

D É C I M A E D I C I Ó N

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
**STEPHEN P. ROBBINS**

PEARSON  
Prentice  
Hall®



el camino". Otro estudioso postula que por lo menos siete de cada 10 personas en las empresas estadounidenses se callan cuando sus opiniones difieren de las de sus superiores, con lo que dejan que los jefes cometan errores aun a sabiendas.

Estas culturas que se oponen a los conflictos quizá fueron aceptables en el pasado, pero no se toleran en la feroz economía global de nuestros días. Las organizaciones que no fomentan y respaldan el disenso ponen en peligro su supervivencia. Veamos algunos métodos que aplican organizaciones para alentar a su gente para que reten al sistema y conciben ideas frescas.

Walt Disney Company incita deliberadamente juntas grandes, irrestrictas y alborotadoras para crear fricciones y estimular las ideas creativas. Hewlett-Packard premia a los disidentes reconociendo a los tipos que van contra la corriente o que se aferran a las ideas en las que creen aunque la administración las haya rechazado. Herman Miller Inc., que fabrica muebles de oficina, tiene un sistema formal en el que los empleados evalúan y critican a sus jefes. IBM también tiene un sistema formal que alienta las disensiones. Los empleados pueden cuestionar impunemente a sus jefes. Si el desacuerdo no puede resolverse, el sistema provee la asesoría de un tercero.

Royal Dutch Shell Group, General Electric y Anheuser-Busch incluyen abogados del diablo en los procesos de decisión. Por ejemplo, cuando la comisión de políticas de Anheuser-Busch considera un movimiento importante, como entrar o salir de un negocio o incurrir en un gasto fuerte de capital, designa equipos que defiendan cada lado del asunto, de lo que surgen decisiones y alternativas que no se habían considerado.

Un ingrediente común de las organizaciones que crean conflictos funcionales con éxito es que recompensan a los disidentes y castigan a quienes evitan los conflictos. Sin embargo, la verdadera dificultad para los gerentes es cuando oyen noticias que no quieren escuchar. Las noticias pueden hacer que les hierva la sangre y que se derrumben sus esperanzas, pero no pueden mostrarlo. Tienen que aprender a recibir las malas noticias sin parpadear, sin diatribas, sin sarcasmos amargos, sin mirar al cielo, sin apretar los dientes. Por el contrario, deben hacer preguntas tranquilos y ecuanimes: "¿Qué más puedes decirme?" "¿Qué crees que debemos hacer?" Un agradecimiento sincero por llamarle la atención sobre el asunto reducirá la probabilidad de que en el futuro los gerentes dejen de recibir estas comunicaciones.

## NEGOCIACIÓN

Las negociaciones filtran las relaciones de prácticamente todos los miembros de grupos y organizaciones. Hay las obvias (las negociaciones contractuales con el patrón), las no tan obvias (gerentes que negocian con empleados, colegas y jefes; vendedores que negocian con clientes; compradores que negocian con proveedores), y las sutiles (cuando un trabajador acepta contestar el teléfono de un compañero durante algunos minutos a cambio de algún beneficio pasado o futuro). En las organizaciones actuales, formadas por equipos y en las que los miembros trabajan con compañeros sobre los que no tienen autoridad directa y con los que quizá no compartan ni el jefe, las capacidades de negociar se vuelven cruciales.



Muchos empleados han aprendido a negociar para estructurar su trabajo de manera tal que satisfagan sus necesidades. Heather Carb, maestra panadera de una tienda de abarrotes cerca de Filadelfia, arregló trabajar los fines de semana a cambio de los martes y los miércoles, días que pasa con sus tres hijos.

## negociación

Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos.

Definimos **negociación** como un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio.<sup>30</sup>

En esta sección vamos a comparar dos estrategias de negociación, a dar un modelo del proceso de negociación, a evaluar la función de las características de personalidad, a revisar las diferencias de género y culturales y a echar una ojeada a las negociaciones con terceros.

## Estrategias de negociación

Hay dos métodos generales para negociar: *negociación distributiva* y *negociación integradora*,<sup>31</sup> que se comparan en la figura 14.5.

## negociación distributiva

Negociación con la que se pretende dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar y perder.

