambia de actitud y pone de su parte para empezar a resolver el problema.

Es en este punto, donde el presente ensayo pretende analizar, explorando métodos y conocimiento, para desarrollar la capacidad de planear y llevar a cabo procesos de negociación, generadores de valor para las contrapartes; teniendo como fundamento, que la negociación es el proceso de comunicación que tiene por finalidad, influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo.

La intención del presente ensayo no es otra, que la posibilidad a que el lector pueda tener una visión más amplia acerca de la negociación y manejo de conflictos.

CAPITULO I

NUEVOS DESAFÍOS DE LA ALTA GERENCIA: NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

Evidentemente, en los últimos tiempos, la globalización ha sido capaz de generar diversos cambios en la manera cómo los individuos interactúan, sea en sus vidas personales, en las organizaciones o manejando intereses entre naciones. De esta manera, es correcto afirmar que los procesos de negociación y manejo de conflictos han pasado por cambios relevantes en su forma de ejecución.

De hecho, dadas las tendencias actuales de los negocios hacia la diversidad de la fuerza laboral, la globalización y la fusión de empresas, la forma como diferentes organizaciones y culturas manejan el conflicto es pronosticador del éxito organizacional (Seybolt, Derr y Nielson, 1996; Tjosvold, 1991).

De esta manera, para que una gestión organizacional sea efectiva en la actualidad, la misma debe ser conducida de manera que el conflicto sea incentivado. Los conflictos, sobre todo los de naturaleza interpersonal, son una parte esencial de la vida organizacional, así que pueden representar la sangre de una organización vibrante, progresista y estimulante. Por ello se puede estimular la creatividad y la innovación, fomentando el mejoramiento personal (Blackard y Gibson, 2002; Pascale, 1990; Wanous y Youtz, 1986).



Fuente: Desarrollando Habilidades Directivas - David A. Whetten y Kim S. Cameron

Teniendo presente que el conflicto interpersonal en las organizaciones es inevitable, es necesario puntualizar el conflicto para mejorar la práctica directiva; sin embargo, existe una tendencia generalizada en los directivos de Alta Gerencia de evitarlo; lo ideal es tener la habilidad de manejar todo tipo de conflicto interpersonal. Tal cual como se mencionó: “El reto es alentar a los miembros de los equipos directivos a discutir sin destruir su habilidad de trabajar juntos” (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997).

El presente ensayo pretende abarcar los conflictos productivos, es decir, aquellos de índole organizacional; los conflictos de personalidad, también llamados improductivos presentan otro tipo de análisis que no hará parte de este escenario.

Conforme lo anterior, se entiende por conflicto organizacional, aquel que está basado en asuntos en particular y puede definirse como: “un proceso de toma de decisiones interpersonales por lo cual dos o más personas acuerdan cómo asignar recursos escasos” (Thompson, 2001:2).

Según David A. Whetten y Kim S. Cameron¹, la primera habilidad de un alto gerente es diagnosticar el conflicto, conocer cuál es la causa que lo alimenta y de esta forma poder considerar las diferentes alternativas de solución; para proporcionar las mejores estrategias en aras de que el conflicto permita examinar, evaluar, desarrollar y comprometer a la organización.

Conforme el análisis anterior, se convierte en una necesidad apremiante considerar los nuevos desafíos que representan en el campo de la Negociación y Manejo de conflictos para la Alta Gerencia.

¹ Desarrollo de Habilidades Directivas (sexta edición - 2005).

CAPITULO II

CONFLICTOS ORGANIZACIONALES:

LAS RELACIONES HUMANAS INFLUYENDO EN EL AMBIENTE CORPORATIVO

Un conflicto sobre asuntos en particular no es sólo probable en equipos de alta dirección, sino también valioso. Tal conflicto dota a los directivos de un rango de información más inclusivo, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones. La alternativa al conflicto es por lo general no el desacuerdo, sino la apatía y la falta de compromiso.

En mercados acelerados, las decisiones estratégicas exitosas son más factibles de realizar por equipos que promueven actividad y grandes conflictos sobre asuntos en particular sin sacrificar la velocidad. La clave para hacerlos es mitigar el conflicto interpersonal (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997: 84-85). La actividad de la dirección eficaz, por lo tanto, consiste en mantener un nivel óptimo de conflicto mientras se mantienen los conflictos centrados en propósitos productivos (Kelly, 1970; Thomas, 1976).