**Negociación distributiva** Usted ve en el periódico que se anuncia a la venta un coche usado que resulta ser el que estaba buscando. Acude a ver el coche; lo encuentra perfecto y lo quiere. El dueño le dice el precio de partida. Como usted no quiere pagar tanto, lo negocian. Esta estrategia que siguen se llama **negociación distributiva**. Su característica sobresaliente es que opera en condiciones de suma cero; es decir, que cualquier ganancia de una parte, es a expensas de la otra y viceversa. Para retomar el ejemplo del coche, cada centavo que rebaje al precio del vendedor, es un centavo que usted se ahorra. Del mismo modo, cada centavo que el vendedor pueda obtener, será a expensas de usted. Entonces, la esencia de la negociación distributiva está en convenir quién se queda con qué tajada del pastel.

Probablemente el ejemplo más citado de negociación distributiva se encuentra en las pláticas salariales obrero-patronales. Por lo general, los representantes de los trabajadores llegan a la mesa de negociaciones decididos a obtener de la dirección tanto dinero como puedan. Puesto que cada centavo más que consiguen los trabajadores aumenta los costos de la administración, las partes negocian agresivamente y tratan al otro como un oponente al que hay que derrotar.

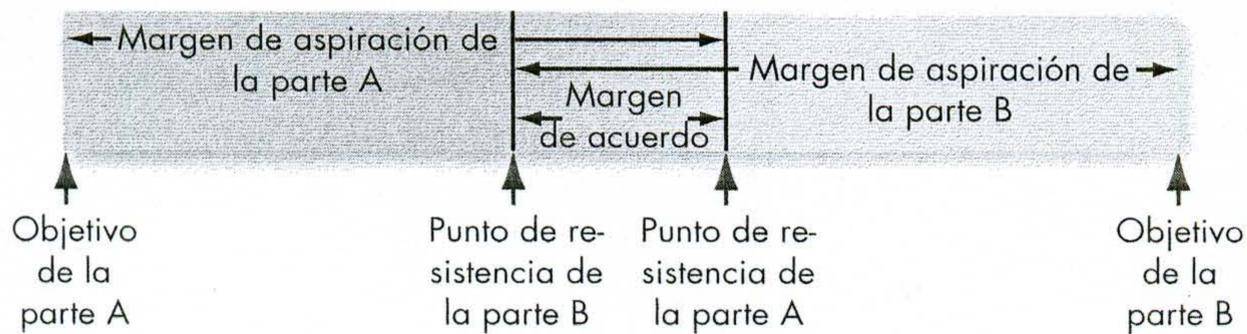
En la figura 14.6 se ilustra la esencia de la negociación distributiva. Las partes A y B representan dos negociadores. Cada uno tiene un *objetivo* que define lo que quiere conseguir y un *punto de resistencia*, que marca el mínimo resultado aceptable y por debajo del cual suspenderían las negociaciones antes que aceptar un arreglo menos favorable. La región entre estos dos puntos compone el margen de aspiración de cada uno. Siempre que se superpongan los márgenes de aspiración

Negociación distributiva o integradora		
Características de la negociación	Características distributivas	Características integradoras
Recursos disponibles	Cantidad fija de recursos para distribuir	Cantidad variable de recursos para distribuir
Principales motivadores	Yo gano, tú pierdes	Yo gano, tú ganas
Principales intereses	Opuestos uno al otro	Convergentes o congruentes
Enfoque de las relaciones	Corto plazo	Largo plazo

FIGURA  
14-5

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

## Convenio de la zona de negociación



FIGURA

14-6

de A y B, habrá un margen de negociación en el que se pueden satisfacer las necesidades de ambos.

Al emprender una negociación distributiva, la táctica de uno se centra en tratar de que el oponente acepte su objetivo o se acerque lo más posible. Entre los ejemplos de esta táctica se encuentra convencer al oponente de la imposibilidad de que consiga su objetivo y de lo aconsejable que es llegar a un acuerdo cerca del objetivo de uno mismo; argumentar que el objetivo de uno es justo, en tanto que no lo es el del oponente y tratar de hacerlo sentir emocionalmente generoso para que acepte un resultado más cerca del objetivo propio.

**Negociación integradora** Una representante de ventas de un fabricante de ropa deportiva para dama acaba de cerrar un pedido por 15,000 dólares de una pequeña tienda de ropa. La representante lleva el pedido al departamento de crédito de su empresa y le dicen que no pueden aprobarlo porque el cliente tiene antecedentes de pagos demorados. Al día siguiente, ella y el jefe de crédito se reúnen para discutir el problema. La representante no quiere perder el negocio, como tampoco lo quiere el jefe de crédito, sólo que no quiere verse entrampado con una deuda incobrable. Los dos revisan con franqueza sus opciones. Después de mucho discutir, llegan a una solución que los satisface a ambos: el jefe aprobará el crédito pero el dueño de la tienda entregará una garantía bancaria que asegure el pago si no liquida la factura en 60 días.

Esta negociación entre crédito y ventas es un ejemplo de **negociación integradora**, que, a diferencia de la distributiva, parte de la suposición de que hay uno o más acuerdos que pueden dar una solución en la que todos ganen.

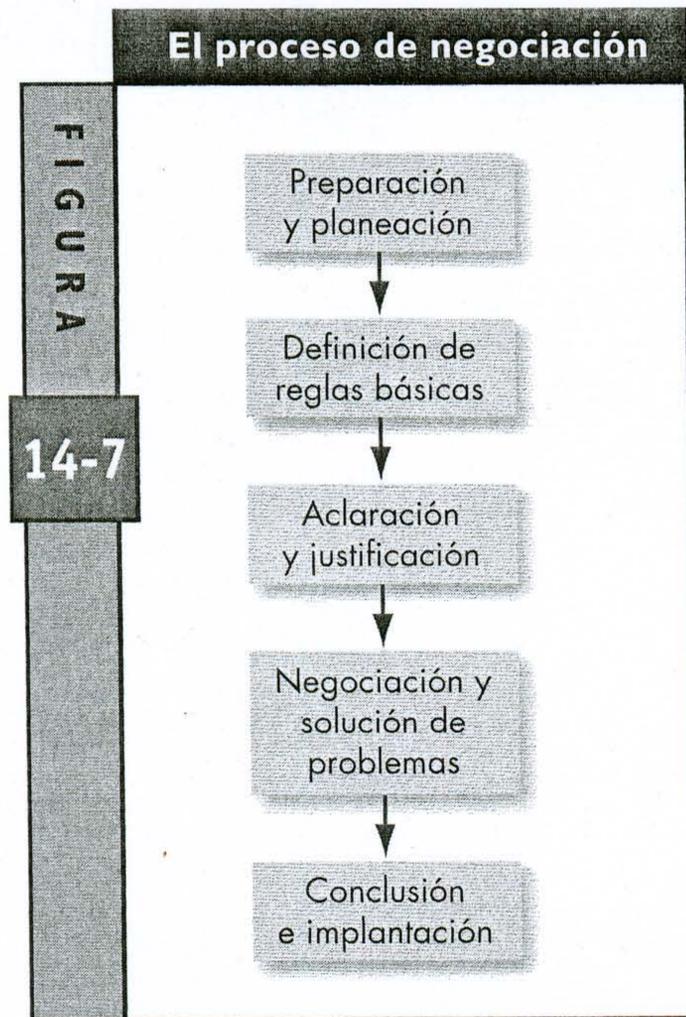
En términos del comportamiento dentro de las organizaciones, y en igualdad de circunstancias, es preferible la negociación integradora a la distributiva. ¿Por qué? Porque la primera establece relaciones duraderas y facilita la colaboración en el futuro. Vincula a los negociadores y permite que se levanten de la mesa de negociaciones con la sensación de que alcanzaron una victoria, mientras que en la negociación distributiva una de las partes pierde, se crean animosidades y se ahondan las divisiones cuando las personas tienen que trabajar juntas continuamente.

### negociación integradora

Negociación que busca uno o más acuerdos que lleven a una situación en la que todos ganen.



Las pláticas de desarme entre estadounidenses y soviéticos pasaron de las negociaciones distributivas a las integradoras. Poco a poco pero firmemente, a medida que las relaciones entre las dos superpotencias mejoraron con los años, los negociadores se hicieron más francos y honestos, confiados y sensibles a las necesidades del otro.