Sin embargo, hay claras evidencias de que, a veces, el conflicto puede generar resultados no deseados en las organizaciones. Por ejemplo, algunas personas tienen baja tolerancia para el desacuerdo, lo que puede ser generado por valores familiares, culturales o características muy personales. En estos casos, el conflicto interpersonal menoscaba la energía y desmoraliza el espíritu, generando un ambiente no deseable en la organización.

Asimismo, hay conflictos que también pueden generar resultados disfuncionales, sin importar su naturaleza o frecuencia, lo que demuestra la *Figura 1*, descrita en el Capítulo I de este ensayo.

Teniendo esto en cuenta, es importante observar el análisis realizado por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1965), donde encontramos un alto grado de ambivalencia sobre el valor del conflicto. Su observación mostró que, en casi todos los casos, los grandes directivos analizados aprecian y valoran la importancia intelectual del conflicto y de la competencia. De hecho, la mayoría absoluta de ellos ve en el conflicto un factor necesario en el sistema de la libre empresa. Sin embargo, las evaluaciones de sus acciones mostraron que los mismos tenían preferencias personales por eludir o evitar completamente conflictos siempre que sea posible.

En la historia moderna de las organizaciones, hemos visto muchas situaciones en grandes organizaciones que evidencian esta constatación de Maslow, y hay una infinidad de casos reales que lo pueden comprobar. Además de estas evidencias encontradas en las organizaciones – desde las más pequeñas hasta las gigantes del mercado mundial -, hay estudios mucho más específicos y enfocados que atestan este comportamiento ambivalente, por ejemplo el realizado por Kenneth E. Boulding, en 1964.

Este estudio tenía como foco el análisis del proceso de toma de decisiones, observando grupos de grandes ejecutivos de la época. Fueron formados numerosos grupos de conocidos directivos para resolver problemas complejos, y se les dijo que su desempeño sería juzgado por una comisión de expertos, basándose en cantidad y calidad de las soluciones generadas. Estos grupos eran, en esencia, idénticos pues tenían tamaño y composición similares, excepto que la mitad de ellos incluía un “cómplice”.

Antes de que los “juegos” comenzaran, los investigadores pidieron a este integrante que se portara como un “abogado del diablo”, buscando siempre rebatir las decisiones de su grupo, así forzando a los demás a examinar de forma crítica sus suposiciones y la lógica de las argumentaciones. Al final del periodo de resolución de problemas, los grupos que poseían “abogados del diablo” tuvieron desempeño significativamente mejor, con propuestas de soluciones evaluadas como muy superiores a las de los demás.

Después de un breve descanso, los grupos fueron reagrupados y se les dijo que irían a participar de una nueva tarea en la siguiente sesión, similar a la anterior. Sin embargo, antes de comenzar a analizar el siguiente problema, se les dio el permiso a todos los grupos para que pudieran eliminar a un miembro. En cada grupo que contenía un “abogado del diablo”, este fue electo por sus compañeros para que se fuera del grupo de trabajo.

Es difícil de creer – y también es aterrador – pero el hecho de que cada grupo de alto desempeño expulse su “ventaja competitiva” simplemente porque este integrante hace a los demás sentirse incómodos, demuestra una reacción ampliamente difundida al conflicto: “Sé que trae resultados positivos para la organización en general, pero no me gusta cómo me hace sentir en lo personal”.

Créese que gran parte de la ambivalencia hacia el conflicto está en la falta de entendimiento de sus causas y, sobre todo, en la falta de conocimiento de las formas de manejarlo de manera efectiva, además de la escasa confianza de las habilidades personales de uno para manejar un ambiente tenso y emocionalmente cargado, características frecuentemente presentes en confrontaciones interpersonales en las organizaciones.

Es corriente que personas inexpertas o sin entrenamiento concentren esfuerzos en huir de enfrentamientos y situaciones amenazantes, así que es cada vez más claro que el saber manejar conflictos es una de las habilidades más importantes en un directivo. Por lo tanto, gestionar eficazmente consiste en mantener un nivel óptimo del conflicto mientras se mantienen los conflictos centrados en propósitos productivos (Kelly, 1970; Thomas, 1976).

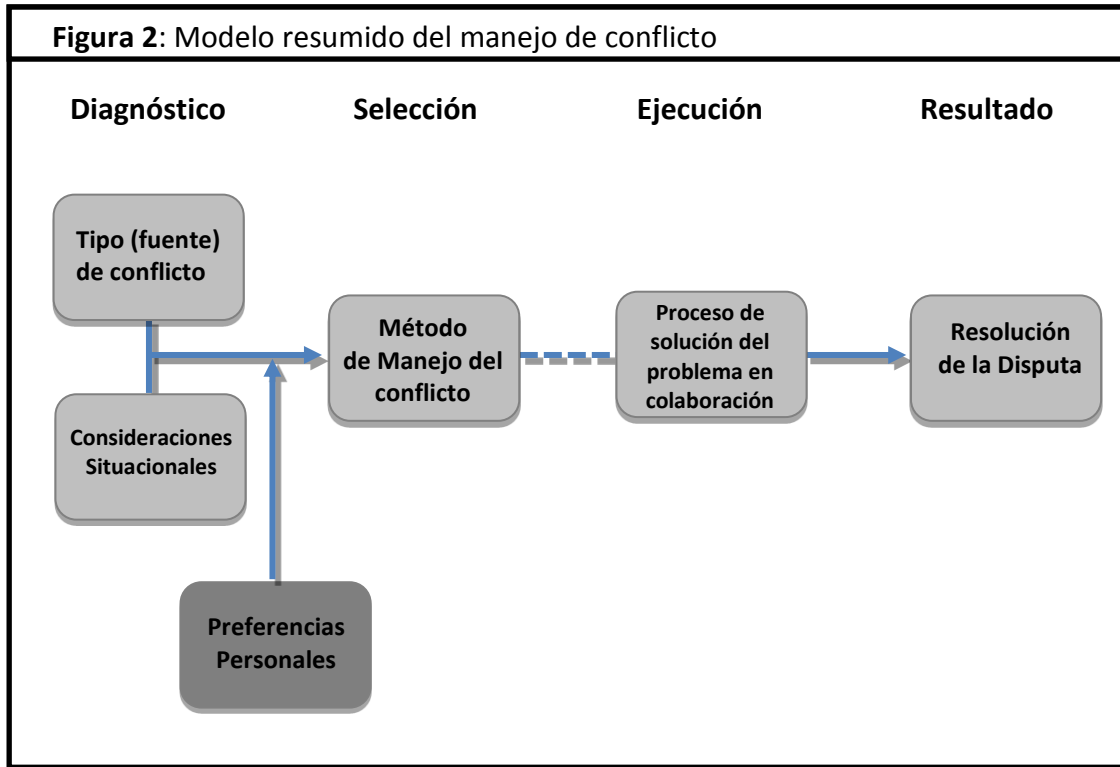
El manejo de conflictos, bajo esta perspectiva, está apoyado en un estudio realizado a lo largo de 10 años, conducido por Kathy Eisenhardt y colegas de la Universidad de Stanford (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997). En el artículo publicado en la revista Harvard Business Review, estos autores han identificado algunas “reglas de compromiso” importantes para el manejo eficaz del conflicto.

- Trabajar con más información, en vez de menos;
- Enfocarse en los hechos;
- Desarrollar múltiples alternativas para enriquecer el nivel del debate;
- Compartir metas comúnmente acordadas;
- Inyectar humor en el proceso de decisión;
- Mantener una estructura de poder equilibrado;
- Resolver asuntos en particular sin forzar el consenso.

Por fin, es posible construir un modelo general del manejo del conflicto, con 4 elementos básicos:

1. Diagnóstico de las fuentes del conflicto y de las situaciones asociadas;
2. Selección de una estrategia apropiada para el manejo del conflicto, basada en los resultados del diagnóstico y en las preferencias personales;

3. Práctica eficaz de la estrategia, sobre todo del proceso de solución del problema en colaboración, que se puede traducir en el próximo ítem;
4. La resolución exitosa del problema, disputa o conflicto.



Fuente: Desarrollando Habilidades Directivas - David A. Whetten y Kim S. Cameron

Queda evidente que el manejo adecuado de los conflictos en las organizaciones, mitigando sus causas y efectos, es una de las herramientas más efectivas del gerente moderno, ya que su correcta utilización puede definir el éxito en el proceso de gestión. Es cada vez más importante saber cómo generar estos conflictos benéficos a la organización, para que la misma no se adormezca en su propia cultura y sus procesos cotidianos.