¿Por qué, entonces, no vemos más negociación integradora en las organizaciones? La respuesta radica en las condiciones necesarias para que funcione esta negociación: partes que dan información y son honestas sobre sus intereses, sensibilidad de cada cual a las necesidades de los demás, capacidad de confiar unos en otros y disposición común a ser flexibles.<sup>32</sup> Puesto que estas condiciones no se dan a menudo en las organizaciones, no es de sorprender que las negociaciones adopten una dinámica de ganar a toda costa.

### Proceso de negociación

En la figura 14.7 se encuentra un modelo simplificado del proceso de negociación, a la que dividimos en cinco fases: 1) preparación y planeación, 2) definición de las reglas básicas, 3) aclaración y justificación, 4) negociación y solución de problemas, y 5) conclusión e implantación.<sup>33</sup>

**Preparación y planeación** Antes de comenzar a negociar, hay que hacer la tarea. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuáles son los antecedentes que desembocaron en esta negociación? ¿Quiénes están involucrados y cuál es su impresión del conflicto?

¿Qué quiere obtener de la negociación? ¿Cuáles son las metas de usted? Por ejemplo, si es gerente de compras de Dell Computer y su meta es conseguir una reducción significativa de los costos de su proveedor de teclados, asegúrese de que esta meta tiene la mayor importancia en las discusiones y no que quede oculta por otros temas. A veces ayuda poner las metas por escrito y trazar una gama de resultados, del "más deseado" al "mínimo aceptable", para mantener la atención enfocada.

Si quiere, prepare también una evaluación de las que crea que son las metas de la otra parte en la negociación. ¿Qué es probable que pida? ¿Qué tan firme está en su posición? ¿Qué intereses ocultos o intangibles podrían ser importantes para la otra parte? Si uno anticipa la postura del oponente, está mejor equipado para responder a sus argumentos con hechos y cifras que respalden su posición.

La importancia de evaluar a la otra parte se ilustra con la experiencia de Keith Rosenbaum, socio de un bufete de abogados en Los Ángeles. "Una vez negociábamos la compra de una empresa y descubrimos que el dueño pasaba por un divorcio desagradable. Estábamos en buenos términos con el abogado de la esposa y nos enteramos del valor neto del vendedor. En California la ley ordena que los bienes sean mancomunados, así que sabíamos que tendríamos que pagarle a ella la mitad de todo. También conocíamos los plazos del vendedor y sabíamos qué estaba dispuesto a dividir y qué no. Sabíamos mucho más sobre él que lo que a él le hubiera gustado. Pudimos presionarlo un poco y obtener un mejor precio."<sup>34</sup>

Ya que se ha reunido la información, utilícela para trazar una estrategia. Por ejemplo, los ajedrecistas expertos tienen una estrategia y saben de antemano cómo van a responder en cualquier situación. Usted, como parte de su estrategia, debe determinar la *mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN)*,<sup>35</sup> tanto la suya como la de su oponente, que determina el valor mínimo aceptable en la negociación de un acuerdo. Cualquier oferta que reciba y que sea mayor que su MAPAN es mejor que un callejón. Por el contrario, no cabe esperar tener éxito en

#### MAPAN

Mejor alternativa para un acuerdo negociado; valor mínimo aceptable para un individuo en la negociación de un acuerdo.

la negociación si no puede hacer al otro lado una oferta que les parezca más atractiva que su MAPAN. Si llega a una negociación con una buena idea de cuál es la MAPAN de la otra parte, aunque no sea capaz de cumplirla, estará en mejor posición para cambiarla.

**Definición de las reglas básicas** Ya que terminó la planeación y trazó una estrategia, está listo para definir con la otra parte las reglas y guías básicas para la negociación. ¿Quiénes van a negociar? ¿En dónde? ¿Qué plazos se fijarán? ¿A qué temas se limitará la negociación? ¿Habrá un procedimiento para destrabar las pláticas si se estancan? En esta fase las partes también intercambian sus propuestas y demandas iniciales.

**Aclaración y justificación** Después de declarar las posturas iniciales, usted y la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus demandas originales. Esta parte no tiene que ser de confrontación, sino que es una oportunidad para informarse y aprender uno del otro sobre los asuntos que se están negociando, por qué son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales. Éste es el momento en el que usted podría dar a la otra parte cualquier documentación que respalde su postura.