El alto gerente debe anhelar estos conflictos con el objeto de desarrollar su organización, haciendo con que esta se mueva y genere más desempeño y calidad, algo imposible en entornos donde no hay desacuerdo entre sus actores.

CAPITULO III

MÉTODOS DE NEGOCIACIÓN UTILIZADOS EN EL PROCESO DE MANEJO DE CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Como se mencionó anteriormente, David A. Whetten y Kim S. Cameron, exponen que existe una tendencia generalizada en los directivos de la alta gerencia de evitar el conflicto. De igual forma exponen que los directivos eficaces del conflicto deben ser diestros en el uso de tres habilidades esenciales:

1. Diagnosticar en forma precisa los tipos de conflicto, incluyendo sus causas.
2. Seleccionar una estrategia apropiada del manejo del conflicto.
3. Resolver las disputas interpersonales de manera efectiva, de manera que los problemas subyacentes se resuelvan y las relaciones entre los participantes del conflicto no se dañen.

Con respecto a la primera habilidad, estos autores, exponen una serie de posibles situaciones que favorecen el desarrollo del conflicto, enmarcadas básicamente por: Diferencias personales, deficiencias en la información, funciones incompatibles y estrés ambiental (ver tabla 1).

Teniendo cuidado de que se maneje un enfoque hacia asuntos en particular y no hacia las personas (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997; Jehn y Manis, 2001). Es en este punto dónde se malinterpreta y menosprecia el conflicto en las organizaciones; diferentes investigaciones han demostrado que los conflictos enfocados en las personas amenazan las relaciones, en tanto que los conflictos basados en los asuntos las mejoran, a condición de que las personas estén cómodas con éste, además del sentimiento de ser capaces de manejarlos de manera efectiva (De Drue, 2002; Jehn, 1997).

Tabla 1: Fuentes del conflicto	
Diferencias personales	Percepciones y expectativas
Diferencias en la información	Información e interpretación errónea
Incompatibilidad de roles	Metas y responsabilidades
Estrés ambiental	Escasez de recursos e incertidumbre

Fuente: Desarrollando Habilidades Directivas - David A. Whetten y Kim S. Cameron

Retomando a David A. Whetten y Kim S. Cameron, cuando el conflicto es causado por diferencias personales, lo exponen como el conjunto de lentes que cada miembro en la organización usa para interpretar las experiencias diarias y para hacer juicios de valor, en términos de lo que es bueno o malo, apropiado e inapropiado. Los conflictos basados en deficiencias en la información tienden a ser objetivos, por lo tanto, con aclarar la información previa u obtener información adicional, resuelve la situación, no es una confrontación emocional.

Cada una de las fuentes mencionadas, permitieron asumir diferentes posturas y respuestas: Coacción, complacencia, evasión, compromiso y colaboración; que fueron categorizadas como manejo a cada una de las fuentes de conflicto (Volkema y Bergmann, 2001). Así mismo, pueden organizarse en dos dimensiones: Por cooperación, cuando se refleja la importancia de la relación y por asertividad, cuando se refleja la importancia del asunto (Ruble y Thomas, 1976).

Whetten y Cameron definen cada una de las categorías de la siguiente manera: La respuesta por coacción es asertiva y no cooperativa, es un intento para satisfacer las propias necesidades a costa de las necesidades de otro individuo, el problema manteniendo este método, es que desarrolla hostilidad y resentimiento.

El método de complacencia es cooperativo y no asertivo, satisface los intereses de la otra parte mientras descuida los propios. La dificultad manteniendo este método es que enfatiza la preservación de las relaciones amistosas a expensas de puntos relevantes y de proteger los derechos personales.

La respuesta evasiva no es cooperativa ni asertiva, descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución. Manteniendo este método frente a un conflicto, genera frustración en los demás, debido a que el conflicto genera vacío de liderazgo y por ende, el riesgo que muchas personas lo asuman, acarreando confusión y posible aumento del conflicto durante el proceso. Cuando se asume una respuesta comprometida, es un punto intermedio entre la asertividad y la cooperación, ambas partes realizan sacrificios para obtener una ganancia común; al mantener este método como solución se corre el riesgo que el conflicto se mantenga constante, fomentando la confusión.