**Negociación y resolución de problemas** La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real al discutir a fondo un acuerdo. Es aquí donde ambas partes tienen que hacer las concesiones.

**Conclusión e implantación** La última fase del proceso de negociación consiste en formalizar el acuerdo alcanzado y desarrollar los procedimientos que sean necesarios para ponerlo en vigor y supervisarlos. En las negociaciones importantes (lo que abarca tanto contratos laborales como los términos de un préstamo para comprar un bien inmueble o una oferta para un puesto directivo) también hay que acordar los detalles en un contrato formal. Sin embargo, en la mayoría de los casos la conclusión del proceso de negociación no es nada más formal que un apretón de manos.

## Temas de la negociación

Concluimos nuestra exposición de la negociación con un repaso de cuatro temas contemporáneos: la función de las características de personalidad, las diferencias de género, el efecto de las diferencias culturales en los estilos de negociar y el recurso a terceros para resolver las diferencias.

**Función de las características de personalidad** ¿Puede pronosticar las tácticas negociadoras de su oponente si sabe algo de su personalidad? Se siente uno tentado a dar una respuesta afirmativa. Por ejemplo, podríamos suponer que quienes corren riesgos son negociadores más agresivos y hacen menos concesiones. Pero para nuestra sorpresa, las pruebas no sustentan esta noción de sentido común.<sup>36</sup>

En las evaluaciones generales de la relación entre personalidad y negociación se encuentra que las características de personalidad no tienen un efecto significativo directo ni en el proceso de la negociación ni en sus resultados. Esta conclusión es importante, pues indica que hay que enfocarse en los asuntos y los factores de la situación en cada negociación y no en la personalidad del oponente.

**Diferencias de género en las negociaciones** ¿Hombres y mujeres negocian de manera diferente? ¿Influye el género en los resultados de las negociaciones? La respuesta de la primera pregunta es negativa.<sup>37</sup> La respuesta de la segunda es un sí condicionado.<sup>38</sup>

Un estereotipo muy difundido es que en las negociaciones las mujeres cooperan más y son más gratas que los hombres, pero las pruebas no lo confirman. No obstante, se sabe que los hombres negocian mejores resultados que las mujeres, si bien la diferencia es pequeña. Se ha postulado que esta diferencia se debería a que hombres y mujeres conceden valores distintos a los resultados. "Es posible que unos cientos de dólares más en el salario o una oficina más lujosa sean menos importantes para las mujeres que formar y mantener una relación entre personas."<sup>39</sup>

La idea de que las mujeres son más "agradables" en las negociaciones obedece quizá a que se confunde el género con la falta de poder que aqueja a las mujeres en las organizaciones grandes. En las investigaciones se indica que los gerentes con menos poder, cualquiera que sea su sexo, tratan de apaciguar a sus oponentes y aplican tácticas de convencimiento más suaves que la confrontación directa y las amenazas. En situaciones en que las mujeres y los hombres tienen un poder semejante, no debe haber diferencias significativas en sus estilos de negociación.

Las pruebas indican que las actitudes de las mujeres hacia las negociaciones y hacia ellas mismas como negociadoras son bastante diferentes que las de los hombres. Las mujeres que tienen puestos gerenciales se muestran menos confiadas al anticipar una negociación y se sienten menos satisfechas con su desempeño al terminar el proceso, aunque su desempeño y sus resultados sean equivalentes a los obtenidos por hombres.

Esta última conclusión apunta a que las mujeres se castigan injustamente por no entablar negociaciones cuando sería para su beneficio.

**Diferencias culturales en las negociaciones** Aunque no parece que haya una relación directa significativa entre la personalidad de un individuo y su estilo de negociación, los antecedentes culturales son importantes: los estilos de negociar varían claramente con las culturas nacionales.<sup>40</sup>

A los franceses les gustan los conflictos. A menudo tienen fama por pensar y actuar en contra de los otros. Como resultado, se toman mucho tiempo para negociar los acuerdos y no están muy interesados en si sus oponentes simpatizan o no con ellos.<sup>41</sup> Los chinos también alargan las negociaciones, pero eso es porque ellos creen que las negociaciones nunca terminan. Justo cuando uno cree que ha precisado hasta el mínimo detalle y que ha llegado a una solución final con un ejecutivo chino, éste sonríe y comienza el proceso de nueva cuenta. Como los japoneses, los chinos negocian para establecer una relación y el compromiso de colaborar, más que para atar todos los cabos sueltos.<sup>42</sup> En todo el mundo se conoce a los estadounidenses por su impaciencia y su afán por ser queridos.<sup>43</sup> Los negociadores astutos de otros países, para sacar provecho de estas características, dan largas a los asuntos y condicionan su amistad al acuerdo final. En la figura 14.8 se ofrecen algunos comentarios sobre las dificultades con las que se pueden topar los administradores estadounidenses en las negociaciones interculturales.

El contexto cultural de la negociación influye significativamente en la cantidad y el tipo de preparación para una negociación, el énfasis relativo en el trabajo o en las relaciones personales, las tácticas seguidas y hasta en el lugar donde se celebren las negociaciones. Para ilustrar mejor algunas de estas diferencias, veamos dos estudios en los que se comparó el influjo de la cultura en negociaciones comerciales.

En el primer estudio se compararon norteamericanos, árabes y rusos.<sup>44</sup> Entre los factores que se consideraron estaban el estilo de negociar, la manera de responder a los argumentos del oponente, el método de hacer concesiones y cómo manejaban los plazos. Los norteamericanos trataban de convencer apoyados en hechos y apelando a la lógica. Replicaban a los argumentos de sus oponentes con hechos objetivos. Hacían concesiones pequeñas al inicio de las negociaciones para trabar una relación y reciprocaban las concesiones de sus opositores. Consideraban muy importantes los plazos. Los árabes querían convencer apelando a las emociones.

## Por qué los administradores estadounidenses tienen problemas en las negociaciones interculturales

- Los italianos, alemanes y franceses no ablandan a los ejecutivos con elogios antes de criticarlos. Los estadounidenses lo hacen y a muchos europeos les parece una manipulación.
- Los israelíes están acostumbrados a juntas rápidas y no tienen paciencia con la charla de relleno de los estadounidenses.
- Los ejecutivos ingleses se quejan de que los estadounidenses hablan por los codos.
- Los ejecutivos hindúes se interrumpen. Cuando ven que los estadounidenses escuchan sin pedir aclaraciones ni hacer preguntas, a veces piensan que no les prestan atención.
- Los estadounidenses mezclan muchas veces los negocios con su vida personal. Por ejemplo, no les importa preguntarle a un compañero cómo pasó su fin de semana. En muchas culturas, esa pregunta pasaría por indiscreta, porque los negocios y la vida privada están totalmente separados

FIGURA

14-8

Fuente: Adaptado de L. Khosla, "You Say Tomato", en *Forbes*, 21 de mayo de 2001, p. 36.

Respondían los argumentos de sus oponentes con sentimientos subjetivos. Hacían concesiones durante todo el proceso de negociación y casi siempre correspondían a las concesiones de sus oponentes. Tomaban los plazos a la ligera. Los rusos basaban sus argumentos en ideales declarados. Hacían pocas concesiones o ninguna y cualquiera que les ofrecieran sus oponentes les parecía prueba de debilidad y no la devolvían. Ignoraban los plazos.

En el segundo estudio se examinaron las tácticas de negociación verbales y no verbales de norteamericanos, japoneses y brasileños durante sesiones de media hora de negociaciones.<sup>45</sup> Algunas de las diferencias son particularmente interesantes. Por ejemplo, los brasileños, en promedio, contestaron *no* 83 veces, en comparación con cinco veces los japoneses y nueve los estadounidenses. Los japoneses abrieron más de cinco pausas de silencio de más de 10 segundos durante las sesiones de media hora. Los norteamericanos promediaron 3.5 pausas y los brasileños no tuvieron ninguna. Los japoneses y los estadounidenses interrumpieron a sus oponentes aproximadamente el mismo número de veces, en tanto que los brasileños lo hicieron de 2.5 a tres veces más a menudo. Por último, al tiempo que los japoneses y los norteamericanos no tenían contacto físico con sus oponentes durante las negociaciones salvo por un apretón de manos, los brasileños se tocaron casi cinco veces cada media hora.