Finalmente el método por colaboración es cooperativo y asertivo, es un intento de abordar totalmente las preocupaciones de ambas partes, de encontrar la solución al conflicto más que encontrar una falta o culpar a alguien. Este método para la resolución de conflictos funciona mejor en entornos donde se apoye la apertura, la igualdad y la rectitud.

Whetten y Cameron realizan una interesante comparación de los cinco métodos de manejo de conflictos con las estrategias de negociación: Integradora y distributiva. Las estrategias de negociación, bien sea distributiva o integradora, dan significado a los resultados del proceso de resolución de conflictos.

Tabla 2: Comparación entre estrategias de negociación y manejo de conflicto		
Estrategias de negociación	Distributiva	Integrativa
Estrategias de manejo de conflicto	Compromiso Coacción Complacencia Evasión	Colaboración

Fuente: Desarrollando Habilidades Directivas - David A. Whetten y Kim S. Cameron

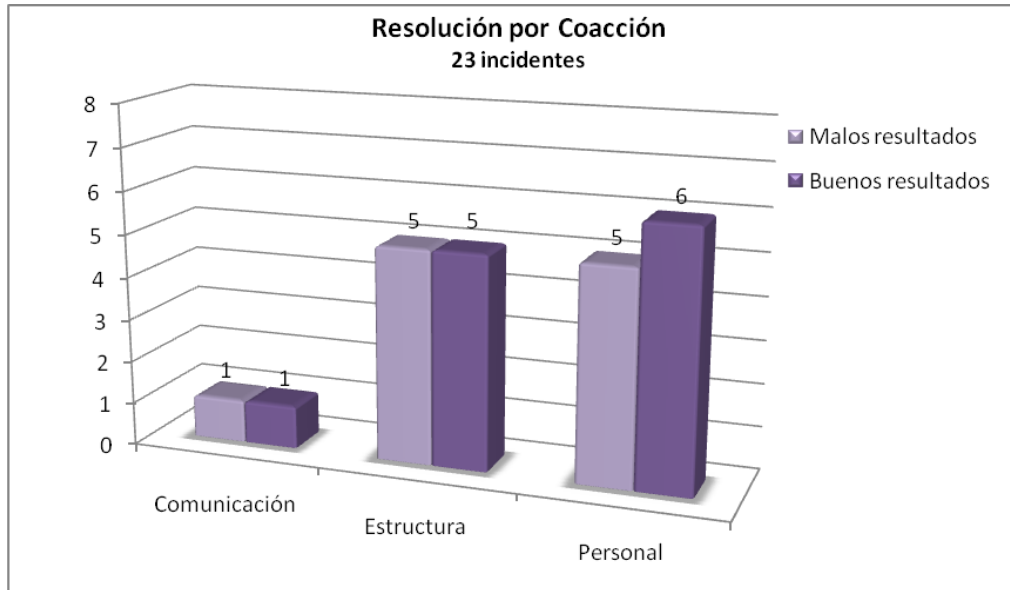
Un directivo frente a un conflicto enfocado hacia un asunto en particular, actúa como un negociador, representando los intereses de su área, sus funciones o de un proyecto. Este enfoque nos permite comprender la postura que debe asumir un directivo de alta gerencia a la hora de buscar el método más apropiado para la resolución del conflicto, manejándolo de manera productiva y manteniendo una actitud negociadora, con una perspectiva integradora.

De igual manera es importante tener en consideración dos aspectos para la selección de una estrategia de manejo de conflictos: Las preferencias personales² y considerar las situaciones.

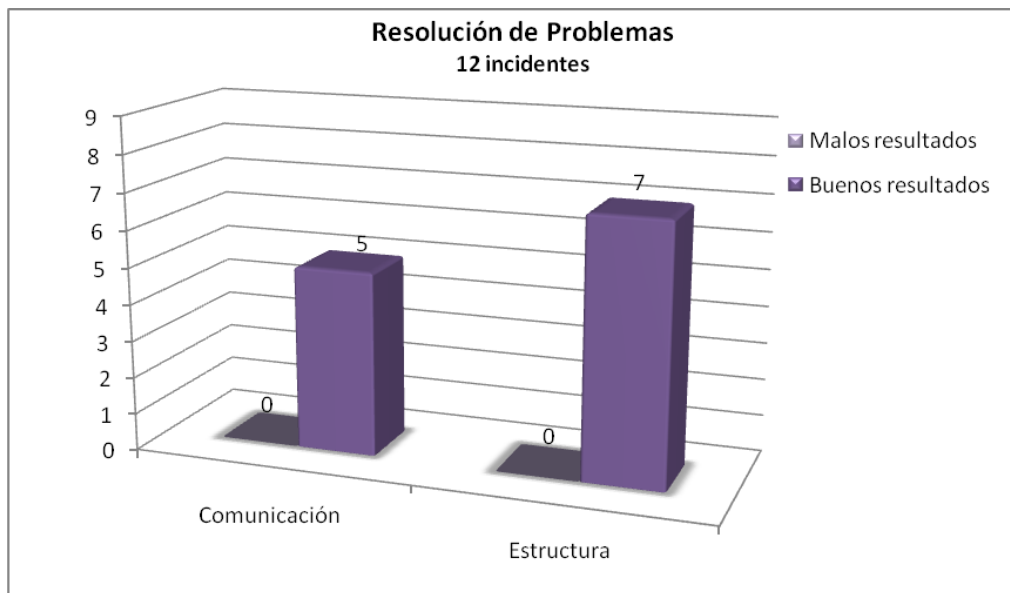
Conforme lo expresa Whetten y Cameron, correlaciones de las preferencias personales no son determinantes, son sólo tendencias de grupo, más no individuales. Phillips y Cheston en 1979, en su investigación con un grupo de 25 ejecutivos, solicitaron que describieran dos situaciones conflictivas: una con resultados malos y otras con buenos. Después, estos incidentes fueron clasificados en términos del método de manejo de conflicto empleado. El siguiente cuadro muestra los resultados de dicha investigación:

²Rahim y Blum, 1994; Ting-Toomey et al., 1991; Xie, Song y Stringfellow, 1998; Seybolt, Derr y Nielson, 1996. Kilmann y Thomas, 1997; Ruble y Schneer, 1994. Cummings, Harnett, y Stevens, 1971; Porter, 1973.

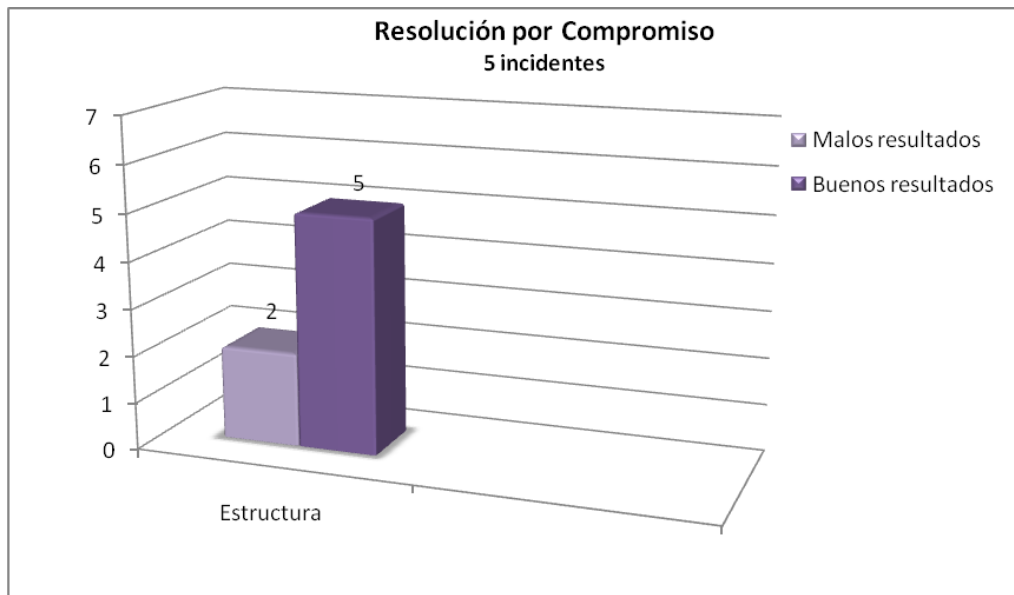
Figuras: 3, 4, 5 y 6: Resultados de resoluciones de conflicto con base en el tipo de Conflicto y de Método de Resolución.



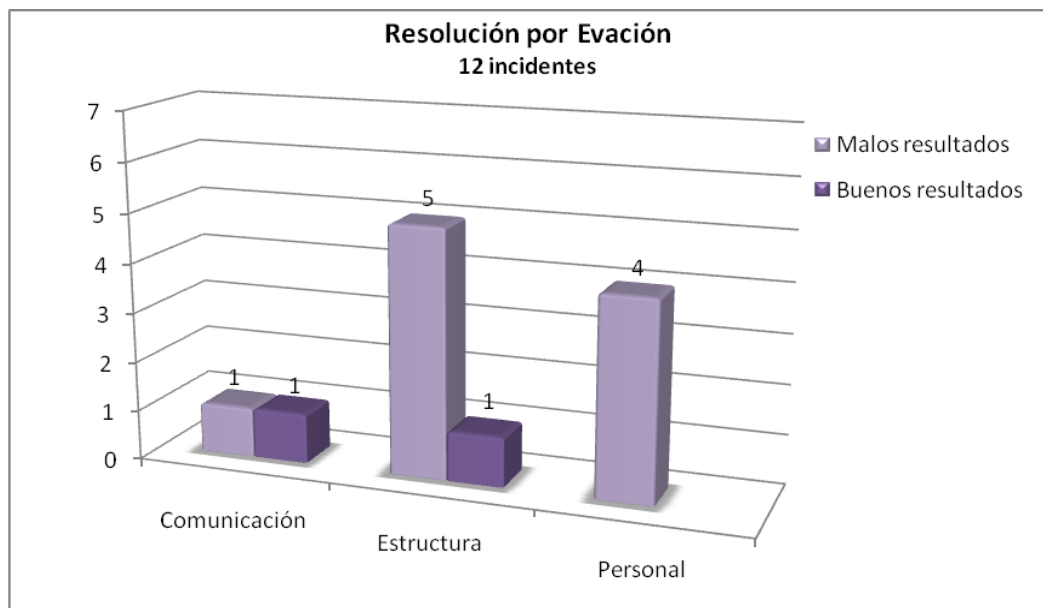
Fuente: Philips, E y Cheston, R. (1979), Conflict Resolution: What works? California Management Review, 21, 79.



Fuente: Philips, E y Cheston, R. (1979), Conflict Resolution: What works? California Management Review, 21, 79.



Fuente: Philips, E y Cheston, R. (1979), Conflict Resolution: What works? California Management Review, 21, 79.



Fuente: Philips, E y Cheston, R. (1979), Conflict Resolution: What works? California Management Review, 21, 79.

Los resultados muestran que el método de coacción fue el más ampliamente utilizado y se pueden extraer dos importantes conclusiones de la investigación (Savage, Blair, y Sorenson, 1989):

1. Ningún método es efectivo para manejar cada tipo de conflicto;
2. Los directivos son más efectivos al tratar con conflictos si se sienten cómodos con el uso de diferentes métodos.

En cuanto a las consideraciones situacionales, Whetten y Cameron definen cuatro circunstancias específicas que se pueden emplear para seleccionar el método de manejo de conflicto apropiado:

- La importancia del asunto;
- La importancia de la relación;
- El nivel de poder relativo entre quienes disputan y;
- El tiempo, como una limitante significativa para resolver la disputa.

De toda la teoría conocida, definitivamente el método de colaboración, es en principio el más apropiado para la resolución de conflictos; aunque en la realidad es el método menos utilizado; pues por regla general, utilizar el método de coacción permite definir situaciones conflictivas en el menor tiempo posible; sin entrar en detalle al análisis de las consecuencias que pudieran ocasionar dicha postura.

El método de colaboración es más exigente, complicado y desafiante para los directivos de alta gerencia, en cualquier situación. Demanda de los altos directivos actitudes y valores, y es aquí donde la preparación del alto gerente es determinante a la hora de enfrentar el conflicto y buscar la solución. Colaboración exige sacrificio y compromiso entre las partes, bajo un esquema organizado y estructurado de trabajo en equipo.

Whetten y Cameron proponen cuatro fases del proceso de solución de problemas: 1) Identificación del problema, 2) generación de la solución; 3) formulación y acuerdo del plan de acción, y 4) puesta en práctica y seguimiento. La negociación en tres dimensiones³ implica: La táctica, el diseño del acuerdo y la disposición del escenario. Al negociar, el objetivo debe ser crear y reclamar valor duradero, mediante la formulación y la puesta en práctica de un acuerdo que sea satisfactorio para todas las partes involucradas.

Es en este punto dónde manejar un conflicto por medio de la colaboración se encuentra con el esquema de negociación por medio de la estrategia integradora; finalmente se llega al mismo punto, el de la negociación; donde el objetivo es proveer valor agregado buscando los asuntos de interés entre las partes, promoviendo el gana-gana, estableciendo metas superiores, separando las personas del problema, enfocándose en los intereses y no en las posiciones; con las mejores alternativas para ganancias mutuas, evaluándolas con un criterio objetivo y definiendo el éxito en términos de ganancias reales, no de pérdida imaginarias.

Finalmente negociar con una estrategia integradora y asumir una postura de colaboración para manejo de una fuente de conflicto, se convierten en los principales métodos de negociación utilizados por los negociadores y altos gerentes en el proceso de manejo de conflicto en las organizaciones; por lo tanto, llega a ser el arma del gerente integral.

³Libro Negociación Tridimensional. David A. Lax y James K. Sebenius. Harvard Business School Press.

CONCLUSIONES

1. El presente ensayo permitió realizar un análisis detallado acerca de aspectos relevantes en Negociación y Manejo de conflictos; como una herramienta clave para los directivos de Alta Gerencia; que les permita desarrollar el éxito organizacional en medio de una economía global.
2. También es clave poder analizar las influencias del manejo de conflictos en el ambiente organizacional, sobre todo con el objeto de desarrollar las capacidades y desempeño de los equipos de trabajo en las organizaciones. La presencia del conflicto en los mercados de trabajo – sean estos acelerados y de alto desempeño, o no – debe ser bien gestionada, de manera que se pueda aprovechar sus ventajas competitivas. “Una cultura de gestión organizacional que abarca la mitigación del conflicto interpersonal, por ejemplo, puede ser un gran diferencial competitivo, e incluso la clave para el éxito de una organización” (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997).
3. La mirada hacia el sesgo intelectual del conflicto en una organización, busca utilizar y clasificar (mitigar) el mismo como un factor valioso en la gestión estratégica. Generar conflictos no solo es importante, también es recomendable, para que las organizaciones puedan desarrollarse y buscar nuevas alternativas, siempre manteniendo el movimiento y saliendo de zonas de comodidad. Una organización con esta visión siempre será capaz de aprovechar hasta sus talentos más conflictivos, no dejando que esto genere impactos en su ambiente organizacional.
4. De los principales métodos expuestos, la estrategia de negociación por integración y el manejo de conflictos por colaboración, corresponden a los métodos más recomendados a la hora de resolución de conflictos.

5. El método de colaboración es el menos utilizado actualmente en la resolución de conflictos por los directivos de Alta Gerencia; debido a que es el más exigente en términos de preparación y formación del directivo y el más complicado en términos de trabajo en equipo; en comparación con los demás métodos expuestos.
6. Ningún método de resolución de conflictos es efectivo para manejar cada tipo de conflicto; se requiere tener en consideración los aspectos de preferencia personal y de análisis de la situación en conflicto.
7. Las diferentes investigaciones muestran como resultado que el uso de la coacción como método de resolución de conflicto, es uno de los más utilizados, debido posiblemente a la rapidez y a que disminuye la brecha de resistencia con los subordinados.
8. Existe un punto de encuentro entre el método de colaboración para manejo de conflictos y la estrategia de integración para Negociación, debido a que convergen en su proceso: Buscando los asuntos de interés entre las partes, promoviendo el gana-gana, estableciendo metas superiores, separando las personas del problema, enfocándose en los intereses; buscando las mejores alternativas para ganancias mutuas y definiendo el éxito en términos de ganancias reales.

BIBLIOGRAFÍA

A. LAX, David; K. SEBENIUS, James. NEGOCIACIÓN TRIDIMENSIONAL: Herramientas Poderosas para Cambiar el Juego en sus Negociaciones más Importantes - Edición: 1ª;

WHETTEN A., David; S. CAMERON, Kim. DESARROLLANDO HABILIDADES DIRECTIVAS - 6ª edición.