**Negociaciones con terceros** Hasta este punto hemos tratado las negociaciones directas. Sin embargo, ocasionalmente individuos o representantes de grupos llegan a un punto muerto y no consiguen resolver sus diferencias en las negociaciones directas. En tales casos, acuden a un tercero que los



**Snapping at Each Other?**

Costly, time-consuming business disputes can take a real bite out of your company's bottom line. That's why more and more companies are turning to the American Arbitration Association, the undisputed leader in conflict management services.

For over 75 years, the AAA has been providing clients with an unrivaled array of time-tested services that include AAA ADR Systems Design™, AAA Mediation™ and AAA Arbitration™, as well as education and training programs. Coupled with our quality case administration and "client-proven" expert neutrals, AAA is the one resource for all your conflict management needs.

For more information on working with the neutral organization that stands apart from all the rest, call 1-800-311-3799 or visit us at [www.adr.org](http://www.adr.org).

 American Arbitration Association  
Dispute Resolution Services Worldwide

Hay servicios de solución de disputas para que las empresas reduzcan los conflictos y faciliten las negociaciones.

## mediador

Tercero neutral que facilita una solución negociada mediante razonamientos, persuasión y sugerencias de alternativas.

## árbitro

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

## conciliador

Tercero confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente.

## consultor

Tercero imparcial con destrezas de manejo de conflictos que trata de facilitar la solución creativa de un problema mediante la comunicación y el análisis.

ayude a encontrar una solución. Este tercero cumple cuatro funciones básicas: mediador, árbitro, conciliador y consultor.<sup>46</sup>

Un **mediador** es un tercero neutral que facilita una solución negociada mediante razonamientos, persuasión, sugerencias de alternativas, etc. Los mediadores se convocan mucho en las negociaciones obrero-patronales y en los desacuerdos de carácter civil.

La eficacia general de una negociación mediada es impresionante. La tasa de acuerdos es de aproximadamente 60 por ciento y una satisfacción de los negociadores de 75 por ciento. Pero la situación es la clave de si la mediación tendrá éxito, pues las partes en conflicto deben estar motivadas para negociar y resolver sus disputas. Además, los conflictos no pueden ser muy intensos; la mediación es más eficaz si los conflictos son moderados. Por último, la impresión que causa el mediador es importante: para que funcione, debe ser considerado neutral y no impositivo.

Un **árbitro** es un tercero que tiene la autoridad para dictar un acuerdo. El arbitraje puede ser voluntario (a solicitud) u obligatorio (impuesto a las partes por leyes o contratos).

La autoridad del árbitro varía de acuerdo con las reglas fijadas por los negociadores. Por ejemplo, puede estar limitado a escoger una de las últimas ofertas de un negociador o a sugerir un punto de acuerdo que no es obligatorio o bien tener la libertad de elegir y hacer cualquier juicio que quiera.

La gran ventaja del arbitraje sobre la mediación es que siempre termina en un arreglo. Que tenga o no tenga un lado negativo depende de cuán duro parezca el árbitro. Si una parte siente una derrota apabullante, sin duda que estará insatisfecha y es poco probable que acepte con donaire la decisión del árbitro; por tanto, el conflicto puede resurgir más adelante.

Un **conciliador** es un tercero confiable que ejerce un vínculo de comunicación informal entre el negociador y el oponente. Este papel fue hecho famoso por Robert Duval en la película *El padrino*. Como hijo adoptivo de Don Corleone y abogado de profesión, Duval era el intermediario entre la familia Corleone y otras familias de mafiosos.

La conciliación se usa mucho en las disputas internacionales, laborales, familiares y comunitarias. Es difícil comparar su eficacia con la mediación porque se superponen en buena medida. En la práctica, los conciliadores son más que meros conductos de comunicación. También se ocupan de acopiar hechos, interpretar mensajes y convencer a las partes de desarrollar acuerdos.

Un **consultor** es un tercero capacitado e imparcial que trata de facilitar la solución creativa de un problema mediante la comunicación y el análisis, apoyado en sus conocimientos del manejo de conflictos. A diferencia de las funciones anteriores, el consultor no arregla asuntos sino que mejora las relaciones entre las partes en conflicto para que puedan llegar a los acuerdos por ellas mismas. En lugar de proponer soluciones específicas, pretende ayudar a las partes para que aprendan a entenderse y a trabajar entre ellas. Por tanto, este método tiene un objetivo de largo plazo: formar impresiones y actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto.