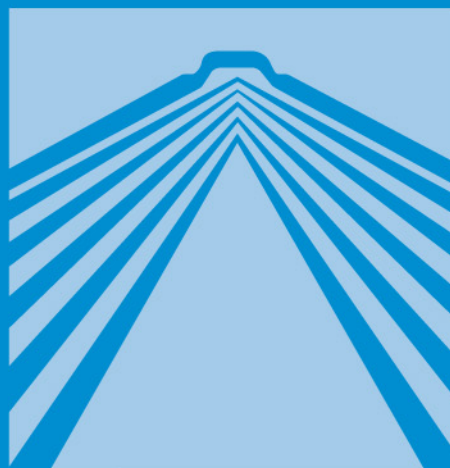


# GESTIÓN DEL CONFLICTO, NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

Lourdes Munduate Jaca  
Francisco José Medina Díaz  
(Coordinadores)



PSICOLOGÍA PIRÁMIDE



**GESTIÓN  
DEL CONFLICTO,  
NEGOCIACIÓN  
Y MEDIACIÓN**



**Coordinadores**

**LOURDES MUNDUATE JACA**  
CATEDRÁTICA DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y DE LAS ORGANIZACIONES  
DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

**FRANCISCO JOSÉ MEDINA DÍAZ**  
PROFESOR ASOCIADO DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL  
DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

# **GESTIÓN DEL CONFLICTO, NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN**

**EDICIONES PIRÁMIDE**

## COLECCIÓN «PSICOLOGÍA»

Director:

Francisco J. Labrador

Catedrático de Modificación de Conducta  
de la Universidad Complutense de Madrid

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Lourdes Munduate Jaca y Francisco José Medina Díaz (coords.), 2013

© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2013

Para cualquier información pueden dirigirse a [piramide\\_legal@anaya.es](mailto:piramide_legal@anaya.es)

Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid

Teléfono: 91 393 89 89

[www.edicionespiramide.es](http://www.edicionespiramide.es)

ISBN digital: 978-84-368-2997-6

# Relación de autores

**Miguel Barón**

Universidad de Sevilla.

**Thelma Butts Griggs**

Mediadora y negociadora internacional.  
Asesora del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.

**Jeanne J. Brett**

Universidad Northwestern de Chicago.

**Peter J. Carnevale**

Universidad de Nueva York.

**Serafín Cruces**

Universidad de Cádiz.

**Miguel Ángel Dorado**

Universidad de Sevilla.

**Carsten K. W. de Dreu**

Universidad de Amsterdam.

**Inmaculada Fernández J. de Cisneros**

Universidad de Sevilla.

**Sam Fraidin**

Universidad de Illinois.

**José Manuel Guerra**

Universidad San Pablo-CEU de Sevilla.

**Pedro J. Luque**

Universidad de Jaén.

**Inés Martínez-Corts**

Universidad Pablo de Olavide.

**Francisco J. Medina**

Universidad de Sevilla.

**Lourdes Munduate**

Universidad de Sevilla.

**Yeow Siah Cha**

Universidad Nacional de Singapur.

**Evert van de Vliert**

Universidad de Groningen.

**Ching Wan**

Universidad Nacional de Singapur.





*A Lucía.*

*Este proyecto comenzó a gestarse a la par que Lucía,  
y verá la luz cuando ella ya ha aprendido a sonreír.*

*Le dedicamos este libro con la esperanza  
de que siga creciendo feliz.*

*Su padre, Francisco José, y su madrina, Lourdes.*



# Índice

<b>Prólogo</b> ( <i>Gonzalo Serrano</i> ) .....	17
<b>Introducción</b> ( <i>Lourdes Munduate y Francisco J. Medina</i> ) .....	23
<b>Agradecimientos</b> .....	27

## PARTE PRIMERA Naturaleza del conflicto

<b>1. El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto</b> ( <i>Evert van de Vliert y Carsten K. W. de Dreu</i> ) .....	31
1. La optimización del rendimiento .....	31
2. Condiciones de la estimulación del conflicto para mejorar el rendimiento ...	34
2.1. Conflictos orientados a la tarea frente a conflictos relacionales (orientados a la identidad) .....	34
2.2. Bajo nivel de tensión frente a alto nivel de tensión .....	35
2.3. Interdependencia positiva de metas frente a interdependencia negativa de metas.....	36
3. Estimulación del conflicto .....	37
3.1. Crear o expandir asuntos del conflicto .....	38
3.2. Estimular comportamientos polémicos.....	39
4. Conclusión.....	40
Referencias bibliográficas .....	41
<b>2. Gestión del conflicto</b> ( <i>Francisco J. Medina, Pedro J. Luque y Serafín Cruces</i> ) .....	45
1. Resolución y gestión del conflicto.....	45
2. Aspectos contextuales del conflicto.....	47

3. Experiencia del conflicto .....	51
4. Gestión del conflicto .....	51
4.1. Gestión estructural del conflicto .....	51
4.2. Gestión conductual del conflicto .....	52
4.2.1. Estilos y conductas de gestión del conflicto .....	53
4.2.2. Aproximaciones en el estudio de los estilos y conductas de gestión del conflicto .....	54
4.2.2.1. La aproximación dicotómica .....	54
4.2.2.2. La aproximación de los tres estilos .....	55
4.2.2.3. La aproximación bidimensional .....	55
4.2.2.4. Ventajas e inconvenientes del modelo bidimensional..	58
4.2.2.5. Conceptualización de Van de Vliert y Euwema (1994)..	59
4.2.2.6. Relaciones de los estilos y las conductas de gestión del conflicto .....	65
Ejercicio práctico .....	67
Referencias bibliográficas .....	68
<b>3. Evaluación de la gestión del conflicto (Francisco J. Medina y Lourdes Munduate) .....</b>	<b>73</b>
1. Evaluación de los estilos y conductas de gestión del conflicto .....	73
1.1. Medidas de autoinforme .....	73
1.2. Alternativas metodológicas: la observación de la conducta .....	74
2. Efectividad de los estilos y conductas de gestión del conflicto .....	76
2.1. Perspectiva única .....	76
2.2. Perspectiva contingente .....	77
2.3. Perspectiva compleja .....	78
2.3.1. Complejidad simultánea .....	79
2.3.2. Complejidad temporal .....	82
2.3.3. Complejidad secuencial .....	83
Ejercicio práctico .....	85
Referencias bibliográficas .....	87
<b>4. Aspectos emocionales en la gestión del conflicto (Miguel Ángel Dorado) .....</b>	<b>91</b>
1. Conceptualización de la emoción .....	91
2. Multiplicidad de abordajes teóricos en el estudio de la emoción .....	95
3. Medición de la respuesta emocional .....	96
3.1. Componente subjetivo .....	96
3.2. Componente fisiológico .....	98
3.3. Expresión facial .....	100
4. Emoción en la gestión del conflicto .....	101
4.1. Modelo de compromiso relacional .....	102
4.2. Modelos de relación cognición-afecto .....	104

4.3. Uso de estrategias vinculadas al afecto .....	107
4.4. Modelo dinámico de negociación diádica .....	108
Ejercicio práctico.....	110
Referencias bibliográficas .....	113

## PARTE SEGUNDA

### Procesos de negociación y mediación

<b>5. La naturaleza de la negociación</b> ( <i>Francisco J. Medina y Lourdes Munduate</i> ).....	119
1. La negociación .....	119
2. El estudio de la negociación en las organizaciones.....	123
3. El proceso de la negociación.....	123
4. Los resultados de la negociación .....	125
5. Tipos de negociación.....	125
6. Transacciones y disputas.....	130
7. La elección de un medio para negociar .....	131
Ejercicio práctico.....	133
Referencias bibliográficas .....	135
<b>6. Planificación de la negociación</b> ( <i>Lourdes Munduate y Francisco J. Medina</i> ).....	137
1. Anticipación y preparación .....	137
2. El mítico pastel fijo de la negociación.....	138
3. Creando valor en la negociación.....	139
4. Definiciones básicas.....	141
5. Técnicas para la preparación de la negociación.....	142
5.1. Nivel de aspiración.....	142
5.2. Mejor alternativa a un acuerdo negociado.....	143
5.3. Límite o punto de resistencia .....	144
5.4. Zona de negociación .....	146
6. Análisis de la situación de negociación .....	148
6.1. Identificación de la otra parte .....	148
6.2. Metas e intereses de la otra parte.....	149
6.3. Características de la propia situación de negociación .....	149
Ejercicios prácticos.....	152
Referencias bibliográficas .....	155
<b>7. Estrategias de negociación</b> ( <i>Lourdes Munduate y Francisco J. Medina</i> ).....	157
1. Estrategias distributivas.....	157
1.1. Planificar la oferta de apertura.....	158

1.2. Respetar el ritual de la negociación .....	159
1.3. Realizar la primera oferta, si se tiene buena información .....	159
1.4. Deslegitimar una oferta inicial desmesurada .....	160
1.5. Desarrollar la reciprocidad.....	160
1.6. Centrarse en los intereses y alejarse de las posiciones.....	162
1.7. Separar a las personas de los problemas.....	163
2. Estrategias integrativas.....	166
2.1. Crear confianza y compartir información .....	167
2.2. Detectar diferencias en las prioridades de las partes .....	169
2.3. Negociar el paquete de ofertas en su conjunto .....	174
2.4. Buscar acuerdos posteriores al acuerdo .....	175
3. Aspectos éticos de las estrategias de negociación .....	176
Ejercicio práctico .....	178
Referencias bibliográficas .....	180
<b>8. Poder y procesos de influencia en la negociación</b> ( <i>Inés Martínez-Corts, José Manuel Guerra y Lourdes Munduate</i> ).....	183
1. Relevancia del poder y las tácticas de influencia en el proceso de negociación.....	183
2. Conceptualización del poder social y descripción de las bases de poder en los procesos de negociación.....	184
2.1. Definición de poder.....	184
2.2. La relación de poder en la negociación .....	188
2.3. La negociación como un juego de poderes.....	188
2.4. Descripción de las bases de poder en procesos de negociación .....	190
2.5. Poder de <i>empowerment</i> .....	192
3. El empleo del poder: las tácticas de influencia en el proceso de negociación .....	193
3.1. Definición de tácticas de influencia.....	193
4. El poder de los grupos: las coaliciones en el proceso de negociación .....	195
Ejercicio práctico .....	197
Referencias bibliográficas .....	199
<b>9. Características personales de los negociadores</b> ( <i>Inmaculada Fernández J. de Cisneros, Francisco J. Medina y Miguel Ángel Dorado</i> ).....	201
1. Errores en la negociación.....	201
1.1. Heurísticos y sesgos cognitivos .....	202
1.2. Sesgos derivados de la interacción social .....	207
2. Rasgos de personalidad.....	210
3. Inteligencia emocional .....	212
4. Género .....	214
5. Aspectos motivacionales .....	216
Ejercicio práctico .....	224
Referencias bibliográficas .....	226

<b>10. Efectividad en los procesos de negociación</b> ( <i>Miguel Ángel Dorado y Francisco J. Medina</i> ).....	229
1. Propuesta de Thomas (1992).....	230
2. Propuesta de Mastenbroek (1987).....	231
3. Propuesta de Thompson (1990): aproximación normativa y descriptiva.....	233
4. Propuesta de Van de Vliert (1997): efectividad personal y efectividad diádica o sistémica .....	236
5. Equivalencia entre modelos.....	237
6. Análisis de la efectividad sistémica.....	237
Ejercicio práctico .....	242
Referencias bibliográficas.....	246
<b>11. Múltiples partes, equipos negociadores y representantes en la negociación</b> ( <i>Francisco J. Medina y Lourdes Munduate</i> .....	249
1. Negociaciones mediante equipos .....	249
2. Negociaciones entre más de dos partes.....	254
3. Negociaciones mediante representantes .....	256
Ejercicio práctico .....	259
Referencias bibliográficas.....	263
<b>12. Intervenciones de mediación</b> ( <i>Thelma Butts Griggs, Lourdes Munduate, Miguel Barón y Francisco J. Medina</i> ).....	265
1. Breve contextualización histórico-cultural .....	266
2. Caracterización del proceso de mediación.....	269
3. Beneficios y ventajas de la mediación .....	272
4. La estructura de la mediación.....	272
4.1. Fases de la mediación.....	273
5. Técnicas y habilidades de mediación .....	273
5.1. Escucha activa empática .....	273
5.2. Reenmarcación de frases negativas .....	275
5.3. Realizar preguntas .....	275
5.4. Equilibrar el poder.....	276
5.5. Gestionar la ira y las emociones fuertes.....	277
5.6. Resolver el estancamiento con intervenciones.....	278
5.7. Velar por la eficacia de los resultados del proceso .....	279
6. Un modelo de mediación de relaciones laborales.....	280
6.1. Fases del modelo de mediación de relaciones laborales.....	280
6.2. Contenido del modelo de mediación de relaciones laborales.....	282
Ejercicios prácticos .....	290
Referencias bibliográficas.....	302

**PARTE TERCERA**  
**Aspectos culturales en la gestión del conflicto, la negociación  
y la mediación**

<b>13. Cultura y negociación</b> ( <i>Jeanne J. Brett</i> ).....	307
1. Modelo de negociación intercultural.....	307
1.1. Negociación .....	307
1.2. Cultura .....	311
1.2.1. Individualismo versus colectivismo .....	312
1.2.2. Igualitarismo versus jerarquía .....	313
1.2.3. Alto-versus bajo-contexto de comunicación .....	315
2. Modelo de cultura y negociación .....	316
3. Cuando la cultura obstaculiza la negociación .....	318
Referencias bibliográficas.....	320
<b>14. Cultura y mediación de disputas</b> ( <i>Peter J. Carnevale, Yeow Siah Cha, Ching Wan y Sam Fraidin</i> ).....	323
1. Cognición y comportamiento de la tercera parte .....	324
2. El medio cultural .....	326
3. Terceras partes en el entorno cultural.....	328
4. Marco teórico y trabajo empírico de apoyo .....	330
4.1. Cultura y rasgos contextuales.....	331
4.2. Cultura, tácticas mediadoras y reacciones de las partes a las tácticas del mediador .....	332
4.3. Cultura y sesgos cognitivos del mediador.....	333
5. Conclusiones.....	333
Referencias bibliográficas.....	335



# Prólogo

De un tiempo a esta parte, puede observarse el notable interés con que las ciencias sociales se están planteando toda la problemática relacionada con el conflicto, la negociación y la mediación. Y en mi opinión, no se trata de una mera moda, más o menos coyuntural, sino que se explica por la misma estructura de nuestras organizaciones y sociedades. Este auge en el estudio del conflicto y sus formas de resolución expresa nítidamente una realidad de mayor calado: en primer lugar, que el conflicto es una realidad de nuestra vida social; también, que es preciso dotarse de formas civilizadas y aceptables de resolución de dichos conflictos.

Lo que se ha dado en llamar «globalización» como fenómeno propio y explicativo de buena parte de nuestra realidad social y económica tiene su repercusión en lo que estamos tratando. Porque globalización significa, entre otras cosas, la constatación de una interdependencia mucho más acentuada y mucho más determinante de las dinámicas individuales y propias. Y ya sabemos que la interdependencia es uno de los ejes posibilitadores de los conflictos.

Cuanto más interdependientes sean los grupos y las organizaciones, cuanto más abiertas sean las sociedades, en la medida que la movilidad social se muestre como un dato cada vez más presente, el conflicto pasará de ser una anécdota a convertirse en un hecho estructural.

El conflicto recorre, pues, todos los niveles de la vida social, desde la esfera internacional hasta los ámbitos más cercanos para los individuos en su vida familiar o cotidiana. El conflicto es, ante todo, un hecho social insoslayable y necesariamente presente. Posiblemente la vieja discusión de los cincuenta y los sesenta sobre la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto tenga que ser planteada en otros términos mucho más operativos y concretos. Posiblemente debamos partir, como antes decíamos, de que los conflictos son consecuencia de la misma interacción social, y que a medida que ésta vaya siendo más compleja estaremos abocados a una mayor presencia de situaciones conflictivas. El reto consistirá en poseer instrumentos adecuados para hacerles frente de manera positiva.

El argumento parece claro. El progreso es imposible sin cambio, y detrás de todo cambio siempre hay un conflicto, más o menos explícito, más o menos percibido como tal, pero conflicto al fin y al cabo.

Entender, pues, el conflicto como una realidad social presente y necesaria no debe hacernos caer, en nuestra opinión, en dos errores. El primero sería pensar que «todo conflicto es necesario»; desgraciadamente muchos conflictos son bastante inútiles en su génesis, planteamiento y desarrollo, obedecen a razones espúreas y difícilmente puede verse en ellos la semilla del cambio positivo o constructivo para la realidad de que se trate. El conflicto en sí, como realidad social es necesario, pero no todos los conflictos tienen que serlo.

Otro error vendría dado por una concepción ingenua del conflicto, consistente en olvidar que los conflictos producen enfrentamientos, sufrimientos y un sinnúmero de consecuencias negativas que están en la experiencia común de los individuos, de las organizaciones, y de las naciones.

Por todo ello resulta relevante hacer otras dos sugerencias. En primer lugar prevenir el conflicto, reconocer las características del conflicto latente y abordar aquellos problemas de los cuales el conflicto es un síntoma. En segundo lugar, evitar la escalada del conflicto que, a la postre, hace mucho más difícil la resolución del mismo.

Una mejor caracterización de los conflictos, un análisis más refinado de sus causas y de su dinámica y una más ajustada estrategia de afrontamiento son sin duda imprescindibles. Pero no basta. Y es que la realidad estructural del conflicto demanda un cambio en la actitud hacia el mismo desde los agentes sociales. Por una parte, parece necesario aceptar la presencia y cotidianeidad del conflicto; por otra, que no todas las formas de afrontamiento son igualmente adecuadas. Con mucha frecuencia, la dificultad no viene tanto de la falta de elementos conceptuales cuanto de carecer de una actitud «hacia» la resolución, de que un afrontamiento eficaz lo que debe pretender es solucionar el problema de modo satisfactorio para las partes en litigio.

Entender que el ámbito del conflicto antes que un «espacio» de lucha lo es de resolución significaría un cambio cualitativo en nuestra realidad social. Si la primera pretensión fuera solucionar y no dominar al otro, crear alternativas de acuerdo y no la preocupación narcisista de nuestra imagen de victoriosos, probablemente estaríamos en un camino más constructivo...

Lo anterior me da pie para subrayar un elemento en la analítica de los conflictos que normalmente no suele merecer la atención que despiertan otros aspectos. Me refiero a la activación emocional que rodea y otorga presencia al conflicto. Esta carga emocional que envuelve la situación conflictiva se torna, en buena medida, responsable de que las distorsiones perceptivas o atributivas y un amplio conjunto de elementos irracionales cobren presencia en la interacción conflictiva. La aportación de Bazerman y Neale (1992) al respecto me parece especialmente interesante: esa llamada a la racionalidad, entendida en un sentido muy amplio, como necesaria para afrontar los conflictos.

Pues bien, de una manera desigual, con avances y retrocesos, lo cierto es que en todos los niveles de la vida social se va abriendo una perspectiva de abordaje de los conflictos que pasa por el diálogo, la búsqueda de acuerdos, la exploración de objetivos comunes; es decir, solucionar constructivamente los conflictos. La ne-

gociación va siendo considerada cada vez en mayor medida una forma óptima de práctica social. A nivel macrosocial han sido relevantes las duras experiencias de guerras y violencia que han caracterizado al siglo xx y el auge de las ideologías pacifistas; a nivel laboral, un cierto agotamiento del modelo sindical clásico y la emergencia de una cultura de concertación; en general, la cada vez mayor conciencia de que la resolución pactada de los litigios puede ser más positiva y menos dañina que las prácticas de confrontación.

Una manera, quizá la más eficaz, de resolver conflictos es la negociación, en las múltiples formas que puede presentarse: desde las meramente informales, en que los individuos negocian casi intuitivamente, hasta otras más formalizadas; desde la mera transacción al sofisticado pacto; desde la negociación entre las partes en disputa hasta la mediación, la conciliación o el arbitraje.

Pero la negociación requiere, como antes señalamos, un cierto cambio de perspectiva en el modo de afrontar los conflictos. Significa, ante todo, la comprensión de que lo verdaderamente importante es resolver la contraposición de intereses, de que la cooperación puede ser más beneficiosa que la confrontación, de que nuestro adversario «puede tener algo de razón», de que, en fin, el pacto y el acuerdo supone un modo más positivo de articular las relaciones entre los individuos y los grupos. Y aquí está precisamente la dificultad; porque lo que espontáneamente «pide» el conflicto es la confrontación, la victoria sobre el enemigo, la satisfacción de ganar, consecuencias todas ellas de la activación emocional que las dinámicas conflictivas generan en los seres humanos.

Sin embargo, conviene matizar algunos extremos sobre la negociación, pues, aun siendo como actitud y como práctica positiva, no puede entenderse como la solución de todos los males. Hace ya unos años, Rubin (1983) nos advertía que la negociación no es el remedio de todos los problemas. Y ello por varias razones; bien sea porque hay conflictos que no pueden negociarse; bien sea porque la negociación puede manipularse y no ser utilizada para aquello que se proclama; bien porque el deseo expresado de negociación no siempre guarda correspondencia con las conductas que se ponen de manifiesto. No obstante, la conclusión de Rubin es optimista; la negociación promete menos de lo que sería deseable, pero mucho más de lo que se obtendría sin ella.

La investigación, según la entendemos ahora, sobre la negociación y también sobre la mediación surgió hace ya unas décadas en el mundo anglosajón y, especialmente, en los Estados Unidos. Profesionales, investigadores y universidades españolas nos hemos incorporado más recientemente, pero no menos apasionadamente, a este movimiento, tanto en la investigación como en la práctica activa. Libros, revistas, equipos de investigadores, centros de mediación, instituciones orientadas a la resolución de conflictos en campos tan diversos como el laboral, el jurídico, el familiar o el comunitario son expresión elocuente de la importancia del fenómeno.

Dentro de esta indudable expansión ocupa un lugar muy especial la atención que está despertando el hecho de la mediación. Además es notable la confianza

que genera en muchos agentes sociales. Hay buenas razones que explican este hecho. En primer lugar, razones de tipo macrosocial; también otras de carácter más operativo y práctico, como su rapidez, voluntariedad, implicación de las partes, etcétera. Pero en esta percepción tan positiva sobre la mediación ha jugado un papel especial la experiencia, vivida de manera directa o vicaria, de que se trata de un instrumento eficaz y positivo. Entre nosotros, en los últimos años, han tenido lugar mediaciones, algunas muy relevantes socialmente, que han ocupado la atención de los medios y de los agentes sociales, generando una imagen de la mediación extraordinariamente positiva.

Sin embargo, a pesar de la demanda que existe al respecto, la investigación sobre mediación no ha avanzado lo que hubiera sido deseable. Kelly (1996) señalaba que las carencias más notables de la investigación sobre mediación se situaban en las intervenciones de los mediadores, las relaciones entre intervenciones y resultados y el desarrollo de modelos sobre mediación. Estoy básicamente de acuerdo con este diagnóstico y creo que sigue siendo correcto. Especialmente, me parece interesante ese énfasis por dar pasos que permitan ir haciendo teoría de la mediación, es decir, formular hipótesis que vayan estableciendo relaciones entre las dimensiones más importante del proceso de mediación, que esclarezcan la relación entre las acciones del mediador y los resultados generados, de modo que gradualmente se vayan definiendo las claves de la eficacia de la mediación.

La literatura sobre el conflicto y la negociación es con frecuencia bastante decepcionante, y no precisamente por la actitud de los investigadores o de los profesionales, sino por la gran dispersión tanto conceptual como metodológica que expresa. Muchas veces las intuiciones o las simples apreciaciones personales ocupan el lugar que debieran tener afirmaciones o tesis fundamentadas, consistentes y verificables.

En buena medida, aunque no totalmente, ha contribuido a este estado de cosas una cierta comprensión de que la negociación y la mediación son parcialmente «un arte» que emana de la experiencia y/o del buen hacer del negociador o del mediador. En nuestra modesta opinión, esta «perspectiva artística» suele ser casi siempre poco fecunda cuando se aplica a las ciencias sociales y concretamente al tema que nos ocupa. La singularidad de cada conflicto y la gran cantidad de factores que lo conforman y que consiguientemente aparecen a lo largo de los procesos de negociación y mediación no deben ser el pretexto para que la intervención no deba ajustarse a un marco conceptual y normativo.

Con frecuencia hemos defendido que la negociación y, más concretamente, la mediación son procesos objetivables, que se pueden analizar y establecer normas de actuación al respecto. Aunque bien es cierto que el desarrollo actual de los conocimientos y técnicas de intervención no permite establecer, en cada caso, un plan de actuación único y con total garantía de éxito. Todavía no disponemos de un marco conceptual que permita establecer con claridad y exactitud las relaciones entre todas las variables —muy numerosas, sin duda— que son relevantes en estos procesos.

Pero no partimos de cero. Hay elementos teóricos muy apreciables, métodos de análisis interesantes para diagnosticar mejor los conflictos y criterios de intervención que nos ofrecen modos más eficaces de actuación. Y todo esto no implica negar la importancia de la experiencia del negociador ni reconocer que, con frecuencia, ante situaciones complejas o «nuevas», el interventor social se ve abocado a actuar de manera intuitiva.

Pues bien, el libro que tengo el gusto y el honor de prologar tiene un perfecto encaje en este marco que hemos brevemente apuntado. Se trata de un texto maduro, interesante y actual, expresivo de una ya larga tradición investigadora por parte de un equipo del Departamento de Psicología Social de la Universidad de Sevilla, promovido y coordinado por Lourdes Munduate, grupo que se ha convertido en un indudable y prestigioso punto de referencia en la investigación sobre la problemática del conflicto.

Es un libro con una gran capacidad de sintetizar y aunar aspectos que pueden parecer opuestos. Abarca temas clásicos, pero necesarios, como las estrategias de negociación con otros marcadamente actuales, como la perspectiva cultural del conflicto; presenta la perspectiva conceptual de cada tema sin desdeñar la dimensión más práctica o aplicada; aborda las dimensiones macro sin olvidar las micro.

Además, Munduate y Medina han tenido la inteligencia y capacidad para incorporar a este proyecto a especialistas internacionales de primera fila, que contribuyen a darle un mayor relieve y lo engarzan con las perspectivas más actuales e innovadoras de la investigación al respecto.

No quiero subrayar uno u otro capítulo por temor a ser injusto. El libro mantiene una unidad y ésta es otra característica de gran interés. A pesar del número de autores que colaboran, el hilo director se va manteniendo en un texto que es plural pero homogéneo, que evidencia la experiencia singular de los autores dentro de una perspectiva de rigor y de contraste. En fin, un libro cuya recomendación produce satisfacción.

Santiago de Compostela, enero de 2005.

GONZALO SERRANO  
Catedrático de Psicología Social

---

## REFERENCIAS

- Bazerman, M. y Neale, M. (1993). *La negociación racional*. Barna: Paidós.
- Kelly, J. B. (1996). A decade of divorce mediation research. *Family Conciliation Courts Review*, 34(3), 373-385.
- Rubin, J. Z. (1983). Negotiation: An introduction to some issues and themes. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 135-147.



# Introducción

El hombre es un animal social que necesita, para su supervivencia, pertenecer a un colectivo integrado por otros seres humanos. Este modo de vida requiere, para cualquier persona, compaginar sus intereses como individuo con los intereses colectivos derivados de la vida en común. En ocasiones estos intereses son concurrentes, pero en otros casos las necesidades individuales y colectivas son difícilmente compatibles, facilitando la aparición de conflictos. En la vida en común subyace la esencia básica del conflicto. Precisamente por este carácter social, las ciencias sociales asumen que el conflicto es algo inherente al ser humano, y comparten el interés en su estudio.

El conflicto, y los diferentes modos de gestionarlo, han sido estudiados distinguiendo los diversos ámbitos en los que se desarrolla. Así, algunos profesionales se han especializado en el estudio de conflictos familiares, otros en conflictos escolares, conflictos entre naciones o comunidades, conflictos sociales o conflictos organizacionales. El presente manual se enmarca en este último ámbito de aplicación. Las organizaciones, como sistemas sociales abiertos, sufren continuamente conflictos internos y externos, consecuencia de las relaciones que se establecen entre los miembros que las componen, y de las relaciones que la misma organización mantiene con su entorno económico, social o político. Es habitual la existencia de conflictos colectivos, de situaciones conflictivas entre trabajadores y subordinados, o de conflictos entre organizaciones a causa de la competencia empresarial. Durante varias décadas, y desde diversas perspectivas teóricas, se ha recomendado a los gestores evitar el conflicto, a toda costa, por sus consecuencias negativas para las personas y la dinámica empresarial y social. Esta prescripción no es fácil de aplicar, ni resulta siempre afortunada para las partes implicadas. En primer lugar, el objetivo de evitar el conflicto resulta poco viable, ya que éste vuelve a surgir, en muchos casos de forma inevitable e incluso con una intensidad mayor, tras un período de privación del mismo. En segundo lugar, resulta incluso poco aconsejable tratar de evitar el conflicto de un modo sistemático, ya que el conflicto es un medio que posibilita el cambio y el progreso social, al permitir incrementar la productividad, la competitividad y la innovación, como veremos en el primer capítulo de la

presente obra. Por este motivo, tanto los académicos como los profesionales proponen que el objetivo reside en procurar lograr una adecuada y pertinente gestión del conflicto, que resulte lo más fructífera posible para todas las partes implicadas.

Existen diferentes formas de gestionar el conflicto, siendo la negociación la más habitual en el contexto organizacional. La negociación se produce cuando dos o más partes desean resolver sus diferencias mediante el diálogo y la transacción. La negociación es muy habitual en las organizaciones; se dan negociaciones diarias entre clientes y proveedores, entre trabajadores y empresarios y entre los propios compañeros de trabajo. La distribución del presupuesto, la gestión de las relaciones laborales, o las relaciones entre proveedores y clientes forman parte de las negociaciones más habituales en la vida organizacional. No obstante, en algunas ocasiones, la negociación no resuelve el conflicto subyacente y éste se convierte en prácticamente inabordable. En estos casos es necesaria la presencia de una tercera parte que facilite la consecución de acuerdos. La presencia de una tercera parte, bien sea un mediador o conciliador, es una de las formas de gestión del conflicto con más implantación en la actualidad laboral española. Los sistemas extrajudiciales de solución de conflictos basados en la mediación resultan de reciente implantación en nuestro ordenamiento jurídico y son un ejemplo de la importancia y la vigencia de la mediación como mecanismo para el desarrollo social y la consecución de la paz social. En la actualidad se está generalizando el recurso a la mediación de terceras partes como alternativa a los procesos judiciales, en otros ámbitos ajenos al contexto laboral, como el de los consumidores, el familiar o el comunitario, por ejemplo.

El presente manual proporciona, con un marcado carácter práctico, una síntesis comprensiva y crítica de los principales conocimientos que poseemos en la actualidad sobre los procesos psicológicos y sociales que influyen en la gestión del conflicto, la negociación y la mediación. La obra compagina los conocimientos obtenidos de la investigación con los de la práctica profesional, y en ella se abordan tanto los aspectos conductuales como los emocionales y los culturales en los procesos de negociación y mediación. Este libro va dirigido a los estudiantes de ciencias del trabajo, psicología, sociología, económicas o empresariales, que deseen profundizar en el estudio del conflicto, la negociación y la mediación en las organizaciones; a los estudiantes de postgrado que estén interesados en su análisis; y a los profesionales que deseen mejorar sus habilidades de resolución de conflictos y sus estrategias de negociación.

## **Organización del libro**

El libro se divide en tres apartados generales: 1) el conflicto; 2) la negociación y la mediación, y 3) los aspectos culturales en la negociación y la mediación.

La parte primera versa sobre el conflicto y analiza qué es el conflicto y sus formas de gestión. El capítulo 1 sienta las bases sobre las condiciones necesarias para que el conflicto sea utilizado constructivamente en las organizaciones; en los



capítulos 2 y 3 se estudian las formas o modos de gestión del conflicto, y en el capítulo 4 se analizan los aspectos emocionales derivados de la gestión del conflicto y la negociación.

La parte segunda trata sobre la negociación y la mediación. En este apartado se analiza el contexto de la negociación, el proceso por el que transcurre, las características de los negociadores, las estrategias y tácticas que pueden utilizar para conseguir sus objetivos, así como su eficacia. En primer lugar se estudian las condiciones de la negociación y su naturaleza (capítulo 5), la preparación de la negociación (capítulo 6), las estrategias y tácticas de negociación que posibilitan acuerdos satisfactorios (capítulo 7), el poder y la influencia en los procesos de negociación (capítulo 8), las características personales de los negociadores (capítulo 9), la efectividad negociadora (capítulo 10) y las negociaciones entre múltiples partes, con equipos o representantes (capítulo 11). La segunda parte de este apartado versa sobre la mediación, donde se analizan el proceso de mediación y las características de los mediadores (capítulo 12).

En la parte tercera se aborda la negociación y la mediación considerando la incidencia de las normas sociales y los aspectos culturales en dichos procesos (capítulos 13 y 14).

Hemos insertado en la mayoría de los capítulos ejercicios prácticos o cuestionarios para ilustrar las cuestiones más relevantes planteadas en la parte teórica de los mismos.

LOURDES MUNDUATE  
FRANCISCO J. MEDINA  
Universidad de Sevilla



# Agradecimientos

Todos los capítulos de este libro dan fe de las virtudes de la cooperación para realizar un trabajo tan complejo. Aunque la mayoría de los capítulos son nuevos, tres de ellos ya han sido publicados previamente. Estamos muy orgullosos por contar con la participación de excelentes profesores e investigadores —en orden alfabético—: Jeanne J. Brett, de la Universidad Northwestern de Chicago; Peter J. Carnevale, de la Universidad de Nueva York; Carsten de Dreu, de la Universidad de Amsterdam; Sam Fraidin, de la Universidad de Illinois at Urbana-Champaign; Yeow Siah Cha, de la Universidad Nacional de Singapur; Evert van de Vliert, de la Universidad de Groningen, y Ching Wan, de la Universidad Nacional de Singapur.

Ellos han aportado a este libro tres capítulos muy importantes en el estudio del conflicto y la negociación. Evert van de Vliert y Carsten K. W. de Dreu ponen las bases para el estudio de los efectos positivos de la estimulación del conflicto. Jeanne J. Brett resume sus investigaciones sobre las bases culturales de la negociación, y Peter J. Carnevale, Yeow Siah Cha, Ching Wan y Sam Fraidin analizan los aspectos culturales de la mediación. También contamos con la colaboración de Thelma Butts, que es mediadora en los Estados Unidos y asesora del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. El resto de los capítulos han sido escritos por profesores que comparten con nosotros la investigación en el ámbito de la gestión del conflicto y la negociación: Miguel Barón, Inmaculada Fernández y Miguel Ángel Dorado, de la Universidad de Sevilla; Serafín Cruces, de la Universidad de Cádiz; Pedro J. Luque, de la Universidad de Jaén; Inés Martínez-Corts, de la Universidad Pablo de Olavide, y José Manuel Guerra, de la Universidad San Pablo-CEU de Sevilla. Deseamos agradecer a todos ellos su participación en este libro.

Muchas personas han hecho posible este trabajo. La mayor parte de nuestros conocimientos y experiencias se la debemos a los alumnos de los diferentes cursos y seminarios sobre negociación y mediación. Agentes sociales, empresarios, miembros de instituciones públicas, negociadores y mediadores profesionales, y estudiantes de postgrado, nos han ilustrado con sus propias experiencias profesionales. Roberto Martínez y Esperanza Serrano han colaborado en las traducciones de algunos capítulos. El Consejo Andaluz de Relaciones Laborales y su presidenta,

Mercedes Rodríguez-Piñero y Bravo-Ferrer, siempre nos han apoyado en nuestras investigaciones y proyectos. Los consejos editoriales de las revistas *International Journal of Conflict Management* e *International Journal of Psychology* nos han permitido la publicación de los capítulos 1 y 13. Agradecemos también a los editores de Ediciones Pirámide que nos hayan facilitado la posibilidad de expresar nuestras ideas y nuestros conocimientos. A todos, muchas gracias.

**PARTE PRIMERA**  
**Naturaleza del conflicto**



# El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto

# 1

EVERT VAN DE VLIERT  
CARSTEN K. W. DE DREU

Para mejorar la calidad de la toma de decisiones en grupo, promover el respeto de las decisiones por parte de todos los participantes implicados, o incrementar las ganancias conjuntas, las partes en conflicto o una tercera parte implicada en el mismo pueden estimular el conflicto social. Cuando el conflicto se centra en temas relacionados con la identidad o los valores, el nivel de tensión entre las partes es alto, las metas de las partes en conflicto se relacionan negativamen-

te y la estimulación del conflicto generalmente reduce el rendimiento conjunto. Sin embargo, la estimulación del conflicto mejora el rendimiento cuando el conflicto se centra en la tarea, los niveles de tensión son bajos y las metas de las partes en conflicto se relacionan positivamente. Concluimos defendiendo que el conflicto puede estimularse, bien creando o extendiendo los aspectos del conflicto, o promoviendo conductas de conflicto competitivas.

## 1. LA OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO

En la actualidad es sobradamente conocido que la discrepancia dentro de un grupo no es necesariamente perjudicial para la ejecución o el desempeño en la tarea que esté realizando. De hecho, el conflicto interpersonal o intergrupal puede mejorar más que obstaculizar el logro individual, la calidad de las decisiones del grupo, o la productividad de las organizaciones. Por tanto, en situaciones muy armoniosas o en las que se reprime la discusión, puede ser recomendable animar e intensificar el conflicto más que prevenirlo y mitigarlo (Bach y Wyden, 1969; Bartunek, Kolb y Lewicki, 1992; Brown, 1983; Kelley, 1970; Robbins, 1974; Van de Vliert, 1985).

No obstante, estimular el conflicto es jugar con fuego, se corre el riesgo de evocar espíritus que se niegan a ser refrenados, y los cambios resultantes pueden ser muy diferentes a los que se pretendían inicialmente. Desafortunadamente se han desarrollado pocos trabajos sobre las condiciones en las que se debería evitar

el conflicto o se debería estimular si se desea emplearlo como un medio para mejorar el rendimiento organizacional. Es evidente que hay situaciones donde se escala el conflicto sin encontrar una mejora en el rendimiento, al igual que hay mejoras del rendimiento sin que aparezca el escalamiento del conflicto. El mensaje fundamental de este capítulo reside en que a veces el escalamiento limitado del conflicto puede producir mejores resultados que la prevención o la disminución de la discrepancia. A lo largo de este capítulo se presenta y se explora este tema definiendo el rendimiento en el conflicto social, analizando las tres condiciones necesarias para que la estimulación del conflicto tenga éxito y exponiendo dos estrategias mediante las que puede estimularse el conflicto.

El rendimiento es una medida de productividad que se refiere al logro efectivo de los objetivos o metas (v. g. Pritchard, 1992; Robbins, 1991). De este modo, el rendimiento óptimo indica el mejor o el más favorable nivel de productividad. Los objetivos son cruciales en la conceptualización del rendimiento, ya que son el criterio con el que se evalúa la bondad del mismo. En el marco de muchos conflictos sociales, el logro de los propios objetivos está más o menos en discrepancia con el logro de los objetivos de las otras partes en conflicto y con los objetivos que puedan tener en común las partes implicadas. Esto es, el logro de los objetivos de una de las partes en conflicto podría ser nocivo para el logro de los objetivos de cualquiera de las otras partes implicadas, así como para el rendimiento conjunto de todos los participantes. Definimos el rendimiento como el logro eficaz de las metas comunes, tales como la elevada calidad de las decisiones en grupo, la aceptación afectiva por todos los miembros implicados, y los altos resultados comunes.

Diversos artículos publicados en *The International Journal of Conflict Management* (1994, 3) muestran cómo el conflicto contribuye positivamente al rendimiento colectivo. Jehn demuestra cómo los conflictos orientados hacia la tarea promueven la calidad del rendimiento grupal. Amason y Schweiger, de forma muy persuasiva, defienden que el desacuerdo inicial más que el consenso grupal produce un incremento en el rendimiento de la organización. Del mismo modo, Turner y Pratkanis examinan la literatura sobre el pensamiento grupal y proponen una serie de intervenciones que pueden reducir el pensamiento grupal, y de este modo mejorar la calidad de la toma de decisiones en grupo. Posteriormente, Bornstein y Erev revisan sus experimentos mostrando cómo el conflicto intergrupal puede mejorar la productividad individual y los resultados intragrupales. Finalmente, Putnam señala que los grupos de negociadores pueden mejorar el rendimiento del grupo, la coordinación y la satisfacción de los miembros.

Además de lo referido anteriormente, es importante tener en cuenta que el conflicto social puede afectar tanto al logro de las metas próximas como a las distales. Thomas (1992a, 1992b) plantea que el horizonte temporal en la negociación —metas a corto plazo frente a metas a largo plazo— es un factor crucial para entender realmente la efectividad del conflicto social. Efectivamente, la estimulación del conflicto social puede aumentar o disminuir la probabilidad de lograr a corto plazo una meta común y obtener beneficios, mientras que a largo plazo, los



efectos positivos o negativos de la estimulación del conflicto pueden persistir, incrementarse o desaparecer.

La asunción implícita de esta distinción consiste en que, aunque la estimulación del conflicto social puede perjudicar al rendimiento a corto plazo, las consecuencias a largo plazo pueden ser positivas y mejorar la productividad. Esta perspectiva concuerda con la propuesta realizada por Walton (1969) al distinguir las dos fases necesarias en una gestión de conflicto eficaz. Su regla de la «diferenciación antes que la integración» señala que la fase de integración produce mejores resultados cuando va precedida por una fase de confrontación o diferenciación, durante la cual los aspectos del conflicto son definidos y analizados. Así, el escalamiento limitado del conflicto facilitaría la diferenciación y evitaría que las partes lleguen a soluciones precipitadas (Putnam, 1994). Glasl (1980) se declaró asimismo partidario de la intensificación temporal con vistas a la mejora permanente: «Un nivel moderado de escalamiento puede, bajo ciertas circunstancias, ser más productivo que un procedimiento demasiado cauteloso y demasiado considerado, el cual puede, de forma no intencionada, oscurecer el trasfondo real del conflicto» (p. 389).

La propuesta anterior de optimizar el rendimiento a largo plazo mediante el escalamiento del conflicto sigue la línea de lo planteado por Thomas (1992a, 1992b), quien, analizando la efectividad de las conductas de gestión del conflicto, establecía una conexión entre la perspectiva contingente, según la cual cada conducta de gestión del conflicto es apropiada en función de la situación, y la perspectiva de la mejor vía, donde se plantea que la conducta de solución de problemas es la más efectiva para gestionar el conflicto, ya que persigue el bienestar de todas las partes en conflicto. Thomas sugería que la aproximación contingente sigue la perspectiva del resultado a corto plazo, ya que aporta respuestas a la pregunta de cómo afrontar mejor el aquí y ahora y tiene un aire relativamente pragmático. Sin embargo, el enfoque de la mejor vía persigue el horizonte a largo plazo de forma que mediante la gestión del conflicto se creen condiciones futuras deseables. Esta perspectiva enfatiza que las variables contextuales son cambiantes y que debería implementarse un sistema de solución de problemas para su gestión. De este modo, de acuerdo con Thomas (1992a, 1992b), el rendimiento a largo plazo puede conseguirse mediante la solución de problemas; sin embargo, el rendimiento a corto plazo puede producirse mediante la estimulación del conflicto.

En las organizaciones, el presente prima a menudo sobre el futuro. Especialmente en el caso del conflicto, una política a corto plazo de cesión o de adopción de una solución de compromiso puede dañar los intereses colectivos a largo plazo. Amason y Schweiger (1994) proponen que la aceptación afectiva de las decisiones por parte de los miembros del equipo es un resultado muy beneficioso de la toma de decisiones, ya que ejerce influencia sobre el rendimiento futuro mediante la capacidad del grupo para trabajar juntos. Putnam (1994) apoya esta visión mediante evidencias de tipo cualitativo. Ella observa que los profesores escalan

en primer lugar sus negociaciones mediante una red de coaliciones entre los elementos en conflicto y las partes a las que representan. Este escalamiento inicial parece facilitar la mitigación del conflicto y el desarrollo de acuerdos mutuamente satisfactorios. Putnam ilustra claramente su posición de que el conflicto, más que ser inevitable, está en la base de la naturaleza de la adaptación y el crecimiento.

## **2. CONDICIONES DE LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO**

En el apartado anterior hemos indicado que las partes en conflicto o terceras partes implicadas pueden estimular el conflicto para conseguir un rendimiento óptimo a corto plazo o como parte de un plan a largo plazo. El impacto de la estimulación del conflicto en el desempeño inmediato o demorado puede ser positivo o negativo en función de las circunstancias específicas del mismo. Es decir, las circunstancias en las que se desarrolle el conflicto pueden potenciar o amortiguar las consecuencias de la estimulación del conflicto. En esta sección discutimos tres de estas variables moderadoras: tipo de conflicto, nivel de tensión y la interdependencia de las metas.

### **2.1. Conflictos orientados a la tarea frente a conflictos relacionales (orientados a la identidad)**

En este capítulo no sólo se recomienda estimular e intensificar los conflictos orientados a la tarea, sino también prevenir y mitigar los conflictos orientados a la identidad. Sin embargo, esta valiosa recomendación probablemente no es infalible y su aplicabilidad puede ser útil particularmente cuando se dan otras condiciones. En primer lugar, es debatible que no exista conexión entre la tarea y la emoción. En segundo lugar, rara vez ocurren por separado conflictos puramente de tarea y conflictos puramente relacionales o de identidad. Efectivamente, un conflicto puede definirse como la experiencia tanto de desacuerdo cognitivo como de tensión afectiva. En tercer lugar, la intensificación del conflicto puede convertir fácilmente los conflictos de tarea en conflictos de identidad (Walton, 1969), lo que se ha venido a llamar personalización del conflicto. Por ejemplo, colegas que aspiran a la misma función directiva se pueden implicar tanto personalmente en un conflicto que comiencen a obstruirse también entre ellos en otros aspectos.

En resumen, la estimulación unilateral de los aspectos relacionados con la tarea, en caso de ser posible, puede fácilmente excederse abarcando también los aspectos emocionales del conflicto. Por tanto, merece la pena considerar otras condiciones adicionales para que la estimulación del conflicto tenga éxito.

## 2.2. Bajo nivel de tensión frente a alto nivel de tensión

Se puede tener demasiada o muy poca tensión cognitivo-emocional en vez de la necesaria para obtener un buen rendimiento. Esta idea tiene su raíz en la clásica ley de Yerkes y Dodson (1908), los cuales plantean una relación en forma de «U» invertida entre la intensidad de las necesidades y el éxito en las tareas, independientemente de la complejidad de las mismas. Sesenta años después de esa formulación inicial de la ley de Yerkes-Dodson, Walton (1969) operacionalizó el nivel de necesidades como el nivel de tensión, y el logro de la tarea como la productividad en una interacción de conflicto. Sobre la base de evidencia experimental y experiencial, él afirmó que la capacidad de un individuo para el pensamiento complejo y efectivo se altera de forma curvilínea a medida que el nivel de tensión se incrementa. Consecuentemente, la habilidad máxima de un grupo para adquirir un compromiso o solucionar un conflicto está presente con un moderado nivel de tensión (véase Brown, 1983; Fisher, 1986; Levi, 1981; Rahim, 1992; Robbins, 1974).

Walton (1969) distinguía tres niveles de tensión en un conflicto (bajo, moderado y alto) con efectos diferentes en la utilización de información y en los resultados del proceso de gestión del conflicto. Conflictos con un bajo nivel de tensión conducen a las partes a la inactividad y la evitación, a descuidar la información, y a la consecución de una baja ejecución, puesto que no perciben la sensación de urgencia ni la necesidad de actuar con determinación. En el caso de un moderado nivel de tensión, las partes buscarán e integrarán una mayor información, considerarán un mayor número de alternativas y experimentarán un impulso más fuerte por mejorar la situación. Los conflictos en los cuales existe un alto nivel de tensión reducen la capacidad para percibir, procesar y evaluar la información. Esto produce interacciones agresivas y defensivas que tienen como resultado consecuencias menos eficaces o totalmente destructivas.

En línea con el modelo de Walton, los resultados de las investigaciones de Corwin (1969) señalan que si en las organizaciones se incrementa la discrepancia en forma de desacuerdos leves, el número de desacuerdos graves y la posibilidad de un escalamiento del conflicto se reduce, mediante la formación de coaliciones. Del mismo modo, las investigaciones derivadas de la influencia social muestran repetidamente que el nivel de desacuerdo bajo o excesivo entre la fuente y el objeto de influencia produce un análisis menos sistemático de la información relevante, y una relación conflictiva entre la fuente y el objeto de influencia (De Dreu y De Vries, 1993; Nemeth y Staw, 1989). Aplicado al entorno del conflicto social, Carnevale (1991) mostró que los participantes que anticipaban negociaciones hostiles y polémicas eran mucho menos creativos resolviendo problemas que los participantes que anticipaban negociaciones amistosas y colaborativas.

En conjunto, los conflictos de muy alta o muy baja intensidad tienen tendencia a dañar más que a beneficiar a las partes, mientras que los conflictos moderadamente escalados benefician a las partes. En definitiva, si existe un bajo nivel de

tensión, se requerirá una limitada estimulación del conflicto para mejorar la ejecución. En conflictos moderadamente escalados es mejor iniciar la negociación o la mediación si se quieren asegurar resultados de calidad. Finalmente, si el nivel de tensión es muy elevado, puede optarse por no actuar temporalmente o realizar alguna concesión para mitigar la intensidad del conflicto.

### **2.3. Interdependencia positiva de metas frente a interdependencia negativa de metas**

Hace tiempo, Cooley (1909) contrastó la oposición entre amigos y la oposición entre enemigos. Los amigos manejan sus conflictos constructivamente porque se encuentran unidos, mientras que los enemigos manejan sus conflictos destructivamente porque tienen visiones e intereses opuestos. En palabras de Deutsch (1949, 1973), un conflicto tiene consecuencias constructivas o destructivas dependiendo de si las partes perciben interdependencia positiva o negativa entre el logro de sus respectivos objetivos. Un nexo positivo entre los objetivos de la parte A y la parte B produce la cooperación, la cual va seguida de consecuencias beneficiosas para las partes. Por otro lado, un nexo negativo entre los objetivos de la parte A y la parte B produce la competición, la cual va seguida de consecuencias perjudiciales (véase De Dreu y Van Lange, 1995; Johnson y Johnson, 1989; Kelley y Thibaut, 1978; Sherif, 1966; Tjosvold, 1991).

El argumento de Deutsch consiste en lo siguiente. La gente persigue sus metas mediante el despliegue de actividades, de forma que un conflicto surge tan pronto como las partes perciben que sus actividades son mutuamente incompatibles, y los resultados se mostrarán constructivos o destructivos dependiendo de la relación existente entre sus respectivas metas. En caso de la interdependencia positiva de los fines, las partes perciben que las actividades para conseguir las metas son incompatibles, pero del mismo modo se percibe la compatibilidad entre el logro de los propios objetivos y los del otro: de este modo las partes implicadas subsisten o fracasan juntas. Ejemplos típicos de interdependencia positiva son ciertas crisis que únicamente pueden resolverse con esfuerzo mutuo, como un terremoto; otro ejemplo son los desacuerdos laborales dentro de un clima general de trabajo en equipo. Putnam aporta un ejemplo igualmente claro de equipos de negociación enfrentados que buscan un enemigo común como una meta de orden superior.

En los casos de percepción de interdependencia positiva, el conflicto tiende a dar un giro constructivo por tres razones (Deutsch, 1973, pp. 22-24). Primero, la parte A puede moverse hacia su propia meta como consecuencia de las acciones de la parte B, y viceversa. Las partes, por tanto, desarrollan una voluntad para permitir que las acciones de la otra parte sustituyan sus propias acciones (sustituibilidad). Segundo, si la parte A se ha movido hacia sus propias metas como consecuencia de las acciones de la parte B, la parte A desarrollará actitudes positivas

hacia la parte B y querrá cooperar con la parte B durante el curso del conflicto (catexia positiva). Tercero, si las acciones de la parte B han movido a la parte A hacia sus propias metas, es de esperar que la parte A esté motivada para facilitar las acciones de la parte B y sea sensible a las peticiones de la parte B (inducibilidad).

En caso de la interdependencia negativa de fines, las partes perciben que las actividades necesarias para conseguir los objetivos son incompatibles al igual que lo es el logro de sus propias metas y el logro de las metas del adversario: si una parte nada, la otra se hunde. Bornstein y Erev manipularon el nivel de interdependencia negativa en una tarea de recoger naranjas. Estas situaciones son vistas como una competición por recursos escasos, como el dinero, las comodidades, determinados materiales, el espacio, la mano de obra, la información, el estatus, el poder. Como resultado, los competidores se niegan a aceptar que las propias acciones sean sustituidas por las acciones del otro (no sustituibilidad), se desarrollan mutuamente actitudes negativas (catexia negativa), y uno se resiste a ser influido por su oponente (no inducibilidad). El conflicto, por tanto, adopta un giro destructivo (véase también Amason y Schweiger, 1994).

Una tercera categoría entre la interdependencia positiva y negativa consiste en la *no interdependencia*, la cual se caracteriza por actividades incompatibles y la ausencia de una relación positiva o negativa entre los objetivos propios y los objetivos de otro. Por ejemplo, dos representantes de ventas de diferentes compañías que venden productos diferentes en regiones diferentes pueden tener un conflicto sobre la permisibilidad ética de una táctica de venta. Bornstein y Erev llaman a esa situación, en que las metas de las partes no están relacionadas, «condición personal». La no interdependencia tiene menos consecuencias constructivas que la interdependencia positiva, pero menos consecuencias destructivas que la interdependencia negativa de metas (Johnson y Johnson, 1989).

En conjunto, los conflictos que se encuentran en una estructura de interdependencia positiva de metas tienden a seguir un curso constructivo, por lo que la estimulación del conflicto incrementará el rendimiento. Sin embargo, la estimulación del conflicto no es aconsejable si las partes en conflicto perciben claramente interdependencia negativa o no interdependencia de metas, porque esto tiende a disminuir más que a incrementar el desempeño.

### 3. ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO

Hasta ahora hemos mostrado que el conflicto social puede mejorar a veces la ejecución, bien inmediatamente, bien a largo plazo. Además, hemos discutido tres precondiciones que pueden hacer que los efectos de la estimulación del conflicto sean positivos. En esta sección vamos hacia una definición más precisa de la estimulación del conflicto y a las técnicas y comportamientos específicos que se pueden utilizar para estimular el mismo.

Los investigadores, incluidos Jehn y Putnam (1994), definen el conflicto en términos de reacciones de las partes que perciben que las propias aspiraciones y las aspiraciones actuales de otra parte no pueden ser alcanzadas simultáneamente (Rubin, Pruitt y Kim, 1994). Algunos aspectos importantes de esta definición incluyen: a) un conflicto es una experiencia subjetiva de incompatibilidad que no necesariamente tiene una base real objetiva; b) esta experiencia tiene un asunto con componentes afectivos y cognitivos: el *asunto del conflicto*; y c) estos asuntos desencadenan reacciones dirigidas al otro individuo o grupo: *los comportamientos del conflicto*.

La estimulación del conflicto se refiere tanto a la inducción deliberada como a la intensificación controlada de los asuntos del conflicto. La toma de conciencia del desacuerdo y la tensión afectiva puede ser incrementada si una de las partes utiliza determinadas conductas de forma estratégica durante el conflicto, o si una tercera parte interviene en el conflicto. Por ejemplo, los mediadores a veces movilizan deliberadamente a las partes para agudizar los temas y expresar públicamente sus frustraciones. Igualmente, los mediadores a veces conscientemente expanden los asuntos del conflicto abandonando la imparcialidad y poniéndose del lado de la parte más débil para contrabalancear las diferencias de poder que pueden ser poco efectivas (Ippolito y Pruitt, 1990; Laskewitz, Van de Vliert y De Dreu, 1994). Diversos autores sugieren razones adicionales y formas de implementar y agudizar el conflicto, tales como crear un nivel más constructivo de conflicto de tarea o cognitivo (véase Jehn, 1994); Amason y Schweiger, 1994), disminuir la no confrontación y la concurrencia (véase Turner y Pratkanis, 1994), contrarrestar las conductas libres dentro de un grupo (*free riders*) gratificando la ventaja competitiva sobre el exogrupo (véase Bornstein y Erev, 1994), y descubriendo y explorando problemas (véase Putnam, 1994). En línea con la distinción básica entre los asuntos del conflicto y los comportamientos de conflicto, las técnicas y las tácticas para estimular el conflicto social se pueden centrar, bien en crear o expandir los asuntos del conflicto, bien en estimular las conductas competitivas.

### 3.1. Crear o expandir asuntos del conflicto

¿Cómo se puede revitalizar a un par de personas que tienen actitudes recíprocas poco críticas, o a un grupo de trabajo cuyos miembros se han quedado medio dormidos? Estos sistemas sociales sin vida pueden revivir creando desacuerdo interno. Una tercera parte puede prestar atención a las diferencias en las opiniones que tienen cada una de las partes y que éstas no habían identificado antes (Minuchin, 1974). Una de las partes en conflicto puede aprovechar un tema arbitrario, desconsiderar los antecedentes del conflicto, o hacer que circule información amenazante para la otra parte (Robbins, 1974). Además, es posible ampliar el conflicto relacionando los asuntos ya existentes con asuntos previos que no eran propiamente del conflicto (Van de Vliert, 1985). Por ejemplo, en su estudio de

negociaciones de profesores, Putnam (1994) muestra que negociar funciona como un foro para descubrir problemas y revelar la perspectiva divergente del oponente sobre varios asuntos. Igualmente, como ya hemos enfatizado y discutido varias veces en este capítulo, hacer de abogado del diablo y hacer preguntas dialécticas son técnicas bien conocidas para introducir controversia en procesos de toma de decisiones (Cosier, 1978, 1982; Schwenk, 1990; Schwenk y Cosier, 1980). De un modo más general, organizar la oposición o la negociación institucionalizada entre individuos o grupos es crear controversia de forma controlada.

Además, los asuntos en conflicto ya existentes tienen el potencial de inducir un mayor descontento. Entre las tácticas más directas de intensificación del conflicto podemos destacar el hecho de incrementar la percepción de lo que está en juego, enfatizar la importancia del asunto en conflicto, y hablar en términos de victoria y derrota. Otra posibilidad es reforzar los llamados factores desencadenantes, como la decepción o la sospecha, para incrementar la magnitud o la importancia de los asuntos en conflicto (Walton, 1969). Por último, se puede poner una barrera para el escalamiento del conflicto, como un obstáculo físico, la falta de tiempo, la imagen pública de una parte, y la norma de no expresar sentimientos negativos (Walton, 1969).

### **3.2. Estimular comportamientos polémicos**

Las conductas de gestión del conflicto más desagradables e intensificadoras del conflicto son los dos componentes de la lucha directa: la lucha por los temas y la lucha por los resultados (Bach y Wyden, 1969; Van de Vliert y Euwema, 1994; Van de Vliert, Euwema y Huisman, 1995). Las dos son formas de dominación activa y directa sobre el adversario en relación con el contenido del conflicto (v. g. Sheppard, 1984; Volkema y Bergmann, 1989). La lucha por los temas se refiere a acciones para dirigir la atención del otro a las propias frustraciones, así como confrontar de forma unilateral y agresiva al oponente con el asunto del conflicto. Más allá de la confrontación agresiva, la lucha por los resultados se refiere a los intentos de ganar terreno y finalmente derrotar al oponente, incluyendo ataques abiertos y defensas. Para que la lucha por los temas y la lucha por los resultados promuevan la intensificación del conflicto a niveles aceptables, los actores evidentemente se deben adecuar a ciertas reglas básicas de justicia, como la no utilización de violencia física, no farolear, no hacer generalizaciones o ultimátum o no ir a por el talón de Aquiles del oponente.

Se puede llevar a cabo una provocación controlada del conflicto mediante conductas de dominación, evitando la negociación cuando el acuerdo sea muy obvio, haciendo mención a un representado que sea muy combativo, utilizando las amenazas, expresando acusaciones infundadas, entendiendo los malentendidos o las distorsiones de forma muy seria, etc. (Van de Vliert, 1985). Se puede también sugerir a la otra parte que perderá credibilidad si no defiende mejor sus propios



intereses (véase los efectos de la pérdida de la credibilidad en Brown, 1977; Folger y Poole, 1984). Por último, existe una gran evidencia creciente de que comunicar en el conflicto una perspectiva de pérdida en vez de una perspectiva de ganancia, facilita la conducta competitiva en el oponente (De Dreu, Carnevale, Emans y Van de Vliert, 1994; De Dreu, Emans y Van de Vliert, 1992).

#### 4. CONCLUSIÓN

La ocurrencia del conflicto no es necesariamente perjudicial para la ejecución de la tarea. Por el contrario, en situaciones muy pacíficas y de represión de la discusión, la inducción controlada y el escalamiento limitado del conflicto es deseable. La figura 1.1 resume nuestra discusión. Muestra que la intensificación del conflicto mediante la creación y expansión de los asuntos o mediante la estimulación de comportamientos competitivos puede tener efectos perjudiciales sobre el desempeño en caso de un conflicto orientado a la identidad, con un alto nivel de tensión y con una interdependencia negativa de metas. Sin embargo, en caso de un conflicto orientado a la tarea, con un bajo nivel de tensión e interdependencia positiva de metas, la estimulación del conflicto puede ser recomendada.

Aunque nuestra discusión, como se resume en la figura 1.1, no es en absoluto exhaustiva, las tres condiciones para intensificar con éxito el conflicto parecen representar una cadena de procesos y factores estructurales que la parte principal y terceras partes pueden utilizar para optimizar el rendimiento. El conjunto de prerrequisitos para una estimulación productiva del conflicto puede ser un tema de investigación rico y fructífero, además de otros temas ya bien conocidos como la prevención y resolución del conflicto.

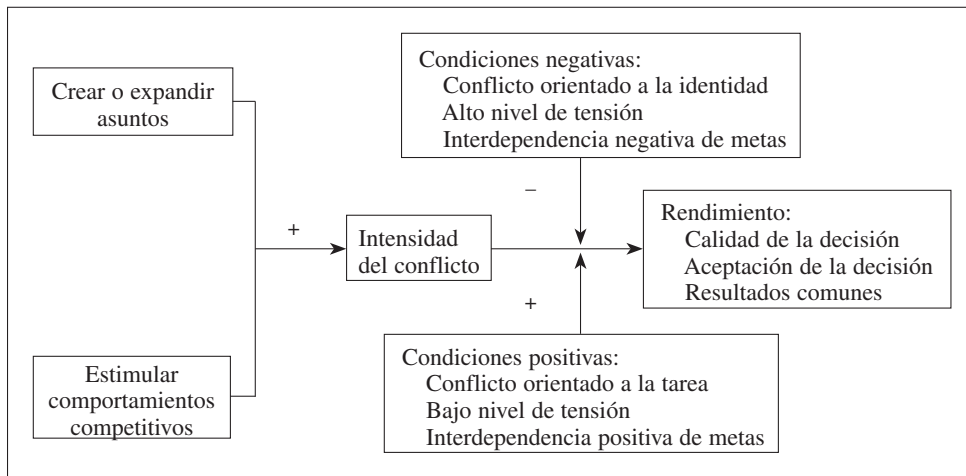


Figura 1.1.—La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amason, A. C. y Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5, 239-253.
- Bach, G. R. y Wyden, P. (1969). *The intimate enemy*. New York: Morrow.
- Bartunek, J. M., Kolb, D. M. y Lewicki, R. (1992). Bringing conflict out from behind the scenes. En D. M. Kolb y J. M. Bartunek (Eds.), *Hidden conflict in organizations: Uncovering behind-the-scenes disputes* (pp. 209-228). Newbury Park: Sage.
- Bornstein, G. y Erev, I. (1994). The Enhancing Effect of Intergroup Competition on Group Performance. *International Journal of Conflict Management*, 5, 287-304.
- Brown, B. R. (1977). Face-saving and face-restoration in negotiation. En D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-psychological perspectives* (pp. 275-299). Beverly Hills, CA: Sage.
- Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Carnevale, P. J. (1991). *Cognition and affect in cooperation and conflict*. Comunicación presentada a la Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Den Dolder, The Netherlands. Junio.
- Cooley, C. H. (1909). *Social Organization: A study of the larger mind*. New York: Scribner's.
- Corwin, R. G. (1969). Patterns of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14, 507-520.
- Cosier, R. A. (1978). The effects of three potential aids for making strategic decisions on prediction accuracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 295-306.
- Cosier, R. A. (1982). Methods for improving the strategic decision: Dialectic versus the devil's advocate. *Strategic Management Journal*, 3, 373-374.
- De Dreu, C. K. W., Carnevale, P. J. D., Emans, B. J. M. y Van de Vliert, E. (1994). Effects of gain-loss frames on negotiation: Loss aversion, mismatching, and frame adoption. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 90-107.
- De Dreu, C. K. W. y De Vries, N. K. (1993). Numerical support, information processing and attitude change. *European Journal of Social Psychology*, 23, 647-663.
- De Dreu, C. K. W., Emans, B. J. M. y Van de Vliert, E. (1992). The effects of own cognitive and opponent's communicated gain or loss frame on negotiator cognition and behavior. *International Journal of Conflict Management*, 4, 115-132.
- De Dreu, C. K. W. y Van Lange, P. A. M. (1995). Impact of social value orientation on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Fisher, S. (1986). *Stress and anxiety*. London, England: Erlbaum.
- Folger, J. P. y Poole, M. S. (1984). *Working through conflict: A communication perspective*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

- Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen* [Conflict management: Diagnosis and treatment of conflicts in organizations]. Bern, Germany: Haupt.
- Ippolito, C. A. y Pruitt, D. G. (1990). Power balancing in mediation: Outcomes and implications of mediator intervention. *International Journal of Conflict Management*, 1, 341-355.
- Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Johnson, D. W. y Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book.
- Kelley, H. H. y Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Kelley, J. (1970). Make conflict work for you. *Harvard Business Review*, 48 (4), 103-113.
- Laskewitz, P., Van de Vliert, E. y De Dreu, C. K. W. (1994). Organizational mediators siding with or against the powerful party? *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 176-184.
- Levi, L. (1981). *Preventing work stress*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Minuchin, S. (1974). *Families and family therapy: A structural approach*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nemeth, C. J. y Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 22 (pp. 175-210). San Diego, CA: Academic Press.
- Pritchard, D. (1992). Organizational productivity. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2.ª ed., vol. 3, pp. 443-471). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Putnam, L. L. (1994). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5, 207-230.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2.ª ed.). Westport, CT: Praeger.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (5.ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. y Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Schwenk, C. R. (1990). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on decision making: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 161-176.
- Schwenk, C. R. y Cosier, R. A. (1980). Effects of the expert, devil's advocate, and dialectical inquiry methods on prediction performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 409-423.
- Shepard, B. H. (1984). Third party conflict intervention: A procedural framework. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational Behavior* (vol. 6, pp. 141-190). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sherif, M. (1966). *In common predicament*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Thomas, K. W. (1992a). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.

- Thomas, K. W. (1992b). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2.ª ed., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Turner, M. E. y Pratkanis, A. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: Reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270.
- Van de Vliert, E. (1985). Escalative intervention in small-group conflicts. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 19-36.
- Van de Vliert, E. y Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.
- Van de Vliert, E., Euwema, M. C. y Huisman, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or superior. The effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Volkema, R. J. y Bergmann, T. J. (1989). Interpersonal conflict at work: An analysis of behavioral responses. *Human Relations*, 42, 757-770.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Yerkes, R. M. y Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurological Psychology*, 18, 459-482.



# Gestión del conflicto

# 2

FRANCISCO J. MEDINA  
PEDRO J. LUQUE  
SERAFÍN CRUCES

Luisa es subdirectora del departamento de recursos humanos en Santial, una multinacional con sede en Madrid. Después de trabajar en varias consultoras, es una trabajadora muy competente y versátil, ya que conoce todos los campos de los recursos humanos, desde la selección de personal hasta la elaboración de planes salariales. La dirección de recursos humanos ha estado vacante durante un año, durante el cual Luisa ha ocupado dichas funciones con bastante éxito. Hace dos meses la dirección ha nombrado director de recursos humanos a Juan, un antiguo gerente de una empresa pública, que tiene una

visión de la gestión de los recursos humanos muy diferente a la de Luisa. Juan considera que la gestión de los recursos humanos debe circunscribirse a la mera administración del personal, mientras que Luisa tiene una visión más amplia de los recursos humanos. Dicha discrepancia ha creado un cierto conflicto entre ambos compañeros sobre las actividades y funciones de su departamento. Esa discrepancia puede llevar a que las relaciones laborales sean muy negativas o por el contrario muy beneficiosas para su productividad y la de la organización, dependiendo del modo en que gestionen dicho conflicto.

## 1. RESOLUCIÓN Y GESTIÓN DEL CONFLICTO

Como analizábamos en el capítulo anterior, el conflicto puede tener consecuencias positivas y negativas para la dinámica de los equipos de trabajo y las organizaciones. Efectivamente, en el caso de Luisa y Juan, las discrepancias sobre la forma de realizar el trabajo, siempre que las metas de ambos sean compatibles, pueden tener efectos positivos para la organización. Juan quizá pueda aportar racionalidad a la política de recursos humanos, mientras que Luisa puede aportar creatividad e innovación. ¿Deberíamos, entonces, incentivar el conflicto entre Luisa y Juan o, por el contrario, reducirlo o evitarlo? Intentaremos responder a esta pregunta a lo largo del presente capítulo.

En primer lugar necesitaremos distinguir entre lo que significa resolver un conflicto y gestionar un conflicto. Resolver un conflicto implica la reducción, la

eliminación o la finalización del mismo; sin embargo, gestionar un conflicto implica diseñar estrategias para minimizar las disfunciones del conflicto y maximizar sus aspectos positivos, con el fin de incrementar la efectividad organizacional (Rahim, 2002). Hay autores que abogan por la resolución de los conflictos laborales cuestionando la funcionalidad del conflicto para la vida y la dinámica organizacional. Por ejemplo, Wall y Callister (1995) se preguntan si es deseable mantener el conflicto en niveles moderados o si los directivos pueden promover el conflicto para conseguir sus metas organizacionales. Estos autores responden negativamente a estas cuestiones. Para ellos, el conflicto no es deseable en ninguna circunstancia. Sin embargo, otros autores (véase, por ejemplo, el libro de De Dreu y Van de Vliert, 1997) proponen que el conflicto puede tener efectos muy positivos para las organizaciones.

Ambas hipótesis pueden estar en lo cierto, hay determinados conflictos que deben ser evitados tan pronto como aparezcan, mientras que, en otras circunstancias, es necesario incentivar el conflicto para que el resultado del equipo de trabajo tenga una calidad aceptable. En este sentido, para valorar si el conflicto entre Luisa y Juan puede ser gestionado positivamente o por el contrario reducido tan pronto como aparezca, necesitamos conocer las circunstancias en las cuales se desarrolla el conflicto, cómo afectan dichas circunstancias a cada una de las partes, y los comportamientos utilizados para gestionar dicho conflicto (figura 2.1). Estas condiciones nos permitirán conocer qué tipo de conflictos deberán ser reducidos, y cuáles incentivados para conseguir resultados de calidad en las organizaciones.

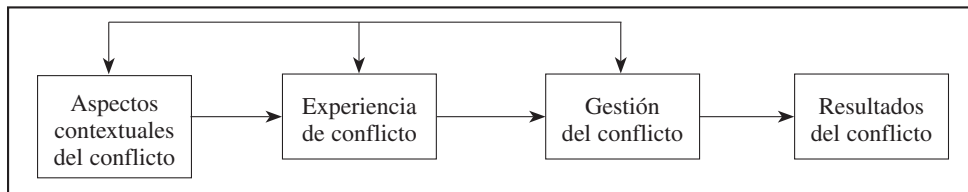


Figura 2.1.—Representación del proceso de conflicto. Adaptado de De Dreu, Harinck y Van Vianen (1999).

En resumen:

- Resolver el conflicto significa reducir su intensidad o finalizar el conflicto.
- Gestionar el conflicto implica conocer sus circunstancias, y afrontarlo de forma que permita conseguir resultados positivos.

## 2. ASPECTOS CONTEXTUALES DEL CONFLICTO

Al hablar de aspectos contextuales del conflicto nos referimos a las condiciones en las cuales se origina y se desarrolla el conflicto. En el capítulo anterior destacamos tres condiciones que pueden modular los resultados constructivos del conflicto: la interdependencia, el nivel de tensión y el tipo de conflicto. Recordemos brevemente estos aspectos.

El primero de los aspectos que es necesario analizar es el nivel de *interdependencia* existente entre las partes. La interdependencia se entiende como la situación en la cual los resultados de una persona se pueden ver potencialmente afectados por las acciones de otros (Johnson y Johnson, 1989); por ejemplo, un investigador puede depender de sus compañeros en proyectos de colaboración conjuntos; asimismo, el informático y el empresario dependen mutuamente cuando pretenden el diseño y la implantación de un programa de gestión contable. Juan y Luisa tienen una situación de interdependencia, porque las acciones de Juan en el trabajo afectan a Luisa, y viceversa.

Existen dos tipos de interdependencia: la interdependencia positiva y la interdependencia negativa. La interdependencia positiva se refiere a la concordancia de las metas perseguidas por los sujetos y la discordancia en cuanto a las actividades necesarias para conseguirlas. Encontramos una amplia variedad de ejemplos de interdependencia positiva en la vida personal y organizacional: cuando una pareja discute sobre el número de hijos que desea tener, o sobre el lugar de sus vacaciones, pueden no ponerse de acuerdo en dichos aspectos, pero ambos tienen muy claro que dichas actividades y dicho proyecto de vida en común desean desarrollarlo juntos. Por otro lado, cuando dos organizaciones que llevan trabajando de forma conjunta y coordinada muchos años discuten sobre los criterios de implantación de un determinado producto en el mercado, también saben que ese proyecto es un asunto compartido y deben desarrollarlo de forma conjunta.

Si una persona percibe que existe interdependencia positiva, tiende a considerar que las acciones del otro posibilitan la consecución de los fines perseguidos por ambos. Por este motivo, en la gestión del conflicto, la interdependencia positiva permite la creación de espacios comunes de trabajo, donde es más probable que tengan cabida los intereses de las partes en disputa. La interdependencia positiva permite también la transformación de los intereses personales en intereses conjuntos; la mayor apertura hacia los intereses, deseos, propuestas y demandas de la otra parte; la mayor satisfacción de las partes con los acuerdos alcanzados; y actitudes más positivas hacia los adversarios (v. g. Johnson y Johnson, 1989; Tjosvold, 1997).

La interdependencia negativa se refiere a la condición mediante la cual el sujeto percibe que tanto los fines perseguidos por ambos como las actividades necesarias para conseguirlos, son incompatibles (Van de Vliert, 1997). Existen muchos ejemplos en la vida social y organizacional para ilustrar la interdependencia negativa: cuando dos países discuten sobre la hegemonía de un determinado territorio, o cuando dos personas desean la misma pareja. Si dos empresas competidoras

pugnan por la autoría de un descubrimiento, o un empleado negocia su despido tras haber tenido problemas comerciales, ambas partes observan una incompatibilidad manifiesta en los fines y en las actividades necesarias para conseguirlos. La interdependencia negativa conduce a situaciones de suma cero, donde la ganancia por parte de uno de los elementos conduce automáticamente a la pérdida del otro. La interdependencia negativa conlleva la negación de los intereses del otro, y la búsqueda de la satisfacción de los propios intereses (Johnson y Johnson, 1989).

En definitiva, ante situaciones de interdependencia positiva es conveniente estimular el conflicto para conseguir resultados de calidad. Teniendo en cuenta esta línea de trabajo, podremos realizar las siguientes recomendaciones para fomentar la interdependencia positiva en las organizaciones:

- Buscar metas de orden superior, donde los elementos en conflicto puedan ponerse de acuerdo.
- Facilitar el trabajo en equipo y premiar preferentemente los objetivos grupales sobre los individuales.
- Procurar que los trabajadores conozcan el fin último de las decisiones que se toman y su papel en la consecución de dicho fin.
- Intentar que los trabajadores conozcan en qué medida afecta su trabajo a otras personas.
- Procurar que la organización tenga valores y metas claros, conocidos por todos los trabajadores.
- Evitar que los trabajadores se consideren a sí mismos como vencedores o perdedores al realizar una determinada tarea.

El segundo de los aspectos contextuales que es necesario considerar es el *nivel de tensión* con el que se origina y se desarrolla el conflicto. Walton (1969) propone tres niveles de tensión en el proceso de conflicto (bajo, moderado y elevado) con diferentes efectos en la utilización de la información y en los resultados de su gestión. Según este autor, los niveles bajos de tensión conducen a la inactividad y a la evitación, propiciando menores resultados conjuntos debido a la falta de urgencia y a la nula necesidad de actuar de forma asertiva. Los niveles elevados también producen resultados negativos, porque reducen la capacidad de procesar y percibir adecuadamente la información por parte del sujeto. Por el contrario, en las situaciones con un nivel medio de tensión las personas buscan e integran mayor información, consideran más alternativas y experimentan un mayor deseo de mejorar la situación. Según estos datos, resulta conveniente incentivar el conflicto cuando se desarrolla con niveles bajos de tensión, mientras que la flexibilidad o la inacción temporal son recomendables cuando los niveles de tensión son muy elevados. Los niveles de tensión pueden verse alterados por la historia previa existente entre las partes, entendiéndose como tal su historial de éxitos y fracasos en la negociaciones mutuas y las relaciones de amistad o cordialidad existentes entre ellas.



El último aspecto que es necesario analizar es el *tipo de conflicto*. Como vimos en el capítulo anterior, las investigaciones realizadas en el ámbito organizacional han planteado la existencia de dos tipos de conflicto: uno más orientado a la tarea y otro más orientado a las relaciones personales. Podemos distinguir un conflicto de tareas cuando las partes en litigio tienen diferencias en sus puntos de vista, sus ideas o sus opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar, o una tarea concreta. Un ejemplo de este tipo de conflicto son las discusiones sobre el reparto de los recursos disponibles, sobre los procedimientos a seguir, o sobre la interpretación de hechos concretos. Por el contrario, el conflicto relacional aparece cuando las partes en litigio muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores. Ejemplos de un conflicto relacional son los desacuerdos sobre valores, normas personales y familiares, o acerca de determinados gustos personales (v. g. Amason, 1996; Jehn, 1995).

Los resultados de esta línea de trabajo nos permiten aportar algunas implicaciones prácticas orientadas a la mejora de la gestión del conflicto en las organizaciones.

- En primer lugar, antes de planificar las intervenciones, sería necesario comprender qué tipos de conflicto están teniendo lugar en dicho contexto laboral, de forma que se eviten o atenúen los efectos del conflicto relacional tan pronto como éste aparezca. El conflicto de relaciones afecta, de forma negativa, al rendimiento obtenido por el grupo y a la satisfacción de los trabajadores (De Dreu y Van Vianen, 2001; Medina, Mundaute, Martínez, Dorado y Cisneros, 2004). Este efecto negativo puede ser debido a las siguientes razones: *a*) limita la habilidad de procesar la información en el equipo, ya que los miembros que lo componen emplean mayor tiempo y mayor cantidad de energía en resolver problemas personales, que en resolver los problemas que afectan al equipo; *b*) limita el procesamiento cognitivo de la información al acrecentar los niveles de tensión y la ansiedad (Jehn y Mannix, 2001); *c*) reduce la habilidad de las personas para recibir nuevas ideas de los diferentes miembros del grupo, al crear un clima de hostilidad mutua y de escalamiento del conflicto (Janssen, Van de Vliert y Veenstra, 1999), y *d*) reduce la conducta prosocial y atenúa las manifestaciones de ayuda mutua (De Dreu y Van Vianen, 2001).
- En segundo lugar, los gestores deberían valorar la potenciación de discusiones abiertas sobre aspectos relacionados con la tarea, para mejorar la calidad de las decisiones, el compromiso del equipo con las mismas y la satisfacción de sus miembros. Para ello, es necesario considerar la existencia de algunas variables que pueden moderar los efectos del conflicto de tareas. Así, una de las variables relevantes es el *tipo de tarea* que realiza el grupo, de forma que ambos tipos de conflicto —tareas y relacional— son especialmente disfuncionales en tareas complejas, como las situaciones de

toma de decisiones o la realización de proyectos; sin embargo, el conflicto de tareas no es tan disfuncional cuando el grupo realiza tareas simples y rutinarias (De Dreu y Weingart, 2003). Otra variable que puede moderar el efecto del tipo de conflicto sobre el rendimiento del equipo es el *clima* que éste experimente. Algunos autores sugieren que, en organizaciones privadas, los equipos pueden beneficiarse del conflicto cuando cultivan un clima grupal donde los desacuerdos sobre las formas de realizar el trabajo sean considerados por los trabajadores como una forma de mejorar el mismo y alcanzar los objetivos que el equipo se plantee. De esta forma se puede conseguir una elevada satisfacción laboral cuando el conflicto de tareas aparece vinculado a un clima que permita la discrepancia como medio de conseguir y cumplir, en alto grado, los objetivos grupales. Del mismo modo, la satisfacción y el rendimiento del equipo podrán decrecer cuando el conflicto de tareas aparezca en un equipo donde el clima no potencie los objetivos grupales y donde no existan recompensas contingentes con el desempeño del mismo (Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas, 2004).

- En tercer lugar, es necesario considerar la intensidad con la que se estimula el conflicto de tareas, dado que éste puede transformarse en un conflicto relacional (Simons y Peterson, 2000). Por este motivo, el conflicto debe mantenerse en niveles moderados de intensidad para estimular la discusión y el debate, para que permitan a los equipos de trabajo conseguir niveles elevados de rendimiento (Jehn, 1995).
- En cuarto lugar, es necesario que los trabajadores utilicen estrategias apropiadas para gestionar el conflicto. Dichos trabajadores deben identificar las situaciones de conflicto en el trabajo y utilizar las estrategias más convenientes para gestionarlas (Thomas, 1992). Este punto lo desarrollaremos con profundidad en el punto cuarto de este capítulo.

En resumen:

- Para gestionar el conflicto constructivamente es necesario buscar la interdependencia positiva de las metas.
- Los niveles de tensión iniciales entre las partes deben ser bajos, e intermedios en su desarrollo.
- La enemistad entre las partes o las experiencias previas de fracaso pueden incrementar los niveles de tensión.
- Es necesario reducir los conflictos relacionales tan pronto como aparezcan.
- Los conflictos de tarea pueden ser positivos si se producen en un clima organizacional que potencie los objetivos grupales.

### 3. EXPERIENCIA DE CONFLICTO

El conflicto produce, en las personas que lo sufren, diferentes emociones, cogniciones y motivaciones (De Dreu et al., 1999). Las emociones asociadas a un conflicto pueden ser muy diversas, y pueden afectar al comportamiento de los negociadores y a sus resultados. Del mismo modo, el conflicto puede ser interpretado y valorado de muy diversas formas por las partes que lo integran. Así, algunos pueden percibir el conflicto como una situación negativa, donde sólo caben las pérdidas para ambas partes, mientras que otras personas lo pueden percibir como una oportunidad para obtener beneficios o mejoras de la situación actual. Del mismo modo, las personas pueden tener diferentes motivaciones acerca de cómo le gustaría que fueran los resultados del conflicto. Los aspectos emocionales serán analizados en el capítulo 4 de este manual y los cognitivos y motivacionales en el capítulo 9. Abordaremos en este capítulo, con una mayor profundidad, la gestión del conflicto y sus resultados.

### 4. GESTIÓN DEL CONFLICTO

La gestión del conflicto, como un aspecto clave de la estrategia organizacional, puede hacer referencia a diferentes procesos e intervenciones. En ocasiones, la gestión del conflicto se centra en *intervenciones de carácter estructural*, mientras que en otras ocasiones la gestión del conflicto se centra en *intervenciones de carácter conductual*. Ambos tipos de intervenciones tienen la finalidad de reducir, potenciar o resolver una situación de intereses o preferencias divergentes entre dos o más partes interdependientes.

#### 4.1. Gestión estructural del conflicto

Las intervenciones estructurales intentan mejorar la efectividad organizacional modificando algunos parámetros del diseño organizacional, como los mecanismos de diferenciación e integración, de jerarquía, algunos procedimientos, o sistemas de pagas e incentivos... Estos sistemas intentan principalmente gestionar el conflicto alterando la percepción que los miembros de la organización tienen sobre la intensidad del mismo en los diferentes niveles organizacionales (Rahim, 2002). Un ejemplo donde se intenta regular la cantidad de conflicto existente en una unidad de trabajo, alterando la ubicación de los miembros en la estructura funcional de la organización, es el descrito por Sashkin (1990), el cual reseña un estudio de William F. Whyte. En dicho estudio se gestiona un conflicto mediante acciones estructurales reduciendo la comunicación entre las partes que protagonizan una situación de conflicto. En el estudio descrito se analizan los conflictos entre camareros y cocineros de un establecimiento de restauración. La solución de sus con-

flictos consistió en el distanciamiento físico entre las partes enfrentadas, mediante el levantamiento de un muro entre los cocineros y la zona de trabajo de los camareros. A través de un torno se hacían llegar las hojas de pedidos y por encima del muro se hacía entrega de los platos ya elaborados. La drástica reducción del contacto directo traía como consecuencia una menor conflictividad entre camareros y cocineros. Como sugieren Meliá y Peiró (1985), mediante este tipo de intervenciones se estarían modificando los sistemas de comunicación entre los mismos.

Otras orientaciones, de similar naturaleza, se derivarían de la teoría estructural de rol. En esta teoría se consideran tres elementos: personas, posiciones y decisiones (Kabanoff, 1985). La conjugación de tales elementos, junto a la influencia potencial de las personas en las organizaciones, así como las posibles incongruencias que se establezcan en las interrelaciones, estarían en la base de muchos conflictos organizacionales. Por ello, la manipulación de uno, o más, de los elementos implicados en la situación de conflicto sería una forma de gestión del conflicto. Otra forma estructural de gestionar el conflicto es incidiendo sobre las relaciones de poder entre las partes (Barón, Munduate, Luque y Cruces, 1993). Cualquier variación de la relación de poder existente entre las partes puede influir sobre la intensidad del conflicto.

## **4.2. Gestión conductual del conflicto**

El acercamiento conductual a la gestión del conflicto se refiere al análisis del modo en que las personas abordan una determinada situación de conflicto. Así, Luisa puede evitar la discusión con su jefe o discutir con él para convencerlo de su visión sobre los recursos humanos. Juan puede hacer lo mismo o utilizar su cargo para imponer sus posiciones. Dentro de las posibilidades de aplicación de esta perspectiva a los conflictos organizacionales, los gestores tienen la posibilidad de conseguir que los trabajadores desarrollen las habilidades necesarias para discriminar las características particulares de cada situación, de forma que puedan responder ante las mismas mediante las conductas más adecuadas. Efectivamente, uno de los objetivos tradicionales de la gestión conductual del conflicto consiste en evaluar las predisposiciones de los miembros de la organización para gestionar el conflicto y la formación de los mismos, para que éstos aprendan cómo y cuándo emplear las diversas conductas adecuadamente (Rahim, 1990).

El análisis del modo en que los trabajadores afrontan el conflicto en las organizaciones ha sido estudiado desde diversas conceptualizaciones teóricas, las cuales han analizado y descrito los distintos comportamientos que pueden mostrar las partes en una determinada interacción conflictiva, y han propuesto instrumentos para identificar y evaluar dichas reacciones o comportamientos. A lo largo de este apartado analizaremos los modelos teóricos que describen los modos o formas de gestión del conflicto.

#### 4.2.1. Estilos y conductas de gestión del conflicto

Uno de los estudios más clásicos sobre la gestión del conflicto es la descripción de lo que las personas hacen para resolverlo. Este tipo de trabajos, en apariencia tan sencillos, han propiciado una gran confusión terminológica y conceptual, debida esencialmente a dos problemas: *a)* el grado en el que el investigador diferencia entre la intención que tiene el negociador y la conducta que realmente utiliza para gestionar un conflicto, y *b)* la terminología utilizada para referirse a dichas intenciones o conductas.

En cuanto al primero de los aspectos, algunos investigadores han diferenciado entre dos niveles de respuesta al conflicto, el primero de carácter más *intencional o estratégico* y el segundo de carácter más *conductual*, mientras que otros autores han partido de la base de que dichos abordajes son intercambiables, de forma que consideran que la intención y la conducta son semejantes (Pruitt y Carnevale, 1993). Esta discusión ha propiciado que cuando se habla de gestión del conflicto, a veces se haga referencia a intenciones o estrategias generales, y otras veces a comportamientos concretos.

El segundo problema se deriva de la *terminología* con la que se han etiquetado los modos en que las personas se enfrentan a un conflicto: conductas de gestión del conflicto; estilos de gestión del conflicto; conglomerados de conductas; elección estratégica; respuestas encubiertas al conflicto..., dando lugar a una tipología casi inacabable, con términos a veces intercambiables y otras veces claramente diferenciados.

Uno de los intentos integradores más recientes e interesantes ha sido propuesto por Thomas (1992), quien distingue entre las *intenciones estratégicas*, las *intenciones tácticas* y las *conductas*, dentro de un proceso general de gestión del conflicto. Thomas afirma que las intenciones estratégicas son intenciones generales que las partes consideran en la resolución del conflicto, y que, a lo largo de los años, han sido denominadas de muy diversas maneras: orientaciones, aproximaciones, estrategias, o estilos de gestión del conflicto; *b)* las intenciones tácticas son intenciones más concretas o medios para llevar a cabo dichas intenciones estratégicas, y *c)* las conductas son acciones observables desarrolladas por las partes.

Tanto las estrategias como las tácticas son predisposiciones o intenciones de los negociadores, mientras que las conductas son acciones concretas. La particularidad de las conductas reside en que, una vez puestas en marcha, pueden producir efectos diferentes a las intenciones que las generaron. Así, y por poner un ejemplo, los dos compañeros anteriores, Luisa y Juan, tienen un conflicto porque han decidido comprar un coche para la empresa, y no están de acuerdo sobre quién lo va a utilizar habitualmente. Uno de ellos, Juan, quiere utilizar asiduamente el coche, ya que necesitaba comprarse un vehículo nuevo para su familia, y ésta es una buena oportunidad para ahorrar gastos. Juan ha pensado en hablar con Luisa con la intención de buscar un acuerdo aceptable para ambos, pero, tras el primer encuentro con

ella, le da la impresión de que Luisa no tiene ningún deseo de colaborar. Juan reacciona de forma contrariada, enfadándose, y la amenaza con abandonar la empresa. Esta amenaza es percibida por Luisa como una ofensa y una falta de confianza, y reacciona de forma agresiva. Como vemos, la amenaza ha puesto en marcha un proceso de enfrentamiento muy fuerte que puede llevar a una ruptura de las relaciones entre ambos compañeros. En este caso, la intención de Juan, y quizá la de Luisa, era colaborar y buscar una solución buena para los dos, pero la amenaza inició un curso de escalamiento del conflicto, contrario a la intención inicial de ambos oponentes.

En el presente capítulo denominaremos a las intenciones —tanto estratégicas como tácticas— *estilos de gestión del conflicto*, y a las conductas como *conductas de gestión del conflicto*. A continuación profundizaremos en el estudio de las tres aproximaciones existentes en la literatura para describir la forma en la cual los sujetos se enfrentan o responden a las situaciones de conflicto: *a)* aproximación dicotómica; *b)* la aproximación de los tres estilos, y *c)* la aproximación bidimensional (Munduate, Ganaza y Alcaide, 1993; Van de Vliert, 1997).

#### 4.2.2. *Aproximaciones en el estudio de los estilos y conductas de gestión del conflicto*

##### 4.2.2.1. La aproximación dicotómica

Una de las primeras aproximaciones al estudio de los estilos que las personas tienen para responder a las situaciones conflictivas se debe a Morton Deutsch (1973, 1990, 1994). Su denominada teoría de la cooperación y la competición, parte de una premisa general que defiende la influencia de la interdependencia de las metas sobre la dinámica de la interacción y los resultados de la misma (Tjosvold, 1998). Deutsch distingue dos formas de gestionar el conflicto, es decir, dos tipos de intenciones estratégicas o estilos: la *cooperación* y la *competición*. La cooperación se caracteriza por la percepción de interdependencia positiva de las metas que persiguen las partes en conflicto, mientras que en la competición la interdependencia percibida es negativa. La cooperación está considerada como un proceso constructivo, agradable y deseable de gestión del conflicto y la competición como un proceso desagradable, destructivo e indeseable. En nuestro ejemplo, si Juan y Luisa comparten un objetivo general, como la calidad del departamento de recursos humanos, aunque discrepen de la forma de conseguir la misma, hablamos de cooperación; sin embargo, cuando el objetivo es diferente, como, por ejemplo, el progreso personal, hablamos de competición.

A pesar de su parsimonia y de su claridad conceptual, esta aproximación es considerada por algunos investigadores como inapropiada e insuficiente para reflejar la diversidad conductual de las conductas desplegadas por los negociadores en las situaciones de conflicto interpersonal y grupal (v. g. Van de Vliert y Kabanoff, 1990).

#### 4.2.2.2. La aproximación de los tres estilos

Los tres estilos de gestión del conflicto considerados por esta perspectiva se denominan *no confrontación*, *orientación hacia la solución de problemas* y *control* (Putnam y Wilson, 1982). La no confrontación se refiere a la evitación del conflicto o a la cesión unilateral ante los intereses del adversario. La orientación hacia la solución de problemas refleja la búsqueda de un acuerdo que sea aceptable para las partes en conflicto, o la cesión bilateral con el objetivo de lograr un acuerdo de compromiso, y el control hace referencia a la búsqueda de un acuerdo que satisfaga los intereses personales, sin considerar los deseos o necesidades de los oponentes.

Aunque esta tipología ha gozado del respaldo empírico de algunos estudios (v. g. Rhoades y Arnold, 1999), tiene algunas limitaciones que dificultan su aplicación en todas las situaciones de conflicto, como la ausencia de distinción entre los componentes de la no confrontación o la solución de problemas, los cuales son muy relevantes para la explicación de las conductas de gestión del conflicto y su efectividad en situaciones de escalamiento del conflicto (Medina, 2001).

#### 4.2.2.3. La aproximación bidimensional

La aproximación bidimensional se basa en la teoría de los intereses dobles, la cual agrupa a un conjunto de modelos causales que, tomando como referencia los trabajos de Blake y Mouton (1964) y la teoría de cooperación y competición de Deutsch (1973), se centran en el interés como el factor determinante de la intención estratégica de las partes en conflicto. Estos modelos tienen como premisa la presencia de dos orientaciones, coexistentes e independientes, que los individuos poseen a la hora de enfrentarse a una situación conflictiva: *el interés por los resultados propios* y *el interés por los resultados de los demás*. Los intereses se conciben como la cantidad de motivación de una persona para conseguir los propios objetivos y los de los otros y están determinados por características personales o situacionales, como pueden ser su orientación motivacional o la presión que sobre ellos ejercen otras personas. Los intereses se conciben como dimensiones ortogonales que dan lugar a un eje de coordenadas. Estas dimensiones están definidas como escalas que varían en función de la intensidad de los intereses, de forma que según como sea la posición en el plano resultante, consideraremos la presencia de una intención estratégica distinta.

Los desarrollos teóricos se realizan alrededor de cuatro localizaciones en los puntos de intensidades máximas y mínimas y, en algunos modelos, también en el punto de intensidad media de ambos intereses. Así los diferentes modelos etiquetan como estilos o configuraciones estratégicas diferenciadas la presencia de: *a)* un alto interés propio y por del adversario; *b)* un bajo interés propio y por el adversario; *c)* un alto interés propio y bajo por el adversario, y *d)* un bajo interés propio y alto por el adversario. Algunos modelos consideran que el interés intermedio



—propio y por el adversario— constituye un estilo diferenciado. El resto de las combinaciones de intereses son vistas como mezclas de estas cuatro o cinco combinaciones puras y reciben el nombre de conglomerados de conducta (Van de Vliert, 1997). Una particular combinación de intensidades de intenciones estratégicas supone una configuración con entidad propia que recibe el nombre de perfil de gestión de conflicto (Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999).

Todas las intenciones están presentes de un modo conjunto en cada persona, si bien su intensidad varía en cada caso. Las dimensiones no tienen por qué permanecer estáticas a lo largo del proceso conflictivo general, ya que los cambios en la situación pueden generar como consecuencia cambios en las intenciones estratégicas. También es posible que las intenciones cambien porque las partes pueden carecer de intereses claros, y por tanto de intenciones estratégicas claras, limitándose a reaccionar ante la situación (Van de Vliert, 1997). A continuación expondremos brevemente los modelos resultantes de la perspectiva bidimensional.

### **Conceptualización de Rahim y Bonoma (1979)**

La propuesta de Rahim y Bonoma (1979) diferencia los estilos de gestión del conflicto interpersonal en función de las dimensiones: *interés por sí mismo* e *interés por los otros*. Las dimensiones que subyacen a los estilos se relacionan con la orientación motivacional. Los estilos serían, por tanto, el resultado de la influencia simultánea de dos motivos independientes o dimensiones básicas: la motivación a conseguir los propios objetivos y la motivación a lograr los objetivos de la otra parte. Estas dimensiones cognitivo-afectivas se refieren en esencia a las intenciones, por parte de los participantes de la situación de conflicto, de desarrollar y distribuir los resultados deseados.

La primera dimensión del modelo de Rahim y Bonoma (1979) explica la medida (alta o baja) con la que un determinado sujeto afronta el conflicto buscando satisfacer sus propios intereses en juego. La segunda dimensión explica, por su parte, la medida (alta o baja) con la que un individuo desea satisfacer los intereses de la otra parte. El afrontamiento del conflicto que haga la persona puede caracterizarse por integrar los intereses de las partes en juego, servir a los intereses del otro, dominar, evitar o comprometerse. Las características de los distintos estilos resultan de su ubicación, en función del grado en el que se encuentre motivada la persona por una u otra dimensión, en el marco bidimensional.

### **Conceptualización de Pruitt y Rubin (1986)**

En la conceptualización de Pruitt y Rubin (1986) se denomina a las dos dimensiones como *interés por los resultados propios* e *interés por los resultados del otro*. La combinación de ambas dimensiones, en términos de alto y/o bajo interés, daría lugar a cuatro categorías: *solución de problemas* (alto interés por los resultados



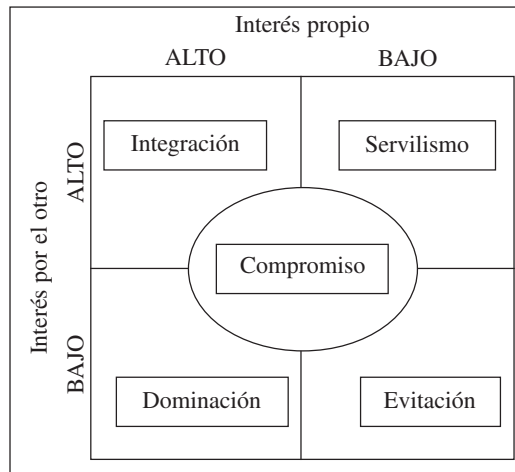


Figura 2.2.—Modelo de Rahim y Bonoma (1979).

propios y alto interés por los resultados de la otra parte); *rivalizar* (alto interés por los resultados propios y bajo interés por los resultados del otro); *complacer* (bajo interés por los resultados propios y alto interés por los resultados del otro), e *inacción* (bajo interés por los resultados propios y del otro).

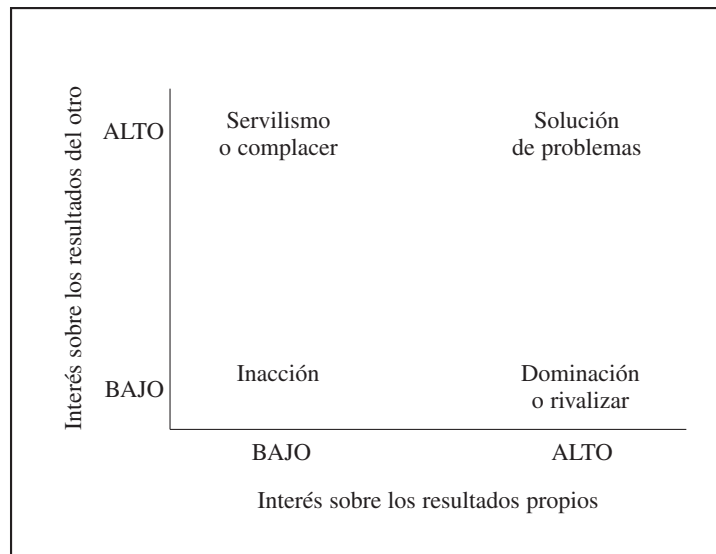


Figura 2.3.—Modelo de Pruitt y Rubin (1979).

### Conceptualización de Thomas (1992)

En la propuesta de Thomas (1992), las dimensiones se denominan *asertividad*, entendida como el intento de satisfacer los intereses propios; y *cooperación*, entendida como el intento de satisfacer los intereses del otro. La combinación de ambas dimensiones daría lugar a las siguientes intenciones estratégicas: competición, caracterizada por la asertividad y la no cooperación; evitación, caracterizada por la no asertividad y por la no cooperación; colaboración, caracterizada por la asertividad y por la cooperación; servilismo, caracterizada por la cooperación y por la no asertividad; y compromiso, caracterizada por una mediana asertividad y una mediana cooperación.

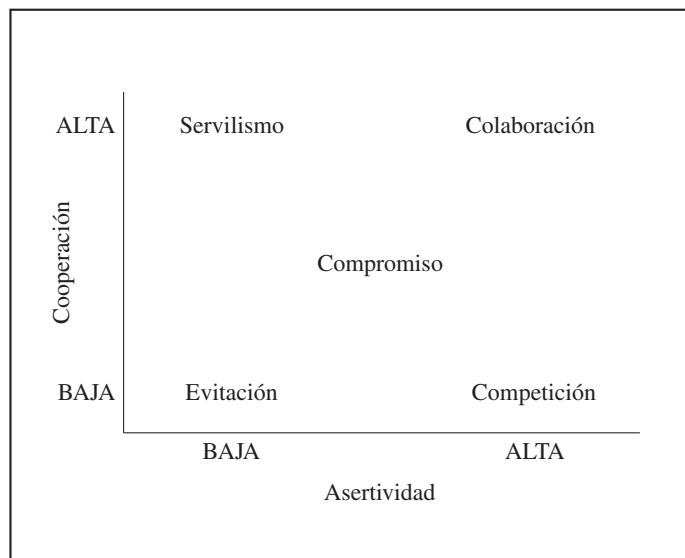


Figura 2.4.—Modelo de Thomas (1992).

#### 4.2.2.4. Ventajas e inconvenientes del modelo bidimensional

La ventaja esencial de la aproximación bidimensional y las tipologías desarrolladas a partir de ella, con respecto a la aproximación unidimensional y de los tres estilos, es que presenta una configuración de estilos que está validada y confirmada utilizando diversas metodologías (Rahim y Magner, 1995; Ruble y Thomas, 1976a, 1976b; Van de Vliert y Hordijk, 1989; Van de Vliert y Kabanoff, 1990). A pesar de la validación empírica de estos modelos, no han estado ausentes de críticas por parte de los propios autores que los han desarrollado y validado. Estas críticas se han centrado fundamentalmente en su *escasa capacidad de predicción conductual* y su *exhaustividad*.

En cuanto al primero de los puntos, debido a que el interés es algo intrapersonal y no puede ser percibido por otros, no se considera ni una buena variable predictora ni tampoco descriptora de la conducta de una persona (Nicotera, 1993; Van de Vliert y Euwema, 1994). El grado de interés únicamente presupone la existencia de una tendencia que es preferida por las personas negociadoras; sin embargo, el sujeto puede optar por la utilización de estilos alternativos cuando se ve presionado por circunstancias contextuales, como la factibilidad de la estrategia que está utilizando, la presión temporal o la propia interacción con el oponente. Así, la factibilidad se refiere a la probabilidad percibida por el sujeto de que con dicho comportamiento conseguirá los resultados que persigue. En este sentido existe evidencia de que el sujeto puede abandonar la confrontación y utilizar conductas de solución de problemas cuando percibe que con el primer estilo no conseguirá resultados satisfactorios, o dejará la inacción cuando se vea presionado fuertemente por el tiempo y recurrirá al servilismo, la confrontación o la solución de problemas.

En esta misma línea, algunos autores han argumentado que los estilos son rasgos o predisposiciones, que pueden diferir enormemente de la conducta desplegada (Nicotera, 1994; Van de Vliert, Euwema y Huisman, 1995), ya que entre las intenciones de los sujetos y la conducta posterior intervienen muchos factores externos —como las normas de gestión del conflicto impuestas por el grupo y el papel adoptado por cada individuo dentro del mismo—, e incluso factores internos al sujeto —como la autoestima o el aprendizaje de los sujetos en el manejo del conflicto— que hacen que la conducta real del individuo en las situaciones de conflicto no coincida con sus intenciones (Ayestarán, 1997).

En cuanto a la exhaustividad, Van de Vliert y Euwema (1994) afirman que la existencia de cinco estilos de gestión del conflicto es algo más arbitrario que real, ya que existe un gran abanico conductual en las respuestas de afrontamiento del conflicto. Por ejemplo, Roloff (1976) habla de 44 respuestas al conflicto; Wall (1985), de 169; Rhoades y Arnold (1999), de 33. También existen diversas concepciones de las mismas agrupaciones conductuales; así, Van de Vliert y Euwema (1994) entienden que hay varias posibilidades en la dominación, unas más activas, como el insulto o la amenaza, y otras más pasivas, como la resistencia; asimismo, Pruitt y Carnevale (1993) diferencian dos formas en el estilo de evitación: la inacción y la retirada, una más orientada al corto plazo —inacción— y otra al largo plazo —retirada—. En definitiva, muchos autores aceptan y operan con las dos tipologías anteriormente mencionadas, pero son escépticos en cuanto a su capacidad predictiva y a su exhaustividad conductual.

#### 4.2.2.5. Conceptualización de Van de Vliert y Euwema (1994)

Van de Vliert y Euwema (1994) consideran que los modelos anteriores —unidimensionales, de tres estilos y bidimensionales— no son tangencialmente opuestos, y pueden ser integrados teniendo en cuenta dos variables: el grado de *actividad*

de la conducta y el grado de *agradabilidad*. La actividad se define como el grado en el que la conducta de gestión del conflicto es directa, abierta y espontánea — más que indirecta, cerrada o inerte—, y la *agradabilidad*, como el grado en que la conducta de gestión del conflicto es placentera y relajada, más que displacentera o estresante. Así, por ejemplo, la evitación y el servilismo son dos formas de no confrontación, una de ellas más agradable —el servilismo— y otra menos agradable —la evitación—; por otro lado, el intento de solucionar un conflicto mediante la cooperación puede ser realizado mediante una forma menos agradable —el compromiso— o mediante una más agradable —solución de problemas.

Desde un punto de vista aplicado, este modelo goza de diferentes ventajas: *a)* se refiere a conductas de gestión del conflicto, y no a predisposiciones; *b)* propone una metodología observacional para el análisis de los estilos de gestión del conflicto; *c)* integra la triple taxonomía de respuestas al conflicto: la dicotómica, la de los tres estilos y la bidimensional; *d)* describe las conductas de gestión del conflicto mediante una doble dimensión —activo/pasivo; agradable/desagradable— muy consensuada en la literatura, y *e)* contempla la diversidad conductual existente, sobre todo en el estilo de dominación. Pasamos a describir, de forma detallada, cada una de las conductas presentes en el modelo.

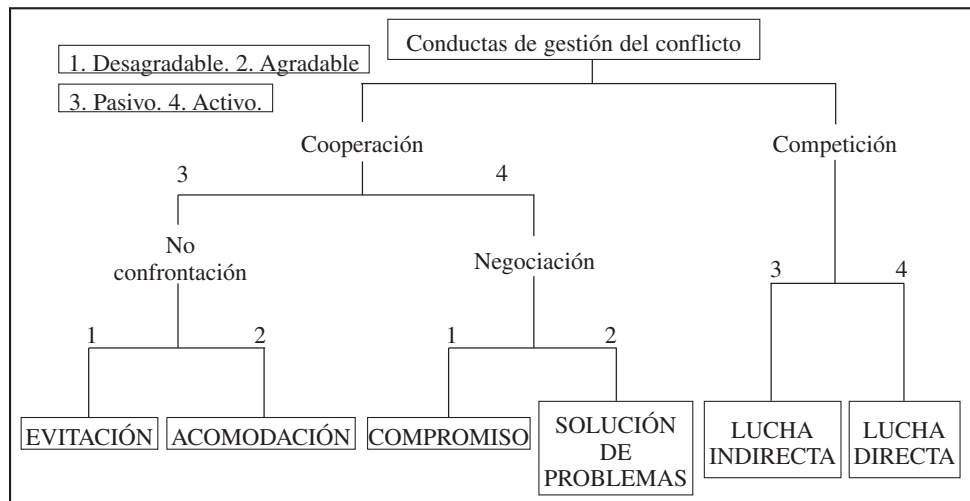


Figura 2.5.—Modelo de Van de Vliert y Euwema (1994).

### Conductas de evitación

Evitar significa eludir o aplazar el conflicto. Una persona utiliza conductas de evitación cuando reduce sus esfuerzos por negociar de forma activa y constructiva, no desea rendirse abiertamente o no desea una victoria rápida y taxativa. Las manifestaciones conductuales de la evitación pueden ser muy diversas, desde la apuesta

por aplazar el conflicto hasta un momento más oportuno, hasta poner excusas, trivializar el problema, guardar silencio o utilizar generalizaciones y estereotipos (Borisoff y Victor, 1989). La evitación es un estilo complejo de delimitar, por su similitud con la dominación y con el servilismo (acomodación), por lo cual Van de Vliert (1997) propone las siguientes pautas para su diferenciación: *a*) la ausencia de reacciones verbales, como sucedería en una situación de silencio, sólo puede ser considerada como evitación cuando se produce en ausencia de otros componentes no verbales, como concesiones, señales de necesidad de acuerdo o expresiones de agresividad; *b*) una persona puede estar luchando de manera activa por un determinado asunto, encauzando los temas, haciendo hincapié en las contradicciones de su oponente y efectuar estas conductas de forma muy cordial y agradable, y no obstante ser percibido como una persona que evita el conflicto, y *c*) es conveniente tener en cuenta la distinción entre el corto y el largo plazo en la evitación. Rubin, Pruitt y Kim (1994) distinguen entre inacción, como una forma temporal de no hacer nada, que puede ser útil para tomar posiciones, aclarar conceptos o recapitular; y la retirada, que es un movimiento permanente para abandonar el conflicto.

### **Conductas de servilismo (acomodación)**

El servilismo sucede cuando una persona se amolda al punto de vista del oponente o cede ante sus demandas. Las razones por las cuales una persona realiza esta conducta pueden ser muy diversas, entre las cuales podemos destacar el altruismo, las creencias normativas, el posible logro de beneficios a corto o medio plazo o la prevención de costes asociados al enfrentamiento con el oponente (Van de Vliert, 1997). El servilismo no es en sí mismo una conducta inefectiva o improductiva, ya que el sujeto puede utilizarla de forma estratégica cuando considere que puede estar equivocado, cuando preservar la relación con el contrario es muy importante, o cuando, por justicia, crea verse obligado a ceder (Rahim, 1992; Thomas, 1992; Van de Vliert, 1997).

### **Conductas de compromiso**

El compromiso es uno de los modos de gestión del conflicto más polémicos. Se refiere a la consecución de acuerdos satisfactorios para las partes, donde las mismas realizan alguna concesión. Las conductas de compromiso buscan, en definitiva, el acuerdo a partir de una agenda de concesiones mutuas; ésta es la principal diferencia con la solución de problemas, donde se pretende la maximización de los intereses de ambas partes (Thomas, 1992; Van de Vliert, 1997).

### **Conductas de solución de problemas**

La búsqueda de un acuerdo que satisfaga las aspiraciones de las partes define la conducta de integración (De Dreu et al., 1999; Rahim y Magner, 1995). Ello impli-

ca un intercambio abierto de información acerca de prioridades o preferencias, la puesta en común de ideas, la indagación de principios o coincidencias subyacentes a las dos partes, etc., conductas, todas ellas, orientadas hacia la búsqueda de un acuerdo satisfactorio para todos. Rubin et al. (1994) han desarrollado una triple ruta para conseguir dicho objetivo: *a*) expandir el pastel, es decir, incorporar elementos nuevos al conflicto, añadir recursos económicos, sociales, o temporales; *b*) reducir los costes, es decir, eliminar aquellos elementos que interfirieran en un acuerdo satisfactorio, y *c*) desarrollar nuevas opciones que, aunque no coincidan con los intereses iniciales de las partes, satisfagan las necesidades subyacentes a las mismas.

### Conductas de dominación

La dominación implica la utilización de conductas orientadas hacia la consecución de los fines propios a expensas de las necesidades, deseos o intereses del oponente (Rahim, 1992). Dentro de la dominación es posible distinguir una amplia variedad de conductas, las cuales van a ser diferenciadas en dos grandes apartados (Van de Vliert y Euwema, 1994): *a*) conductas de lucha directa, y *b*) conductas de lucha indirecta.

*Las conductas de lucha directa* son acciones que pretenden, de forma abierta, la reducción del nivel de aspiraciones o el incremento en las concesiones del oponente, para lo cual los sujetos pueden optar por una doble vía: *a*) la utilización de conductas que busquen la discusión sobre el origen del conflicto y las actitudes adoptadas por el oponente durante el mismo, y *b*) la realización de acciones orientadas, de manera clara, hacia la consecución de los objetivos, procurando, por todos los medios, lograr los intereses propios e ignorar las necesidades y expectativas del oponente. Conductas como la amenaza, la violencia verbal y/o física entrarían dentro de este segundo punto, mientras que los reproches acerca de las actitudes del oponente durante el episodio del conflicto quedarían enmarcados dentro del primer apartado (Van de Vliert y Euwema, 1994). En la literatura se han descrito un gran abanico de conductas de lucha directa, como la amenaza, la promesa, los compromisos irrevocables, la acusación, la calumnia, la violencia física y/o verbal, etc. (Rubin et al., 1994; Volkema y Bergmann, 1989).

*Las conductas de lucha indirecta.* Sin salirnos de la propia definición de conductas de dominación propuesta por muchos autores (v. g. Rahim, 1992; Thomas, 1992), es factible la búsqueda de los intereses propios sin considerar los del oponente utilizando respuestas diferentes al mero enfrentamiento directo. Con ello queremos referirnos a conductas como la resistencia activa, el sabotaje, la negación de evidencias, o la utilización de procedimientos, denominadas por algunos autores como conductas de control de procesos (Euwema, 1992; Sheppard, 1984). Al igual que sucede con las conductas de lucha directa, es posible distinguir dos alternativas en las conductas de lucha indirecta. En la primera, denominada por Van de Vliert y Euwema (1994) *resistencia*, el sujeto buscaría, entre otras cosas, obstruir los planes del oponente, hacer observaciones a la espalda del mismo, o

TABLA 2.1  
*Modelo de Van de Vliert y Euwema (1994)*

Conductas de gestión del conflicto	
Evitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Trivializar.</li> <li>— Hacer preguntas irrelevantes y fuera de lugar con el fin de terminar el diálogo.</li> <li>— Intentar posponer el problema para reflexionar.</li> </ul> <p>Ejemplo: «¿Por qué no aplazamos este problema hasta hablar con el cliente?».</p>
Acomodación	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Acatar las sugerencias de su oponente.</li> <li>— Actuar como desea el oponente.</li> <li>— Realizar concesiones a la otra parte.</li> </ul> <p>Ejemplo: «Creo que tienes razón y sería conveniente hacer lo que dices».</p>
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tratar de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución del conflicto.</li> <li>— Proponer soluciones que satisfagan a ambas partes.</li> <li>— Ceder en algunos puntos a cambio de otros.</li> </ul> <p>Ejemplo: «Si te disculpas ante el cliente, yo podría hablar con la dirección sobre lo que tú planteas».</p>
Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Buscar información que permita un acercamiento profundo al problema.</li> <li>— Analizar conjuntamente la situación con el oponente.</li> <li>— Integrar las ideas propias y las del oponente para alcanzar una decisión conjunta.</li> </ul> <p>Ejemplo: «¿Y a ti qué te parecería si yo hablara con el cliente e intentara arreglar este problema?».</p>
Lucha directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Discutir abiertamente sobre los temas en conflicto, sus causas y las actitudes adoptadas durante el mismo.</li> </ul> <p>Ejemplo: «Estoy perplejo e indignado por tu actitud. No comprendo cómo hiciste esa acción tan extraña».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Actuar directamente orientando su actuación hacia la consecución de los objetivos, ignorando las necesidades y expectativas del adversario.</li> </ul> <p>Ejemplos: Amenazar, acusar, presionar, utilizar un lenguaje abusivo, agredir verbalmente al otro, hacer comentarios presuntuosos o hirientes.</p>
Lucha indirecta	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Poner trabas a los planes de la otra parte.</li> <li>— Desviar conscientemente el asunto en conflicto.</li> <li>— Enfrascarse en asuntos procedimentales.</li> </ul> <p>Ejemplos: «Debemos hablar de las reglas, de los procedimientos de asignación de clientes, no acerca de temas tan concretos como los que tú propones».</p>

formar alianzas y coaliciones con una parte externa al conflicto. Bisno (1988) distingue tres tipos de resistencia: el *negativismo*, cuando de manera verbal y no verbal se manifiesta desacuerdo o insatisfacción de manera continuada; la *no-complacencia*, cuando no se coopera con el oponente para llegar a un acuerdo o se ponen trabas para llegar al mismo, y la *prolongación deliberada de la discusión* mediante argucias, evasivas o negaciones. En la segunda, el sujeto puede optar por utilizar el proceso en su propio beneficio, desviando conscientemente el asunto en conflicto, apelando a cuestiones y estrategias procedimentales, lo cual ha sido denominado por diferentes autores como *control del proceso* (Sheppard, 1984; Van de Vliert y Euwema, 1994).

### **El controvertido papel del estilo de compromiso**

La diferencia fundamental entre las tipologías bidimensionales es la ausencia o presencia del estilo de compromiso, el cual algunas lo consideran como conceptualmente similar a la solución de problemas, mientras que otras lo consideran como un estilo diferenciado. En épocas posteriores a la génesis del modelo, se ha encontrado, mediante el escalamiento multidimensional, que el compromiso es un estilo muy cercano a la integración, con lo cual no ocupa de forma empírica el centro del modelo bidimensional (Van de Vliert y Prein, 1989). Estos datos han sido utilizados, por algunos autores, como la justificación empírica de que el compromiso no debe ser un estilo diferenciado dentro del modelo bidimensional. Sin embargo, las tipologías de Rahim y Bonoma (1979), Thomas (1992) y Van de Vliert y Euwema (1994) consideran el estilo de compromiso dentro de su tipología, como un estilo intermedio entre la competición y la acomodación, definiéndolo como un intento de obtener una moderada, aunque incompleta, satisfacción de los intereses de ambas partes. El compromiso sería, para estos autores, diferente conceptualmente a la integración, ya que mediante ésta se pretende que las necesidades de ambas partes estén satisfechas y cubiertas en el resultado final, mientras que con el compromiso se busca satisfacer y no optimizar los intereses de ambas partes (Lewicki y Litterer, 1985).

El compromiso tiene una identidad camaleónica (Van de Vliert, 1997, p. 52), ya que se ubica en la intersección entre las dimensiones integrativa y distributiva de la gestión del conflicto; es una mezcla entre la evitación y la solución de problemas, por un lado, y entre el servilismo y la dominación, por otro. Esto significa que una misma conducta de compromiso puede ser entendida de forma muy diferente en función del nivel de integratividad del contexto negociador. Si la situación se percibe como integrativa, el compromiso no es la opción conductual que permite los mejores resultados; sin embargo, si la situación se percibe como distributiva, el compromiso puede propiciar un equilibrio atractivo para las dos partes (Lewicki y Litterer, 1985; Luque, Medina, Dorado y Munduate, 1998). En nuestra opinión, ésta es una razón suficiente por la que considerar el compromiso como un estilo diferenciado de la integración.



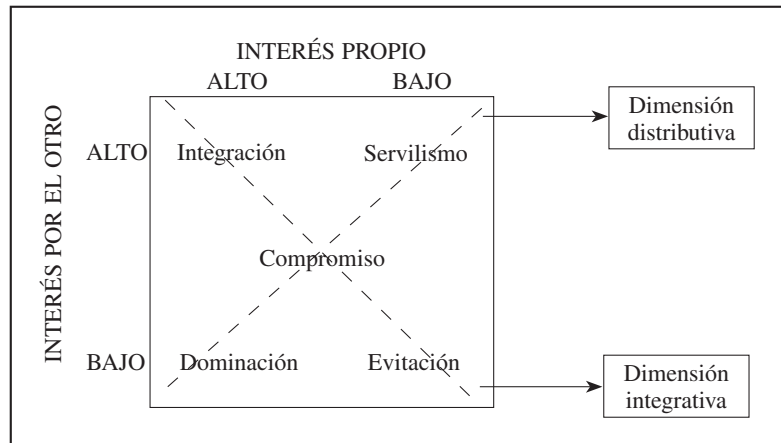


Figura 2.6.—Dimensiones integrativa y distributiva dentro de los modelos bidimensionales.

#### 4.2.2.6. Relaciones de los estilos y las conductas de gestión del conflicto

Como hemos visto anteriormente, los modelos bidimensionales están basados en los intereses estratégicos —personales y del adversario—. A pesar de que diferentes estudios han demostrado que la combinación de dichos intereses determinan la intención estratégica preferida por los negociadores (Ben-Yoav y Pruitt, 1984a, 1984b; Pruitt, Carnevale, Ben-Yoav, Nochajski y Van Slyck, 1983), las circunstancias no siempre van a permitir que se materialice conductualmente dicha predisposición. Como consecuencia, las predisposiciones y los comportamientos de un negociador pueden ser diferentes. En este sentido, Vroom (1976) formulaba la necesidad de distinguir entre «lo que los directivos dicen que hacen» y el «comportamiento observado» al analizar la flexibilidad de los directivos para variar su estilo de liderazgo en función de un conjunto de alternativas posibles. Existe una gran variabilidad entre lo que las personas declaran que harían en situaciones de liderazgo y lo que finalmente hacen en las situaciones reales. Este análisis se puede trasladar a un buen número de fenómenos o procesos organizacionales de carácter interactivo. En el caso del estudio del conflicto interpersonal, como recogen Munduate, Luque y Barón (1997), también se evidencian diferencias entre los estilos según se utilicen los resultados derivados de los cuestionarios autocumplimentados y los de estilos evaluados por observadores entrenados en las categorías o unidades de análisis. Analizaremos en este apartado las razones que pueden motivar que las predisposiciones o intenciones y los comportamientos no coincidan.

El primer elemento que es necesario tener en cuenta es *la similitud o diferencia en los intereses de las partes en conflicto*. Rhoades y Carnevale (1999) demostraron, mediante un estudio experimental, que si deseamos predecir las conductas que utilizará un determinado sujeto durante un episodio de conflicto, es necesario

considerar no sólo las intenciones estratégicas o predisposiciones —como se venía haciendo tradicionalmente—, sino también el contexto conductual al que el sujeto se enfrenta, entendiendo por tal las intenciones estratégicas del adversario y las conductas que sigue el oponente durante el episodio de conflicto. Los autores concluyen que los sujetos, a pesar de mantener sus intenciones estratégicas originales, pueden elegir conductas de todo tipo para lograr sus objetivos en un contexto conductual caracterizado por intenciones estratégicas diferentes entre los adversarios, mientras que en situaciones de intereses idénticos, básicamente se cumplen las predicciones del modelo de las dos dimensiones. Para Rhoades y Carnevale (1999), la permeabilidad de las intenciones estratégicas supone una ventaja de cara a conseguir los objetivos del negociador. Los negociadores pueden optar por conductas que, aun no coincidiendo con su estilo de gestión, permitan satisfacer las intenciones del sujeto a nivel estratégico.

El segundo elemento a tener en consideración, según Rubin et al. (1994) es la *factibilidad percibida* de los estilos para conseguir los objetivos del negociador. La factibilidad percibida hace referencia a la capacidad que se atribuye a la intención estratégica de conseguir las metas que el negociador se propone, así como al costo que previsiblemente conllevará. Para estos autores, el modelo de los dobles intereses indica la estrategia preferida, bajo una determinada combinación de intereses por los resultados propios y de la otra parte. Para que la conducta sea realmente adoptada, la persona debe percibir cierta factibilidad en la misma. Si no se percibe factibilidad, se adoptará otra conducta menos consistente con los intereses pero más factible. Entre los elementos que influyen en la factibilidad que percibe el sujeto de las intenciones estratégicas, destacan las expectativas de las personas sobre la respuesta de su oponente, puesto que éstas determinarán el grado en que sus conductas conseguirán su objetivo. Así, por poner un ejemplo, un negociador con una elevada predisposición a la integración puede utilizar conductas de dominación cuando percibe en el comportamiento del adversario que los intereses del mismo son diferentes a los suyos, y por tanto, mediante la integración será muy difícil conseguir los objetivos que se plantean.

Por último, Rhoades y Carnevale (1999) observan la existencia de estilos más sensibles que otros al contexto conductual. La conducta de solución de problemas parece ser la más independiente de la intención estratégica del sujeto y la más dependiente de la conducta del oponente. Para conseguir sus metas, el negociador integrativo puede mostrarse inicialmente firme castigando la conducta no cooperativa del oponente, con la esperanza de que esta conducta remita y poder emplear posteriormente conductas más acordes con sus predisposiciones. Por el contrario, las conductas contenciosas parecen depender de la intención estratégica del sujeto y generalmente no se ven afectadas por la conducta del oponente (Rhoades y Carnevale, 1999). En este sentido, Brett, Shapiro y Lytle (1998) hallan evidencias de una tendencia natural a igualar las conductas contenciosas del oponente, es decir, a responder recíprocamente a las conductas competitivas del adversario. Este resultado aparece, también, en otros estudios (Mikolic, Parker y Pruitt, 1997;

Nauta, Van de Vliert y Siero, 1995; Weingart, Thompson, Bazerman, y Carroll, 1990).

Resumiendo, la influencia del contexto conductual o conducta del oponente varía en función de la coincidencia o no coincidencia con los intereses de los negociadores. Cuando los intereses del negociador coinciden con los del oponente, ambos tipos de influencia actúan en la misma dirección, y por tanto pueden predecirse las conductas del negociador, tanto en base a su estilo como en base a la conducta del oponente. Cuando las conductas del oponente no concuerdan con las intenciones estratégicas del sujeto, el negociador analizará la factibilidad percibida de su repertorio conductual y elegirá aquellas que le permitan lograr sus objetivos, aunque no coincidan con su estilo de gestión. La factibilidad percibida tendrá como resultado la emisión de respuestas complementarias o recíprocas a la conducta del oponente en función de la situación (Arévalo, Medina y Cisneros, 2003).

## Ejercicio práctico

### Introducción

El objetivo del presente ejercicio es identificar qué conducta de gestión del conflicto está utilizando este directivo con su subordinado. Para ello utiliza la tipología de Van de Vliert y Euwema (1994), que se encuentra en la tabla 2.1, del presente capítulo. Las frases que se presentan forman parte de una discusión entre un directivo y un subordinado en la que el directivo discrepa del enfoque que el subordinado le había dado a una reunión mantenida con un cliente —el señor Sage— muy importante para la empresa bancaria. En concreto, el problema había surgido porque el subordinado había llegado tarde a la reunión con el cliente y éste se había quejado al banco. Las 10 frases que se presentan son pronunciadas por el director en distintos momentos de la discusión, al pedirle explicaciones al subordinado de lo sucedido:

1. ¿Podrías explicarme mejor lo acontecido en la reunión con el señor Sage?, me gustaría conocer tu opinión para hacerme una idea de la situación.
2. Creo que ése no es el tema de esta reunión. Así que centrémonos en lo verdaderamente importante, las relaciones comerciales con el banco, y dejemos los temas accesorios para otro momento.
3. Yo lo único que pretendía era preguntarte qué había sucedido, solúcnalo como te parezca más oportuno.
4. Sólo quería preguntarte qué había sucedido, y aunque quieras hablar de otra cosa, me gustaría me contestases primero a esta pregunta que te hecho.

5. Creo que tu actitud en esa reunión fue poco oportuna, creo que no te portaste bien con el cliente.
6. Vamos a dejar de discutir, pensemos en el problema y la semana que viene nos ponemos en contacto.
7. Vamos a dejar de discutir, soluciona el problema como creas más oportuno y la semana que viene nos ponemos en contacto.
8. Si te parece llamamos al antiguo comercial del banco, a ver qué solución cree él más conveniente para este problema.
9. Si tú te disculpas ante el cliente, a mí no me importaría hablar con la dirección y aclararles lo sucedido.
10. Eres un impresentable, no mereces estar en esta empresa.

**Solución:**

1: Solución de problemas; 2: Lucha indirecta; 3: Servilismo; 4: Lucha indirecta; 5: Lucha directa; 6: Evitación; 7: Servilismo; 8: Integración; 9: Compromiso; 10: Lucha directa.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Arévalo, A., Medina, F. J. y Cisneros, I. F. J. (2003). *Intenciones estratégicas y conductas de gestión del conflicto*. Informe de Investigación no publicado.
- Ayestarán, S. (1997). *El manejo del conflicto en las organizaciones*. Comunicación presentada al VI Congreso Nacional de Psicología Social. San Sebastián.
- Barón, M., Munduate, L., Luque, P. J. y Cruces, S. J. (1993). La percepción de poder en la negociación colectiva. En L. Munduate y M. Barón (Eds.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral* (pp. 149-166). Madrid: Eudema.
- Ben-Yoav, O. y Pruitt, D. G. (1984a). Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 323-335.
- Ben-Yoav, O. y Pruitt, D. G. (1984b). Accountability to constituents: A two edges sword. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 283-295.
- Bisno, H. (1988). *Managing conflict*. Newbury Park, CA: Sage.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Texas: Gulf.
- Borisoff, D. y Victor, D. A. (1989). *Conflict management: a communication skills approach*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L. y Lytle, A. L. (1998). Breaking the bond of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41, 410-424.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F. y Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *Internatio-*

- nal Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 376-405). Chichester: Wiley.
- De Dreu, C. K. W. y Van de Vliert, E. (Eds.) (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage.
- De Dreu, C. K. W. y Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C. K. W. y Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict. A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.
- Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training and research. Special Issue: Constructive conflict management: An answer to critical social problems? *Journal of Social Issues*, 50, 13-32.
- Euwema, M. C. (1992). *Conflict handling in organizations*. Amsterdam: VU Press.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. y Veenstra, Ch. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-141.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. y Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Johnson, D. W. y Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Kabanoff, B. (1985). Potential influence structures as source of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 113-141.
- Lewicki, R. J. y Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Homewood, IL: Irwin.
- Luque, P. J., Medina, F. J., Dorado, M. A. y Munduate, L. (1998). Efectividad de los estilos de gestión del conflicto. *Revista de Psicología Social*, 13, 217-224.
- Medina, F. J. (2001). *Autoeficacia y efectividad de las conductas de gestión del conflicto*. Universidad de Sevilla: Tesis doctoral no publicada.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A. y Mañas, M. A. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19, 3-15.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A. y Cisneros, I. (2004). Types of conflict and employees' affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*. En revisión.
- Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1985). Análisis empírico de un modelo bifactorial de poder e influencia en las organizaciones. Actas del *Segundo Congreso Nacional de Psicología del Trabajo* (pp. 243-302). Tarrasa: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mikolic, J. M., Parker, J. C. y Pruitt, D. G. (1997). Escalation in response to persistent annoyance: Group versus individuals and gender effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 389-399.

- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8, 47-68.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M. y Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10, 5-24.
- Munduate, L., Luque, P. y Barón, M. (1997). Styles of Handling Interpersonal Conflict: An Observational Study. *Psicothema*, 9, 145-153.
- Nauta, A., Van de Vliert, E. y Siero, F. (1995). *Dyadic effectiveness of symmetrical conflict interaction in organizations*. Comunicación Presentada a la Reunión Anual de la International Association for Conflict Management. Elsinore, Dinamarca, junio.
- Nicotera, A. M. (1993). Beyond two dimensions: A grounded theory model of conflict-handling behavior. *Management Communication Quarterly*, 6, 282-306.
- Nicotera, A. M. (1994). The use of multiple approaches to conflict: A study of sequences. *Human Communication Research*, 20, 592-621.
- Pruitt, D. G. y Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. California: Books/Cole.
- Pruitt, D. G., Carnevale, P. J., Ben-Yoav, O., Nochajski, T. H. y Van Slyck, M. (1983). Incentives for cooperation in integrative bargaining. En R. Tiez (Ed.), *Aspiration levels in bargaining and economic decision making* (pp. 22-34). Berlin, Germany: Springer.
- Pruitt, D. G. y Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Putnam, L. L. y Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. En M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook* (6, pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rahim, M. A. (1990). *A Normative Theory of Conflict Management: Matching Styles of Handling Interpersonal Conflict with Situations*. Debate on Alternative Theoretical Approaches to Conflict Management. Comunicación presentada a la Third Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Vancouver, Canada.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. (2.<sup>a</sup> ed.). Nueva York: Praeger.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Rahim, M. A. y Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.
- Rahim, M. A. y Magner, M. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across group. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- Rhoades, J. A. y Arnold, J. A. (1999). The cognitive representation of responses to social conflict: The development of an integrative taxonomy. *International Journal of Conflict Management*, 10, 360-384.
- Rhoades, J. A. y Carnevale, P. J. (1999). The behavioral context of Strategic choice in Negotiation: A test of the dual concern model. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1777-1802.
- Roloff, M. E. (1976). Communication strategies, relationships and relational change. En G. R. Miller (Ed.), *Explorations in interpersonal communication* (pp. 173-195). Newbury Park, CA: Sage.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. y Kim, S. H. (1994). *Social Conflict Escalation. Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Ruble, T. L. y Thomas, K. W. (1976a). A laboratory study of five conflict-handling modes.



- En G. B. J. Bomers y R. B. Peterson (Eds.), *Conflict management and industrial relations* (pp. 158-171). Boston: Kluwer Nijhoff.
- Ruble, T. L. y Thomas, K. W. (1976b). Support for a Two-dimensional Model of Conflict Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16, 143-155.
- Sashkin, M. (1990). *Cómo afrontar los conflictos*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.
- Sheppard, B. H. (1984). Third party intervention: A procedural framework. En B. M. Staw y L. L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 6, (pp. 141-190). Greenwich: JAI Press.
- Simons, T. L. y Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. En C. K. W. De Dreu y E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). London: Sage.
- Tjosvold, D. (1998). The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishment and challenges. *Applied Psychology: An international Review*, 47, 285-342.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior: theoretical frontiers*. Hove, U.K.: Psychology Press.
- Van de Vliert, E. y Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.
- Van de Vliert, E., Euwema, M. C. y Huisman, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: the effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Van de Vliert, E. y Hordijk, J. W. (1989). A Theoretical Position of Compromising among other styles of Conflict Management. *The Journal of Social Psychology*, 29, 681-690.
- Van de Vliert, E. y Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-Based Measures of Conflict Management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Van de Vliert, E. y Prein, H. C. M. (1989). The difference in the meaning of forcing in the conflict management of actors and observers. En M. A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach* (pp. 51-63). New York: Praeger.
- Volkema, R. J. y Bergmann, T. J. (1989). Interpersonal conflict at work: An analysis of behavioral responses. *Human Relations*, 42, 757-770.
- Vroom, V. H. (1976). Can leaders learn to lead? *Organizational Dynamics*, winter, 17-28.
- Walton, R. E. (1969). *Intrapersonal pacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading Mass Addison-Wesley.
- Wall, J. A. Jr. (1985). *Negotiation: Theory and Practice*. Grenview, IL: Scott Foresman.
- Wall, J. y Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.
- Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H. y Carroll, J. S. (1990). *The International Journal of Conflict Management*, 1, 7-31.





# Evaluación de la gestión del conflicto

# 3

FRANCISCO J. MEDINA  
LOURDES MUNDUATE

Los modelos teóricos descritos en el capítulo anterior han sido utilizados para describir las conductas de gestión del conflicto empleadas por los negociadores y la efectividad de las mismas. Para ello se han desarrollado diferentes instrumentos autoinformados, y

más recientemente metodologías observacionales. En este capítulo describiremos brevemente estas metodologías y los resultados más relevantes en cuanto a la efectividad de los estilos y conductas de gestión del conflicto.

## 1. EVALUACIÓN DE LOS ESTILOS Y CONDUCTAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO

### 1.1. Medidas de autoinforme

Las distintas aproximaciones antes mencionadas han desarrollado sus modelos teóricos sobre los estilos de gestión del conflicto desarrollando, de forma paralela, instrumentos que permitieran la medición de dichos estilos. Describiremos brevemente los instrumentos más utilizados.

El *Conflict Management Survey* (CMS) de Hall (1969) mide la utilización de los cinco estilos de gestión del conflicto en situaciones personales, interpersonales, de pequeño grupo e intergrupales. Consiste en 60 ítems (4 contextos  $\times$  3 situaciones  $\times$  5 estilos), donde el negociador debe responder en una escala de diez puntos que oscila de nada característico a muy característico, según la medida en la que utiliza cada estilo para gestionar dichas situaciones.

El instrumento denominado *Management of Differences Exercise* (MODE) fue desarrollado por Thomas y Kilmann (1974). Este cuestionario se compone de 30 parejas de ítems, donde cada ítem describe la probabilidad de existencia de uno de los cinco estilos de gestión del conflicto descrito por el modelo que subyace al cuestionario.

Para medir estrategias comunicativas de los negociadores, Putnam y Wilson (1982) proponen un instrumento denominado *Organizational Communication Conflict Instrument (OCCI)*. Sigue un formato de 30 ítems con 7 opciones de respuesta, donde los negociadores indican la frecuencia en la que utilizan los estilos de gestión del conflicto. Los análisis de componentes principales realizados por los autores demuestran que los estilos de evitación y servilismo representan la no confrontación; el compromiso y la integración representan la orientación a la solución, mientras que la dominación indica el control.

Con la clara vocación de ser usado en contextos formativos, Sashkin (1990) propone el *Conflict Style Inventory (CSI)*. Los destinatarios de la formación toman conciencia del modo en que afrontarían distintas situaciones y de cómo el empleo de los distintos estilos puede tener consecuencias diversas en el desarrollo del proceso del conflicto. Las situaciones son presentadas a través de diez escenarios o casos prácticos. Las respuestas de los participantes son categorizadas según una tipología de cinco estilos de gestión del conflicto interpersonal.

El instrumento desarrollado por Rahim (1983), *Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II)*, consiste en una escala tipo Likert de cinco puntos que contiene 28 ítems. Este instrumento posee tres formas: relaciones con subordinados, con superiores o con compañeros, respectivamente. Los estilos de gestión del conflicto considerados en este cuestionario se corresponden con los anteriormente descritos: integración, servilismo, dominación, evitación y compromiso. Los valores más altos obtenidos en los distintos factores indican un uso elevado de los estilos correspondientes. El ROCI-II ha sido validado para la población española (véase Munduate, Ganaza y Alcaide, 1993), y se presenta al final del presente capítulo como ejercicio de autoevaluación.

Por último, el *Dutch Test of Conflict Handling (DUTCH)* de Van de Vliert (1997) fue diseñado para remediar la escasa discriminación de otros cuestionarios entre la evitación y el servilismo, por un lado, y la integración y el compromiso por otro. Del mismo modo, fue diseñado para ser utilizado con igual fiabilidad tanto de forma autoinformada como observacional. Consiste en 20 ítems con siete opciones de respuesta, que miden los cinco estilos de gestión del conflicto. Este instrumento ha sido validado recientemente por De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer y Nauta (2001).

## 1.2. Alternativas metodológicas: la observación de la conducta

Como vimos en el capítulo anterior, una de las críticas más frecuentemente realizadas a los modelos bidimensionales es su falta de poder predictivo. Los modelos bidimensionales descansan sobre una fuerte tradición psicológica de corte personalista (Kabanoff y Van de Vliert, 1993) que identifica el estudio del proceso conflictivo con el estudio de las intenciones estratégicas individuales,

explicadas en base a preferencias personales y variables situacionales, utilizando para ello cuestionarios autoinformados como los que hemos visto previamente. Sobre esta concepción de la gestión del conflicto descansan las líneas de investigación desarrolladas durante finales de los años ochenta e inicios de los noventa del siglo pasado, que estuvieron centradas esencialmente en el diagnóstico de los distintos estilos que los negociadores utilizaban para resolver sus conflictos, analizando sobre todo el grado de utilización de los mismos por parte de los directivos y su rol contingente con respecto a variables como el estatus jerárquico, el género, el tipo de organización o el tipo de cultura existente en la población analizada (v. g. Lee, 1990; Munduate et al., 1993; Rahim, 1983, 1992; Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin y Nishida, 1991).

Algunos autores cuestionaron esta línea de investigación fundamentando sus críticas en que los estilos son rasgos o predisposiciones que pueden diferir sustancialmente de la conducta desplegada por los sujetos, y que el estudio de los estilos mediante cuestionarios autoinformados ignora la naturaleza interactiva del conflicto, presente en la propia definición del mismo. Así, los sujetos muestran una gran diversidad conductual a lo largo de un episodio conflictivo, cambiando de una conducta a otra, en función de las características del conflicto, de la fase en la cual se encuentre el mismo, o de la propia conducta de su oponente (Nicotera, 1994; Munduate, Luque y Barón, 1997; Van de Vliert, Euwema y Huismans, 1995; Putnam, 1990).

La adopción del enfoque interactivo y los intentos por superar las limitaciones de la investigación realizada a través de cuestionarios, entre otras razones, han propiciado el empleo de aproximaciones metodológicas diversas para estudiar la gestión del conflicto. Así, Kabanoff y Van de Vliert (1993) analizan los relatos de directivos sobre sus intervenciones en situaciones reales de confrontación, los cuales son evaluados y clasificados por jueces o colaboradores entrenados para tal efecto. Cosier y Ruble (1981) utilizan un juego experimental, asistido mediante soporte informático. Sin embargo, es la observación la que se ha perfilado como la técnica más poderosa en el estudio de la gestión del conflicto interpersonal.

La observación es una técnica que permite una recogida de datos muy ajustada a los fenómenos interactivos que se desarrollan de un modo secuencial. Diferentes trabajos han utilizado la observación para analizar la gestión del conflicto. Por poner varios ejemplos, Papa y Pood (1988) realizan un estudio observacional que se centra en la exactitud de las orientaciones en los participantes de la situación de conflicto, las tácticas de influencia empleadas y los niveles de satisfacción de los participantes. Lee (1990) analiza las relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y el estatus jerárquico relativo de las partes. Munduate et al. (1997) encuentran diferencias entre los estilos empleados según los interlocutores sean superiores, subordinados o compañeros. Se informa de un mayor empleo de la integración al tratar con superiores que al hacerlo con compañeros; de un mayor empleo del compromiso en el enfrentamiento con compañeros que en el enfrentamiento con superiores, y un mayor empleo de la dominación cuando la otra parte

es un subordinado que cuando es un superior o un compañero. Van de Vliert et al. (1995) analizan, utilizando metodologías observacionales, la efectividad de las conductas de gestión del conflicto para gestionar un conflicto escalado. Dorado, Medina, Cisneros y Munduate (2003) analizan cómo las emociones y las conductas de gestión del conflicto predicen la efectividad negociadora. Por último, Medina y Munduate (2004) analizan la incidencia de la autoeficacia sobre las conductas de gestión del conflicto y la efectividad.

## **2. EFECTIVIDAD DE LOS ESTILOS Y CONDUCTAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO**

El análisis de la efectividad de las conductas de gestión del conflicto ha sido abordado tradicionalmente desde una triple perspectiva: la perspectiva única, la perspectiva contingente y la perspectiva compleja (Van de Vliert, 1997), las cuales comentamos a continuación.

### **2.1. Perspectiva única**

La perspectiva única parte de la base de que hay estilos de gestión del conflicto más efectivos que otros. En concreto, la solución de problemas es el estilo más constructivo de gestión del conflicto, ya que posibilita que las partes unan sus esfuerzos, ideas e intereses, en conseguir un acuerdo satisfactorio para todos los elementos en disputa. Esta perspectiva tiene una amplia tradición y un amplio apoyo dentro de los estudios sobre negociación. Desde un punto de vista teórico, muchos autores defienden que únicamente se consiguen resultados amplios, perdurables y eficientes cuando las partes realizan un esfuerzo en explorar los intereses subyacentes de los elementos en conflicto (Fisher y Ury, 1981). Desde una perspectiva empírica, este enfoque ha sido adoptado principalmente por los autores que analizan el uso de estrategias o estilos de gestión del conflicto (v. g. Carnevale y Pruitt, 1992; Lewicki y Litterer, 1985). Estos estudios han demostrado que los resultados más constructivos se producen cuando los individuos adoptan una orientación de colaboración (o solución de problemas), es decir, utilizan mayor número de propuestas y contrapropuestas, mayor número de conductas de solución de problemas, un amplio acuerdo con los propósitos del oponente y un mayor esfuerzo en cubrir necesidades subyacentes de las partes (v. g. Butler, 1994). Por el contrario, los resultados más perjudiciales y destructivos ocurren cuando el sujeto adopta una orientación más competitiva, la cual se manifiesta por una utilización táctica de la información, un incremento de las amenazas, ataques personales y elevadas demandas sin concesiones (Smith, Pruitt y Carnevale, 1982).

## 2.2. Perspectiva contingente

La perspectiva contingente en el estudio de la gestión del conflicto sostiene que cada uno de los modos de conducta de gestión del conflicto es apropiado en función de la situación. En este sentido, la *evitación* sería efectiva si se necesita un tiempo de reflexión antes de llegar al acuerdo, si la confrontación con el oponente pesa más que los beneficios derivados de la resolución del conflicto, o las partes sufren un conflicto relacional; por el contrario, sería un modo de conducta inapropiado cuando el tema es importante o urgente y se tiene la responsabilidad de afrontarlo y solucionarlo. La evitación es el único estilo que ha resultado ser efectivo para gestionar los conflictos relacionales (De Dreu y Van Vianen, 2001).

El *servilismo* puede ser utilizado de forma estratégica cuando la persona considere que puede estar equivocada, cuando se desee preservar la relación con el contrario o cuando, por justicia, se crea verse obligado a ceder, mientras que es inapropiado cuando la parte tenga razón en sus planteamientos. En las situaciones de escalamiento del conflicto, la acomodación o servilismo puede reducir la intensidad del mismo, y por consiguiente propiciar que los resultados sean más constructivos (Janssen y Van de Vliert, 1996; Medina, 2001). En este sentido, es posible que ceder ante determinados planteamientos del oponente, ser empático ante sus ideas y necesidades, y hacerle saber que se comprenden sus intereses, puede conllevar la mitigación de la intensidad del conflicto y la mejora de las relaciones con el oponente (Osgood, 1962; Van de Vliert, 1997).

El *compromiso* es muy pertinente cuando las partes tienen igual poder, o cuando los fines perseguidos son mutuamente excluyentes, mientras que puede ser disfuncional en otras circunstancias, cuando una parte es más poderosa que las restantes, o cuando el tema es lo bastante complejo, y la situación tiene posibilidades de ser integrativa. También la *solución de problemas* es un estilo muy recomendable cuando el tema es complejo, existe tiempo disponible para llegar a un acuerdo, cuando sea necesaria la participación de las dos partes para resolver el conflicto, o cuando el conflicto tiene niveles elevados de intensidad, mientras que no es recomendable si existe presión temporal, si el tema es muy simple, o si el oponente no tiene habilidades de solución de problemas. Incluso la *dominación* puede ser efectiva cuando se necesita una decisión rápida, o cuando los oponentes tienen dificultades en tomar decisiones técnicas, mientras que es inefectiva si hay posibilidades de obtener acuerdos integrativos, o las relaciones entre las partes son importantes en el acuerdo. Algunos componentes de dominación, como la lucha indirecta, pueden ser más efectivos que la solución de problemas en situaciones de escalamiento del conflicto, donde suele darse una gran reciprocidad de las conductas de agresividad y una derivación hacia conflictos centrados en las relaciones, con lo que puede ser muy efectivo reconducir el asunto en conflicto o aferrarse a normas de procedimiento que dificulten el escalamiento (Van de Vliert et al., 1995).

El gran inconveniente de la perspectiva contingente es que no considera que la gestión del conflicto se produce a lo largo de un proceso de interacción, donde las

TABLA 3.1  
Situaciones donde es apropiada la utilización de los estilos  
de gestión del conflicto

Estilo	Uso apropiado
Evitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Conflictos relacionales.</li> <li>— Cuando se necesita tiempo de reflexión.</li> <li>— Cuando el no acuerdo inmediato es menos costoso que el acuerdo.</li> </ul>
Servilismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Conflictos con intensidad elevada (escalados).</li> <li>— Surgen problemas morales o de equidad.</li> <li>— Ayudar a salvar la imagen del adversario.</li> </ul>
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Negociaciones sin potencial integrativo.</li> <li>— Situaciones de interdependencia negativa.</li> <li>— Las partes tienen un poder semejante.</li> </ul>
Dominación	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Se requiere una decisión rápida.</li> <li>— Los adversarios tienen dificultades para tomar decisiones o llegar a acuerdos por falta de preparación.</li> </ul>
Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Temas complejos e importantes para las partes.</li> <li>— Disponibilidad temporal.</li> <li>— Negociaciones con potencial integrativo.</li> <li>— Conflictos escalados.</li> <li>— Es necesaria la implicación de todas las partes en el acuerdo final.</li> </ul>

partes cambian muy a menudo de una conducta a otra en un mismo episodio conflictivo. Este enfoque no considera que la efectividad puede estar determinada por la pertinencia del momento en el que se utiliza una estrategia determinada, o por las respuestas del oponente en las situaciones de interacción. Por este motivo, se ha propuesto una nueva vía de estudio de la efectividad, denominada la perspectiva compleja, que describimos a continuación.

### 2.3. Perspectiva compleja

Además de las contingencias situacionales, algunos autores consideran que la efectividad de la gestión del conflicto puede estar mediatizada por el empleo combinado de varios modos de conducta, así como por la secuencia en la que se suceden las mismas durante la interacción. Se apunta, en este sentido, que la complejidad de la situación de conflicto requiere del análisis de las conexiones entre las diversas conductas desplegadas (Knapp, Putnam y Davis, 1988; Mundeate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999; Putnam, 1990). Por ejemplo, no es lo mismo, con relación a su efectividad, el empleo de la resolución de problemas si

se utiliza como única estrategia o si va acompañada de la dominación. Como tampoco resulta irrelevante cuál de las dos estrategias aparece en primer lugar y cuál en segundo lugar. Considerar la interacción resulta esencial para comprender las razones que sustentan la elección de determinados modos de conducta por parte de los sujetos. Como apuntan Rubin, Pruitt y Kim (1994), la complejidad de la gestión del conflicto implica el empleo combinado de varias estrategias que, generalmente, siguen una determinada secuencia. Esta secuencia se encuentra mediatizada, a su vez, por la conducta de la otra parte, en el proceso de interacción. Así, el carácter o la frecuencia de un determinado modo de conducta puede ser menos importante que lo que dicha conducta significa para el oponente (Putnam, 1990).

El análisis de la complejidad ha orientado las investigaciones sobre efectividad de las conductas de gestión del conflicto en tres dimensiones: *a*) la primera trata de analizar la *complejidad simultánea*, asumiendo que modos de conducta interdependientes pueden predecir la efectividad de la gestión del conflicto (v. g. Munduate et al., 1999; Van de Vliert et al., 1995); *b*) la segunda trata la *complejidad temporal*, abordando el estudio de las fases por las que transcurre la conducta del sujeto y asumiendo que el conocimiento de la efectividad requiere del estudio del momento donde las conductas son utilizadas (v. g. Olekalns, Smith y Walsh, 1996), y *c*) la tercera analiza la *complejidad secuencial*, asumiendo que la efectividad diádica depende no sólo de la combinación de modos de conducta, sino también de cómo éstas se suceden durante la interacción (v. g. Van de Vliert, Nauta, Giebels y Janssen, 1999; Weingart, Thompson, Bazerman y Carroll, 1990).

### 2.3.1. *Complejidad simultánea*

Los negociadores cambian a menudo de estilo de gestión del conflicto durante el proceso de interacción (Conrad, 1991). Así, y con el objetivo de plasmar esta diversidad conductual y estos patrones de cambio, se han analizado, en el ámbito de la gestión del conflicto, los conglomerados de conducta (Van de Vliert et al., 1995) y los patrones o perfiles de conductas (Munduate et al., 1999).

En la revisión que realizan Munduate et al. (1999) se constata la existencia de relaciones significativas entre los diferentes estilos. En concreto, se muestran correlaciones positivas entre el compromiso y la integración, entre el compromiso y servilismo, y entre la evitación y servilismo. Por su parte, raramente se producen asociaciones positivas en el caso de la evitación y la integración. Del mismo modo, también aparecen correlaciones negativas entre los estilos de dominación y servilismo o dominación e integración. La presencia de estas correlaciones elevadas nos sugiere que algunos estilos tienden a presentarse juntos, mientras que otros son completamente incompatibles. Del mismo modo, esta vía de análisis propone que las personas muestran unas determinadas configuraciones, perfiles o combinaciones de estilos de gestión del conflicto interpersonal.



Hay dos formas de entender estas configuraciones de conducta. Así, Van de Vliert (1997) plantea que la conducta adoptada por los individuos en una situación de conflicto no es más que un *conglomerado* de diferentes modos de conducta. El conglomerado se refiere a la presencia simultánea o secuencial de algunos componentes en un grado determinado. El conglomerado es heterogéneo y divisible en dichos componentes; sin embargo, cada componente es homogéneo e indivisible en cuanto a su naturaleza integrativa o distributiva. El conglomerado es descrito por Van de Vliert (1997) en términos de la frecuencia o intensidad que aparezcan los distintos componentes y del tipo de relación y covariación que muestren entre ellos. Cada componente tiene un contenido específico y se caracteriza por la intensidad de su presencia, así como por la covariación que pueda manifestar respecto de otros. Cada conglomerado además se caracteriza, por tanto, por una determinada ocurrencia relativa de los distintos componentes considerados. Ello daría lugar a la posibilidad de establecer perfiles o patrones, en función de la particular agrupación e intensidad de los distintos componentes.

Otra forma de entender estas configuraciones conductuales es la propuesta por Munduate et al. (1999), quienes consideran la existencia de patrones de estilos de gestión del conflicto, que mantienen cierta estabilidad. Así identifican cinco perfiles generales (figura 3.1). En el primer patrón se encuentran aquellos directivos que utilizan de forma escasa los cinco estilos de gestión del conflicto (22,9 por 100 del total de directivos analizados en el estudio). En el segundo se encuentran aquellos que hacen un uso predominante de la dominación para gestionar sus conflictos (24,4 por 100 del total). En el tercero se encuentran aquellos directivos que utilizan en gran medida la integración, la dominación y el compromiso para gestionar sus conflictos, y en menor medida los estilos de no confrontación: evitación y servilismo (8,5 por 100 del total). El cuarto patrón caracteriza a aquellos directivos que hacen un uso elevado de la integración y de la dominación, y un menor uso de la evitación, el servilismo y el compromiso (36 por 100 del total). Por último, el quinto patrón identifica a aquellos directivos que utilizan la integración para gestionar sus conflictos, haciendo un uso reducido de los cuatro estilos restantes (8,1 por 100 del total).

En cuanto a su efectividad, se observa que los perfiles conductuales enriquecidos con una elevada presencia de diversos modos de conducta son más efectivos que los perfiles conductuales donde sólo una conducta aparece en alto grado. En concreto, los patrones que presentan una mayor diversidad de estilos, siendo los más utilizados la solución de problemas, la dominación y el compromiso, son los más efectivos —patrón 3—. La explicación de este resultado es el hecho de que cada conducta posee un cierto grado de ineffectividad, de forma que algunas combinaciones conductuales pueden, en situaciones determinadas, maximizar los beneficios de las conductas por separado y minimizar sus problemas de ineffectividad. En concreto, la combinación de dos estrategias —solución de problemas y dominación— puede mejorar la efectividad, al minimizar la tendencia de la solución de problemas al estancamiento y la tendencia de la dominación al escalamiento (Van de Vliert, 1997) (véase figura 3.2).



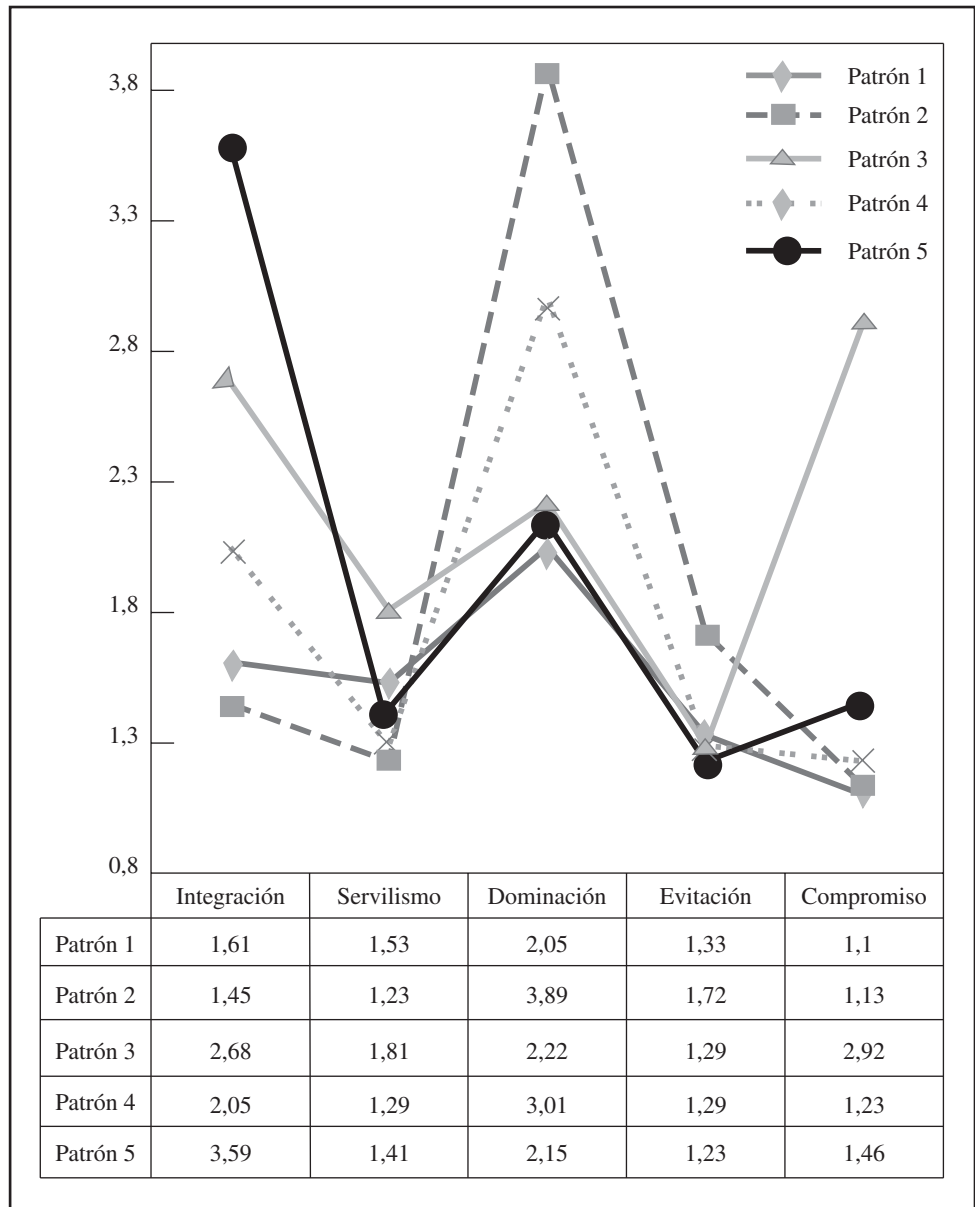


Figura 3.1.—Patrones de estilos de gestión del conflicto (Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999).

En la figura 3.2 se constata cómo la efectividad diádica se incrementa cuando las conductas de lucha directa y solución de problemas se utilizan en alto grado. Se observa que la combinación entre las conductas de solución de problemas y

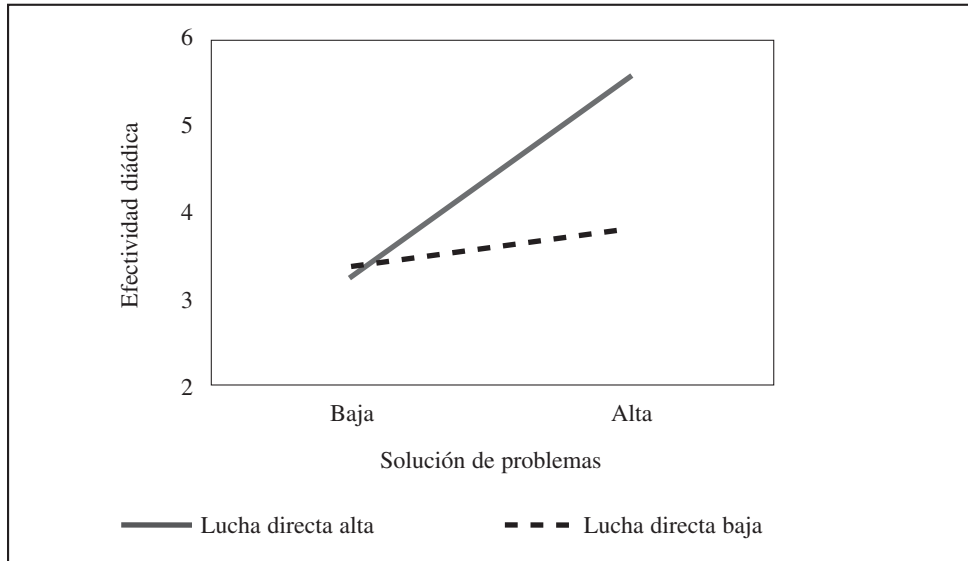


Figura 3.2.—Relación entre las conductas de solución de problemas y lucha directa con la efectividad diádica en la gestión de un conflicto escalado (Medina, 2001).

lucha directa es efectiva para la gestión de un conflicto escalado (Medina, 2001; Van de Vliert et al., 1999).

Entre las razones que explican la efectividad de la combinación de estos dos tipos de conductas —solución de problemas y dominación— se encuentra la posibilidad de que la solución de problemas sea pertinente para ciertos aspectos de la interacción, y la dominación para otros (Rahim, 1992; Thomas, 1992), o al hecho de que cada conducta se desarrolle eficientemente durante un determinado segmento del proceso de interacción (Putnam, 1990). Por este motivo algunos autores han propuesto el estudio del proceso de conflicto, examinando la distribución temporal de las estrategias y conductas a lo largo del proceso de conflicto (v. g. Lim y Murnighan, 1994), o las secuencias conductuales utilizadas por el sujeto (Putnam, 1990; Van de Vliert, 1997).

### 2.3.2. Complejidad temporal

El estudio de la complejidad temporal ha seguido una doble línea de investigación: en la primera se han analizado las regularidades conductuales que se suceden a lo largo del proceso de interacción, denominadas fases, y en segundo lugar, se han analizado los efectos, sobre los resultados, de la utilización diferencial de las estrategias y conductas de gestión del conflicto a lo largo del proceso de interacción.

El estudio de las fases nos informa, principalmente, de la utilización diferencial que los sujetos realizan de las conductas o estrategias de gestión del conflicto a lo largo del proceso de gestión (véanse Lim y Murnighan, 1994; Putnam, 1990). La presencia de diferentes fases o etapas en los procesos de gestión del conflicto y negociación ha sido constatada por muchos autores (v. g. Douglas, 1962; Gulliver, 1979; Holmes, 1992; Lewicki, Saunders y Minton, 1994; Walton, 1969). Por ejemplo, Walton (1969) distingue entre la *fase de diferenciación*, donde cada parte defiende sus propios intereses, y la *fase de integración*, donde las partes defienden intereses conjuntos. En la misma línea, Pruitt y Carnevale (1993) consideran que los sujetos pasan de una orientación de interés propio a una orientación de interés conjunto a lo largo de la interacción, como fruto de la información disponible sobre la otra parte.

Algunos estudios han analizado la relación entre los resultados negociadores y la distribución de estrategias a lo largo del proceso negociador (Olekalns et al., 1996; Putnam, Wilson y Turner, 1990). Así, los resultados más constructivos suceden cuando el sujeto se muestra muy flexible y muy creativo en las últimas etapas de la negociación, mientras que los resultados menos efectivos aparecen cuando el sujeto se muestra inflexible en estos últimos momentos (Putnam et al., 1990). Por otro lado, los sujetos más efectivos incrementan de forma constante las conductas de reestructuración (conductas de lucha indirecta) a lo largo del proceso, mientras que dicho patrón decrece en los sujetos menos efectivos (Olekalns et al., 1996).

### 2.3.3. *Complejidad secuencial*

Por último, la efectividad diádica depende no sólo de la combinación de modos de conducta, sino también de cómo éstas se suceden durante la interacción, donde las reacciones de una de las partes son consecuencia de las acciones de la otra (v. g. Brett, Shapiro y Lytle, 1998; Medina, Dorado, Arévalo, Munduate y Cisneros, 2003). El análisis de la complejidad secuencial sigue una doble vía de trabajo: *a)* en la primera se estudian las secuencias o patrones conductuales empleados por los negociadores, y *b)* en la segunda, el efecto que dichas secuencias tienen sobre los resultados.

En cuanto a la primera línea de trabajo podemos identificar dos patrones generales de actuación en el proceso de conflicto: *a)* la acción recíproca, y *b)* la acción complementaria. En la primera, el sujeto utiliza conductas similares a las de su oponente, y en la segunda utiliza conductas diferentes (De Dreu, Harinck y Van Vianen, 1999). Existe una fuerte tendencia a actuar de forma recíproca, principalmente ante las conductas de dominación del oponente. Así, los negociadores suelen responder agresivamente a las provocaciones del adversario, incluso aunque dichos negociadores hayan sido entrenados previamente para responder a esas situaciones con conductas de solución de problemas (Brett, Shapiro y Lytle, 1998).

Estos resultados han sido comprobados en situaciones de escalamiento del conflicto donde las personas utilizan una secuencia estándar de modos de conducta como respuesta a la persistente provocación recibida de la otra parte. Dicha secuencia supone el empleo de modos de conducta en escalamiento, que pueden comenzar con la realización de demandas y finalizar con una conducta violenta (Mikolic, Parker y Pruitt, 1997). No obstante, existe también la tendencia a la complementariedad en la acción. Éste es el caso, por ejemplo, de la respuesta defensiva ante un ataque inesperado del oponente, o la respuesta de dominación ante la debilidad del adversario (De Dreu et al., 1999).

Los investigadores han encontrado secuencias conductuales más efectivas que otras. Así, las personas más efectivas responden recíprocamente a las conductas integradoras del oponente y de forma complementaria a las conductas distributivas (Remeseiro, 1994; Weingart et al., 1990). Efectivamente, los negociadores más efectivos responden a las provocaciones y ataques personales del oponente de forma complementaria, es decir, intentando comprender sus necesidades, realizando alguna concesión o propuestas creativas de solución; en definitiva, rompiendo el curso de acción iniciado por el adversario (Medina et al., 2003; Van de Vliert et al., 1999).

En resumen:

- La perspectiva única asume la presencia de un estilo constructivo de gestión del conflicto: la colaboración; y un estilo destructivo: la competición.
- La perspectiva contingente considera que la pertinencia de los estilos de gestión del conflicto depende de las situaciones en las que se utilicen.
- La perspectiva compleja estudia los estilos de gestión del conflicto de forma combinada, analizando cómo las conductas de gestión del conflicto son utilizadas durante el proceso de gestión del conflicto.
- Los patrones que combinan una mayor diversidad de estilos son los más efectivos, siendo los más utilizados la solución de problemas, la dominación y el compromiso.
- La combinación de la dominación y la solución de problemas es efectiva para gestionar conflictos con intensidad elevada.
- Responder recíprocamente a las conductas integradoras del oponente, y de forma complementaria a las conductas competitivas del oponente, es efectivo para gestionar conflictos con intensidad elevada.

## Ejercicio práctico

### RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY ROCI (II)

*Instrucciones:* Utilice la escala que se presenta a continuación para indicar cuál es la frecuencia con que usted actúa de ese modo al hacer frente a las interacciones que normalmente mantiene con sus compañeros. Coloque sus puntuaciones al lado de cada ítem. Al final, puede valorar sus puntuaciones utilizando las tablas que se presentan en el apartado evaluación de los resultados.

1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces	A veces	A menudo	Siempre

1. Ante una dificultad de trabajo con mi compañero, intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos.
2. Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero.
3. Ante un conflicto de trabajo con mi compañero, procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo.
4. Ante una situación problemática con mi compañero, intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunta.
5. Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos benefician a ambos.
6. Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero.
7. Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución.
8. Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas.
9. Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor.
10. Generalmente actúo como desea mi compañero.
11. Generalmente acato los deseos de mi compañero.
12. Ante una situación problemática con mi compañero, la información que intercambio con él es siempre auténtica.
13. Ante una dificultad de trabajo con mi compañero, generalmente le hago concesiones.

14. Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos.
15. Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero.
16. Intento no mostrar desacuerdo con mi compañero.
17. Evito tropiezos con mi compañero.
18. Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan.
19. En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero.
20. Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero, a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo.
21. Ante una situación problemática con mi compañero, generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista.
22. Ante un problema de trabajo con mi compañero, trato de plantear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible.
23. Colaboro con mi compañero para llegar a soluciones aceptables para ambos.
24. En el trabajo, generalmente trato de satisfacer las preferencias de mi compañero.
25. En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance, para ganar en una situación de competencia con mi compañero.
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo al compañero para evitar problemas.
27. Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi compañero.
28. Ante un problema de trabajo con mi compañero, intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.

### Evaluación de los resultados

Estilo	Ítem	Media
INTEGRACIÓN (1)	1,4,5,12,22,23,28	=
EVITACIÓN (2)	6,16,17,26,27,3	=
DOMINACIÓN (3)	8,9,18,21,25	=
SERVILISMO (4)	10,11,13,19,2,24	=
COMPROMISO (5)	7,14,15,20	=

*Nota:* Véase Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993).

Contraste sus puntuaciones con las de algunos grupos donde se ha aplicado el cuestionario.

	1	2	3	4	5
<i>Nivel organizacional</i>					
Alto	4,25	3,25	3,01	3,18	3,79
Medio	4,26	3,44	2,88	3,14	3,76
Bajo	4,28	3,30	3,04	3,17	3,74
<i>Nivel de estudios</i>					
Preuniversitario	4,14	3,24	2,80	3,26	3,65
Estudios de grado medio	4,36	3,41	2,90	3,17	3,82
Estudios de grado superior	4,09	3,20	2,91	2,94	3,60

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brett, J. M., Shapiro, D. L. y Lytle, A. L. (1998). Breaking the bond of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41, 410-424.
- Butler, J. K. (1994). Conflict styles and outcomes in a negotiation with fully-integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, 5, 309-325.
- Carnevale, P. J. y Pruitt, D. J. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Conrad, C. (1991). Communication in conflict: Style strategy relationships. *Communication Monographs*, 58, 143-155.
- Cosier, R. A. y Ruble, T. L. (1981). Research on Conflict-Handling Behavior: An experimental Approach. *Academy of Management Journal*, 24, 816-831.
- De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S. y Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F. y Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 376-405). Chichester: Wiley.
- De Dreu, C. K. W y Van Viannen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.

- Douglas, A. (1962). *Industrial Pacemaking*. New York: Columbia University Press.
- Dorado, M. A., Medina, F. J., Cisneros, I. F. J. y Munduate, L. (2003). *Conflict handling behavior and emotional responses. Predicting the effectiveness*. Comunicación presentada al XI European Congress on Work and Organizational Psychology, Lisboa, mayo.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Getting to yes. Negotiating agreement without giving in*. London: Hutchinson.
- Gulliver, P. H. (1979). *Disputes and negotiations: A cross cultural perspective*. San Diego, CA: Academic Press.
- Hall, J. (1969). *Conflict management survey*. Conroe, Texas: Teleometrics International.
- Holmes, M. E. (1992). Phase structures in negotiation. En L. L. Putnam y M. E. Roloff (Eds.), *Communication and Negotiation* (pp. 83-108). London: Sage.
- Janssen, O. y Van de Vliert, E. (1996). Concern for the other's goals: Key to (de-) escalation of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 7, 99-120.
- Kabanoff, B. y Van de Vliert, E. (1993). *Behaviour Symmetry in Conflict Dyads and its Relation to Interpower and Conflict Outcomes*. Comunicación presentada a la Reunión Anual de la International Association for Conflict Management. Houthalen. Bélgica, junio.
- Knapp, M. L., Putnam, L. L. y Davis, L. J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where do we go from here? *Management Communication Quarterly*, 1, 414-429.
- Lee, C. W. (1990). Relative status of employees and styles of handling interpersonal conflict: An experimental study with Korean managers. *International Journal of Conflict Management*, 1, 327-340.
- Lewicki, R. J. y Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Homewood, IL: Irwin.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. y Minton, J. W. (1994). *Essential of negotiation*. Chicago: Irwin.
- Lim, S. G. y Murnighan, J. K. (1994). Phases, deadlines and the bargaining process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 153-171.
- Medina, F. J. (2001). *Autoeficacia y efectividad de las conductas de gestión del conflicto*. Universidad de Sevilla: Tesis doctoral no publicada.
- Medina, F. J., Dorado, M. A., Arévalo, A., Munduate, L. y Cisneros, I. F. J. (2003). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicothema*, 15, 12-18.
- Medina, F. J. y Munduate, L. (2004). *The impact of self-efficacy in an escalated conflict*. En revisión.
- Mikolic, J. M., Parker, J. C. y Pruitt, D. G. (1997). Escalation in response to persistent annoyance: Group versus individuals and gender effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 389-399.
- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8, 47-68.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M. y Euwema, M., (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10, 5-24.
- Munduate, L., Luque, P. y Barón, M. (1997). Styles of Handling Interpersonal Conflict: An Observational Study. *Psicothema*, 9, 145-153.
- Nicotera, A. M. (1994). The use of multiple approaches to conflict: A study of sequences. *Human Communication Research*, 20, 592-621.
- Olekalns, M., Smith, P. L. y Walsh, T. (1996). The process of negotiating: Strategy and timing as predictors of outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 68-77.



- Osgood, C. E. (1962). *An alternative to war o surrender*. Urbana: University of Illinois Press.
- Papa, M. y Pood, E. A. (1988). Coorientacional accuracy and organizational conflict: An examination of tactic selection and discussion satisfaction. *Communication Research*, 15, 3-28.
- Pruitt, D. G. y Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. California: Books/Cole.
- Putnam, L. L. (1990). Reframing Integrative and Distributive Bargaining. A Process Perspective. *Research on Negotiation in Organization*, 2, 3-30.
- Putnam, L. L. y Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. En M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook* (6, pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage.
- Putnam, L. L., Wilson, S. R. y Turner, D. B. (1990). The evolution of policy arguments in teachers' negotiation. *Argumentation*, 4, 129-152.
- Rahim, M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventory -II: Forms a, b, and c*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. (2.<sup>a</sup> ed.). Nueva York: Praeger.
- Remeseiro, C. (1994). *Estrategias y tácticas en procesos de negociación*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Oviedo.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. y Kim, S. H. (1994). *Social Conflict Escalation. Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Sashkin, M. (1990). *Cómo afrontar los conflictos*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Smith, D. L., Pruitt, D. G. y Carnevale, P. J. (1982). Matching and mismatching: The effect of own limit, other's toughness, and time pressure on concession rate in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 876-883.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W. y Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict MODE instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Ting-Toomey, S. Gao, G. Trubisky, P. Yang, Z. Kim, H. S. Lin, S. y Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: a study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-296.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior: theoretical frontiers*. Hove, U.K.: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., Euwema, M.C. y Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: the effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E. y Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Walton, R. E. (1969). *Intrpersonal pacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H. y Carroll, J. S. (1990). *The International Journal of Conflict Management*, 1, 7-31.



# Aspectos emocionales en la gestión del conflicto

# 4

MIGUEL ÁNGEL DORADO

La señora Payesa es una agente comercial de la empresa FRONTASA dedicada al montaje y dotación del mobiliario de tiendas de ropa. La señora Payesa ha realizado múltiples transacciones comerciales con el señor Núñez, responsable de ventas de FURNIN, S. A., empresa que se dedica a la elaboración por encargo del mobiliario de tiendas y grandes superficies. La señora Payesa y el señor Núñez han mantenido una comunicación telefónica en la que la agente comercial de FRONTASA ha encargado unos productos por un valor aproximado de 800.000 euros. En la conversación mantenida entre ambos, el señor Núñez le ha comentado a la señora

Payesa que no podrá tener, en el tiempo que desea, el producto encargado, ya que ha recibido pedidos de otras firmas al comienzo del año. La señora Payesa le indica al señor Núñez que FRONTASA ha venido realizando pedidos desde hace quince años y que no considera adecuado el no recibir un trato especial. El señor Núñez, atendiendo a la política de FURNIN, trata de explicar a la señora Payesa que él se debe a sus clientes y que no puede faltar al compromiso de entrega con otras empresas. Entre los dos se mantiene una discusión acalorada que puede poner en peligro la relación comercial mantenida hasta el momento.

## 1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMOCIÓN

Esta situación, que bien pudiera ser un ejemplo real de lo que ocurre a diario entre organizaciones productivas o de servicios, pone de manifiesto una situación de conflicto. Tanto la señora Payesa como el señor Núñez, tienen *objetivos contrapuestos*: la agente de FRONTASA quiere que le sea entregado el producto que encarga al señor Núñez en una fecha que para éste no es posible. Ambos tienen una *relación* (interacciones frecuentes) que ha sido mantenida por transacciones anteriores. Por último, ambos son *interdependientes*; FRONTASA depende en cierta medida de los recursos que maneja FURNIN y ésta depende en cierto grado de las peticiones o encargos realizados por aquella. Como se puede ver, parece que los elementos definitorios del conflicto están presentes (Putnam y Poole, 1987): objetivos contrapuestos, interacción e interdependencia de las partes. Si analizásemos la inte-

racción que se mantiene entre la señora Payesa y el señor Núñez, veríamos cómo se llevan a cabo, por parte de ambos, determinadas estrategias que tratan, en el mejor de los casos, de resolver esta situación conflictiva. Seguramente podríamos estudiar cómo perciben y qué análisis hacen de la situación, qué información intercambian, qué resultados esperan conseguir, qué expectativas tienen puestas en el encuentro negociador... todos estos elementos los podríamos incluir en lo que denominaríamos componente cognitivo de la interacción. Pero ¿qué sucede además de esto?, esta interacción que estamos analizando ¿da lugar a una respuesta emocional por parte de los negociadores? Seguramente, en algún momento, tanto la señora Payesa como el señor Núñez experimentarán e incluso expresarán rabia o enfado por la oposición que encuentran en su interlocutor, miedo a romper la relación que se ha dado entre ambos negociadores, tristeza por no poder conseguir sus objetivos... Con ello queremos decir que un episodio de conflicto no puede ser estudiado completamente sin considerar la contribución que tiene la emoción en tales encuentros. Esta idea, que parece en principio irrefutable, no ha sido tan aceptada hace unas décadas, quizá por la dificultad que entraña el estudio de la emoción o quizá por la preponderancia que ha tenido la psicología cognitiva. En efecto, la mayoría de los estudios y reflexiones teóricas acerca del conflicto en la organización han adolecido de la inclusión de la respuesta emocional de los negociadores, centrándose exclusivamente en las cogniciones de los sujetos y sus resultados.

En el presente capítulo abordaremos cómo contribuye la emoción a una comprensión más completa de la gestión del conflicto. En primer lugar, trataremos de concretar qué se entiende por emoción; pasaremos a continuación a indicar la inextricable relación entre la emoción y la gestión del conflicto; y en tercer lugar, analizaremos las principales líneas de investigación actual en este tema y los resultados a los que se ha llegado.

La definición del concepto emoción depende, como afirma Strongman (1990), de la visión desde la que se enfoque este fenómeno. Es decir, dependerá del marco teórico y experimental desde el que se estudie. Fischer, Shaver y Carnochan (1990) diferencian las definiciones de la emoción en dos grupos. Un grupo lo constituyen aquellas que aceptan, en una visión más o menos amplia de componentes (elementos constituyentes de la emoción), el que a cada emoción la caracterizan rasgos distintivos claros y universales, es decir, que se darían en todos los seres humanos. Por otro lado estarían aquellas que definen las emociones como grupos o familias en las que sus miembros o sus elementos comparten un cierto parecido, pero no hay un conjunto universal de rasgos. Esta segunda visión de la emoción, denominada *visión prototípica*, afirma que las emociones encajan con los modelos prototípicos de cada categoría, en las cuales los miembros de esas categorías se parecen al prototipo (al mejor ejemplo) que define la categoría, pero pocos de esos miembros tienen todas las características del mismo. Es decir, podríamos encontrar expresiones emocionales (tanto en las descripciones que hacemos de ellas como en la forma de expresarlas mediante nuestro comportamiento no verbal) que compartirían rasgos de un mismo prototipo pero que no tendrían todos los rasgos que definen al mismo.

Traducido a un ejemplo más cercano, imaginemos que el prototipo del concepto coche lo definiéramos como un instrumento que, utilizando energía procedente del petróleo mediante un motor que produce la combustión de ese carburante, pudiera moverse a una determinada velocidad. Este prototipo está además constituido por un chasis metálico y una cabina interior a la que se puede acceder por cinco puertas. Según la visión prototípica, todos los vehículos con características similares pero que tuvieran dos puertas también podrían ser considerados dentro de la categoría coche. Del mismo modo podrían incluirse aquellos vehículos que utilizaran energías alternativas. Como puede verse, todos esos vehículos comparten rasgos con el prototipo, pero no todos comparten la totalidad de sus características.

Otra revisión de las definiciones de emoción la aportan Oatley y Jenkins (1992), quienes, entre otros aspectos, se plantean cuáles han sido las respuestas que se han dado a la pregunta ¿qué es una emoción? Estos autores mantienen que se ha tendido a enfatizar los aspectos relativos a la especificidad y a la función. Es decir, tienden a resaltar lo que es una emoción diferenciándola de otras respuestas de la persona, y a describir la función que tiene para dicha persona. De las distintas definiciones y conceptualizaciones que incluyen en su trabajo, una visión completa de las mismas podría resumirse en la consideración de la emoción como «estados mentales o procesos elicitados por un evento de determinada intensidad, que puede ser medida a través de las respuestas comportamentales, fisiológicas y autoinformadas, aunque no siempre es clara la correlación entre estas diferentes medidas, y con una duración menor a los estados de humor. Estos estados o procesos son elicitados por eventos que son de importancia para las necesidades y metas del individuo, siendo estos elementos elicitadores distintos para otra emoción, y que son etiquetados socialmente —como felicidad, ira, etc.—, siendo posible su interpretación, supresión o moldeamiento».

Veamos cada uno de estos componentes de la definición con un ejemplo sencillo. Imaginemos que Antonio está en clase de Psicología del Trabajo, la clase le está pareciendo muy interesante pero hoy es un día especial. Sus padres le han comprado un coche nuevo que ha traído a la facultad con el fin de dar una vuelta con Elvira, compañera de Antonio y por la que éste siente cierta atracción. Mientras la profesora sigue con su brillante exposición, Antonio le propone a Elvira si le gustaría dar un paseo en su nuevo coche, y Elvira (aunque no deja ver con claridad a Antonio que ella también siente algo por él) acepta encantada. Ambos deciden abandonar la clase (mañana pediremos los apuntes a Manolo, dicen) y se dirigen hacia el lugar donde Antonio estacionó su flamante vehículo esta mañana. A lo largo del trayecto, Antonio no para de comentar las características de su vehículo y lo feliz que se siente. Cuando doblan la esquina de la calle donde está aparcado el coche ven cómo un equipo de bomberos acaba de sofocar el fuego procedente de un vehículo estacionado y que está recubierto de esa espesa espuma que utilizan los equipos antiincendios cuando se enfrentan a un fuego eléctrico. Antonio está despavorido, su cara está lívida, sus manos y su cuerpo sudan profusamente, siente que el corazón funciona a un ritmo muy acelerado y apenas puede articular palabra.

Elvira trata de tranquilizarlo, lo abraza y trata de calmar el llanto que Antonio acaba de iniciar, le dice una y otra vez que trate de calmarse y que seguramente el seguro cubra los desperfectos. Cuando por fin consiguen llegar al coche, Antonio comienza a reír. «¡Elvira, éste no es mi coche! ¡Aquí lo dejé hace unas tres horas pero éste no es mi coche!», grita. La tristeza de Antonio ha desaparecido y una agradable sensación recorre su cuerpo, su corazón vuelve a latir con normalidad y su cara se torna discretamente rosada. Esta emoción de felicidad dura poco, pues al instante exclama: «¡Dónde está mi coche!», y ahora una emoción de miedo le invade. Un agente de policía que está observando las reacciones de Antonio se dirige a él y le comenta que el vehículo que estaba estacionado anteriormente, y cuya descripción corresponde fielmente al de Antonio, fue retirado por la grúa del ayuntamiento. Antonio de nuevo vuelve a experimentar una emoción de alegría que comparte con Elvira cuando la abraza y dice: «¡Nunca pensé que pudiera estar tan contento porque la grúa me haya retirado el coche!».

Desde que Antonio y Elvira cruzan la esquina de la calle donde aquél estacionó su vehículo, Antonio ha experimentado la siguiente secuencia emocional: tristeza, felicidad, miedo y felicidad. Todas ellas han sido generadas por un acontecimiento de cierta intensidad para Antonio (perder de esa manera un coche nuevo es un acontecimiento de suficiente intensidad como para que todos nosotros tengamos unas reacciones parecidas), todas ellas pueden ser medidas a través de las conductas emitidas por él, en particular por las expresiones faciales a lo largo de todo el episodio, a través de sus respuestas fisiológicas (aceleración del ritmo cardíaco, sudoración palmar, incremento de la tasa respiratoria...) y a través de las descripciones que nos podría hacer (y que seguramente hará a sus amigos en sucesivos encuentros). Los estímulos que elicitán las diferentes emociones de la secuencia son distintos: «mi coche ha ardidido», para la emoción de tristeza; «mi coche no ha ardidido», para la emoción de felicidad; «bueno, entonces, dónde está mi coche», para la emoción de miedo, y, aunque nos parezca mentira, «mi coche se lo ha llevado la grúa», para la emoción de felicidad, lo que nos permite pensar que las emociones están en cierta medida vinculadas al contexto. Por último, el comportamiento que ha exhibido Antonio ha permitido su etiquetaje, tanto por parte de Elvira como del agente de policía que se acerca a él para darle la estupenda noticia. Elvira, cuando trató de calmarlo intentaba que éste moldeara su emoción (el seguro cubrirá los gastos, le dijo), y seguramente si Antonio proviniera de una cultura donde se ejerce un mayor control de la expresión pública de emociones (por ejemplo, la cultura japonesa, claro que entonces seguramente no se llamaría Antonio) la expresión emocional se habría suprimido en parte. Seguramente Antonio mantendrá hoy durante todo el día una sensación agradable (lo que ha pasado no es nada para lo que podría haber sido), es decir, un humor positivo incluso cuando le diga a su padre que a la letra del coche de este mes habrá que sumarle el importe de la multa y la «milagrosa» retirada de la grúa.

Los términos afecto, emoción y humor aparecen en ocasiones de manera intercambiable, como si se refirieran al mismo fenómeno; no obstante, estos tres con-

ceptos presentan diferencias entre sí. El término afecto se emplea como un concepto general que incluye tanto a la emoción como al humor. La diferenciación entre estos dos procesos emocionales se realiza en base, fundamentalmente, al factor temporal, siendo la emoción menos duradera que el humor. No obstante, el criterio temporal no es el único señalado para diferenciar ambos procesos (Davidson, 1994). Según Frijda (1994), la mejor distinción entre fenómenos afectivos es que, en la emoción, la evaluación y la preparación para la acción se centran en el objeto, mientras que en el humor no existe tal foco. En definitiva, la distinción entre ambos fenómenos consiste en si se da una relación entre el sujeto y un evento u objeto particular.

La falta de una definición generalmente aceptada de emoción refleja lo intrincado de este objeto de estudio. De acuerdo con Fernández-Dols (1995), al adentrarnos en la literatura específica, nos encontramos con múltiples definiciones, a veces contrapuestas, que tratan de caracterizar a la emoción. Nosotros adoptaremos la visión de Oatley y Jenkins (1992), descrita anteriormente, que corresponde a una definición multifactorial de la emoción en la que se incluye el modo de evaluar las respuestas emocionales en los sujetos, a través de sus respuestas conductuales, fisiológicas y autoinformadas.

## 2. MULTIPLICIDAD DE ABORDAJES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LA EMOCIÓN

Existe un gran número de teorías que enfocan, desde distintas perspectivas, este elemento complejo y a la vez central de la vida del individuo. Algunas teorías han primado por ejemplo el componente biológico, es decir, las respuestas del organismo ante una experiencia emocional, frente al componente cognitivo, es decir, cómo percibe y procesa dicha experiencia; otras, la especificidad cultural, es decir, que la emoción estaría mediatizada por los valores culturales del sujeto, frente a la universalidad en la expresión emocional, es decir, sea cual sea la procedencia del individuo, la expresión emocional sería la misma, abriendo debates importantes en esta área de estudio, que en la mayoría de los casos aún siguen vigentes.

Schmidt-Atzert (1985) señala una evolución en el estudio de la emoción que históricamente ha pasado por un énfasis inicial en la vivencia subjetiva (investigación introspectiva de las emociones, o lo que es lo mismo, cómo vive el sujeto el acontecimiento emocional), pasando posteriormente a una acentuación de los procesos fisiológicos (cuál es la respuesta del sujeto a nivel biológico) y más recientemente a un mayor énfasis en el comportamiento expresivo, como la expresión facial, es decir, se acentúa en este caso la manifestación externa que el sujeto realiza cuando experimenta una determinada emoción. En este mismo sentido, Strongman (1990) afirma que en las décadas comprendidas entre los años sesenta y noventa del siglo pasado se ha producido un considerable aumento de trabajos



sobre emoción, de manera que en los años noventa hay una cantidad de material sobre emoción considerablemente mayor del que una persona pudiera abarcar y que de modo general puede dividirse en dos grandes áreas, según se centren los trabajos en aspectos biológicos o sociales. Dentro del primer grupo se incluyen aquellas teorías que afirman que las emociones básicas están mediadas por estructuras determinadas genéticamente y que son resultado de una larga historia evolutiva. Por otra parte, y mostrando un especial interés en el aspecto subjetivo de la emoción, se ha desarrollado una aproximación que considera la emoción como un fenómeno social, es decir, como un fenómeno aprendido a través de la experiencia, en particular la experiencia social, es decir, en la interacción con otros sujetos.

Aunque los abordajes teóricos son muy diversos (véase Echevarría y Páez, 1989, o Fernández Abascal, 1995), parece existir acuerdo en que para una mayor comprensión del fenómeno emocional es necesaria la participación de diferentes perspectivas, es decir, tratar de estudiarlo desde un punto de vista multidisciplinar. La primera tarea que habría que plantear sería identificar los medios de los que se dispone para medir la respuesta emocional de los individuos.

### **3. MEDICIÓN DE LA RESPUESTA EMOCIONAL**

Sea cual sea el marco teórico desde el que se aborde el estudio de la respuesta emocional, existe un interés común en determinar cuáles son los criterios que se han de emplear para medir cómo, cuándo y en qué medida el individuo experimenta una emoción. Si recordamos la definición de emoción que proponían Oatley y Jenkins (1992), estos autores incluyen en la medición de la emoción los componentes subjetivo o informado, fisiológico o la respuesta del organismo ante el evento elicitor de la emoción y el comportamiento (que incluye la conducta del sujeto y su expresión corporal y facial). Han sido estos tres componentes los que se han incluido históricamente en el estudio de la emoción. Es cierto que, según el abordaje teórico que haya enmarcado a los investigadores de la emoción, ha prevalecido más un componente que otro. No obstante, podríamos afirmar que para tener un mayor acercamiento al fenómeno emocional, la inclusión de los tres componentes en su estudio mejoraría el conocimiento de este complejo y apasionante fenómeno. Sin ánimo de ser exhaustivos describiremos brevemente en qué consiste la medición de estos tres componentes.

#### **3.1. Componente subjetivo**

Los modos de estudiar la estructura de la experiencia emocional pueden ser básicamente dos. Uno consiste en analizar la respuesta de los sujetos a estímulos externos, como por ejemplo expresiones faciales mostradas en fotografías, expresiones faciales en vivo o palabras con carga afectiva, con el objeto de determinar



la estructura subyacente en la información presentada en el estímulo. Es decir, esta estrategia respondería a la pregunta ¿cómo el sujeto discrimina la información cargada emocionalmente de los estímulos que se le presentan? Sin embargo, lo que más comúnmente se ha utilizado ha sido el autoinforme de afecto de los sujetos sometidos a ciertos estímulos elicitadores de la emoción, por ejemplo pidiendo a los sujetos que informen de su respuesta afectiva ante situaciones hipotéticas o sus respuestas a experiencias pasadas. Es decir, esta estrategia consistiría en someter a las personas sobre las que se investiga a una situación emocional, y que nos informen de su experiencia. Los resultados de estas estrategias han sido dos: por una parte, la consideración de la estructura de la experiencia emocional como elementos discretos que varían en su número y se les denomina emociones primarias y fundamentales, conocidas como enfado, miedo, tristeza, asco, interés, etc., y por otra parte, el hallazgo de un número más reducido de dimensiones. Sea como sea, estas dos concepciones de la estructura de la emoción han constituido dos tradiciones investigadoras, la visión «discreta» y la visión «dimensional» de la emoción.

En las dos últimas décadas se han realizado un gran número de trabajos empíricos cuyo interés ha sido, fundamentalmente, desarrollar modelos dimensionales de la emoción con sus correspondientes métodos de medición (por ejemplo, la dimensión placer-displacer y activación). Russell (1980) propuso que estas dimensiones de placer-displacer y activación o arousal definían un modelo en el que los descriptores de la emoción podían ser dispuestos alrededor del perímetro de un círculo (véase figura 4.1), que contenía cuatro dimensiones bipolares separadas 45 grados. Posteriormente, Watson y Tellegen (1985) propusieron una estructura similar, también con cuatro dimensiones a las que denominaron agradabilidad, afecto

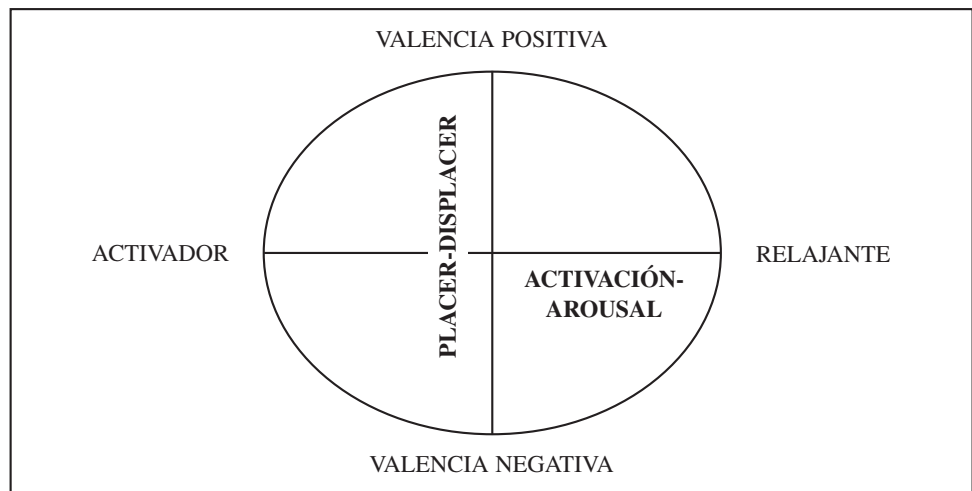


Figura 4.1.—Modelo circumplejo.

positivo, excitación y afecto negativo. Para medir estos dos factores, Watson, Clark y Tellegen (1988) proponen el Cuestionario de Afecto Positivo y Negativo (Positive and Negative Affect Schedule, PANAS). Este instrumento, ampliamente utilizado, ha sido adaptado y validado para la población española (Sandín et al., 1999).

En lo relativo a las emociones discretas, se han propuesto numerosos instrumentos de medida, tanto para el estudio de una emoción como para el estudio de varias emociones, siendo el autoinforme el método más empleado para medir la experiencia emocional (Reisenzein, 1994). Dentro de estos instrumentos, la Escala Diferencial de las Emociones (Differential Emotions Scale, DES) de Izard (1971) se ha usado ampliamente para determinar la emoción experimentada por los individuos ante determinadas tareas que elicitan la experiencia emocional (por ejemplo, la imaginación de situaciones afectivas o la inducción de emoción a través de visión de vídeos). La última versión de la escala se basa en la existencia de una serie de emociones básicas, concretamente doce (Izard, Libero, Putnam y Haynes, 1993), a las que denominan: interés, felicidad, sorpresa, tristeza, ira, asco, desprecio, miedo, culpabilidad, vergüenza, timidez y hostilidad hacia sí mismo. Esta escala ha sido empleada en nuestro contexto cultural por Basabe, Valdosedá y Páez (1993) en una versión resumida y sobre la que se encuentran tres dimensiones a las que los autores denominan afectividad negativa-positiva, activación y autocontrol social. Las emociones incluidas en cada uno de estos factores son tristeza, enfado, asco y felicidad, en el primer factor (afectividad negativa-positiva); interés o atención, miedo y sorpresa, en el segundo factor (activación), y en el tercer factor (autocontrol social) se incluyen las emociones culpabilidad, menosprecio y vergüenza.

Antes de concluir este punto, podríamos preguntarnos, como hacen Zammuner y Frijda (1994), si la emoción de la que el sujeto informa es de manera inequívoca la emoción que el sujeto experimenta. Estos autores presentan un trabajo en el que en determinado tipo de emociones, que pueden ser socialmente desaprobadas (por ejemplo, los celos o la envidia), existen discrepancias entre lo que la persona siente y lo que comunica. Esto nos hace pensar que el uso de autoinformes para el estudio de la emoción, si bien es una primera aproximación, debe ser completado con otros elementos a diferentes niveles, como podrían ser las respuestas psicofisiológicas que suceden en el sujeto y las conductas que éste emite. Al finalizar el presente capítulo, se presenta un ejercicio en el que se comparan la expresividad emocional informada por el sujeto y la expresión real evaluada por los compañeros.

### **3.2. Componente fisiológico**

De acuerdo con Echevarría (1989), la asunción por la práctica totalidad de los teóricos de la emoción, de la presencia de cambios fisiológicos en el fenómeno emocional, nos da idea de la importancia de tomar en cuenta estos datos en el estu-

dio del mismo. No obstante, como advierte Gale (1989), estos datos habrán de ser integrados con otros, procedentes del estudio del comportamiento observable y de la experiencia subjetiva.

Al considerar el componente psicofisiológico de la emoción es esencial distinguir entre los elementos fisiológicos autonómicos y centrales (Davidson, 1994). Es decir, tratar de desentrañar la contribución de nuestro sistema nervioso (sistema regulador de nuestro organismo), tanto en su componente central como en su componente autonómico, en nuestra respuesta emocional.

Nuestro sistema nervioso se divide en Sistema Nervioso Central y Sistema Nervioso Periférico. El primero está constituido por el encéfalo y la médula espinal. El segundo lo forman las estructuras neurológicas a partir de su salida del Sistema Nervioso Central, dentro del que se encuentra el Sistema Nervioso Somático o Sensoriomotor, que inerva los órganos sensoriales y motores, y el Sistema Nervioso Autónomo, que inerva las glándulas y las musculatura lisa y cardíaca. El Sistema Nervioso Autónomo se divide a su vez en Sistema Nervioso Simpático y Sistema Nervioso Parasimpático.

Hecha esta aclaración, los estudios que se han centrado en la respuesta fisiológica que acompaña a la emoción han pasado del interés en la respuesta autonómica al interés en la respuesta cerebral. En cuanto al primero de estos intereses, se trataba de buscar una respuesta fisiológica diferencial según la emoción que se elicitara en los sujetos. Por ejemplo, ¿cómo responde la actividad cardíaca a la emoción de enfado o tristeza? Ha sido el estudio de la actividad cardíaca el que más ha contribuido a la diferenciación entre pares de emociones discretas. Tanto la tasa cardíaca como los indicadores de la actividad diferencial del Sistema Nervioso Autónomo (Simpático y Parasimpático) han sido las medidas que se han empleado en la investigación que trata de dilucidar la existencia de patrones fisiológicos diferenciales.

Como se indicó más arriba, hoy día lo que más predomina es la búsqueda de patrones de respuestas diferenciales a nivel del Sistema Nervioso Central. En este sentido, Gray (1994) afirma que el protagonismo que se le ha dado a la diferenciación autonómica ha provenido de la dificultad en el abordaje del estudio de los cambios cerebrales, que ha conducido a mirar en el sitio equivocado. El desarrollo de los modelos animales y las técnicas de neuroimagen, junto con los avances en física, química y biología (Crease, 1993), permitirá aportar datos que aclaren la implicación del Sistema Nervioso Central en la experiencia emocional.

En resumen, la preocupación por hallar un componente psicofisiológico en la emoción ha pasado por centrarse en un primer momento en lo más accesible, aunque no necesariamente lo más clarificador, como es la respuesta autónoma del individuo, para después irse incorporando el estudio de los circuitos neurales del Sistema Nervioso Central. El tercer componente que se ha considerado en la emoción y que ahora analizaremos, la expresión facial, también se ha puesto en relación con el componente psicofisiológico y con el experiencial, estudiándose los efectos que produce la expresión facial voluntaria (v. g. Levenson, Ekman y Frie-

sen, 1990), así como su inhibición (v. g. Gross y Levenson, 1993) en los otros dos componentes.

### **3.3. Expresión facial**

Los estados emocionales se reflejan en gran medida en las expresiones faciales y corporales, y en algunos casos ciertos estados emocionales específicos pueden dar lugar a expresiones específicas e identificables (McNaughton, 1989), siendo posible utilizar la expresión facial para verificar la presencia de una emoción determinada (Davidson et al., 1990). Con respecto a la relación expresión-emoción se pueden encontrar dos posturas en cierta medida enfrentadas. Una de ellas, liderada por los trabajos de Ekman (v. g. Ekman, 1994), afirma que la expresión facial es un equivalente a la emoción. Por otra parte, la otra postura (v. g. Russell y Fernández-Dols, 1997) mantiene que la expresión no es condición necesaria ni suficiente para la emoción.

Los sistemas de codificación objetivos se basan en la identificación y medida de unidades de comportamiento facial visibles. Es decir, los movimientos faciales son codificados, asignándoles también un valor en cuanto a la intensidad del movimiento detectado. Estos sistemas de codificación se pueden diferenciar entre aquellos que se basan en consideraciones teóricas previas, acerca de la existencia de patrones de movimiento facial asociados con emociones particulares, y aquellos que se basan en la anatomía de la musculatura facial (Wagner, 1997).

Dentro del primer grupo se sitúa el Maximally Discriminative Facial Movement Coding System, conocido como MAX, de Izard (1979), y dirigido a la codificación de nueve emociones. Este sistema se ha desarrollado fundamentalmente para su aplicación a niños y jóvenes. Dividiendo el rostro del sujeto en tres partes (región frontal, región de ojos/nariz/pómulos, y región oral) utiliza 29 códigos que permiten identificar las expresiones emocionales del sujeto.

En cuanto al segundo grupo, basado en la anatomía de la musculatura facial, el sistema más utilizado es el Facial Action Coding System (FACS), de Ekman y Friesen (1978). Este sistema de codificación está basado en el primer estudio de carácter sistemático de las acciones de todos los músculos faciales y que es atribuido a Hjorstsjö (1969). El método que más se emplea en la actualidad es el FACS, que aísla unidades de acción y cada una de ellas es evaluada en una escala de intensidad. Este sistema de codificación requiere un entrenamiento especial (al igual que el MAX), así como una gran cantidad de tiempo para codificar la expresión facial; de ahí que no sea recomendable cuando los períodos de tiempo de expresión facial a codificar son largos.

Posteriormente a estos sistemas, Kring y Sloan (1991) proponen un sistema de codificación que denominan Facial Expression Coding System (FACES) con un doble propósito: en primer lugar, la elaboración de un sistema de codificación basado en una perspectiva dimensional de la emoción (valencia y arousal), y en

segundo lugar, el poder contar con un sistema de codificación que consuma un tiempo menor que el FACS y que permita, por tanto, el estudio de grandes períodos de expresión sin tener que proceder a una selección de los segmentos más significativos. Este sistema proporciona información de la frecuencia, intensidad, valencia, duración de las expresiones faciales emitidas por el sujeto y nivel de expresividad mostrado por el mismo.

Además de los sistemas de codificación, que nos permiten analizar las expresiones que de modo manifiesto se dan en los sujetos sometidos a ciertos estímulos, otro modo de estudiar los cambios en la musculatura facial consiste en el uso de la electromiografía. Esta técnica está destinada al estudio de la actividad muscular, y su objetivo consiste en captar y analizar los potenciales bioeléctricos de la unidad motora o del grupo muscular que interese, dando lugar a un trazado del registro de los potenciales eléctricos que se originan en el músculo (electromiograma). En estado de reposo no se registra actividad y cuando se produce contracción muscular, se detecta actividad, que aumenta con el incremento en la fuerza de contracción. El uso del electromiograma permite diferenciar la actividad muscular no perceptible que se produce en el individuo y que acompaña a la emoción. No todos los procesos emocionales se acompañan de movimientos faciales evidenciables con la codificación, siendo por tanto imposible su detección, mientras que los potenciales de acción muscular en el rostro se pueden dar en ausencia de una expresión facial abierta, cuando la activación muscular es débil o pasajera, o cuando es abortada rápidamente.

Una vez descritos los medios de los que se dispone para estudiar la respuesta emocional, analizaremos cuál es el papel que se le ha dado a la emoción en la gestión del conflicto.

#### 4. EMOCIÓN EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

El estudio del fenómeno emocional en el ámbito del conflicto y la negociación ha pasado, en poco tiempo, de ser escaso a ser considerado un aspecto básico para una total comprensión del fenómeno. El cambio en el interés acerca de la implicación del fenómeno emocional en el ámbito del conflicto y la negociación coincide en parte con la evolución que ha seguido esta disciplina. Según Bazerman, Curhan, Moore y Valley (2000), se pasó de un interés en el estudio de la negociación desde la psicología social en los años sesenta y setenta del pasado siglo, a una disminución en los estudios acerca de este fenómeno durante el protagonismo de la psicología cognitiva en los años setenta. En los años ochenta hubo un resurgimiento en el interés del estudio de la negociación, sobre todo desde la perspectiva de la toma de decisión, siendo en la década siguiente la psicología social la que retoma el protagonismo inicial, comenzando a incluir el fenómeno emocional como un aspecto relevante.

Thomas (1992) anticipó el análisis de la incidencia de las reacciones emocionales y la gestión de las mismas en los procesos de negociación y conflicto, como

una de las principales líneas de investigación que se seguirían en el futuro. Este autor mantenía que resultaba paradójico cómo a pesar de que el conflicto es uno de los fenómenos que más activan la emoción, se haya estudiado como si ésta no ejerciese ninguna presión sobre el mismo. Barry y Oliver (1996) afirman que la emoción ejerce una influencia importante en los comportamientos puestos de manifiesto por los negociadores, y que es un ingrediente necesario para una explicación más completa de tales comportamientos. Estos autores sostienen que siendo la negociación un proceso de interacción social y cambio, ésta constituye un terreno idóneo para la observación y análisis de las influencias afectivas en todo el proceso. No obstante, y coincidiendo con otros autores (Kumar, 1989; Rhoades, 1996), afirman que el rol de la emoción en la gestión del conflicto es un campo poco explorado que requiere mayor atención.

En la misma línea, Forgas (1998) mantiene que la negociación se ha considerado tradicionalmente como un proceso racional, en el que los intercambios que realizan las partes están dirigidos hacia la consecución de los mejores logros con el mínimo coste posible. No obstante, según este autor, esta perspectiva racional presenta un vacío importante debido a que los negociadores no siempre pueden alcanzar el resultado óptimo, lo que lleva a considerar la existencia de cierta impredecibilidad y los factores cognitivos, motivacionales y emocionales que ello conlleva.

De los modelos que se han propuesto para explicar la incidencia de los procesos emocionales en la gestión del conflicto, podríamos diferenciar cuatro grupos:

1. Modelos de compromiso relacional (Lawler y Yoon, 1993, 1995)
2. Modelos de relación cognición-afecto (Kumar, 1989, 1997; Forgas, 1994, 1995, 1998).
3. Uso de estrategias vinculadas al afecto (Baron, 1990; Carnevale e Isen, 1986; Allred, Mallozzi, Matsui y Raia, 1997).
4. Modelo dinámico de negociación diádica (Barry y Oliver, 1996).

Si bien estos modelos inciden en algunos aspectos concretos del fenómeno emocional en la negociación, y se sitúan a diferente nivel explicativo, todos comparten el interés en explicar la incidencia que tiene el proceso emocional en la gestión del conflicto y la negociación. A continuación trataremos los aspectos más característicos de cada uno de estos modelos explicativos.

#### **4.1. Modelo de compromiso relacional**

El modelo de compromiso relacional se centra en los encuentros repetidos entre negociadores, es decir, se estudia la repercusión que la respuesta emocional, que se ha dado en encuentros anteriores entre los mismos negociadores, tiene en el encuentro actual. Los elementos que se incluyen en este modelo son:

- La relación de poder entre los negociadores, es decir, la diferencia existente en cuanto al poder de cada uno de los contendientes.
- El compromiso que adquieren y los efectos del compromiso entre los negociadores. Es decir, la consecución de acuerdos entre los negociadores en encuentros anteriores tiene un cierto impacto en el compromiso que adquieren los negociadores en su relación.
- Emociones experimentadas en los negociadores. Debido a que el contexto negociador pone de manifiesto intereses en conflicto y contiene una considerable falta de certeza y ambigüedad, Lawler y Yoon (1995) dan una importancia especial a las emociones experimentadas en los negociadores.

El modelo teórico (véase figura 4.2) que proponen estos autores contempla una serie de pasos a través de los cuales el poder estructural de los negociadores conduce al compromiso. Distinguen entre poder total y poder relativo. El primero se refiere a la dependencia mutua entre los negociadores y se define como el poder que cada negociador tiene sobre el otro. El segundo, poder relativo, es la diferencia de poder existente entre ambos negociadores. Estas dos variables tienen distinta influencia sobre la frecuencia de acuerdos adquiridos entre los negociadores en momentos o en ocasiones distintas. El poder total influye positivamente en la frecuencia de acuerdos, y la diferencia de poder influye negativamente. Es decir, el poder desigual entre los negociadores tiende a producir menor número de acuerdos y hace que sea más difícil la resolución del conflicto.

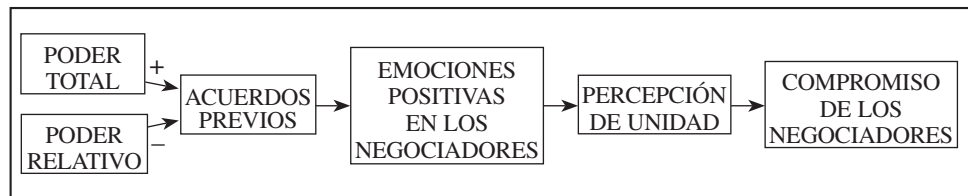


Figura 4.2.—Modelo de Lawler y Yoon.

En cuanto a los acuerdos que han logrado los interlocutores en los encuentros negociadores, éstos generan emociones positivas en los participantes. Estas emociones pueden incluir el placer o la satisfacción con los acuerdos que han sido ya alcanzados en negociaciones previas, así como el interés y la excitación acerca de futuras negociaciones. Las emociones positivas generadas tienen una influencia directa positiva sobre la percepción que tienen los negociadores de estar unidos entre sí, constituyendo una unidad distinta de otras relaciones potenciales o reales. Finalmente, esta percepción influye positivamente en el compromiso de los individuos. Según Lawler y Yoon (1995), las emociones positivas generadas en los negociadores, si son frecuentes y repetidas, hacen más fácil la percepción de una



relación entre ambos. Es decir, los negociadores son más proclives a percibir su interdependencia.

Aunque este modelo incluye las emociones que generan los acuerdos tras la negociación y su posterior relación con el compromiso, el modo de evaluar estas emociones está basado únicamente en medidas de autoinforme, no incluyendo otros indicadores que pudieran dar cuenta de las emociones que se experimentan por parte de las partes en el proceso negociador.

## **4.2. Modelos de relación cognición-afecto**

Varios han sido los autores que han centrado sus análisis en las relaciones entre la cognición o el modo en que piensan los negociadores y el afecto. Estos modelos tratan de analizar la relación entre el afecto elicitado en los negociadores y el procesamiento de la información llevado a cabo por los mismos. La inextricable relación entre el afecto y la cognición es incorporada en estos modelos enfatizando los elementos antecedentes y consecuentes del afecto y la cognición. Destacan los modelos de Kumar y Forgas.

Kumar (1989, 1997) plantea una serie de antecedentes al afecto de los negociadores y cómo el afecto influye en el proceso negociador. Los antecedentes que considera Kumar (1997) al afecto que emerge en el proceso negociador son: la imagen que tienen los negociadores de los otros con quienes negocian, la justicia distributiva y procedimental y la cultura de pertenencia de los negociadores. Con respecto a la imagen, este autor la define como la percepción que un sujeto tiene de los atributos de otro y la interrelación que existe entre los mismos, conteniendo como un aspecto importante, un elemento afectivo. En cuanto a la justicia, se puede diferenciar entre justicia distributiva y procedimental. La primera se refiere a los resultados obtenidos por cada negociador, es decir, el modo en el que se han repartido los recursos sobre los que se negocia. La segunda se refiere al modo en el que se han obtenido los resultados, es decir, si el procedimiento que se ha seguido en la negociación es considerado justo por los participantes en el encuentro. En cuanto al tercer antecedente del afecto de los negociadores, la diferencia de los miembros en cuanto a su cultura nacional, se indica que los valores predominantes en la cultura de pertenencia de los sujetos afecta al modo en el que los sujetos responden afectivamente al encuentro negociador.

Las consecuencias del afecto positivo en la negociación pueden, según Kumar (1997), afectar al proceso de toma de decisión, adoptando estrategias de resolución de problemas más flexibles, generar un sentimiento positivo hacia el otro e inducir cierta persistencia en el proceso negociador. Por otro lado, las consecuencias del afecto negativo pueden generar una mayor tendencia al escalamiento del conflicto y a interpretar la situación como distributiva.

El modelo propuesto por Forgas (1994) mantiene que el afecto incide en la representación cognitiva de los sujetos acerca de sus relaciones sociales y sus reac-



ciones a eventos que implican una relación interpersonal. Es decir, se centraría en qué razonamientos y juicios elabora el sujeto ante una situación en la que se establece una interacción social. Específicamente en el marco del conflicto y la negociación, este autor afirma que el modo en el que los sujetos explican los conflictos que viven proporciona una información importante acerca de la relación entre el afecto y la cognición. Forgas (1995) propone un modelo de relación entre la cognición y el afecto al que denomina modelo de infusión de afecto (véase figura 4.3), que puede ser aplicado a la negociación así como a otras situaciones de interacción. Con el término infusión de afecto, este autor se refiere al proceso por el que la información que está cargada afectivamente influye y se incorpora al proceso de juicio que lleva a cabo el individuo. Es decir, trataría de explicar cómo la información afectiva hace que elaboremos determinados juicios y razonemos de diferente forma.

La infusión de afecto se da con mayor probabilidad en el *procesamiento constructivo*, procesamiento más elaborado, que implica una transformación sustancial, más que en la reproducción de las representaciones cognitivas existentes en el sujeto, que son estrategias de procesamiento más simples, es decir, *reconstructi-*

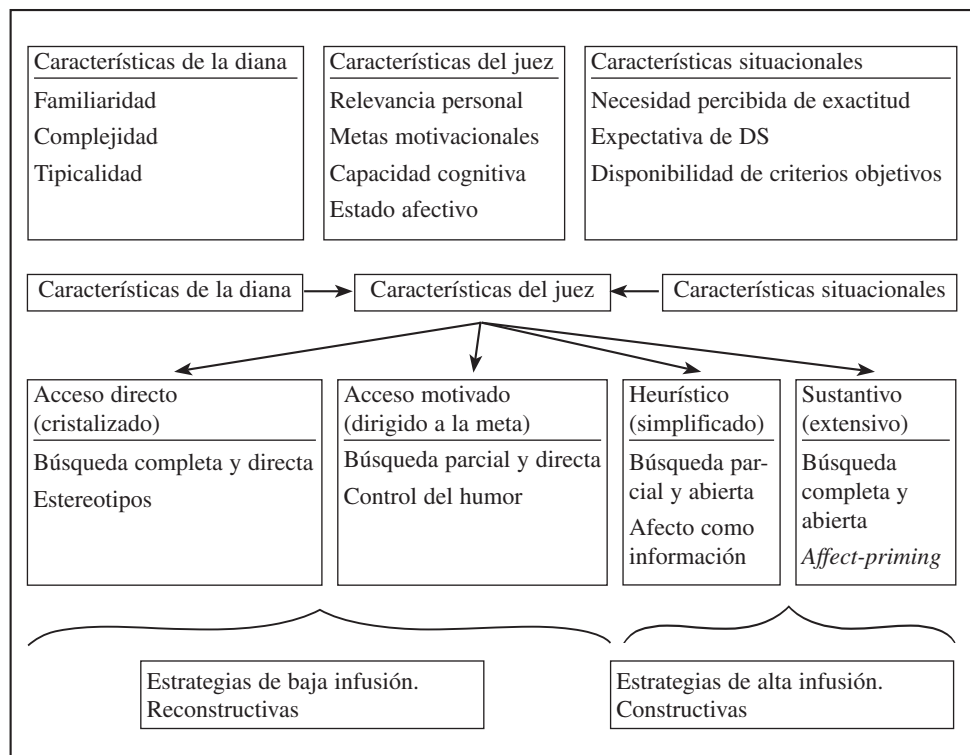


Figura 4.3.—Modelo de infusión de afecto.

vas. Este procesamiento constructivo necesita de una estrategia abierta de búsqueda de información, así como una elaboración de los detalles que contienen los estímulos disponibles para el sujeto.

El modelo de infusión de afecto parte de dos asunciones básicas:

- La extensión y los efectos de la infusión de afecto son dependientes del tipo de estrategia de procesamiento de la información utilizada por el individuo.
- Las personas buscamos la adopción de estrategias de procesamiento que sean simples o que requieran un menor esfuerzo, a la vez que satisfagan las demandas de la situación.

Considerando estos dos principios, el modelo de infusión de afecto identifica cuatro estrategias de juicio, con diferentes potenciales de ser infundidos de afecto:

- a) Estrategia de *acceso directo* a una evaluación preexistente. Éste es el modo más simple de producir un juicio o decisión. Se basa en una recuperación directa de una respuesta preexistente. Esta estrategia de procesamiento se da cuando el objeto de nuestro juicio es bien conocido por el sujeto (típico y familiar para el sujeto) y cuando no se da la necesidad de un procesamiento más elaborado. Esta estrategia de acceso directo se podría dar ante situaciones en las que hemos de dar una respuesta que ya hemos dado con anterioridad y nos ha sido útil.
- b) *Procesamiento motivado* en relación a una meta preexistente. Se usa cuando el sujeto está fuertemente motivado para alcanzar un determinado resultado. Este procesamiento implica una búsqueda de información selectiva, y por tanto, la infusión de afecto es poco probable que se dé. El individuo realizaría una búsqueda de información coherente con la meta que trata de alcanzar. Por ejemplo, imaginemos que nuestro grupo está discutiendo un asunto con los miembros de otro grupo a los que se perciben como rivales. Nuestra meta podría ser mantener la cohesión del grupo al que pertenecemos, y por tanto buscaríamos en el contexto y seleccionaríamos aquella información que fuese coherente con la percepción del otro grupo como un grupo rival.
- c) *Estrategia heurística*. Se da cuando ni las respuestas almacenadas ni la meta motivacional pueden guiar los juicios, y el sujeto trata de elaborar una respuesta con un mínimo esfuerzo. En tales casos tendemos a confiar en información limitada, a utilizar atajos cognitivos o heurísticos y generalmente a evitar un procesamiento de la información elaborado. Es decir, en esta estrategia el sujeto no dispone ni de información almacenada de situaciones y respuestas similares en el pasado, ni de una meta motivada que permita el procesamiento motivado, con lo que ha de elaborar una respuesta. Pero en la elaboración de esa respuesta el sujeto hace un análisis superficial de la información de la que dispone. Esta estrategia se puede

dar en el caso de sobrecarga cognitiva del negociador, cuando el sujeto no tiene posibilidad de hacer un análisis de la situación en profundidad y manejar una mayor cantidad de información.

- d) *Procesamiento sustantivo*. Requiere que el sujeto seleccione, utilice e interprete información no conocida hasta el momento, así como que relacione dicha información con sus estructuras de conocimiento preexistente. El procesamiento sustantivo es más probable que se dé cuando el objeto de nuestro juicio o razonamiento es complejo o atípico, el sujeto no persigue una motivación específica, tiene una adecuada capacidad cognitiva y hay demandas situacionales para el procesamiento extensivo. En este caso, el sujeto lleva a cabo un análisis exhaustivo de la información, no confía en los heurísticos, y elabora una respuesta en la que trata de incluir toda la información de la que dispone.

Las dos últimas estrategias es más probable que sean influidas por el afecto que las estrategias de acceso directo o juicios motivados. En el contexto de la negociación, caracterizado como una situación donde se da una estrategia de procesamiento sustantivo, Forgas (1998) obtiene evidencias que indican una mayor infusión de afecto en situaciones de procesamiento sustantivo y una atenuación de la infusión de afecto en situaciones de procesamiento motivado. El humor de los sujetos incide de modo congruente en las estrategias de negociación y en los resultados que obtiene el negociador. Es decir, existe una tendencia a adoptar estrategias cooperativas e integrativas cuando el sujeto experimenta un humor positivo, y estrategias competitivas cuando experimenta un humor negativo. No obstante, como afirma Forgas (2001, 2002), aunque en algunas situaciones el sentirse bien puede hacer a una persona más proclive a salvaguardar su estado positivo y a evitar el desacuerdo, en otros contextos, un buen humor puede hacer a una persona más competitiva que cooperativa. Esto se puede dar en situaciones que implican resultados de suma variable, en las que las recompensas de un negociador no se consiguen a expensas del otro. Este tipo de situaciones en las que el afecto negativo puede tener un mejor resultado para los negociadores que lo expresan, requieren según este autor una mayor investigación.

### 4.3. Uso de estrategias vinculadas al afecto

En este apartado se incluyen aquellos trabajos que tratan de estudiar la influencia del afecto, tanto positivo como negativo, en el uso de estrategias de negociación y los resultados a los que llevan tales estrategias para los negociadores. Es decir, lo que interesa en estos estudios es dilucidar cómo el afecto presente en los negociadores afecta al conjunto de actividades coherentes e integradas que suponen la estrategia y las tácticas adoptadas en el episodio de negociación. Analicemos dichos estudios con detalle.

Carnevale e Isen (1986), tras inducir afecto positivo a los participantes en la investigación, mediante una tarea de clasificación de viñetas humorísticas, evaluaron las estrategias que siguieron los sujetos en el encuentro negociador. Los sujetos a los que se les indujo afecto positivo fueron más cooperativos en su tarea negociadora, y evaluaron el encuentro más favorablemente que los sujetos del grupo control.

En el estudio de Baron (1990) en el que se indujo afecto mediante estímulos olorosos agradables, también se evidenció, en la misma línea de Carnevale e Isen (1986), que aquellos individuos a los que se les indujo afecto positivo realizaron más concesiones a la otra parte, y tuvieron menos preferencia por estrategias tales como la evitación o la competición en negociaciones futuras con el mismo oponente.

Los resultados de estos estudios indican que la inducción de afecto positivo conduce a un mayor número de concesiones en la negociación y una disposición más favorable a negociar en el futuro con el mismo oponente; por el contrario, la inducción de afecto negativo genera en los sujetos conductas más competitivas, que reducen la eficacia de la negociación de la díada, y genera una menor disposición a negociar en el futuro con el mismo oponente.

A diferencia de los trabajos anteriores en los que se estudia el afecto, Allred et al. (1997) analizan la influencia que la emoción de enfado puede tener en la tarea negociadora. Se centran en esta emoción discreta, dirigida al oponente y de valencia negativa, que diferencian de los estados de humor positivo, previamente estudiados. Los resultados de este trabajo indican que los sujetos que informaron de un mayor enfado deseaban en menor medida negociar en el futuro con el mismo oponente, y alcanzaron peores resultados para la díada. Una de las preguntas que cabría plantearse es si el enfado informado frente al enfado vivenciado tienen un impacto diferente en la eficacia negociadora. Hoy día parecen sumarse evidencias a favor de que en determinadas circunstancias la expresión de afecto negativo conduce a mejores resultados en la negociación (Dorado, 2001; Van Kleef, De Dreu y Manstead, en prensa).

#### **4.4. Modelo dinámico de negociación diádica**

Barry y Oliver (1996) proponen un modelo acerca del papel del afecto en la negociación diádica, diferenciando entre afecto inicial, afecto experimentado en la negociación y afecto tras la negociación. En el primer caso, el nivel de afecto positivo o negativo inicial está directa o inversamente relacionado, respectivamente, con la similitud personal del oponente y la satisfacción con negociaciones previas con ese mismo oponente. Es decir, el grado en el que el sujeto perciba al contrincante como similar, así como el que haya obtenido acuerdos satisfactorios en el pasado con ese mismo contrincante, harán que el sujeto muestre un mayor afecto positivo hacia el otro. Por el contrario, si el sujeto percibe a la otra parte como muy

diferente a sí mismo y no ha logrado acuerdos satisfactorios en el pasado, mostrará un mayor afecto negativo.

El afecto inicial influirá en la decisión de negociar, en la elección del oponente y en la importancia otorgada a los resultados obtenidos. El afecto inicial, a su vez, influirá en las ofertas iniciales realizadas (si el afecto positivo se basa en la relación personal se dará una búsqueda menor de la rentabilidad en las ofertas iniciales), en la orientación cooperativa (el afecto inicial positivo influirá en una mayor orientación cooperativa que el negativo), comprensión de su oponente y realización de múltiples ofertas (el afecto positivo influirá directamente en una mayor comprensión de la posición y prioridades de su oponente, mayor búsqueda de información y mayor número de ofertas).

Con relación al afecto experimentado en la negociación, estos autores mantienen que es fundamentalmente resultado de un proceso de confirmación de expectativas, de modo que se realiza el afecto positivo cuando el sujeto ha anticipado un oponente contencioso y se desconfirman sus expectativas, encontrando a un oponente cooperativo. Mientras que el afecto positivo disminuye en caso contrario.

En cuanto al afecto positivo tras la negociación, éste aumenta cuando los acuerdos realizados exceden las aspiraciones, y disminuye en caso contrario; también se incrementa cuando el sujeto atribuye dichos acuerdos a la responsabilidad personal. Por otro lado, el nivel de afecto positivo tras la negociación influirá positivamente en la satisfacción y el deseo para negociar en el futuro (Oliver, Balakrishnan y Barry, 1994).

Como se desprende del modelo, la emoción juega un papel importante en todo el proceso negociador. En la misma línea, Thomas (1992) afirma que la emoción define en parte la interpretación de la realidad por parte de los negociadores y que es un determinante inmediato de las conductas puestas de manifiesto por los mismos. Según este autor parece existir una clara relación entre emociones positivas y comportamientos más cooperativos, así como entre emociones negativas y conductas menos integrativas.

De los distintos modelos enunciados, el modelo dinámico ofrece una perspectiva más amplia con relación al papel de la emoción en la gestión del conflicto, ya que analiza las condiciones antecedentes, concurrentes y futuras que se dan en el encuentro negociador y cómo estas condiciones pueden afectar a la eficacia de la tarea negociadora.

En resumen, como se aprecia en estos trabajos incluidos en los distintos modelos tratados, el abordaje de la implicación de la emoción en la negociación se ha centrado, por una parte, en una visión general de la misma, incluyendo el estudio del afecto general o el humor y apenas de emociones discretas. Por otra parte, se ha centrado en la emoción que generan los acuerdos (Lawler y Yoon, 1995), las estrategias que pone en marcha el negociador bajo determinadas condiciones de afecto (Baron, 1990; Carnevale e Isen, 1986; Forgas, 1998) o en las consecuencias que sobre la negociación futura se da en los negociadores (Allred et al., 1997; Baron, 1990). Sin embargo, no se ha estudiado el papel que sobre la

efectividad negociadora tienen las emociones generadas en las partes enfrentadas en la negociación.

## Ejercicio práctico

### EXPRESIVIDAD DE LA EMOCIÓN

*Instrucciones:* El presente ejercicio tiene como finalidad analizar la diferencia entre la percepción que el sujeto tiene de la expresividad de sus emociones (obtenida mediante la evaluación de la tendencia a la expresividad emocional) y su expresión real (medida a partir de lo que, a la vista de sus compañeros, estos sujetos expresan en una interacción real).

#### Paso 1. Aplicación de las siguientes escalas

Escalas de expresividad de la emoción:

- Escala de Gross y John (1995) —ítems 1 al 16.
- Escala de Klein y Cacioppo (1993) —ítems 17 al 26.

Señale en qué grado estos enunciados le describen, consignando una puntuación del 1 al 6:

1. No me describe en absoluto.
  2. Me describe raras veces.
  3. Ocasionalmente.
  4. Regularmente.
  5. Frecuentemente.
  6. Mucho.
1. Siempre que experimento emociones positivas, los demás lo perciben fácilmente.
 

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---
  2. Algunas veces lloro al ver películas tristes.
 

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---
  3. Frecuentemente, a los demás les resulta difícil saber cómo me siento\*.
 

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---
  4. Río abiertamente cuando alguien me cuenta un chiste que considero gracioso.
 

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---
  5. Me resulta difícil disimular o esconder mi miedo.
 

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

6. Cuando me siento feliz muestro abiertamente mis sentimientos.  
1 2 3 4 5 6
7. Mi cuerpo reacciona intensamente a las situaciones emocionales.  
1 2 3 4 5 6
8. He aprendido que es mejor contener mi enfado que mostrarlo abiertamente\*.  
1 2 3 4 5 6
9. Tiendo a mostrar una apariencia calmada aunque por dentro me sienta nervioso o alterado.  
1 2 3 4 5 6
10. Soy una persona expresiva emocionalmente.  
1 2 3 4 5 6
11. Siento fuertes emociones.  
1 2 3 4 5 6
12. Algunas veces soy incapaz de esconder mis sentimientos, aunque quisiera hacerlo.  
1 2 3 4 5 6
13. Cuando experimento emociones negativas los demás notan perfectamente cómo me siento.  
1 2 3 4 5 6
14. Ha habido ocasiones en las que no he sido capaz de parar de llorar aunque lo intentase.  
1 2 3 4 5 6
15. Experimento mis emociones con gran intensidad.  
1 2 3 4 5 6
16. Lo que siento se refleja en mi cara.  
1 2 3 4 5 6
17. No puedo remediar que los otros noten cuándo me alegro de verlos.  
1 2 3 4 5 6
18. La gente puede notar en mi expresión que tengo un problema.  
1 2 3 4 5 6
19. Tiendo a tocar a mis amigos durante las conversaciones.  
1 2 3 4 5 6
20. Me río mucho.  
1 2 3 4 5 6
21. La gente me dice que soy una persona expresiva.  
1 2 3 4 5 6
22. Demuestro que alguien me agrada abrazándolo o tocándolo.  
1 2 3 4 5 6
23. Me excito fácilmente.  
1 2 3 4 5 6
24. La gente puede decir cómo me siento a partir de la expresión de mi cara.  
1 2 3 4 5 6

25. Cuando estoy solo puedo reír al recordar algún hecho pasado.  
 1 2 3 4 5 6
26. Puedo reír abiertamente al ver televisión o leer un libro.  
 1 2 3 4 5 6

\* Los ítems señalados con un asterisco deben ser invertidos para la corrección de la escala.

*Corrección y valoración de las escalas*

Para valorar su puntuación en la escala puede utilizar la siguiente escala:

Escala	Media	D.T.	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
Gross y John	3,85	0,73	3,32	3,75	4,37
Klein Cacioppo	4,03	0,74	3,60	4,00	4,60

*Nota:* Datos obtenidos a partir de una muestra de negociadores, participantes en cursos de postgrado de las Universidades de Sevilla y Valencia (Dorado, 2001). N = 79.

*Paso 2. Análisis de la expresión real*

Los alumnos, una vez reunidos en grupo (de cuatro personas, por ejemplo), comentarán a los compañeros algunas situaciones que les han elicitado emociones positivas o negativas en los últimos meses. Una vez comentadas dichas situaciones, cada uno de los sujetos deberá valorar la expresión de las emociones de cada uno de sus compañeros, tanto cuando ha relatado las situaciones como cuando las ha escuchado del resto de los miembros del grupo. Para ello podrá utilizar la siguiente escala:

*Intensidad de la expresión emocional de \_\_\_\_\_ durante el encuentro  
 1 (baja) a 6 (alta).*

*Paso 3. Comparación*

Comparar la puntuación individual en las escalas con la media de la puntuación asignada por los compañeros.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allred, K. G., Mallozzi, J. S., Matsui, F. y Raia, C. P. (1997). The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 175-187.
- Basabe, N., Valdoseda, M. y Páez, D. (1993). Memoria afectiva, salud, formas de afrontamiento y soporte social. En D. Páez (Ed.), *Salud, expresión y represión social de las emociones* (pp. 339-371). Valencia: Promolibro.
- Baron, R. A. (1990). Environmental induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368-384.
- Barry, B. y Oliver, R. L. (1996). Affect in dyadic negotiation: A model and propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 127-143.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. y Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279-314.
- Carnevale, P. J. e Isen, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1-13.
- Crease, R. P. (1993). Biomedicine in the age of imaging. *Science*, 261 (5121), 554, 557-558, 561.
- Davidson, R. J. (1994). On emotion, mood, and related affective constructs. En P. Ekman y R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 51-55). New York: Oxford University Press.
- Davidson, R. J., Ekman, P., Saron, C. D., Senulis, J. A. y Friesen, W. V. (1990). Approach-withdrawal and cerebral asymmetry: Emotional expression and brain physiology I. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 330-341.
- Derryberry, D. y Tucker, D. M. (1992). Neural mechanisms of emotion. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 60, 329-338.
- Dorado, M. A. (2001). *Estudio de la emoción en una tarea de gestión del conflicto mediada por ordenador: Componente expresivo y autónomo*. Tesis doctoral no publicada.
- Echevarría, A. (1989). La emoción y la enfermedad física. En A. Echevarría, y D. Páez, *Emociones: Perspectivas psicosociales* (pp. 305-339). Madrid: Fundamentos.
- Echevarría, A. y Páez, D. (1989). *Emociones: Perspectivas psicosociales*. Madrid: Fundamentos.
- Ekman, P. y Friesen, W. V. (1978). *Facial action coding system: A technique for the measurement of facial movement*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ekman, P. (1994). All emotions are basic. En P. Ekman y R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 15-19). New York: Oxford University Press.
- Fernández Abascal, E. G. (Coord.) (1995). *Manual de motivación y emoción*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Fernández-Dols, J. M. (1995). Bases sociales de la emoción. En J. F. Morales (Ed.), *Psicología social* (pp. 326-359). Madrid: McGraw-Hill.
- Fischer, K. W., Shaver, P. R. y Carnochan, P. (1990). How emotions develop and how they organise development. *Cognition and Emotion*, 4, 81-127.
- Forgas, J. P. (1994). Sad and guilty? Affective influences on the explanation of conflict in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 56-68.

- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The Affect Infusion Model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.
- Forgas, J. P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 565-577.
- Forgas, J. P. (2001). Affect and information processing strategies: An interactive relationship. En J. P. Forgas (Ed.), *Feeling and thinking. The role of affect in social cognition* (pp. 253-280). Cambridge: Cambridge University Press.
- Forgas, J. P. (2002). Toward understanding the role of affect in social thinking and behavior. *Psychological Inquiry*, 13, 90-102.
- Frijda, N. H. (1994). Varieties of affect: Emotions and episodes, moods, and sentiments. En P. Ekman, y R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 59-67). New York: Oxford University Press.
- Gale, A. (1989). Series editor's foreword. En H. L. Wagner, y A. Manstead (Eds.), *Handbook of social psychophysiology* (pp. XI-XIII). Chichester: John Wiley y Sons.
- Gray, J. A. (1994). Three fundamental emotion systems. En P. Ekman, y R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 243-247). New York: Oxford University Press.
- Gross, J. J. y John, O. P. (1995). Facets of emotional expressivity: Three self-report factors and their correlates. *Personality and Individual Differences*, 19, 555-568.
- Gross, J. y Levenson, R. W. (1993). Emotional suppression: Physiology, self-report, and expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 970-986.
- Hjorstsjö, C. H. (1969). *Man's face and mimic language*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Izard, C. E. (1971). *The face of emotion*. New York: Appleton Century Crofts.
- Izard, C. E. (1979). *The maximally discriminative facial movement coding system*. Newark, Delaware: University of Delaware.
- Izard, C. E., Libero, D. Z., Putnam, P. y Haynes, O. M. (1993). Stability of emotion experiences and their relations to traits of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 847-860.
- Klein, D. J. y Cacioppo, J. T. (1993). The Facial Expressiveness Scale and the Autonomic Reactivity Scale. Unpublished manuscript, Ohio State University, Columbus. Tomado de Hatfield, E., Cacioppo, J. T. y Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Kring, A. M. y Sloan, D. (1991). *The facial expression coding system (FACES): A users guide*. Documento de trabajo no publicado.
- Kumar, R. (1989). Affect, cognition, and decision making in negotiation: A conceptual integration. En A. Rahim (Comp.), *Managing conflict* (pp. 185-194). New York: Praeger.
- Kumar, R. (1997). The role of affect in negotiations: An integrative overview. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 84-100.
- Lawler, E. J. y Yoon, J. (1993). Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange. *American Sociological Review*, 58, 465-481.
- Lawler, E. J. y Yoon, J. (1995). Structural power and emotional processes in negotiation: A social exchange approach. En R. M. Kramer y D. M. Messick (Eds.), *Negotiation as a social process* (pp. 143-165). London: Sage.
- Ledoux, J. E. (1994). Emotion-specific physiological activity: Don't forget about CNS physiology. En P. Ekman y R. J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion: Fundamental questions* (pp. 59-67). New York: Oxford University Press.

- Levenson, R. W., Ekman, P. y Friesen, W. V. (1990). Voluntary facial action generates emotion-specific Autonomic Nervous System activity. *Psychophysiology*, 27, 363-384.
- McNaughton, N. (1989). *Biology and emotion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oatley, K. y Jenkins, J. M. (1992). Human emotions: Function and dysfunction. *Annual Review of Psychology*, 43, 55-85
- Oliver, R. L., Balakrishnan, P. V. y Barry, B. (1994). Outcomes satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 252-275.
- Putnam, L. L. y Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. En F. M. Jablin y L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Reisenzein, R. (1994). Pleasure-arousal theory and the intensity of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 525-539.
- Rhoades, J. A. (1996). *How does it feel?: The informational role of affect in conflict*. Comunicación presentada al 9<sup>th</sup> Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Ithaca, New York.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161-1178.
- Russell, J. A. y Fernández-Dols, J. M. (1997). What does a facial expression mean? En J. A. Russell y J. M. Fernández-Dols (Eds.), *The psychology of facial expression* (pp. 3-30). New York: Cambridge University Press.
- Sandín, B., Chorot, P., Lostao, L., Joiner, T. E., Santed, M. A. y Valiente, R. M. (1999). Escalas PANAS de afecto positivo y negativo: Validación factorial y convergencia transcultural. *Psicothema*, 11, 37-51.
- Schmidt-Atzert, L. (1985). *Psicología de las emociones*. Barcelona: Herder.
- Strongman, K. T. (1990). Emotion: The state of the various sciences. *New Zealand Journal of Psychology*, 19, 37-45.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. y Manstead, A. S. R. (en prensa). The interpersonal effects of anger and happiness on negotiation behavior and outcomes.
- Wagner, H. L. (1997). Methods for the study of facial behavior. En J. A. Russell y J. M. Fernández-Dols (Eds.), *The psychology of facial expression* (pp. 31-54). New York: Cambridge University Press.
- Watson, D., Clark, L. A. y Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Watson, D. y Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
- Zammuner, V. L. y Frijda, N. H. (1994). Felt and communicated emotions: Sadness and jealousy. *Cognition and Emotion*, 8, 37-53.



**PARTE SEGUNDA**  
**Procesos de negociación  
y mediación**



# La naturaleza de la negociación

# 5

FRANCISCO J. MEDINA  
LOURDES MUNDUATE

Hasta ahora hemos analizado el conflicto y las condiciones para que resulte constructivo en las organizaciones. A partir de este capítulo estudiaremos una de las formas de afrontar y resolver dichos conflictos: la negociación. Distinguiremos entre la negociación y otras formas de resolver los con-

flictos, conoceremos las condiciones necesarias para que la negociación sea posible, estudiaremos el proceso que ésta sigue y analizaremos las diferencias entre las negociaciones integrativas y distributivas. Por último, distinguiremos entre las transacciones y las disputas.

## 1. LA NEGOCIACIÓN

Como definimos en el capítulo 1 de este libro, cuando dos personas tienen diferentes percepciones acerca de un determinado tema, aspecto o problema y se necesitan mutuamente para solucionarlo, hablamos de la existencia de un conflicto. Existen diferentes medios de gestionar o resolver un conflicto, cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio. Así, éstas pueden intentar gestionar el conflicto de forma individualizada, conjuntamente, o recurriendo a una tercera parte. Una de las partes puede optar por gestionar el conflicto individualmente: *a)* bien atacando directamente al adversario, emprendiendo un curso de acción con el fin de doblegar al oponente, *b)* bien aceptando las propuestas o demandas del adversario, o *c)* negociando tácitamente, es decir, tomando posiciones ante el adversario sin mediar ningún tipo de enfrentamiento. Un ejemplo de negociación tácita son las carreras de coches que circulan en direcciones opuestas por la misma vía, los dos conductores enseñan sus armas sin iniciar la carrera esperando la rendición del adversario.

Las partes también pueden intentar gestionar sus conflictos de forma conjunta, sin recurrir a una tercera parte que facilite dicho proceso, y en este caso estamos hablando de la negociación. Así, la negociación puede ser definida como una «discusión entre dos o más partes que desean resolver intereses incompatibles» (Pruitt

y Carnevale, 1993). Lo esencial de la negociación no difiere en función de la aparición de terceras partes; no obstante, sí difieren las características del proceso negociador. Con mediador o sin él, las partes que negocian son las mismas; la única novedad consiste en que hay una tercera parte neutral interviniendo en la situación.

La conciliación y la mediación relatan dos situaciones parecidas pero ideológicamente distintas. La conciliación hace referencia a la reunión de las partes en unas circunstancias y un ambiente propicio para llegar a un acuerdo. El conciliador es un facilitador de la comunicación entre los elementos en conflicto. El papel del mediador es más activo, ya que tiene el poder de efectuar propuestas, intervenir en las discusiones y realizar sugerencias con vistas a llegar a un acuerdo. Ambos procesos tienen en común el hecho de que son los negociadores los que toman la decisión última y llegan al acuerdo. El conciliador y el mediador son únicamente agentes facilitadores de procesos, y no intervienen directamente en la negociación, aunque el mediador pueda ejecutar un papel más activo que el conciliador. La diferencia fundamental entre el arbitraje y la mediación reside en que el árbitro tiene el poder de tomar decisiones sobre el acuerdo y éstas son vinculantes para las partes.

La negociación es una actividad habitual en el ser humano, la cual es utilizada con asiduidad en las relaciones laborales, en las transacciones comerciales que se realizan entre personas o grupos, en las relaciones internacionales y en las propias actividades cotidianas (Alzate, 2000; Ovejero, 2004). Cuando negociamos con nuestra pareja el lugar donde pasaremos las vacaciones, con nuestros superiores la duración de las mismas, o con nuestros hijos el dinero del que dispondrán para sus propios gastos, estamos inmersos en procesos de negociación. Las negociaciones internacionales, laborales y cotidianas son diferentes en su complejidad, en el número de partes implicadas, y en los temas sobre los que se discute; sin embargo, todas ellas siguen un curso de acción semejante, y en todas ellas las partes desean, mediante la misma, satisfacer sus necesidades e incrementar su satisfacción y su bienestar.

Todas las situaciones de negociación poseen una serie de *características comunes*:

1. *Hay dos o más partes implicadas*, bien sean personas, grupos, organizaciones o naciones, entre las cuales existe un cierto grado de *interdependencia*. Aunque es posible la presencia de situaciones sociales con una alta interdependencia entre las partes, y donde las acciones y decisiones de los demás interfieran significativamente en los propios resultados, como sucede en los dilemas sociales, la negociación se refiere a procesos interpersonales o intergrupales, donde la interacción entre las partes es algo necesario.
2. *Aparece un conflicto de intereses subyacente*. La negociación surge como una de las formas posibles de gestionar un conflicto. Efectivamente, hay situaciones donde los intereses, deseos o necesidades de las partes no coinciden y éstas buscan una vía de solventar dicho conflicto. Esto implica que la negociación es un proceso voluntario, elegido por las partes, de



forma que si alguna de las partes no tiene libertad para tomar decisiones o realizar propuestas, es imposible la negociación.

3. *Existe una cierta relación de poder entre las partes.* Para que se produzca la negociación es necesario un cierto equilibrio de poder, ya que si una de las partes posee un poder muy elevado sobre la otra, puede imponer sus posiciones más que negociar con el adversario.
4. *Existe voluntad de llegar a un acuerdo.* Las partes, al menos inicialmente, han optado por la búsqueda de un acuerdo con su adversario, más que por la capitulación, la lucha abierta, la ruptura total de relaciones, la apertura de un proceso judicial o un arbitraje. En un proceso de negociación existe aunque sólo sea una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y un cierto margen de maniobra.
5. *Se produce un proceso sistemático de ofertas y contraofertas,* las cuales suponen un toma y daca entre las partes. En la negociación existe una cierta modificación de las posiciones iniciales en cada uno de los negociadores y un acercamiento hacia el acuerdo.
6. *En las negociaciones existen aspectos tangibles e intangibles.* Los aspectos tangibles de una negociación son, por ejemplo, los acuerdos económicos alcanzados. Los aspectos intangibles se refieren a los aspectos psicológicos y sociales que inciden en el comportamiento de las partes durante la negociación. Muchos de esos aspectos tienen una gran relevancia en el proceso negociador, como la necesidad de salvar la cara ante la parte a la que se representa.

El modelo que presentamos en la figura 5.1 resume los puntos esenciales de una negociación.

Dicho modelo refleja la definición de negociación de Bellanger (1984) recogida por Munduate y Martínez (1998), el cual considera la negociación como «una confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo, y de reducir las diferencias para llegar a una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado» (p. 63). A lo largo de los siguientes capítulos abordaremos cada una de las relaciones existentes en dicho modelo. Así, en la negociación existe un determinado grado de poder entre las partes, las cuales buscan, mediante la negociación, un cierto reequilibrio en dicho poder (A). En el capítulo 8 analizaremos qué incidencia tiene el poder dentro de los procesos de negociación, y cómo pueden utilizarlo las personas que negocian, para obtener influencia. Por otro lado, la negociación la llevan a cabo personas que deben, a la hora de negociar, analizar la información existente sobre la misma y tomar decisiones. Del mismo modo, dichas personas tienen determinadas características personales, necesidades y motivaciones que inciden sobre su conducta. El análisis del negociador como un ser humano, que procesa y analiza la información de que dispone, y posee necesidades y motivaciones, lo analizaremos en el capítulo 9. Las

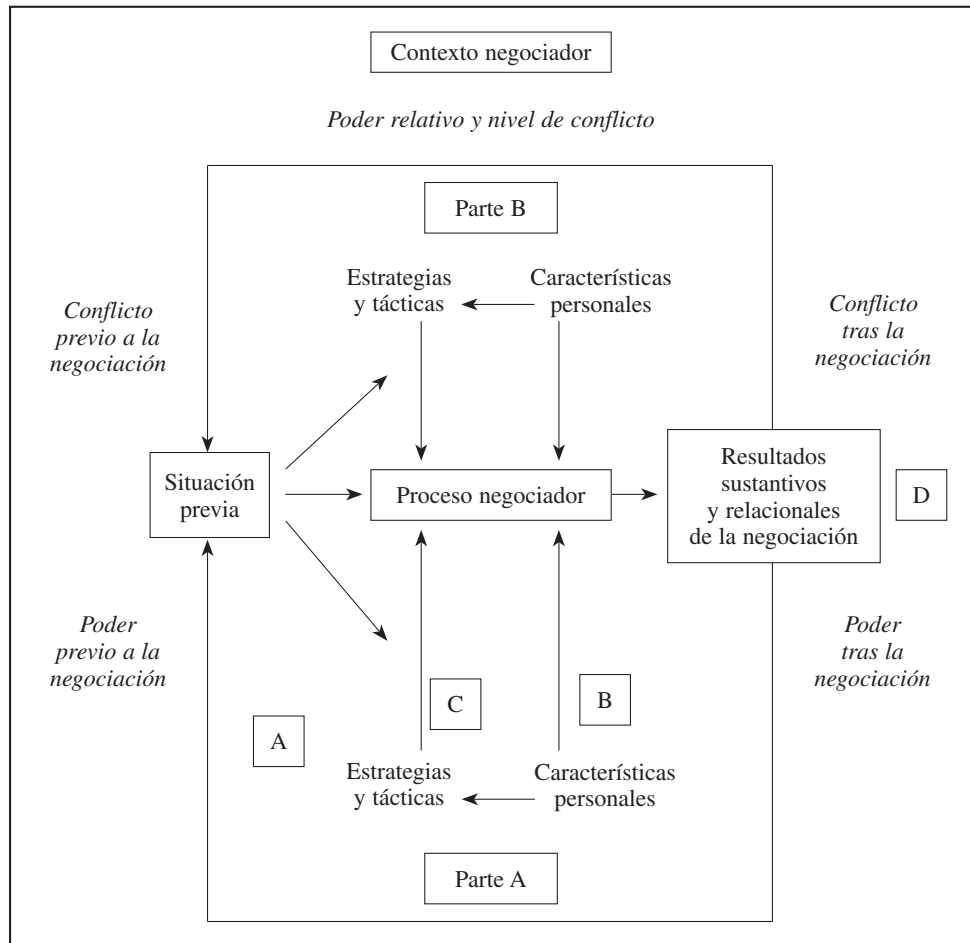


Figura 5.1.—Modelo de negociación. Adaptado de Savage, Blair y Sorenson (1999).

características personales tienen incidencia directa en los resultados de la negociación, y mediada por las estrategias y tácticas negociadoras (B). Entendemos por estrategias y tácticas negociadoras los planes y las acciones concretas que siguen las personas que negocian para conseguir sus objetivos (C). Dichas estrategias y tácticas serán analizadas en el capítulo 7. Siguiendo a Savage, Blair y Sorenson (1999) consideramos que, tras la negociación, observamos diferentes resultados, unos de carácter sustantivo, como los acuerdos alcanzados, y otros de carácter relacional, como el clima existente entre las partes, la posibilidad de que puedan seguir teniendo relaciones en un futuro, etc. (D). Estos aspectos, entendidos como efectividad negociadora serán abordados en el capítulo 11. Por último, la negociación se produce en un contexto normativo y cultural, el cual será estudiado en la parte tercera de este libro.

## 2. EL ESTUDIO DE LA NEGOCIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El estudio de la negociación ha seguido tres tradiciones diferentes (Pruitt y Carnevale, 1993). La primera proviene de manuales y artículos desarrollados por teóricos de la negociación que *proporcionan consejos y recomendaciones* sobre la preparación y el desarrollo de la negociación (v. g. Fisher y Ury, 1981). La segunda tradición se basa en *modelos matemáticos*, desarrollados por economistas, que se fundamentan en la teoría racional sobre el ser humano. Dicha teoría considera que el ser humano toma decisiones analizando todos los elementos de los que dispone, e intenta maximizar sus intereses personales en las transacciones sociales (Raiffa, 1982; Schelling, 1960). La tercera tradición es la *conductual*, la cual busca desarrollar teorías predictivas acerca del impacto que tienen las condiciones ambientales sobre la conducta del negociador y sus resultados (Pruitt, 1981; Walton y McKersie, 1965). Esta última tradición, que descansa en los postulados de las dos primeras, es la que sustenta el presente libro.

Estamos de acuerdo con Pruitt y Carnevale (1993) en que la mayoría de los estudios realizados sobre la negociación hasta hace pocos años han utilizado un paradigma predominante: parten de la base de que la negociación se produce entre dos personas que intentan resolver una diferencia de intereses mediante un acuerdo verbal. Dicho paradigma asume que estas personas no tienen una historia previa entre ellos, realizan una única transacción, normalmente de tipo comercial, y desean conseguir lo máximo posible para ellos mismos o la parte a la que representan. Según Pruitt y Carnevale (1993), esta concepción de la negociación es demasiado simplista. En el presente manual seguiremos una óptica más compleja de la negociación. Así, consideraremos que la negociación es un proceso habitual de la vida de las personas, las cuales tienen una historia previa y una historia futura que es necesario conocer y valorar. Por otro lado, partiremos de la base de que las personas que negocian no desean optimizar sus beneficios en cualquier circunstancia, sino que pueden actuar, a veces, contra sus propios intereses, por ejemplo para mitigar el conflicto o para cumplir una norma ética. Del mismo modo, la negociación no se produce siempre entre dos personas, las partes en conflicto pueden ser varias, y pueden estar formadas por equipos. Por último, las normas sociales y culturales inciden de forma significativa en los ritmos de la negociación y en las estrategias y tácticas negociadoras, por lo que es necesario su estudio.

## 3. EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN

El establecimiento de fases o etapas en el proceso de negociación es una tarea compleja. Recogemos el modelo de Munduate (1992), que sintetiza las aportaciones de diferentes autores, reflejando las fases esenciales de la negociación, y los momentos donde la negociación puede plantear dificultades a las partes. Dicho modelo aparece expuesto en la figura 5.2.

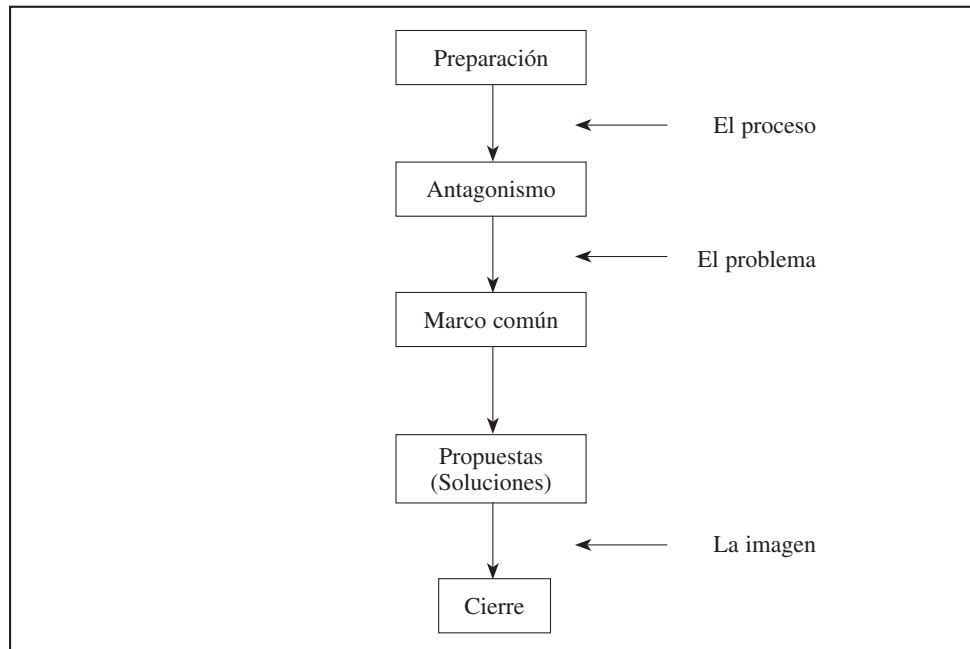


Figura 5.2.—Fases de la negociación. Adaptado de Munduate (1992).

*Fase de preparación.* La preparación de la negociación requiere que las partes planifiquen los siguientes aspectos: *a)* determinar la naturaleza conflictiva en la que se encuentran mediante un diagnóstico previo; *b)* determinar sus propias metas y objetivos, en dos términos: el nivel de aspiraciones máximo (el punto más favorable) y la zona de resistencia (hasta donde estoy dispuesto a ceder); *c)* establecer una lista de posibles concesiones a la otra parte y su ponderación; *d)* desarrollar un plan estratégico-táctico, y *e)* preparar una alternativa para una posible ruptura en las negociaciones. Esta fase de preparación será analizada en profundidad en el capítulo 6.

*Fase de antagonismo.* En esta fase los contendientes ponen sobre la mesa su nivel máximo de aspiraciones. El objetivo es confirmar al oponente la firmeza de nuestros posicionamientos. Esta fase cumple cinco funciones muy importantes: *a)* salva la imagen del negociador ante aquellos a quienes represente; *b)* ayuda a clarificar las metas y prioridades propias; *c)* se tantea hasta qué punto se puede forzar a la otra parte a realizar concesiones; *d)* se demuestra firmeza con respecto a los propios objetivos, y *e)* se explicitan las divergencias existentes.

*Fase de aceptación del marco común.* Existe un momento en el que las partes deben dilucidar si adoptan una postura competitiva, de colaboración o de cesión unilateral. Dado que la meta de ambas partes es la de lograr un acuerdo, se pueden acercar posiciones siempre que se perciban señales de reciprocidad por parte de los elementos en conflicto.

*Fase de presentación de alternativas.* En esta fase se materializan las ofertas y contraofertas a la otra parte, hasta que se acercan posiciones que permiten el acuerdo definitivo.

*Fase de cierre.* Una vez acercadas las posiciones, y expuestos los acuerdos alcanzados, se da por concluida la negociación.

## 4. LOS RESULTADOS DE LA NEGOCIACIÓN

Un conflicto o una negociación pueden finalizar de muy diversa forma: *a)* en una victoria para una de las partes; *b)* en un punto muerto; *c)* en un acuerdo integrativo, o *d)* en un acuerdo de compromiso donde cada una de las partes cedan un poco en sus intereses y demandas iniciales (De Dreu, Harinck y Van Vianen, 1999). Las soluciones integrativas son las más deseadas por los negociadores porque son más estables y duraderas en el tiempo y permiten que las partes en conflicto estén más satisfechas. Dichas soluciones surgen cuando la negociación se desarrolla en un contexto de carácter integrador. En definitiva, una buena solución permite satisfacer los intereses subyacentes de las partes en conflicto. No obstante, en la mayor parte de las circunstancias, la optimización de los recursos disponibles no permite conjugar los intereses de ambas partes. En estos casos la calidad en la resolución de un determinado conflicto depende de la equidad en la distribución de los resultados. La distribución equitativa de los resultados produce una gran satisfacción entre los negociadores, mucho mayor que si los resultados son muy desfavorables para ellos, o, paradójicamente, muy favorables. No obstante, es difícil valorar si un determinado resultado es equitativo: primero, porque la equidad no siempre es sinónimo de elevadas ganancias conjuntas; segundo, porque las experiencias subjetivas que los negociadores tienen de lo que es o no equitativo son más importantes que la distribución objetiva de los resultados, y tercero, porque los negociadores también valoran en gran medida si el proceso ha sido o no ha sido justo.

La negociación que finaliza en un estancamiento o un *impasse* tiene efectos muy negativos en los negociadores, disminuyendo su confianza y deteriorando las relaciones con el adversario, aminorando por consiguiente la posibilidad de que tengan éxito futuros encuentros negociadores (O'Connor y Arnold, 2001).

La negociación también deja otros resultados menos tangibles que los anteriores. Las relaciones existentes entre las partes, la posibilidad de que deseen seguir manteniendo relaciones en un futuro, la satisfacción con el proceso desarrollado, con el comportamiento del adversario o con los resultados conseguidos, son aspectos de la negociación que es necesario considerar, y serán estudiados en el capítulo 11.

## 5. TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Existen dos tipos básicos de negociación: la negociación *distributiva* y la negociación *integrativa*. La distinción integrativa-distributiva tiene su origen en el tra-

bajo de Walton y McKersie sobre la negociación colectiva, siendo adaptado por Bazerman y Lewicki (1983). En la negociación distributiva los resultados de las partes se hallan inversamente relacionados, de forma que si una de las partes gana, la otra pierde. También se denomina el mítico *pastel fijo* porque si dividimos un pastel en diez partes, y uno se lleva siete, al otro le quedan sólo tres partes, y el único modo de que éste consiga un trozo más consiste en que el otro lo suelte, y así, en lugar de repartírselo del modo (7, 3), se lo repartirán del modo (6, 4). Por esta razón, se le denomina también negociación de *suma cero*. Este tipo de negociación suele aparecer cuando se tratan aspectos cuantificables —salario—, dicotómicos —promoción *versus* no promoción— o cuando se negocia un único elemento. En la negociación integrativa los resultados de las partes pueden estar directamente relacionados, de forma que es posible que todas las partes puedan salir beneficiadas del proceso negociador. El objetivo de la negociación es la distribución óptima de los recursos. Se suele dar este tipo de negociación en aspectos no cuantificables, como la calidad, el clima laboral, o cuando se negocian diferentes elementos, donde cada una de las partes tiene distintos intereses. Este tipo de negociación también se denomina de *suma variable*. Es posible representar gráficamente la negociación distributiva y la integrativa. En la distributiva, lo que una parte gana es a costa de lo que la otra parte pierde, es decir, la suma es siempre fija. En la negociación integrativa se observa que ambas partes pueden ganar, y que la suma de lo que ambas partes ganan se puede ir incrementando.

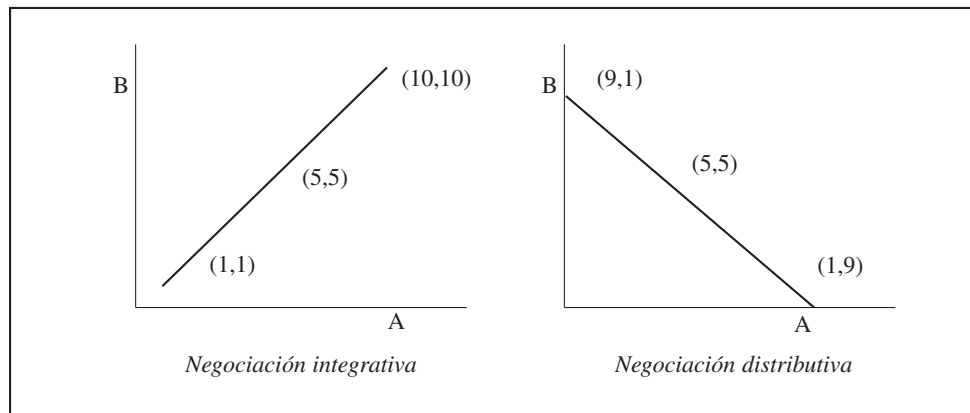


Figura 5.3.—Negociación integrativa y negociación distributiva.

Veamos las diferencias entre los dos tipos de negociación con un ejemplo.

Imaginemos una negociación salarial entre una empresa y sus trabajadores, cuyos datos aparecen en la tabla 5.1. Ambos tienen un margen de maniobra que oscila entre el 1 y el 15 por 100 de incremento salarial. La empresa desearía otorgar a los trabajadores un incremento salarial del 1 por 100, lo que supondría un

ahorro de 240 euros mensuales por trabajador, ya que el 15 por 100 de incremento propuesto por los trabajadores sería muy gravoso. Por el contrario, los trabajadores desean un incremento del 15 por 100, lo que le supone un incremento de 240 euros mensuales por trabajador, mientras que el incremento propuesto por la empresa del 1 por 100 no les supondría ninguna bonificación. Si se aceptase un incremento del 15 por 100, la negociación sería claramente ganada por los trabajadores, mientras que si se aceptase el 1 por 100, sería claramente ganada por los empresarios. El máximo beneficio posible de la negociación sería 240 €, y una posible solución vendría del reparto del pastel entre las dos partes en conflicto: 120 € para cada una de ellas, o lo que es lo mismo, un 5 por 100 de incremento salarial. Ésta es una típica negociación distributiva o de pastel fijo.

TABLA 5.1  
*Negociación salarial entre la empresa y los trabajadores*

Trabajadores		Empresa	
Incremento salarial	Valor para los trabajadores	Incremento salarial	Valor para la empresa
15%	240 €	15%	0 €
10%	180 €	10%	60 €
5%	120 €	5%	120 €
3%	60 €	3%	180 €
1%	0 €	1%	240 €

Imaginemos ahora la misma negociación entre trabajadores y empresa, cuyas matrices aparecen en las tablas 5.2 y 5.3. Como podemos observar, tanto trabajadores como empresariado negocian tres elementos: el incremento salarial, los días de vacaciones y la cobertura del seguro privado. El máximo posible de cada una de las partes es de 540 euros, equivalente a un incremento salarial del 1 por 100, a 28 días de vacaciones y al 20 por 100 de cobertura médica en el caso de la empresa, y al 15 por 100 de incremento salarial, a 50 días de vacaciones y al 100 por 100 de cobertura del seguro médico privado en el caso de los trabajadores. Si siguiéramos los parámetros de una negociación distributiva, el mejor acuerdo podría ser la división del máximo posible: 270 euros de beneficio para cada uno. Sin embargo, hay acuerdos que permiten superar esa cantidad; por ejemplo, si se acuerda un incremento salarial del 1 por 100, 35 días de vacaciones y una cobertura médica

TABLA 5.2  
*Datos para la empresa*

<b>Incremento salarial</b>	<b>Valor</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Valor</b>	<b>Seguro médico privado</b>	<b>Valor</b>
15%	0	50 días	20	100%	120
10%	60	40 días	40	80%	140
5%	120	35 días	50	60%	160
3%	180	30 días	80	40%	180
1%	240	28 días	100	20%	200

del 100 por 100, ambas partes obtendrían un beneficio de 420 euros, con lo que la máxima ganancia conjunta de esta negociación sería de 840 euros. Ésta es una negociación con potencial integrativo, donde ambas partes pueden conseguir un acuerdo que satisfaga en alto grado sus aspiraciones.

El término *integrativo* se refiere tanto a las situaciones que tienen un alto potencial de que ambas partes puedan salir beneficiadas —negociaciones integrativas—, a las conductas que hacen posibles dichos acuerdos —conductas de integración—, como a los mismos acuerdos —acuerdos integrativos—. Las negociaciones integrativas, en las que los intereses de todas las partes en conflicto pueden ser conseguidos en elevada proporción, tienen muchas ventajas, ya que incrementan la satisfacción de las partes en conflicto, mejoran sus relaciones, decrece la

TABLA 5.3  
*Datos para los trabajadores*

<b>Incremento salarial</b>	<b>Valor</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Valor</b>	<b>Seguro médico privado</b>	<b>Valor</b>
15%	200	50 días	100	100%	240
10%	180	40 días	80	80%	180
5%	160	35 días	50	60%	120
3%	140	30 días	40	40%	60
1%	120	28 días	20	20%	0



posibilidad de futuros conflictos entre ellas, y benefician a las organizaciones donde la negociación tiene lugar (De Dreu, Weingart y Kwon, 2000; Rubin, Pruitt y Kim, 1994). Cuando la negociación es integrativa la situación es más constructiva —ya que se pretende que cada parte gane— y se transforma en un problema que se intentará resolver entre todos, con un nuevo reequilibrio de poder a partir de compensaciones mutuas (Lewicki, Saunders y Minton, 1994).

Existen diferentes posibilidades para alcanzar una negociación integrativa: *a)* expandir el pastel, es decir, incorporar elementos nuevos al conflicto, añadir recursos económicos, sociales, o temporales; *b)* reducir los costes, es decir, eliminar aquellos elementos que interfieran en un acuerdo satisfactorio, y *c)* desarrollar nuevas opciones que, aunque no coincidan con los intereses iniciales de las partes, satisfagan las necesidades subyacentes a las mismas. Así, la búsqueda de un análisis abierto de la situación o la ampliación de los elementos en disputa son formas de obtener una negociación integrativa (Rubin et al., 1994).

Muchas negociaciones no son claramente integrativas ni distributivas, sino una combinación de ambas. En estas situaciones mixtas, donde los negociadores deben decidir en cada momento si competir o colaborar con la otra parte, es muy complicado para los negociadores comportarse de forma sistemática o estratégica. Así, revelar abiertamente los intereses al adversario puede facilitar la consecución de un acuerdo integrativo, pero puede ser peligroso si la otra parte actúa de forma

TABLA 5.4  
*Diferencias entre las negociaciones integrativas y distributivas*

	<b>Negociación integrativa</b>	<b>Negociación distributiva</b>
Información.	Compartir libremente la información.	Utilizar la información de forma estratégica. Manipular o coartar la transmisión libre de información.
Comprensión del oponente.	Intentar comprender lo que la otra parte quiere y necesita realmente.	No hacer ningún esfuerzo por comprender a la otra parte.
Atención a los puntos comunes y diferencias.	Enfatizar los fines, o intereses comunes entre las partes.	Enfatizar las diferencias entre las partes.
Soluciones.	Búsqueda de soluciones que reflejen las necesidades de las partes.	Búsqueda de soluciones que reflejen las necesidades personales. Intentar el bloqueo de las necesidades del oponente.

competitiva. Por este motivo, las relaciones previas —positivas o negativas— entre los negociadores, la dinámica que se establece durante el proceso negociador, y el deseo de continuar manteniendo las relaciones una vez finalizada la negociación, pueden facilitar o perjudicar los acuerdos integrativos (Savage et al., 1999).

## 6. TRANSACCIONES Y DISPUTAS

Algunas negociaciones se caracterizan por ser transacciones entre recursos que controlan las partes. Por ejemplo, entre una vendedora y un comprador, las partes se intercambian un producto o un servicio a cambio de una cantidad económica, y la negociación consiste en establecer las condiciones del intercambio, es decir, la cantidad de dinero a cambio de una cantidad de producto o servicio. Otras negociaciones se caracterizan porque una de las partes realiza una petición que no es aceptada por la otra parte. Por ejemplo, entre dos socios en un negocio que comparten el despacho, y uno de ellos le pide al otro que se ausente durante una mañana porque desea realizar una entrevista en privado, y la otra parte rechaza la petición y se niega a abandonar el despacho. Esto se conoce como una situación de disputa (Ury, Brett y Goldberg, 1988), y lo más sobresaliente de estas situaciones es que se trata de malentendidos. Así, el socio que le pide el despacho sólo pensaba en atender mejor a un cliente que sabe que está pasando por una situación personal difícil, mientras que la otra parte interpreta que su compañero trata de aprovecharse resaltando la relevancia de sus visitas, para terminar quedándose con el despacho.

Como indican Brett (2001), y Ury, Brett y Goldberg (1988), la diferencia esencial entre una transacción y una disputa reside, en primer lugar, en que en una disputa se encuentran más implicadas las emociones de las partes, y a los aspectos en disputa se añaden las emociones de las partes. En las disputas las partes se encuentran dolidas, molestas, humilladas, enfadadas, etc., y esta situación añade una tensión adicional relevante a la negociación, que es preciso atender antes de entrar a tratar los aspectos en disputa.

Una segunda diferencia se refiere a las alternativas de las partes en el caso de no llegar a un acuerdo con su oponente (conocidas como BATNA, y explicadas con detalle en el capítulo siguiente). En las transacciones existen alternativas fuera de la mesa de negociación: si el comprador y la vendedora no se ponen de acuerdo, es posible que el comprador pueda conseguir el producto en otro sitio, y la vendedora encontrar otros compradores. Sin embargo, en las disputas las partes se encuentran encadenadas entre sí, es decir, las alternativas que tiene una de las partes en el caso de que no se llegue a un acuerdo implican a la otra parte, y viceversa. Un ejemplo clásico de disputa es el de los conflictos de pareja, o el de una comunidad de vecinos, en el que cualquier alternativa a un acuerdo negociado afecta a la otra parte de la disputa. Las disputas que no logran llegar a un acuerdo negociado terminan generalmente dirimiéndose en los tribunales o mediante la

intervención de una tercera parte. Este desenlace no es habitual en las transacciones, donde las partes, al no llegar a un acuerdo, simplemente optan por la mejor alternativa fuera de dicho marco de negociación.

### **Gestión de disputas**

Ury et al. (1988) proponen en su modelo que existen tres vías fundamentales para gestionar disputas: reconciliar intereses de las partes; determinar quién tiene más derecho; determinar quién es más poderoso. *Reconciliar intereses* significa prestar atención a las necesidades, deseos y preocupaciones reales de la otra parte. Negociar con una aproximación centrada en los intereses permite atender las necesidades más preteritorias de las partes en disputa.

*Centrarse en los derechos* significa recurrir a algún estándar independiente y objetivo, de tipo contractual, normativo o legal. Negociar con una aproximación centrada en el derecho se refiere a recurrir a ¿quién tiene razón según la norma establecida? *Centrarse en el poder* significa recurrir a los recursos controlados para doblegar la actitud de la otra parte. Por tanto, negociar centrándose en el poder implica recortar los recursos que la otra parte necesita, o amenazar con hacerlo.

Para analizar la *efectividad de las tres vías de resolución de disputas*, Ury et al. (1988) recurren a los siguientes criterios: costos de la resolución para las partes, tiempo y energía invertida en el proceso; satisfacción de las partes con los resultados; efectos sobre la relación entre las partes en el futuro; y posibilidad de reincidencia del conflicto. Considerando estos criterios de efectividad, resulta más ventajoso tratar de resolver las disputas centrándose en los intereses. Descartados los intereses —porque dicha aproximación no ha logrado dirimir la disputa—, tratar de recurrir a los derechos, porque engancha menos los aspectos emocionales, y el costo del intercambio es menor que con el empleo del poder. Sin embargo, en ocasiones resulta necesario recurrir al poder, como cuando la otra parte no accede en principio a sentarse a negociar. Ury et al. (1988) indican que, generalmente, en el ámbito de las organizaciones las partes tienden a recurrir al poder para resolver las disputas, sólo en ocasiones al derecho y muy excepcionalmente a los intereses. Proponen estos autores que es importante invertir la pirámide y emplear una aproximación centrada en los intereses, siempre que sea posible, recurrir al derecho cuando sea necesario y sólo ocasionalmente emplear el poder.

## **7. LA ELECCIÓN DE UN MEDIO PARA NEGOCIAR**

Un aspecto novedoso en los últimos años en el estudio de la negociación es el medio de comunicación utilizado por los negociadores para llegar a acuerdos. La introducción de nuevas tecnologías en el campo organizacional ha motivado que muchas de las interacciones sociales, como la negociación, se lleven a cabo utilizando alguna de dichas tecnologías: bien sea el teléfono, el correo electrónico, el chat o la videoconferencia. El medio de comunicación utilizado para negociar

puede afectar significativamente al proceso y a los resultados de la negociación (Bazerman, Curhan, Moore y Valley, 2000).

Hay dos líneas diferentes de investigación en el análisis del papel que los medios de comunicación juegan en la negociación. La primera línea de trabajo se centra en el impacto de la riqueza del medio de comunicación utilizado para negociar. La comunicación cara a cara es considerada como el medio de comunicación más rico, debido a la existencia de *feedback* inmediato del adversario; a la posible utilización de los canales no verbales de comunicación; a la personalización de la negociación y a la utilización de un lenguaje mucho más variado. En el polo opuesto, la comunicación mediada por ordenador es considerada como el medio de comunicación más pobre porque carece de todos los elementos característicos de la comunicación cara a cara (Walther, 1992). De acuerdo con esta línea de trabajo, los medios de comunicación más pobres, como la negociación mediada por ordenador, producen un bajo interés por las necesidades del adversario, dificultan la comprensión de las necesidades del mismo y deterioran la confianza y las relaciones sociales entre las partes. Sin embargo, los medios más ricos, como la negociación cara a cara, facilitan la comprensión de las necesidades del adversario, favorecen el *rapport* e incrementan la confianza y las relaciones entre las partes (Brett, 2001; Kiesler y Sproull, 1992).

La segunda línea de trabajo se centra en el acceso visual sobre el adversario (v. g. Carnevale e Isen, 1986). Así, en algunos medios de comunicación, como la interacción cara a cara, es posible el acceso visual del adversario, mientras que en otros medios, como la comunicación mediada por ordenador, el acceso es imposible. Carnevale e Isen (1986) han demostrado que es más fácil la obtención de acuerdos integrativos cuando no es posible la comunicación visual, ya que el acceso visual incrementa la posibilidad de utilizar comportamientos competitivos.

Como podemos observar, las conclusiones de ambas líneas de trabajo son contradictorias, y por consiguiente, nuestro conocimiento sobre el efecto de los medios de comunicación sobre la negociación es muy deficiente (Brett, 2001). Una de las explicaciones a esta contradicción es que la utilización de la comunicación mediada por ordenador sea pertinente en unas negociaciones y no en otras. Así, Dorado, Medina, Munduate, Cisneros y Euwema (2002), analizando situaciones de conflicto con intensidad elevada, encuentran que la reciprocidad a las conductas agresivas utilizadas por el adversario durante el escalamiento del conflicto es mayor en las negociaciones que se producen cara a cara que en las negociaciones mediadas por ordenador. Es decir, los negociadores enfrentados cara a cara responden a la agresividad con conductas hostiles, en mayor medida que los negociadores comunicados por ordenador. Estos resultados nos sugieren que la separación física de los negociadores, como sucede en la negociación mediada por ordenador, podría ser pertinente cuando el conflicto que están resolviendo tiene una elevada intensidad, mientras que cuando la intensidad del conflicto subyacente no es elevada, podría ser pertinente utilizar la negociación cara a cara. No obstante, las evidencias derivadas de la investigación en esta línea de trabajo son aún escasas para hacer generalizaciones.

## Ejercicio práctico

### NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA: HUELGA DE TRANSPORTES

*Instrucciones para su desarrollo:* Lea el siguiente caso y conteste, individualmente o en grupo, a las preguntas que se le proponen.

Inicio de la huelga (2 de octubre de 2000)

Los transportistas inician hoy un paro de tres días con el que quieren protestar por la subida del gasóleo. Lo malo es que pretenden —así lo reconocen públicamente— que el impacto de su huelga sea evidente para la sociedad provocando problemas de desabastecimiento [...].

Continuación de la huelga (diario *El Mundo*, 5 de octubre de 2000)

Camioneros y taxistas protagonizaron ayer la jornada de protestas por la subida de carburantes. Los primeros, en su segunda día de paro nacional, volvieron a bloquear la frontera francesa causando enormes colas en La Junquera (Girona) y en Irún (Guipúzcoa); el segundo colectivo utilizó el método contrario al no salir a las calles durante doce horas, con resultados desiguales según las ciudades. Pese al requerimiento de Bruselas y el llamamiento a la calma desde las autoridades españolas, los transportistas bloquearon las fronteras la mayor parte del día.

El bloqueo fronterizo y las dificultades para circular están provocando problemas de abastecimiento en las fábricas de vehículos, que han obligado a algunas de ellas a parar la producción durante todo el día o en algunos turnos de trabajo. La dirección de Opel España comunicó ayer al comité de empresa su intención de presentar un expediente de regulación de empleo ante la falta de componentes para el montaje en la factoría de Figueruelas (Zaragoza); cada día de paro dejan de salir de esta factoría entre 900 y 1.000 vehículos. También hay problemas en el caso de Nissan Vehículos Industriales en Ávila, que por falta de suministros tuvo que parar la producción, y en la factoría de la Zona Franca. Citroën, en Vigo, también tuvo que detener su cadena de montaje en el turno de noche del lunes. Las factorías de Fasa-Renault en Valladolid y Palencia, y la Mercedes-Benz en Vitoria registran también paradas de montaje.

El paro de doce horas convocado por los taxistas de toda España en protesta por el encarecimiento del carburante fue secundado por la práctica totalidad del sector, según sus representantes, y durante el mismo no se registró ningún incidente salvo algunas retenciones. El efecto de la huelga, que no fue secundada en Murcia, resultó mayor en las grandes capitales. En la mayoría de las ciudades, los taxistas permanecieron aparcados en las paradas o estacionados en sus garajes, a

la espera de que finalizase la jornada de protesta de doce horas iniciada esta medianoche, y prestaron servicios de urgencia de forma gratuita. En Valencia, centenares de taxis bloquearon por la mañana la circulación por las rondas y las grandes vías de la ciudad, con una marcha lenta en la que participaron unos 1.000 vehículos, según las organizaciones convocantes, y unos 300, según la Policía. En Tarragona, unos 300 vehículos, entre camiones y taxis, participaron en la marcha-protesta que esta mañana salió del polígono industrial Riu Clar, en Constantí, y que tiene previsto llegar al centro de Tarragona circulando en marcha lenta. En ciudades como Barcelona, Sevilla, Málaga, Cádiz y Vigo, los taxistas protagonizaron concentraciones, mientras que también en la Ciudad Condal, Córdoba y Lérida protagonizaron marchas lentas de vehículos. En Madrid fue donde más se notó la protesta, con 16.000 vehículos secundando masivamente la media jornada de paro. Pese a ello, no se registró ningún incidente relevante durante las doce horas de huelga y se cumplió escrupulosamente con el servicio mínimo gratuito para urgencias. Madrid no siguió el modelo de otras capitales como Barcelona, Sevilla, Valencia o Bilbao, que han acompañado el paro con movilizaciones y concentraciones. Coincidiendo con el paro, los taxistas se retiraron ayer de las negociaciones que mantienen con Fomento por considerar que las medidas propuestas por la Administración son «insuficientes y sólo benefician a una parte minoritaria del sector», y exigen la creación de un cupo de gasóleo exento de impuestos.

### **Cuestiones para la discusión**

El problema de la huelga de transporte, que se deriva del incremento en el precio del gasóleo, se ha trasladado a diferentes sectores de la población española, con lo cual tiene, aparentemente, una difícil solución. El Gobierno ha mostrado su negativa más tajante a la bajada del impuesto sobre carburantes, y basa sus razones en el elevado coste de dicha medida, y en su ineficacia para controlar el precio del combustible, como ha quedado de manifiesto en otros países del entorno europeo.

1. ¿Cuáles cree usted que son las necesidades básicas que busca satisfacer cada uno de los sectores implicados: Gobierno, transportistas, taxistas...?
2. Proponga una solución integrativa a este problema. Detállela.

### **Solución al caso**

*EL FINAL DE LA HUELGA. GASÓLEO: TODOS GANAN CON EL ACUERDO*  
(diario *El Mundo*, mediados de octubre de 2000)

Dice un viejo proverbio que más vale un mal acuerdo que un buen pleito. El Gobierno y las principales asociaciones de transportistas concluyeron ayer un acuerdo —no precisamente malo— que pone fin a las movilizaciones del sector. La semana pasada, el Gobierno había cerrado pactos similares con dos organiza-

ciones agrarias y con las cofradías de pescadores, que también se han comprometido a volver a la normalidad.

Hay que felicitar al Gobierno y a las organizaciones empresariales y profesionales por haber sido capaces de solventar sus diferencias en las mesas de negociación, poniendo punto final a un conflicto que empezaba a afectar a derechos tan fundamentales como la libertad de circulación y de abastecimiento. Desde este punto de vista, los acuerdos van a evitar a los ciudadanos una serie de injustas molestias, que además podrían haber tenido un alto coste indirecto para la economía del país. Pero lo esencial es que los compromisos suscritos resultan satisfactorios para los sectores afectados por la subida del gasóleo, son soportables para las arcas del Estado y no aumentan la dependencia de las importaciones de crudo.

Vayamos por partes. Agricultores, pescadores y transportistas se van a ver beneficiados por unas ayudas del Estado que totalizan cerca de 120.000 millones de pesetas, que percibirán en forma de reducciones de módulos del IRPF, de una bajada de la base sobre la que tributan el IVA y de créditos blandos. La cifra es soportable para el Estado, ya que equivale prácticamente al incremento de recaudación por IVA que Hacienda va a obtener este año debido al alza de los precios de los combustibles. Esa suma va a revertir sobre los sectores económicos más afectados, pero no sobre los ciudadanos. Éstos han pagado, pagan y pagarán el encarecimiento de la factura del petróleo sin ayuda alguna del Estado.

Y, por último y fundamental, el acuerdo no subvenciona artificialmente los precios de los combustibles y, por tanto, no fomenta la dependencia de las importaciones de crudo. Bajar los impuestos del gasóleo hubiera significado incentivar el consumo y, por tanto, transferir rentas a los países productores de petróleo. Es mucho más lógico compensar solidariamente a los más afectados que disminuir los impuestos, lo que a la postre alentaría a la OPEP a subir nuevamente los precios (...).

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzate, R. (2000). *Resolución del conflicto para bachillerato y educación secundaria*. Bilbao: Mensajero.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A y Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279-314.
- Bazerman, M. H. y Lewicki, R. J. (1983). *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Bellanger, L. (1984). *La negociación*. Paris: Puf.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating Globally*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carnevale, P. e Isen, A. (1986). The influence of positive affect and visual access on the



- discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1-13.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F. y Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 376-405). Chichester: Wiley.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R. y Kwon, S. (2000). Influence of social motives in integrative negotiation: a meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905.
- Dorado, M. A., Medina, F. J., Munduate, L., Cisneros, I. y Euwema, M. (2002). Computer mediated negotiation of an escalated conflict. *Small Group Research*, 33, 509-524.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Getting to yes. Negotiating agreement without giving in*. London: Hutchinson.
- Kiesler, S. y Sproull, L. (1992). Group decision making and communication technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52, 96-123.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. y Minton, J. W. (1994). *Essential of negotiation*. Chicago: Irwin.
- Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las relaciones laborales*. Barcelona: PPU.
- Munduate, L. y Martínez, J. M. (1998). *Conflicto y negociación*. Madrid: Pirámide.
- O'Connor, K. M. y Arnold, J. A. (2001). Distributive spirals: Negotiation Impasses and the moderating role of disputant self-efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 148-176.
- Ovejero, A. (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G. y Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. California: Books/Cole.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G y Kim, S. H. (1994). *Social Conflict Escalation. Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Savage, G. T., Blair, J. D. y Sorenson, R. L. (1999). Consider both relationship and substance when negotiating strategically. En R. J. Lewicki, D. M. Sunders y J. M. Minton (Eds.), *Negotiation. Reading, Exercises and Cases*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Schelling, T. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ury, W. L., Brett, J. M. y Goldberg, S. M. (1988). Getting disputes resolved: Designing a system to cut the cost of conflict. San Francisco: Jossey-Bass.
- Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Communication Research*, 19, 52-90.
- Walton, R. E. y McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.



# Planificación de la negociación

LOURDES MUNDUATE  
FRANCISCO J. MEDINA

«El aspecto más importante de la negociación ocurre antes de que las partes se encuentren en la mesa de negociación» (Thompson, 2001, p. 9). La planificación es una etapa clave del proceso de negociación. La preparación de la negociación es lo que realmente ayuda al logro de los intereses de las partes. Mediante la preparación las partes identifican dichos intereses y analizan el modo en que pueden conseguirlos.

Si bien se considera en ocasiones que el éxito de una negociación depende del modo en que se desarrolle y de la suerte que acompañe al mismo, diversos autores, como Thompson (2001), han encontrado que dicho desarrollo se

encuentra condicionado por la preparación previa realizada por las partes. En este sentido, el objetivo no reside en comenzar la negociación esperando que surja una idea brillante durante su transcurso, que la actuación táctica apabulle a la otra parte, o que el azar nos acompañe. No se trata de comenzar la negociación con la idea implícita de «a ver cómo nos va», o «a ver qué planteamientos realiza la otra parte». El objetivo de la planificación consiste, precisamente, en no dejar espacio para la improvisación y para las actuaciones no previstas de las partes. Se trata de evitar el azar y de planificar el proceso desde el principio hasta el final, dentro de un margen de actuación.

## 1. ANTICIPACIÓN Y PREPARACIÓN

Preparar la negociación, antes de comenzar a negociar, consiste en analizar la situación de las partes y conseguir la máxima información posible. Por tanto, el tiempo empleado en la preparación se orientará a conocer las propias metas e intereses, y las metas e intereses de la otra parte. Diversas técnicas que desarrollamos a continuación, como la definición de la zona de negociación, o del nivel de aspiración, nos ayudarán a lograr este objetivo.

Cuanto mayor sea la información sobre la propia situación y la situación de la otra parte, se podrá asumir un mayor control sobre las actuaciones y reacciones durante el proceso de negociación. Como se indicaba anteriormente, lo que se pretende con la planificación estratégica es evitar la improvisación.

En este sentido, resulta evidente que en ocasiones no disponemos de la suficiente información sobre la situación de la otra parte, que nos permita desarrollar nuestro plan de actuación. De hecho, la ilusión de todo negociador consiste en tener la máxima información posible sobre la situación de la otra parte: sus objetivos, puntos fuertes, puntos débiles, la necesidad del acuerdo, la presión de los representados, etc. Cuando se han agotado todas las vías de conseguir esta información, o cuando la información conseguida sea mínima, una estrategia que puede ayudar en la planificación consiste en ponernos en el lugar de la otra parte e imaginarnos dicha situación.

La primera reunión de la negociación se orientará prioritariamente a contrastar las suposiciones que se han realizado en la preparación de la negociación. No obstante, considerando la relevancia que la consecución de información tiene para el desarrollo del proceso, un medio de comenzar la negociación puede consistir en preguntar cuestiones a la otra parte que permitan, por un lado, rellenar las lagunas que no han podido ser completadas con anterioridad, y, por otro lado, contrastar las previsiones que se han realizado en la preparación de la negociación en curso. Abordaremos a continuación las distintas estrategias que nos pueden ayudar a preparar la negociación y resumimos ahora, brevemente, los aspectos más relevantes apuntados en el presente apartado:

- La planificación es una etapa clave del proceso de negociación.
- El objetivo de la planificación consiste en no dejar espacio para la improvisación y para las actuaciones no previstas de las partes.
- Para evitar la improvisación procurar tener la mayor información posible sobre la propia situación y la situación de la otra parte, para asumir un mayor control del proceso.
- Por tanto, el tiempo empleado en la preparación se orientará a conocer las propias metas e intereses, y las metas e intereses de la otra parte.
- Cuando no tengamos dicha información, imaginémosla y contrastémosla posteriormente durante la negociación.

## 2. EL MÍTICO PASTEL FIJO DE LA NEGOCIACIÓN

En uno de los centros más prestigiosos para la formación de las habilidades de negociación, la J. L. Kellogg Graduate School of Management en la Northwestern University, la profesora Jeanne Brett manifiesta en sus cursos que ningún alumno o alumna que haya estudiado negociación en la Kellogg puede dejar dinero sobre la mesa de negociación. Tanto su manual sobre la negociación intercultural (2001), como el de Leigh Thompson (2001), profesora del mismo centro, desarrollan el

modo o las estrategias para conseguirlo. La pregunta clave, por tanto, es la siguiente: ¿Cuáles son las estrategias para optimizar los resultados de la negociación y «no dejar dinero sobre la mesa»? La respuesta reside en rechazar la concepción del *mítico pastel fijo de la negociación* (Bazerman y Neale, 1983), y considerar la posibilidad de *crear valor en la negociación* (Brett, 2001).

Al comenzar una negociación, las partes tienden a ver el proceso con la imagen del *mítico pastel fijo de la negociación*, es decir, la imagen de una cantidad fija de recursos a distribuir. Hay ocho trozos de pastel y si una parte se lleva cinco, la otra se queda con tres, y el único modo de que aquél se lleve un trozo más reside en que esta parte lo suelte, y así cada parte se llevará cuatro trozos. Bajo esta concepción, lo que *una parte gana es a costa de lo que la otra parte pierde*. Thompson (1991) lo denomina como «prejuicio de incompatibilidad», porque dicha concepción da por hecho que los intereses de las partes son incompatibles. Consecuentemente, con dicha premisa, los negociadores tienden a optar por una de las siguientes vías de acción: *a)* tratar de ganar lo máximo posible, es decir, llevarse el máximo trozo posible del pastel, lo que se conoce como negociación dura o de «ganar-perder»; *b)* tratar de conseguir «lo mínimo», aunque no sea muy relevante, y dejar que la otra parte se salga con la suya en aras del acuerdo, es decir, conformarse con unos pocos trozos del pastel, con tal de no pelearse, lo que se conoce como negociación blanda, o también de «ganar-perder», y *c)* tratar de llegar a un punto de equilibrio entre los intereses de ambas partes o las partes implicadas, es decir, llevarse cuatro trozos cada uno, en caso de que sean dos partes, lo que se conoce como negociación justa o también erróneamente como negociación de «ganar-ganar». En el siguiente apartado definiremos en qué consiste realmente una negociación de ganar-ganar.

- *El mítico pastel fijo de la negociación* significa que lo que una parte gana es a costa de lo que la otra parte pierde, y viceversa.

### 3. CREANDO VALOR EN LA NEGOCIACIÓN

En todos estos casos, tanto si las partes atacan como si evitan la confrontación o se comprometen a dividirse los trozos del pastel, las partes actúan siguiendo el modelo del pastel fijo, y las distintas alternativas de abordaje sólo contemplan los distintos modos de *trocear el pastel*. Otro modo de abordar la negociación consiste en que las partes traten de *ampliar el pastel*, independientemente del modo en que se lo vayan a trocear a continuación. Es decir, se trata de esforzarse y cooperar para conseguir, simbólicamente, doce o más trozos de pastel, y no dejar ningún potencial trozo sobre la mesa de negociación. Esto es lo que se conoce como *crear valor en la negociación*, y consiste en transformar lo que parece ser un conjunto

fijo de recursos, en un conjunto de recursos que son distintamente valorados por los negociadores, por lo que se puedan distribuir dichos recursos de modo que se otorgue a cada negociador lo que más valore (Brett, 2001). Esto último es lo que se conoce popularmente como «trueque». Por el contrario, *reclamar valor en la negociación* consiste en solicitar un determinado trozo de los recursos disponibles.

De todos modos, a pesar de haber conseguido los doce trozos, las partes tendrán que abordar el modo en el que se lo van a repartir, es decir, llegará un momento en que las partes tendrán que competir para llevarse el máximo número de trozos del pastel. Tendrán que *reclamar valor en la negociación*. No obstante, al haberse ampliado tanto, una parte podrá llevarse los cinco trozos que pretendía en un principio, porque la otra se quedará con siete trozos. Negociar creando valor significa, por tanto, tratar de llegar a un acuerdo que mejore y distribuya el conjunto de recursos disponibles. Y es precisamente esta aproximación la que se denomina negociación de «ganar-ganar», porque al ampliarse los recursos efectivamente ambas partes pueden conseguir aumentar su porción. Tradicionalmente, los dos conceptos implicados en la negociación para crear valor han sido la dimensión distributiva e integrativa de la negociación, desarrollados por Walton y McKersie (1965) en el ámbito de las relaciones laborales, y abordadas en el capítulo anterior.

Si bien se ha recurrido simbólicamente como «recurso» a un pastel, muchas veces se entiende que maximizar los recursos consiste en conseguir más dinero. Pero la concepción de un recurso es mucho más amplia. Un recurso es cualquier bien deseado que tenga una utilidad, como amor, dinero, servicios, bienes en general, estatus, o información (Foa y Foa, 1975).

Como se ha indicado al comenzar este apartado, intuitivamente las partes tienden a adoptar una aproximación competitiva a la negociación. La primera cuestión que se plantea un negociador consiste en imaginarse cuántos trozos del pastel va a pretender llevarse. Y sólo una aproximación racional permitirá abordarla desde la perspectiva de crear valor, es decir, abordarla conjuntamente con *estrategias para cooperar* y *estrategias para competir*. De este modo, el análisis y la preparación de una negociación llevará al empleo de estrategias cooperativas que permitan ampliar el pastel, y estrategias competitivas que permitan llevarse el mayor trozo posible en el reparto de este nuevo pastel (ampliado).

Uno de los objetivos de la preparación de la negociación, por tanto, junto a la evitación de la improvisación, reside en superar la perspectiva del mítico pastel fijo de la negociación y procurarse estrategias que permitan ampliar el pastel —estrategias integrativas— junto a estrategias que permitan llevarse el mayor trozo posible —estrategias distributivas.

Para la preparación de estos dos tipos de estrategias resulta imprescindible disponer de herramientas o técnicas que nos permitan analizar los siguientes aspectos: *a)* las propias metas e intereses; *b)* las metas e intereses de la otra parte, y *c)* la situación de negociación. Estos elementos básicos que nos permiten preparar la negociación se refieren a la definición del nivel de aspiraciones, la mejor alternativa al logro de un acuerdo negociado, el límite, y la zona de negociación.

- Crear valor significa tratar de llegar a un acuerdo que mejore y distribuya el conjunto de recursos disponibles.
- Reclamar valor significa solicitar un determinado trozo de los recursos disponibles.
- Por recurso se entiende cualquier bien deseado por una parte, que tenga utilidad para la misma.
- La dimensión distributiva de la negociación se refiere al modo en que las partes tratan de trocearse el pastel.
- La dimensión integrativa de la negociación se refiere al modo en que las partes tratan de incrementar el pastel.

#### 4. DEFINICIONES BÁSICAS

Brett (2001) realiza una aportación relevante para conceptualizar la negociación, al distinguir entre intereses, prioridades y estrategias. Nosotros añadimos dos conceptos más: el de posiciones, como contrapuesto a los intereses, y el de tácticas, como actuaciones concretas de las estrategias. Los *intereses* se refieren a las necesidades reales de las partes y son las razones por las que las mismas adoptan sus posiciones. Por tanto, las *posiciones* son las peticiones concretas que las partes ponen sobre la mesa de negociación, para satisfacer sus necesidades. En la negociación de un convenio, por ejemplo, la necesidad de más tiempo para el descanso, mayor opción para el período de vacaciones y la equiparación del salario al incremento del costo de la vida, son los intereses por lo que las partes pueden plantear la siguiente posición negociadora: reducción de jornada a 37,5 horas semanales, ampliación de la opción del período de vacaciones de junio a septiembre, e incremento salarial del 5 por 100.

Las *prioridades* son las preferencias de las partes sobre los diversos intereses. Así, de los tres intereses que subyacen a la posición negociadora, los empleados pueden considerar que el incremento salarial es su primera prioridad, seguida de la ampliación de las opciones para el período de vacaciones, y en tercer lugar la reducción de jornada, por ejemplo. Los intereses de las partes son los que explican la razón por la que un punto es más importante que otro, y también por la que se ha adoptado una determinada posición.

Las *estrategias* se refieren al conjunto de conductas previstas como las más apropiadas para lograr los objetivos de la negociación. La estrategia consiste en trazar un itinerario por donde se prevé que va a discurrir la negociación. En el caso anterior, por ejemplo, una estrategia consistiría en añadir un punto más a la posición negociadora, como un plus del 3 por 100 por nocturnidad, para el turno de noche, con el objetivo de tener un margen de maniobra y poder realizar posteriormente un movimiento de aproximación, concediendo dicho punto. Las *tácticas* son

las actuaciones concretas desarrolladas por las partes cuando se encuentran negociando frente a frente. Dichas actuaciones se refieren a la puesta en práctica del itinerario previamente trazado en la planificación estratégica. Como han indicado Carnevale y Keenan (1992), las posibles acciones que contienen las estrategias son las tácticas de negociación. Así, siguiendo con el ejemplo anterior, la reducción del incremento por las horas nocturnas, a cambio de un movimiento en el incremento salarial por la otra parte, es una táctica de negociación.

## 5. TÉCNICAS PARA LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

### 5.1. Nivel de aspiración

El primer aspecto a concretar en la preparación se refiere a delimitar lo que uno desea de la negociación. El nivel de aspiración es el objetivo con el que se comienza la negociación, es decir, la petición que cada parte pone en la mesa de negociación y que se conoce como oferta de apertura. En este sentido, el nivel de aspiración se define como *los objetivos optimistamente realistas en la negociación*. Es decir, son objetivos elevados pero elaborados con información pertinente. Para ello resulta importante conseguir tanta información como sea posible de otros acuerdos previos, semejantes al marco en el que se va a negociar.

Thompson (2001) plantea que se pueden dar tres problemas al preparar el nivel de aspiración, la sobrestimación, la infraestimación y el desconocimiento de lo que se desea. En cuanto a la sobrestimación, efectivamente, los objetivos han de ser optimistas y más elevados de lo que se prevea que se va a conseguir, pero no deben aparecer como excesivamente elevados, porque se corre el peligro de perder la imagen, si la petición ha sido desmesurada, y ello obliga a un rápido repliegue para continuar la negociación. De otro modo, si ante un elevado comienzo no se da dicho repliegue, o no se realiza ninguna concesión, se da el problema de la *negociación por posiciones*, conceptualizada por Fisher, Ury y Patton (1998) como aquella en la que se propone una posición concreta y se desestima cualquier movimiento o medio de conseguir los intereses que subyacen a dichas posiciones.

Otro problema de la preparación del nivel de aspiración se refiere a una infraestimación de la misma, que supone realizar una apertura más baja de lo que se podría conseguir, con lo que la otra parte aceptará probablemente y ello le llevará a un estado de arrepentimiento que se conoce como la *maldición del ganador* (Samuelson y Bazerman, 1985). Cuando la otra parte acepta rápidamente la oferta puesta sobre la mesa, se tiende a pensar que no se ha pedido suficiente y que se podría haber conseguido más de haber realizado una petición más elevada.

Un tercer problema articulado al establecimiento del nivel de aspiración se refiere a que no se sepa lo que se desea, por lo que se tiende a querer lo que la otra parte no está dispuesta a conceder y no se quiere lo que la otra parte concede, dándose en este caso el problema de la *devaluación reactiva* (Oskamp, 1965; Ross y

Stillinger, 1991). Efectivamente, ante esta situación de desconocimiento de lo que se desea, el negociador tiende a no aceptar ninguna propuesta realizada por la otra parte, incluso en el caso de que le resultase beneficiosa, porque considera que si la propuesta viene de la otra parte no puede ser buena para ella.

De todas la técnicas que pueden resultar de ayuda para preparar la negociación, el establecimiento del nivel de aspiraciones es el que guarda una mayor relación con las demandas finales realizadas por los negociadores (Thompson, 1995). Como indica Thompson (2001), los negociadores que establecen un nivel elevado de aspiraciones tienden a llevarse más trozos del pastel que los que establecen aspiraciones menos elevadas. En realidad, las metas fáciles o no especificadas tienden a llevar a acuerdos de compromiso —en los que se parten por dos las diferencias, por ejemplo— que no optimizan los recursos disponibles (Huber y Neale, 1987). Este planteamiento se articula a la teoría motivacional del establecimiento de metas desarrollada por Locke y Latham (1990). En ella se plantea que las metas concretas y específicas, que sean elevadas pero que aparezcan como accesibles, procuran un mayor desempeño que las metas fáciles o no especificadas del tipo «Hágalo lo mejor posible» (Munduate, 1984). Esto significa que el objetivo a establecer como aspiración en la negociación tiene que ser lo suficientemente elevado y desafiante para que resulte motivador trabajar duro para conseguirlo. Al mismo tiempo tiene que ser lo suficientemente moderado para que no sea percibido como ridículo por la otra parte y abandone la negociación antes de haber comenzado en serio la misma (Brett, 2001).

## 5.2. Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN-BATNA)

Tan importante como preparar la salida o lo que nos gustaría conseguir, consiste en prever cuál es nuestra mejor alternativa a un acuerdo negociado. Este concepto es tan relevante que ha dado lugar al acrónimo MAAN —mejor alternativa a un acuerdo negociado—, tan conocido que incluso se continúa utilizando el original en inglés BATNA —Best Alternative To a Negotiated Agreement— (Fisher, Ury y Patton, 1998). La preparación del BATNA consiste en imaginarse y prever lo máximo que se puede conseguir en otra mesa de negociación, en caso de que no se llegue a un acuerdo en esta mesa. ¿Cuál es la mejor alternativa fuera de esta mesa de negociación? El BATNA establece el punto exacto a partir del cual se pueden tomar relevantes decisiones en la negociación, como aceptar cualquier propuesta final que esté por encima del BATNA en la mesa de negociación, y a su vez rechazar cualquier otra que no supere el BATNA.

El BATNA no se refiere a una apreciación general de lo que se pueda conseguir fuera de la mesa de la negociación en curso. Identificar el BATNA significa hacerlo de un modo tan concreto y específico que dicha alternativa se pueda ejecutar al día siguiente de concluir la negociación en curso. Por tanto, el BATNA es



una alternativa real y contrastada, no una previsión de posibilidades. Se encuentra condicionado por la cruda realidad y por los factores externos.

Entre los errores asociados a la identificación del BATNA, destaca, en primer lugar, el desconocimiento del mismo. En muchas ocasiones se tiende a aceptar o rechazar una propuesta por la intuición de lo que nos interesa y no nos interesa, pero sin haber realizado una elaboración racional de las alternativas en curso, lo que puede llevar a lo que Bazerman y Neale (1993) denominan negociación irracional, frente a lo que ellos proponen como negociación racional. Para ello, resulta imprescindible tener un BATNA identificado antes de comenzar la negociación. De otro modo, en ausencia de una alternativa fuera de la mesa de negociación, estamos totalmente a merced de la otra parte. En caso de que al identificar el BATNA nos demos cuenta de que no existe o de que es muy pobre, tratar de mejorarlo generando nuevas alternativas, antes de comenzar la negociación (Brett, 2001). A pesar de que esto parece más fácil de decir que de hacer, resulta imprescindible para negociar, ya que el BATNA es la mayor fuente de poder en la negociación (Thompson, 2001), aunque no la única, como se verá en el capítulo posterior.

Otro error habitual consiste en sobrevalorar el BATNA y confundirlo con los deseos del negociador. Esta tendencia a considerar que las alternativas fuera de la mesa de negociación son mejores de lo que realmente son, se da como consecuencia de una falta de planificación y contrastación de las mismas. Como se ha indicado anteriormente, el BATNA se encuentra condicionado por la cruda realidad y por los factores externos, y no por los deseos del negociador. Thompson (2001) indica que, efectivamente, los negociadores generalmente son reacios a reconocer su BATNA y tienden a caer en un optimismo no realista. Y éste es precisamente, como se ha indicado también con anterioridad, uno de los objetivos de la preparación: evitar la improvisación y conocer las metas e intereses reales de las partes. Una vez identificado el BATNA en la preparación de la negociación, la estrategia reside en tratar de superar el mismo y lograr acordar una alternativa mejor.

Un último error a señalar ante la identificación del BATNA consiste en que puede ser objeto de manipulación por la otra parte (Thompson, 2001). De hecho, una negociadora experta puede inducir a la otra parte a cambiar la percepción de su propio BATNA, y dicha estrategia de manipulación puede resultar exitosa si dicho concepto no ha sido identificado y precisado con anterioridad. Por tanto, el BATNA ha de ser establecido mediante información objetiva, y no modificarlo durante el transcurso de la negociación, a no ser que se modifiquen dichas circunstancias.

### **5.3. Límite o punto de resistencia**

El límite o el punto de resistencia se refiere a lo mínimo que se está dispuesto a aceptar como resultado de la negociación. Es el punto a partir del cual al nego-



ciador le interesa más abandonar la mesa de negociación que seguir negociando. Como sucede con las definiciones previas, dicho punto de resistencia tampoco viene condicionado por los deseos o las esperanzas del negociador, sino por lo que representa su BATNA. Es decir, la mejor alternativa que se pueda lograr fuera de una mesa de negociación es la que delimita el punto de resistencia en dicha mesa.

Algunos negociadores cometen errores al identificar su punto de resistencia en la preparación de la negociación, lo que lleva por ejemplo a aceptar un resultado peor que su BATNA. Otro error habitual consiste en ponerse un límite superior al límite real o al racionalmente establecido, lo que lleva en ocasiones a plantear posiciones del tipo «No estoy dispuesta a aceptar menos de...», cuando dicho límite se encuentra definido por otros factores ajenos al BATNA, resultando, por tanto, totalmente arbitrario. Entre estos factores se puede dar, por ejemplo, el tomar como referencia a otros compañeros de la misma profesión, para fijar el límite del salario a aceptar en una entrevista de trabajo. Dicha referencia puede resultar adecuada para fijar el nivel de aspiraciones, y negociar durante la entrevista, pero no para fijar el punto de resistencia. Sólo la mejor oferta salarial recibida fuera de esta entrevista es la que resulta válida para fijar dicho límite.

Una situación que puede llevar a adoptar un punto de referencia equivocado para fijar el punto de resistencia —como el indicado anteriormente del salario de otros compañeros de profesión— es el conocido sesgo cognitivo desarrollado por Tversky y Kahneman (1974), y que se refiere precisamente a los *puntos de referencia*. Como se desarrollará posteriormente en el capítulo 9, este sesgo se refiere a la adopción de puntos de referencia que pueden destacar por diversas razones, como un precio determinado o un salario de una profesión determinada, y llevar a fijar la atención del negociador, tomándolo como referencia para moverse a partir del mismo y fijar, consecuentemente, el punto de resistencia. Pero si dicha referencia no tiene una base real, el límite inducido por el mismo resultará totalmente arbitrario. Como indican Bazerman y Neale (1993), es fácil confundir la información accesible con la información objetivamente importante, porque se tiende a recordar la información próxima y especialmente la información que se ha vivido. Para evitar la parcialidad de la información sutil, estos autores proponen contrastar la información y hacerlo en la preparación de la negociación, ya que la distancia que nos permite dicha preparación facilita distinguir entre la información emocionalmente familiar y la información pertinente.

Otro aspecto importante a resaltar al fijar el punto de resistencia se refiere a que el mismo es sólo la última carta a jugar, y no lo que se va a intentar conseguir. Es decir, es importante no confundirlo con el nivel de aspiración. De hecho, dicho límite nunca debe ser conocido por la otra parte (Raiffa, 1982), y el objetivo de toda estrategia negociadora consiste en lograr un acuerdo lo más alejado posible del punto de resistencia y lo más cercano posible al nivel de aspiración. Sin embargo, y a pesar de la importancia de fijar esta banda, para algunos negociadores resulta más habitual pensar en lo que se desea o se espera conseguir, que pensar sobre los términos menos favorables con los que se pueden encontrar. Por ello, resulta

imprescindible fijar, también con anterioridad, cuál es el límite que nunca se debe sobrepasar, en caso de que las cosas no vayan tan bien como se esperaba. Una vez llegado a dicho límite, es decir, una vez que se ha jugado dicha carta, y no se ha logrado un acuerdo, a pesar de este último movimiento, es preferible abandonar la negociación y no seguir cediendo, puesto que se dispone de una alternativa mejor —el BATNA— fuera de este marco de negociación. A su vez, por muy mal que parezca que va la negociación, y a pesar de que puedan surgir deseos de abandonar la mesa, por la intransigencia que muestra la otra parte, por ejemplo, dicho límite indica que cualquier acuerdo que esté por encima sigue resultando beneficioso, por encontrarse por encima de la mejor alternativa que se pueda dar al seguir otro curso de acción.

#### 5.4. Zona de negociación

La zona de negociación se define como la superposición entre el respectivo límite de las partes. Generalmente no se da una superposición entre el nivel de aspiraciones de las partes, pero sí tiende a darse entre el punto de resistencia de las mismas. Por tanto, es muy probable que el acuerdo final se encuentre en la zona que va por encima del punto de resistencia de una de las partes y por debajo del punto de resistencia de la otra parte (Raiffa, 1982).

Si tomamos como ejemplo los precios de compraventa de un producto, y el precio aspirado por el vendedor es 100 € y su límite 75 €, mientras que el precio aspirado por el comprador es 60 € y su límite 85 €, tendremos una zona común de negociación que va de 75 a 85 €. Es lo que se ve gráficamente en la figura 6.1a, y que denominamos *zona de negociación positiva*. En este caso, si las partes no logran un acuerdo, se da un *impasse*, y se puede declarar que el resultado no ha sido óptimo y que las partes han dejado dinero sobre la mesa. Es decir, existía un potencial beneficio para ambas partes de 10 €, que según el acuerdo concreto —entre 75 a 85 €— hubiese sido más beneficioso para el comprador o para el vendedor, pero que en cualquier caso suponía un beneficio para ambos, que no se ha plasmado en un acuerdo, por lo que se ha perdido este potencial de 10 €.

Sin embargo, también puede darse una situación en la que no se solapan los límites respectivos de las partes, o incluso que haya una distancia entre dichos límites, con lo que nos encontraríamos ante una *zona de negociación negativa*, como se observa en la figura 6.1b. En dicho ejemplo la aspiración del vendedor es 100 € y su límite 80 €, mientras que la aspiración del comprador es 60 € y su límite 78 €, por lo que no existe una zona común de negociación. El comprador tendría que pagar 2 € más que lo que le costaría el mismo producto en otro lugar. En estos casos, por tanto, las partes tienen una mejor alternativa fuera de este marco de negociación, por lo que deben optar por la misma y abandonar la mesa cuanto antes. Sin embargo, las partes pueden no ser conscientes de esta situación y perder horas tratando de lograr un acuerdo. Puesto que prolongar una negociación puede

resultar costoso, el interés de las partes reside en identificar si realmente existe una zona de negociación positiva, y en caso contrario abandonar la misma y optar por la mejor alternativa fuera.

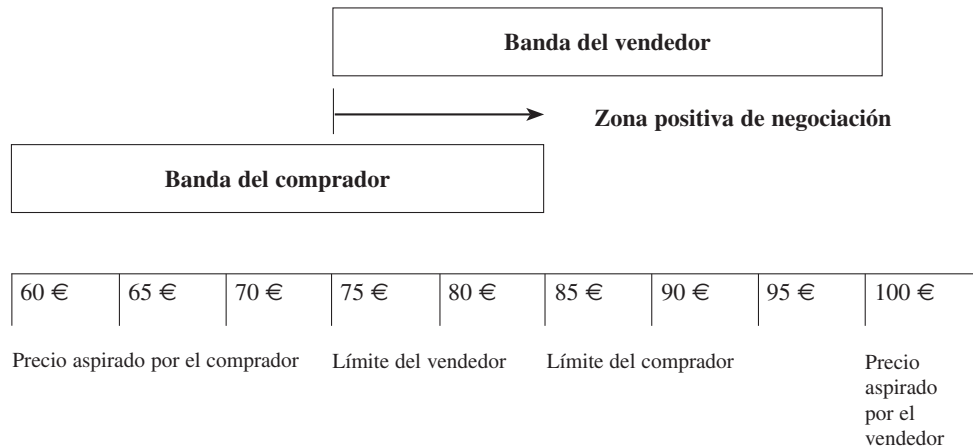


Figura 6.1a.—Zona positiva de negociación.

Puntos críticos:

Precio aspirado por el comprador: 60 €

Límite del vendedor: 75 €

Precio aspirado por el vendedor: 100 €

Límite del comprador: 85 €

Zona de negociación: 75 € ————— 85 € (10 €)

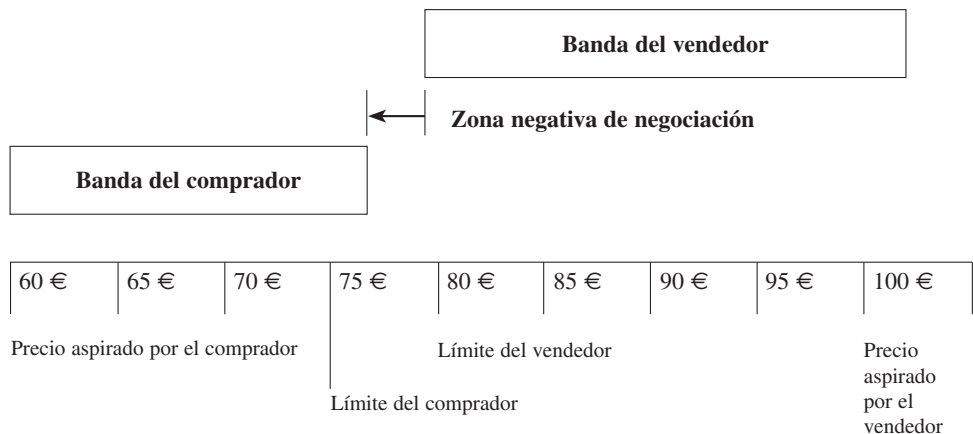


Figura 6.1b.—Zona negativa de negociación.

Puntos críticos:

Precio aspirado por el comprador: 60 €

Límite del vendedor: 80 €

Precio aspirado por el vendedor: 100 €

Límite del comprador: 78 €

Zona de negociación: 80 € ————— 78 € (-2 €)

Resumimos brevemente, a continuación, las definiciones básicas de las técnicas para preparar la negociación:

- Zona de negociación: Superposición entre el respectivo límite de las partes.
  - Banda en la que se dará, probablemente, el acuerdo.
- Nivel de aspiración: Tus objetivos realmente optimistas en la negociación.
  - Objetivos optimistas pero no incautos.
- Límite/Punto de resistencia: Lo mínimo que estás dispuesto a aceptar.
  - Elaborado con información objetivamente importante, y no sólo accesible.
  - Diferente y considerablemente alejado del objetivo aspirado.
- MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado) - BATNA: Si no eres capaz de conseguir un acuerdo en esta mesa de negociación, esta alternativa es lo máximo que puedes lograr en otra mesa de negociación.
  - Imprescindible para negociar. Si no se tiene un BATNA, buscarlo o generarlo antes de negociar.

## 6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE NEGOCIACIÓN

### 6.1. Identificación de la otra parte

Al referirnos a la otra parte de la negociación lo hacemos en singular, como si sólo se pudiesen dar dos partes, para simplificar la exposición. Sin embargo, la negociación se puede dar entre más de dos partes. Un aspecto a considerar en la preparación de la negociación se refiere, por tanto, a la identificación de las partes con las que se va a negociar.

A su vez, no siempre todas las partes implicadas están presentes en la negociación. Se puede dar la situación en que alguna de las partes no ha sido convocada o por las razones que sea no va a estar presente en la negociación, pero cuyos intereses van a verse afectados por los resultados del proceso. En estos casos resul-

ta imprescindible identificar a dichas partes y considerar sus intereses, bien porque pueden ayudar a lograr un acuerdo o bien porque pueden incidir indirectamente en el proceso y descarrilar el mismo.

## 6.2. Metas e intereses de la otra parte

Las técnicas descritas en el apartado anterior resultan de ayuda para conocer las propias metas e intereses en la negociación en que se va a tomar parte, y evitar de este modo la improvisación y las decisiones arbitrarias. Pero tan importante como preparar la propia situación, consiste en evaluar la situación de la otra parte o de las partes implicadas. Por tanto, una vez identificadas las partes, se analizará su situación. ¿Cuál es el posible nivel de aspiración, el límite y el BATNA de la otra parte? ¿Cuál es la posible zona de negociación? ¿Es positiva? ¿Prevedemos que es negativa?, etc.

Analizar estos aspectos desde la perspectiva de la otra parte de la negociación nos permite ponernos en su lugar y conocer mejor sus posibles actuaciones y reacciones en la mesa de negociación. A su vez, nos permite evitar otro error habitual en la negociación, que consiste en valorar nuestras concesiones desde el punto de referencia del valor que tengan para nosotros y no desde lo que suponen para la otra parte. La estrategia de la preparación consiste en plantearnos e identificar aquellos intercambios que podemos realizar para optimizar nuestros resultados, aceptando las diferencias entre las partes en las preferencias por los diversos aspectos a negociar. ¿Qué puedo ofrecer que sea importante para la otra parte y no me cueste mucho a mí? Analizar las metas, intereses y prioridades de la otra parte es un objetivo básico en la preparación de la negociación.

De todos los elementos mencionados, uno que resulta crucial es la evaluación del BATNA de la otra parte. Ello nos inducirá hacia su punto de resistencia y nos permitirá conocer cuándo es razonable seguir concediendo o cuándo podemos presionar a la otra parte para que realice más concesiones. Efectivamente, no siempre es fácil conseguir esta información, y, sin embargo, uno de los objetivos de la preparación consiste precisamente en plantearnos todas estas cuestiones sobre la situación de la otra parte, antes de comenzar la negociación. Utilizar para ello toda la información disponible. Indagar, por ejemplo, sobre la situación del mercado, otras entrevistas o reuniones mantenidas por la otra parte, otros convenios, etc. Como indicábamos en la introducción, si no hemos conseguido suficiente información, imaginémosla, y utilicemos la negociación para contrastar la misma, mediante cuestiones planteadas a la otra parte. Lo importante es evitar la improvisación.

## 6.3. Características de la propia situación de negociación

Diversos autores como Raiffa (1982) y Thompson (2001) han desarrollado ampliamente los aspectos cruciales a considerar para evaluar la situación o el con-

texto de negociación. El objetivo reside en contemplar con antelación todos los posibles aspectos que puedan interferir durante el proceso de negociación, consiguiendo, mediante la preparación, una ventaja estratégica para la misma.

Un ejemplo de la importancia que tiene analizar las características de la situación y del contexto, reside en evitar el efecto psicológico del *modelado inconsciente*, relatado por Bargh, Chen y Burrows (1996). Este efecto se refiere al impacto que ejercen sobre nuestra conducta —y a un nivel inferior al que una es consciente— aspectos del entorno. En la investigación desarrollada por estos autores, se les presentaban a unas personas situadas en una sala, mediante una pantalla de ordenador, palabras relacionadas con el estereotipo de la tercera edad, como «débil», «lento», «enfermo», etc. Estas palabras se pasaban a gran velocidad, de modo que las personas no eran tan siquiera conscientes de que se les habían presentado dichas palabras. Al salir de la sala hacia un pasillo, las personas que habían sido objeto de dicha exposición tendían a andar más despacio que las personas que no habían sido sometidas a dicha exposición de palabras. Esto sugiere que las situaciones a las que las personas están expuestas, incluso a un nivel inconsciente, influyen sobre su conducta. En las situaciones de negociación, estos efectos se pueden dar de un modo natural, no previsto, pero en otras ocasiones pueden ser «plantadas» de un modo premeditado, como, por ejemplo, haciendo que la otra parte se vea obligada a sentarse en una posición realmente incómoda en la mesa de negociación.

Otro ejemplo de la influencia que la situación ejerce sobre nuestras conductas es el denominado *principio de la prueba social* (Thompson, 2001), y se refiere a la tendencia a fijarnos en los demás, para determinar la conducta correcta y apropiada en una situación poco familiar. Cuanto más ambigua sea la situación, mayor es la tendencia a apoyarnos en lo que hacen los demás. Como dice el refrán: «Donde fueres haz lo que vieres». Así, adelantándose a los efectos de este principio, los mendigos ponen algunas monedas sobre su gorra de pedir limosna, para animarnos a que «hagamos lo mismo que otros ya han hecho»; y los vendedores de seguros nos muestran la lista de vecinos de nuestra comunidad, que «ya han suscrito una póliza de seguro del hogar», con el mismo objetivo. Esta *técnica de la lista* (Reingen, 1982) —que consiste en referirse a otras personas que «ya lo han hecho»—, ha mostrado su efectividad en el preámbulo de la negociación, al explicitar otros convenios, otras ventas u otros acuerdos ya logrados, que animan a las partes en la misma dirección.

Un último ejemplo de un factor contextual que incide sobre nuestras conductas, y articulada también al preámbulo de la negociación, es la clásica *técnica de la bota en la puerta* (para una revisión, véase Cialdini y Goldstein, 2004). Esta técnica se emplea para «enganchar» a alguien que en principio se muestra reticente a lo que se desea conseguir, como una venta, o la firma de un escrito para una petición, por ejemplo. La clave de la misma consiste en conseguir lo que puede parecer una efímera y pequeña afirmación o compromiso de la otra parte, con relación a una cuestión en principio irrelevante. Sin embargo, posteriormente la misma persona será

confrontada con una petición o cuestión de mayor entidad, y la tendencia a aceptar este segundo embite es mayor cuando se ha aceptado o afirmado la primera cuestión. La explicación reside en la tendencia de las personas a mostrar consistencia en sus conductas.

Considerando, por tanto, la influencia que los sesgos contextuales a la propia negociación, ejercen sobre la conducta de los negociadores, se destacan a continuación algunos de los factores a considerar en la preparación de dicho proceso (Raiffa, 1982; Thompson, 2001):

- a) La periodicidad del proceso, ¿es una negociación periódica o de una sola vez? ¿Es importante sentar un precedente?
- b) El tipo de conflicto, ya que puede tratarse de un *conflicto de consenso*, en el que se dan opiniones, creencias o ideas que resultan incompatibles con los de la otra parte con la que se tiene que llegar a un acuerdo; o de una *competición sobre recursos escasos* en la que las partes deben acordar el modo de distribuirselo; o una situación en la que confluyan ambos tipos de conflicto.
- c) ¿Es la negociación de necesidad, o de oportunidad? ¿Resulta imprescindible llegar a un acuerdo? Por ejemplo, cuando se precisa vender una casa por necesidad de comprarse otra por un traslado. ¿Resulta oportuno mejorar una situación determinada? Por ejemplo, el cambio del horario en el puesto de trabajo actual.
- d) ¿Es la negociación una transacción comercial, como la venta de un producto; o una situación de disputa, como la de dos compañeros de trabajo que desean el mismo despacho? En el capítulo anterior se ha analizado la diferencia entre ambos tipos de negociación.
- e) ¿Se dan constricciones con relación al tiempo? ¿Puede ayudar una agenda de trabajo, especialmente si el tiempo corre en contra?
- f) ¿Es la negociación formal u oficial, o más bien informal? ¿Es suficiente un apretón de manos, o se precisa firmar el acuerdo logrado?
- g) ¿Es neutral el contexto de la negociación, el lugar de encuentro, el espacio físico, los asientos, etc.?
- h) ¿Existe la posibilidad de recurrir a una tercera parte, en caso de no lograr un acuerdo?
- i) ¿Son las negociaciones públicas o privadas? ¿Se tendrá presión de los representados, de la prensa, u otros medios de comunicación?
- j) ¿Se dan diferencias de poder entre las partes? Puesto que la negociación se da entre partes que son interdependientes, y las acciones de una de las partes afectan a la otra, y viceversa, ¿se da un gran desequilibrio de poder entre las partes? ¿Alguna de las partes tiene un poder total sobre la otra parte? ¿Qué puede hacer esta parte para poder negociar? ¿Ingeniar un BATNA? Analizaremos más detalladamente el poder de negociación en el capítulo 8.

Resumimos brevemente, a continuación, los aspectos más relevantes al analizar la situación de negociación.

- Identificar a las partes con las que se va a negociar.
- Identificar si hay alguna parte que no está presente, pero cuyos intereses estarán en juego.
- Analizar la situación de la otra parte y evaluar su BATNA.
- Ponerse en el lugar de la otra parte, para conocer mejor sus actuaciones y reacciones.
- Analizar y evaluar la propia situación de negociación.

Como conclusión de este capítulo podemos apuntar que la ventaja estratégica de preparar la negociación en los términos hasta aquí desarrollados reside en que evitará aceptar cualquier resultado que esté por debajo del punto de resistencia, así como rechazar cualquier resultado que esté por encima del mismo. Sin embargo, y a pesar de la racionalidad del planteamiento, se dan situaciones en las que las partes aceptan resultados peores que su BATNA y rechazan resultados mejores que su BATNA. Como apunta Thompson (2001), en muchas ocasiones estas situaciones se explican por los sesgos cognitivos y emocionales de los negociadores —que serán desarrollados posteriormente en el capítulo 9—, y la vía más eficiente para evitarlos consiste en preverlos mediante la planificación estratégica.

## Ejercicios prácticos

### EL FUTURO DE ANDRÉS

*Instrucciones para su desarrollo:* El caso consiste en descubrir las partes implicadas en el conflicto y sus intereses esenciales, con el fin de considerar posibles soluciones al conflicto planteado. Para ello, leer el caso que se propone y contestar, individualmente o en pequeños grupos, a las preguntas que se plantean.

### Información general

Andrés trabaja en el departamento de gestión comercial para la zona sur de España de una importante empresa de telecomunicaciones ubicada en Madrid, donde desempeña con bastante brillantez su trabajo como asistente de la dirección. Tiene 47 años, y lleva 25 en la compañía, ascendiendo desde los puestos de base



hasta el nivel que actualmente ocupa, a base de esfuerzo y espíritu de superación, ya que se ha visto obligado a realizar infinidad de cursos y especializarse en informática de gestión. Andrés tiene dos hijos, un chico con 18, que está siguiendo sus pasos en el campo de las telecomunicaciones, y una chica más pequeña, con 14, que estudia ESO. Es una familia acomodada, con suficientes recursos para vivir con comodidad, aunque no les vendría mal una mejora en el poder adquisitivo, que les permita arreglar su vivienda o adquirir otra de mayores dimensiones. En principio no está entre sus planes la movilidad geográfica, debido sobre todo a los estudios de los hijos.

Hace aproximadamente cinco años su empresa se privatizó, con lo cual se modificó de forma sustancial la política de contratación y promoción del personal. Andrés ha visto con preocupación cómo compañeros suyos, mucho más jóvenes, eran promocionados a puestos de mayor responsabilidad. Hace dos semanas su director se ha jubilado, por lo cual Andrés se ha planteado que es el momento más idóneo para intentar la promoción a director de gestión, por lo que ha solicitado una reunión con Enrique Balaguer, director para la zona sur de España. El hecho de ser director de gestión supone, aparte de un incremento salarial cercano a los 15.000 € anuales, una participación en los planes sobre acciones de la empresa por la continuidad en el puesto de al menos dos años, y una serie de mejoras sociales como el hecho de disponer de coche de empresa con chófer, presupuesto de formación, y prioridad en la elección de vacaciones.

El objetivo del presente ejercicio es ayudar a Andrés a identificar su nivel de aspiraciones, es decir, el punto más elevado que le gustaría conseguir con la negociación e identificar el nivel de resistencia, o sea, el punto hasta donde está dispuesto a ceder. Para ello, vaya completando las distintas preguntas.

### **Cuestiones para guiar la discusión**

1. Pensar en las personas implicadas en el caso.
2. Aclarar los intereses principales de Andrés y priorizarlos
3. Aclarar los intereses principales de las demás partes implicadas.
4. Identificar una lista de posibles concesiones de Andrés y priorizarlas.

## LA COMPRA DE UN COCHE

*Instrucciones para su desarrollo:* El caso consiste en construir el BATNA o MAAN, es decir, la mejor alternativa a un acuerdo negociado. Para ello, leer el caso que se propone y contestar, individualmente o en pequeños grupos, a las preguntas que se plantean.

### **Información general**

Antonio y Ángela han tenido el martes pasado un problema importante con el coche, que los ha dejado varados en la autopista. Como no es la primera vez que le suceden este tipo de acontecimientos, han decidido cambiarlo. Ellos tienen un único coche que usan principalmente para desplazarse a su trabajo y salir los fines de semana. Ángela trabaja en las afueras de la ciudad, y Antonio lo hace en un polígono industrial que está por la misma zona, por lo que todas las mañanas Antonio deja a Ángela en su trabajo, y sigue con el coche hasta su empresa, donde se ve obligado a aparcarlo en la calle. Antonio recoge a Ángela por la tarde y regresan juntos a casa. Desean tener un niño en dos años aproximadamente, por lo cual el coche que compren deberá tener en cuenta esta particularidad. También desean un coche que sea seguro, con un consumo de combustible no muy elevado (diésel a ser posible), debido al precio al que está llegando actualmente la gasolina. Como ambos son despreocupados de la mecánica, no están muy interesados por las prestaciones del coche, y les interesa muchísimo más su aspecto estético, y sobre todo que no les dé problemas, por lo cual valorarán mucho tener un servicio técnico apropiado y un período amplio de garantía. Tienen pensado acercarse a Autos Sánchez, la tienda de un amigo que vende vehículos de segunda mano. Le han ofrecido un Nissan Almera de gasolina con tres años, que satisface sus aspiraciones, con seis meses de garantía, pero le piden por el coche 3.000 € más de los que está dispuesto a pagar.

Antonio no está seguro si podrá llegar a un acuerdo con su amigo de Autos Sánchez, por lo que ha pensado otras alternativas: comprar un coche nuevo, acudir a otra tienda de coches de segunda mano y arreglar su propio coche. En cuanto al arreglo, es una opción barata, pero no está seguro de que sea fiable seguir con un coche que le puede dar problemas, más aún pensando en las vacaciones de verano. La compra de un coche nuevo es una alternativa interesante porque le permite elegir el tipo de coche y sus prestaciones, pero es una opción cara, ya que cualquier vehículo del tamaño del Nissan puede superar los 18.000 €, con un plazo de entrega no precisamente corto. Antonio ha decidido elegir la última opción: visitar un concesionario de coches de segunda mano que le ha recomendado un amigo. A Antonio le preocupa que le intenten vender un coche que no tenga garantías mecánicas, por lo que ha ido acompañado de su mecánico para que le aconseje y ha llamado a la asociación de consumidores de su ciudad para conocer las reclamaciones que tiene presentadas dicha tienda. Antonio y su mecánico han visto un Seat Toledo diésel con cuatro años que podría satisfacer sus aspiraciones en precio y prestaciones. Con las cosas un poco más claras, ha decidido ir a negociar con el vendedor de Autos Sánchez.

### **Cuestiones para guiar la discusión**

1. Poner por escrito los intereses de Antonio y Ángela.
2. Especificar las alternativas en curso si no se llega a un acuerdo negociado con el vendedor de Autos Sánchez. Valorar sus puntos positivos y negativos.

3. ¿Cuál es el BATNA de Antonio y Ángela?
4. Ponerse en el lugar del vendedor de Autos Sánchez. Pensar y apuntar los intereses de la otra parte.
5. ¿Qué se podría hacer estando en el lugar del vendedor de Autos Sánchez?

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bargh, J. A., Chen, M. y Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 230-244.
- Bazerman, M. H. y Neale, M. A. (1983). Heuristics in Negotiation: Limitations to effective dispute resolution. En M. Bazerman y R. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (pp. 51-67). Beverly Hills, CA.: Sage.
- Bazerman, M. H. y Neale, M. A. (1993): *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós Empresa 20.
- Beaman, A. L., Cole, N., Preston, M., Glentz, B. y Steblay, N. M. (1983). Fifteen years of the foot-in-the-door research: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9, 181-186.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating globally*. San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass.
- Carnevale, P. J. y Keenan, P. A. (1992). The Resolution of Conflict: Negotiation and Third Party Intervention. En J. F. Hartley y G. M. Stephenson (Eds.), *Employment Relations* (pp. 228-245). Oxford: Blackwell Publishers.
- Cialdini, R. y Goldstein, N. J. (2004). Social Influence: Compliance and Conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1998). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder* (4.ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Foa, U. y Foa, E. (1975). *Resource theory of social exchange*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Huber, V. y Neale, M. A. (1987). Effects of self- and competitor goals on performance in an interdependent bargaining task. *Journal of Applied Psychology*, 72, 197-203.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Munduate, M. L. (1984). *Motivación en el trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Oskamp, S. (1965). Attitudes toward U.S. and Russian actions: A double standard. *Psychological Reports*, 16, 43-46.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA.: Belknap.
- Reingen, P. H. (1982). Test of a list procedure for inducing compliance with a request to donate money. *Journal of Applied Psychology*, 67, 110-118.
- Ross, L. y Stillinger, C. (1991). Barriers to conflict resolution. *Negotiation Journal*, 8, 389-404.

- Samuelson, W. y Bazerman, M. H. (1985). The winner's curse in bilateral negotiations, en V. Smith (comp.), *Research in Experimental Economics*, 3 (pp. 105-137). Greenwich, Conn: JAI Press.
- Thompson, L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 161-179.
- Thompson, L. (1995). The impact of minimum goals and aspirations on judgments of success in negotiations. *Group Decision Making and Negotiation*, 4, 513-524.
- Thompson, L. (2001). *The Mind and Heart of the Negotiator* (2.<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Walton, R. E. y McKersie, R. B. (1965). *A behavioural theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.

# Estrategias de negociación

# 7

LOURDES MUNDUATE  
FRANCISCO J. MEDINA

Una vez preparada la negociación, las partes pueden afrontar dicho proceso sabiendo que para crear valor será preciso el empleo de estrategias distributivas junto a estrategias integrativas. Sin embargo, resulta de ayuda distinguir analíticamente entre ambos tipos de estrategias, tanto las que son de ayuda para ampliar el pastel de recursos

disponibles como las que son de ayuda para trocearlo. Para ello abordaremos en primer lugar las estrategias distributivas, y las actuaciones tácticas implicadas en las mismas, por ser las más intuitivas en la negociación, y posteriormente abordaremos las estrategias integrativas y sus respectivas tácticas de actuación.

## 1. ESTRATEGIAS DISTRIBUTIVAS

La dimensión distributiva, o de ganar-perder como se le conoce también coloquialmente, es aquella en la que las partes tratan de trocearse el pastel de modo que sea lo más ventajoso posible para sus respectivos intereses. Para esta fase de la negociación frente a frente, las partes utilizarán los recursos disponibles y sobre los que han estado trabajando en la preparación de la negociación. Para Raiffa (1982), toda esta fase de negociación, desde que se realiza la oferta de apertura hasta que se logra un acuerdo mutuamente aceptable, se parece a lo que él denomina el *baile de la negociación*, porque cada movimiento de oferta-contraoferencia tendrá que ir adaptándose a los movimientos de la otra parte, para lograr un buen acuerdo. Es un ajuste permanente de posiciones a lo largo del proceso. El momento y la oportunidad de dichos movimientos, en términos de ofertas, peticiones, concesiones, rechazos, etc., planteará muchas dudas durante dicho baile. Las propuestas desarrolladas a continuación, a modo de prescripciones, pueden resultar de ayuda para mejorar estas habilidades en la mesa de negociación, en la situación de trocearse el pastel.

## 1.1. Planificar la oferta de apertura

El mejor modo de planificar la apertura consiste en elaborar el propio BATNA y el punto de resistencia de un modo realista, tratar de evaluar el BATNA de la otra parte con toda la información disponible, y elaborar consecuentemente el nivel de aspiración. Todo ello antes de comenzar la negociación. La importancia que se le concede al respectivo BATNA de las partes como estrategia de negociación, reside en que las mismas determinan fundamentalmente el poder de negociación de las partes en la negociación. Nada puede sustituir al poder de un BATNA fuerte en la negociación (Thompson, 2001), aunque se dan importantes diferencias interculturales. Así por ejemplo, propone Brett (2001) que en las culturas de países en los que se da una fuerte estructura jerárquica, se respeta el poder del BATNA, pero el estatus es también una fuente importante de poder en la negociación (véanse las fuentes de poder en la negociación, en el siguiente capítulo).

Sintéticamente, por tanto, primero, las posibles alternativas de las partes fuera de la mesa de negociación, para conseguir los recursos que necesitan para satisfacer sus intereses, es decir, su BATNA, son la principal fuente de poder en la negociación. Segundo, dicho poder facilita enormemente el proceso de negociación, siempre que las partes lo perciban y lo identifiquen como tal. Es decir, que si bien el BATNA supone la principal fuente de poder, y que las relaciones de poder son relevantes para los resultados de la negociación, otro aspecto a resaltar se refiere a que lo más importante del poder es la percepción de poder (Pruitt, 1981). Aunque el poder esté basado en aspectos objetivos, como el BATNA, su incidencia sobre los resultados estará basada en nuestra capacidad para identificarlo y utilizarlo en la mesa de negociación. En este sentido, las estrategias distributivas van orientadas a promover un cambio en la percepción sobre las relaciones de poder entre las partes. Por ejemplo, la táctica de dar a entender que tenemos otras alternativas fuera de la mesa de negociación —aunque nosotros sepamos que dichas alternativas son bastante pobres—, es un modo de tratar de cambiar la percepción de la otra parte sobre nuestra situación de poder.

La primera estrategia que proponemos, consecuentemente, para maximizar nuestros resultados en la negociación, consiste en *planificar la oferta de apertura*. Los aspectos más fundamentales de la misma, desarrollados en el apartado anterior, se refieren a que tenderá a ser elevada —notablemente alejada de nuestro límite o punto de resistencia—, realista, precisa y el referente durante todo el proceso de negociación. Tácticamente, todos *los movimientos hacia un posible punto de acuerdo se realizarán a partir de dicho referente*, y no desde el punto de resistencia. Dicho punto se considerará como referente sólo en dos ocasiones durante el proceso de negociación: primero, en la preparación, antes de comenzar la negociación, y segundo, sólo antes de un posible abandono de la mesa de negociación, para consultar la última carta a jugar en dicha negociación. Como ha indicado Raiffa (1982), en muchos casos el acuerdo de negociación se encuentra a medio camino entre las dos ofertas iniciales de las partes. Por ello, resulta relevante no rea-

lizar la primera oferta, ni los movimientos posteriores, considerando como referencia el límite, ni tan siquiera considerando la denominada zona de negociación, puesto que se habrá concedido un precioso terreno de negociación.

## 1.2. Respetar el ritual de la negociación

Respetar el ritual significa que la negociación es regateo y, por tanto, la apertura ha de ser elevada, más elevada de lo que se espera conseguir, como lo confirma lo que se ha definido como el efecto psicológico de la *maldición del ganador* (Samuelson y Bazerman, 1985). Nadie al que le aceptan la primera oferta, rápidamente, tiende a pensar: «¡Qué suerte he tenido! ¡Qué rápido lo he conseguido!», sino todo lo contrario: «¡Me he equivocado! ¡Seguro que podría haber sacado mucho más!».

La base de este proceso de tender a aceptar con más agrado el resultado de un acuerdo logrado mediante movimientos/concesiones de todas las partes implicadas, reside en la norma de la reciprocidad (Gouldner, 1960), por la que se considera, en teoría, que un acuerdo es el resultado de la generosidad de todas las partes implicadas en un conflicto de intereses. La aceptación de la primera oferta es interpretada, en este sentido, como una equivocación por haber realizado una oferta unilateralmente generosa.

Otro efecto psicológico descrito en la literatura sobre influencia social apoya la propuesta de respetar el ritual de la negociación empezando con una apertura elevada. Se refiere al *efecto contraste* (Cialdini, 1975, 1993) que provocan las aspiraciones elevadas. Según este efecto, cualquier petición que sea menos extrema que la original, parece más razonable y, por tanto, tiene más posibilidades de ser aceptada.

## 1.3. Realizar la primera oferta, si se tiene buena información

Coloquialmente se tiende a proponer que es mejor dejar que la otra parte haga la primera oferta, porque es un medio de conseguir información sobre la situación y las aspiraciones de la otra parte. Dicha propuesta tiene sus ventajas e inconvenientes. La ventaja reside, efectivamente, en que si nuestra información es pobre, dicha estrategia permite información relevante. Por el contrario, la desventaja estriba en que la primera oferta tiende a anclar la negociación con un importante punto de referencia (Bazerman y Neale, 1993).

Por tanto, Brett (2001) sugiere considerar, en primer lugar, la información disponible y tratar de actuar en consecuencia. Cuando la información es buena, realizar la primera oferta, porque permitirá anclar la negociación, y será la otra parte quien tenga que desbancarla. Si la información es pobre, esperar a que sea la otra parte quien realice la primera oferta, pero asegurándonos una rápida contraoferta para evitar que se focalice el punto de referencia de la otra parte.

Esta perspectiva se aleja considerablemente de la creencia popular de que sea la otra parte, siempre que se pueda, quien realice la primera oferta, aunque no se descarta la misma, en las circunstancias indicadas. Según Thompson (2001), los datos de investigación son bastante contundentes a favor de realizar la primera oferta, con una correlación de 0,80 entre la primera oferta y los resultados finales de la negociación.

El objetivo de realizar la primera oferta, siempre que se considere que se tiene buena información, reside por tanto en *anclar la negociación*. Como indican Bazerman y Neale (1993), las posiciones iniciales u ofertas de apertura actúan como anclas y afectan la percepción de las partes sobre los posibles desenlaces. Sin embargo, estos mismos autores plantean, como lo hace Brett (2001), que no es aconsejable hacer dicha primera oferta antes de conocer los intereses y el orden de preferencia por los distintos aspectos, de la otra parte. Es mejor tener o recoger buena información, antes de formular o responder a una oferta.

#### 1.4. Deslegitimar una oferta inicial desmesurada

Ante una oferta de apertura desorbitada de la otra parte, la tendencia es la de tratar de desbancarla, argumentando las razones de su desmesura y provocando una discusión al respecto. Con dicha discusión, las partes entran a *legitimar la oferta*, a pesar de que el deseo inicial de una de las partes fuese precisamente la contraria.

La estrategia sugerida por Brett (2001) consiste en mencionar que la oferta es desmesurada, pero no con el objetivo de conseguir una concesión inmediata de la otra parte. Por el contrario, se trata de darle una razón para que realice un movimiento, y al mismo tiempo establecer un contra-anclaje, *mediante una contraoferta*. Es la contraoferta la que consigue desbancar el punto de referencia establecido por la otra parte, al establecerse un nuevo anclaje, y no la discusión sobre la misma.

Al realizar la contraoferta indicada, considerar el sesgo cognitivo de tender a ajustarse a la oferta del oponente, por el efecto de focalización ejercido por dicho punto de referencia (Tversky y Kahneman, 1974). Mantener, para dicha contraoferta, el objetivo aspirado y previsto en la preparación de la negociación.

Anclar favorablemente la negociación en la fase inicial sigue siendo el objetivo de esta estrategia de deslegitimación. A su vez, al proponer una contraoferta, se consigue un segundo efecto paralelo al contra-anclaje, que consiste en transmitirle a la otra parte el deseo de continuar la negociación, pero en unos términos muy distintos a los inicialmente propuestos por la misma (Thompson, 2001).

#### 1.5. Desarrollar la reciprocidad

Como han indicado Cialdini y Goldstein (2004), la norma de la reciprocidad —la tendencia a compensar a los demás por lo que hemos recibido de ellos— es



un valor que se puede generalizar a muy diversas situaciones y culturas. En el marco de la negociación es casi universalmente aceptada la concepción de que la negociación es movimiento y que las partes han de ir dispuestas a abandonar sus peticiones iniciales, en aras de un acuerdo. Las partes tratarán de que dicho acuerdo maximice sus intereses, y la misma se situará, probablemente, en la denominada zona de negociación (Raiffa, 1982). La cuestión clave radica en el modo de realizar dichos movimientos de aproximación siguiendo la norma de la reciprocidad.

Una estrategia fundamental para maximizar los propios resultados, en este proceso de ajuste y avance hacia el acuerdo, consiste en que los movimientos se realicen bilateralmente, es decir, una parte se mueve si la otra también lo hace. Es lo que técnicamente se denomina desarrollar la reciprocidad como estrategia distributiva (Thompson, 2001), y que coloquialmente se conoce como el «toma y daca» de la negociación. El objetivo reside en que las concesiones de una parte se articulen a concesiones recíprocas de la otra parte, si bien el grado de las concesiones puede no ser simétrico. Es decir, el movimiento de una de las partes puede ser mayor que el de la otra parte, siempre que se dé reciprocidad.

La táctica concreta consiste en realizar propuestas de movimiento *enlazando los temas bilateralmente y empleando el condicional* (Kennedy, Benson y McMillan, 1990). Enlazar los temas significa ligar el propio movimiento de concesión a un movimiento de concesión de la otra parte, y un medio de hacerlo consiste en plantearlo en condicional. Por ejemplo, en un convenio colectivo: «Estaríamos dispuestos a considerar una reducción en el plus de nocturnidad de nuestra plataforma reivindicativa, siempre y cuando se considere un incremento salarial en vuestra propuesta, y se mantenga el período de vacaciones de junio a septiembre». Al ser un movimiento condicionado, la misma tiene dos grandes ventajas. Primero, si no se acepta una de las condiciones, se descarta toda la propuesta sin haber adquirido ningún compromiso.

Una segunda ventaja de la táctica indicada consiste en que, a pesar de no haberse comprometido, se ha utilizado dicha propuesta para dar *señales de movimiento*. Como indican Kennedy et al. (1990), una señal de movimiento es la transmisión de la disposición a realizar un movimiento. Es el paso previo a dicho movimiento, siempre y cuando sea recogido por la otra parte y acepte, también, moverse, en consecuencia. Además, en el ejemplo anterior, se ha transmitido a la otra parte, implícitamente, algunas de las prioridades, como la del incremento salarial por encima del plus de nocturnidad. Si la otra parte está atenta a dicho planteamiento, y recoge la señal de movimiento, la contrapropuesta podría ser: «No podríamos abordar ahora el punto del incremento salarial, pero estaríamos dispuestos a considerar una reducción de jornada de una hora para el turno de noche, siempre y cuando se acepte que las vacaciones sean en agosto para toda la plantilla». Con esta respuesta se consigue indicar, en primer lugar, que no se desea enlazar el incremento salarial al tema de la nocturnidad, y se da al mismo tiempo una señal de movimiento con relación a la jornada, articulada al período de vacaciones.

Mediante el desarrollo de esta estrategia se cumple otro principio, también universal en la negociación, y relacionado con la norma de la reciprocidad (Gouldner, 1960), que consiste en *no conceder algo a cambio de nada y especialmente no hacerlo en las primeras fases de la negociación*. Efectivamente, consideremos la situación en la que una de las partes va realizando concesiones unilateralmente en aras del acuerdo, porque considera que la zona de negociación es lo suficientemente amplia que merece la pena realizar dichos esfuerzos de aproximación. Sin embargo, la otra parte no realiza ningún movimiento y se mantiene en su oferta de salida. Lo que está sucediendo es lo que Lytle, Brett y Shapiro (1999) denominan *premiar la intransigencia*. La táctica del «No... no... no...» está dando buenos resultados a la otra parte, por lo que no es probable que cambie de estrategia. Ante esta situación resulta imprescindible evaluar el BATNA de la otra parte, porque sólo el conocimiento de que su negativa a moverse esté originada por una posición muy próxima a su límite justificaría dicha actuación.

Por otra parte, la realización de movimientos unilaterales resulta especialmente peligrosa en las primeras fases de la negociación. En dicha fase es cuando se realiza el anclaje de la negociación (Bazerman y Neale, 1993), y se cristalizan las aspiraciones de las partes, que, como hemos indicado, tienden a mantener una elevada correlación con los resultados finales del proceso (Thompson, 2001). Por ello, un movimiento realizado por una de las partes, en algo no especialmente relevante en cuanto a sus prioridades y quizá entendido como muestra de voluntad negociadora, por parte de quien la realiza, puede ser interpretado como *debilidad*—en el sentido de una gran necesidad del acuerdo— por la otra parte, y lo que es más importante, originar una ampliación de su nivel de aspiración en la negociación en curso.

Estratégicamente, por tanto, resulta ventajoso: *a)* realizar movimientos bilaterales en la negociación; *b)* que permitan desarrollar la reciprocidad en las concesiones, especialmente en las primeras fases de la negociación, y *c)* utilizando la táctica de enlazar los temas mediante el empleo del condicional.

## 1.6. Centrarse en los intereses y alejarse de las posiciones

La negociación por intereses frente a la negociación por posiciones ha sido ampliamente analizada por Fisher, Ury y Patton (1998). Negociar por posiciones consiste en establecer los términos de lo que se desea conseguir en la negociación y no aceptar explorar las posibles dimensiones de dichos términos. Un ejemplo de posición sería: «Queremos un descuento del 5 por 100 en este producto que nos ofrecéis como mayoristas». Como indican estos autores, la situación contraria de la *negociación por intereses* permite a las partes poner sobre la mesa sus necesidades reales, que son las que se tratan de satisfacer, precisamente, mediante las posiciones adoptadas en el caso anterior. La diferencia entre una posición y un interés radica, fundamentalmente, en que *distintas posiciones pueden satisfacer un*

*mismo interés*. En el caso del ejemplo anterior, el interés sería el siguiente: «Necesitamos obtener un beneficio del 10 por 100 en nuestro negocio de venta de este producto». Un acuerdo con un descuento del 3 por 100, y el pago de la letra a 60 días podría satisfacer dicho interés, y sin embargo se encuentra notablemente alejada de la posición a la que ha llevado dicho interés.

## 1.7. Separar a las personas de los problemas

Otro principio fundamental, desarrollado por Fisher, Ury y Patton (1998), consiste en centrarse en los problemas y alejarse de la mención directa a las personas implicadas. Esta estrategia se orienta a evitar la dificultad añadida que supone en la negociación implicar los aspectos personales de las partes. En este sentido, proponen Fisher et al. (1998) emplear la táctica de ser «duros» con los problemas, «suaves» con las personas. Una de las partes puede plantear a la otra, por ejemplo, lo siguiente: «Tu oferta para cambiar de Departamento en esta empresa no es aceptable en los términos planteados. Implica asumir un excesivo riesgo por mi parte, al no especificarse exactamente mis condiciones en el nuevo Departamento. En algunas ocasiones anteriores en esta empresa, lo no especificado ha jugado en mi contra, por lo que preferiría discutir con anterioridad todas estas condiciones, y plasmarlo en el posible acuerdo». Este planteamiento es muy distinto al siguiente: «No es la primera vez que me engañas y no estoy dispuesta a que vuelva a suceder. Esta vez no te van a servir tus artimañas porque ya no confío en ti». En definitiva, no es lo mismo mostrar *desconfianza hacia la propuesta*, por lo sucedido en ocasiones anteriores, que mostrar *desconfianza hacia la persona*, aunque sea por la misma razón. Como han encontrado Hatfield, Caccioppo y Rapson (1992), las emociones básicas se contagian, y si un negociador transmite emociones positivas, la otra parte lo «coge» y tiende a transmitirlo también. Lo mismo sucede con las emociones negativas. Si las partes se sienten personalmente heridas, tratarán de responder con la misma arma, con lo que se puede activar la espiral de agresiones personales y encontrarse gratuitamente la negociación, y ello a pesar de su posible potencial para el acuerdo.

Se consideran a continuación tres tácticas relacionadas con los aspectos personales, que pueden resultar de utilidad, incluso en situaciones de reparto del pastel.

### Salvar la imagen

En situaciones de dificultad de la otra parte, puede resultar ventajoso procurar darle una *salida digna*, es decir, ayudarle a *salvar su imagen*, y hacerlo, especialmente, cuando actúa como representante de un grupo (Carnevale y Pruitt, 1992). En dichas situaciones resulta de ayuda no reconocer, de ningún modo, que la otra parte ha perdido su imagen (Thompson, 2001). Por razones diversas, como una

falta de preparación de la negociación o una mala actuación táctica, como la de presentar una oferta final antes de llegar a su límite o punto de resistencia, la otra parte se puede ver abocada a un callejón sin salida. Así, al haber explicitado que era su oferta final, si la otra parte no la acepta, sólo le queda abandonar la mesa de negociación, para ser coherente. Sin embargo, puede no resultar aconsejable si le queda un margen de maniobra con relación a su punto de resistencia. En el caso de que la otra parte interprete ajustadamente la situación, un modo de acudir en su ayuda, y por tanto, en ayuda de la propia negociación, consiste en no reconocer dichos planteamientos y darle tiempo para que recapacite y la oportunidad para que retire dicho planteamiento. La petición de un receso explícito, o uno implícito del tipo «Déjame que recapacite tu propuesta y mejor nos vemos en quince minutos», son ejemplos de no reconocer dichas actuaciones equivocadas. Los quince minutos nos permitirán retomar la negociación, probablemente, como si los últimos planteamientos no se hubiesen realizado.

### **Ganar tiempo para recapacitar**

Como se ha puesto de manifiesto en el ejemplo anterior, incidir sobre el propio proceso y *ganar tiempo* en la negociación, cuando se percibe que algo no va bien, es una táctica eficaz. El objetivo de ganar tiempo es el de considerarlo como un tiempo muerto, que se puede aprovechar, por ejemplo, para reorganizar el discurso, pensar sobre una propuesta no prevista de la otra parte, que la otra parte reconsidere su propuesta, o decidir si es el momento de dar el gran «sí». Por tanto, cuando se considere que algo no va bien, cualquier actuación que incida sobre dicho proceso puede ser válida para lograr el objetivo de ganar tiempo, como pedir un receso, o una aclaración sobre algo que ya se conoce.

### **No abusar de la victoria y finalizar amistosamente**

Las personas tienden a recordar una experiencia en los términos en los que se han sentido al final de la misma (Fredrickson y Kahneman, 1993). Por tanto, el modo en que finaliza cualquier negociación es un aspecto sumamente importante de dicho proceso. Así, si se ha logrado llegar a un acuerdo lo más favorable posible al objetivo aspirado, dentro de la zona de negociación, cerrar la negociación puede resultar apropiado, sin pretender alargar innecesariamente la misma, ni «machacar» a la otra parte. Ganar bajo la percepción de que se ha hecho por la ventaja de «uno a cero» es una táctica que va orientada a mostrar respeto honesto por la persona o personas que están enfrente.

En los casos en los que, ante una situación de debilidad de la otra parte, por razones diversas, se abusa de la victoria, se puede caer en el error de herir a la otra parte, y que ésta se sienta dolida y humillada al finalizar la negociación. Un aspecto relevante, con relación a las emociones vivenciadas por las partes durante la negociación, es el «*timing*» o *las secuencias de las emociones* (Fredrickson y

Kahneman, 1993). No es lo mismo comenzar una negociación con emociones negativas o neutrales y terminar con emociones positivas, que hacerlo al revés. Es decir, no es lo mismo concluir con una nota de humor y un acuerdo «digno», a pesar de las dificultades iniciales —en el sentido de que la parte que no ha conseguido mucho, piense que, dada la situación, no se podía haber conseguido mucho más—, que una negociación en la que una de las partes se sienta malhumorada y humillada al finalizar la negociación, a pesar de que el resto del proceso no haya resultado difícil para ninguna de las partes. Se recordará especialmente la nota negativa de esta fase final, por lo que es probable que la revancha se guarde para un próximo encuentro. En consecuencia, la persona humillada no irá dispuesta a ganar lo máximo posible, sino a que la otra parte gane lo mínimo posible, lo cual es fácil de conseguir. A su vez, la aceptación de los resultados del proceso y la satisfacción con los mismos es mucho mayor cuando se ha finalizado con una nota positiva (O'Quin y Aronoff, 1981).

Una táctica relacionada con la anterior se refiere a la del *esto no es todo*, también conocida como *cuanto más azúcar, más dulce*, y definida por Burger (1986) como el ofrecimiento de una pequeña y premeditada concesión al acuerdo en curso, de modo que la otra parte se vea obligada a mostrar reciprocidad a la generosidad de esta parte. Este autor halló en sus estudios que era mucho más probable que alguien comprase dos pasteles diciendo que el precio era de 1 euro por pastel y que se le regalaba otro por el mismo precio, que diciendo que el precio de los dos pasteles era de 1 euro (ver Cialdini y Goldstein, 2004). Tener prevista una pequeña concesión para la fase final o de cierre ayuda a concluir bien una negociación, y transmite al mismo tiempo a la otra parte, el deseo de continuar con las relaciones de intercambio en el futuro.

Una segunda táctica de influencia que ayuda a lograr un acuerdo satisfactorio se refiere a la técnica de alterar-luego enmarcar (Davis y Knowles, 1999). La estrategia opera de modo que en primer lugar se altera la comprensión de la situación del sujeto objeto de la influencia, dejándola más vulnerable ante la proposición, y a continuación —antes de que pueda rechazar la misma— se le enmarca la propuesta. Así, en un estudio sobre esta técnica de influencia, los autores fueron de puerta en puerta vendiendo un juego de postales que costaban 1 euro. Excepto al grupo de control («Cuesta 1 euro»), los vendedores simulados introducían un elemento de alteración («Cuesta 100 céntimos»), y luego un elemento de enmarcación («Es una ganga, por 1 euro»). Los autores hallaron que esta propuesta de alterar-luego enmarcar tenía mayor aceptación con relación al grupo de control.

Terminar amistosamente una negociación resulta ser una táctica ventajosa, y de honesto respeto a la otra parte. Resulta también prudente no mostrar excesivo bienestar con los resultados del proceso en el que se ha participado. Es decir, transmitir regocijo al concluir la negociación puede hacer a la otra parte sentir que la negociación ha sido menos exitosa y menos satisfactoria que si se hubiese evitado dicha emoción (Thompson, Valley y Kramer, 1995).

Una breve síntesis de las estrategias distributivas desarrolladas en el presente apartado, sería la siguiente:

- Planificar la oferta de apertura.
  - Respetar el ritual de la negociación.
- Realizar la primera oferta, si se tiene buena información.
  - Anclar la negociación.
- Deslegitimar una oferta inicial desmesurada.
  - Recurrir a una contraoferta.
- Desarrollar la reciprocidad.
  - Enlazar bilateralmente los movimientos, empleando el condicional.
  - No premiar la intransigencia.
- Centrarse en los intereses y alejarse de las posiciones.
  - Un interés puede ser satisfecho por distintas posiciones.
- Separar a las personas de los problemas.
  - Ayudar a salvar la imagen.
  - Ganar tiempo para recapacitar.
  - No abusar de la victoria.

## 2. ESTRATEGIAS INTEGRATIVAS

Como indica Leigh Thompson (2001), la negociación de ganar-ganar es una bonita idea que es a menudo mal entendida, y en muchas ocasiones pobremente aplicada. Esta autora define la negociación integrativa o de ganar-ganar, como aquella en la que se han explotado todas las oportunidades creativas y no se han dejado recursos sobre la mesa. Sin embargo, en la vida real, se dan muchos ejemplos de negociación en los que se ha dejado dinero sobre la mesa. Por ello, Thompson comienza su planteamiento sobre las estrategias integrativas, refiriéndose a aquellos negociadores escépticos que le plantean que a pesar de que ella encuentra resultados alentadores sobre dichas estrategias en sus investigaciones, en realidad, las negociaciones diarias en las que ellos y ellas participan, como comprarse una casa, un coche, o negociar sus condiciones de empleo, son situaciones de pastel fijo. La respuesta de Thompson se refiere a que la existencia de un potencial integrativo no significa un fácil descubrimiento y empleo del mismo, sino todo lo contrario. Se requiere de un duro trabajo para crear oportunidades integrativas. Las estrategias consideradas a continuación, y desarrolladas a partir de las propuestas de Bazerman y Neale (1993) y Thompson (2001) fundamentalmente, pueden resultar de ayuda en dicha labor creativa.

## 2.1. Crear confianza y compartir información

Bazerman y Neale (1993) proponen como estrategia fundamental para crear un acuerdo integrativo, *compartir información*. Para ello, se atenderán aspectos relativos al propio proceso, como procurar crear un buen clima y realizar preguntas de diagnóstico a la otra parte.

### Crear un clima distendido

Crear un clima distendido en la negociación y tratar de mantenerlo a lo largo del proceso es un objetivo básico para crear valor en la negociación. Un modo de facilitar el buen clima y el *rapport* apropiado para comenzar la negociación consiste, por ejemplo, en empezar por un tema ajeno al de la negociación en curso, que relaje la situación, bien preguntando por temas de interés para la otra parte, bien utilizando el humor. El *efecto psicológico del «arrastre»* (Kelly, 1988) consiste precisamente en que los negociadores tienden a ajustar y sincronizar sus estados emocionales y conductuales. Es decir, las personas implicadas en una interacción social frente a frente tienden a transmitirse la *imagen de espejo*, porque se imitan las posturas, la expresión facial y hasta el tono de voz, originando lo que se conoce como *contagio social* (Drolet, Larrick y Morris, 1998). Mediante este proceso de imitación, las partes en una negociación sincronizan sus conductas, crean *rapport*, y ello incrementa su confianza mutua (Thompson, 2001). Considerando este aspecto del contagio social, resulta prudente, por tanto, realizar una excepción y evitar imitar las expresiones negativas, para no provocar un clima tenso y difícil de encauzar hacia un acuerdo integrativo.

Cualquier táctica que aporte distensión, por tanto, tenderá a aproximar simbólicamente a las partes. A su vez, mantener el buen clima durante la negociación significa dar señales de movimiento, e indicar la disposición a realizar todo el esfuerzo posible para lograr un buen acuerdo, lo cual tiende a animar y crear esperanzas a todas las partes implicadas. Como han hallado Isen, Daubman y Nowicki (1987), el afecto positivo facilita el logro de acuerdos integrativos creativos en la negociación. En general, los negociadores con buen humor utilizan estrategias más cooperativas, intercambian más información, generan más alternativas y emplean menos tácticas de confrontación que los negociadores con un humor neutral o malo (Carnevale e Isen, 1986; Forgas, 1996). Este primer objetivo de conseguir un buen clima se orienta, por tanto, a favorecer el intercambio de información sobre los intereses y prioridades de las partes.

### Realizar preguntas a la otra parte

Una táctica ventajosa para lograr compartir información consiste en hacer preguntas a la otra parte sobre sus preferencias y prioridades (Bazerman y Neale, 1993). Preguntar, preguntar, preguntar. Por muy elemental que parezca, un error



habitual en la negociación consiste en no emplear una técnica tan simple y sencilla. Una parte negociadora que pregunta a la otra sobre sus preferencias, tiene muchas más posibilidades de lograr acuerdos integrativos que otra que no hace lo mismo (Thompson, 2001). Sin embargo, y bajo la certeza de que influir sobre la otra parte es imprescindible en la negociación, se tiende a hablar mucho, escuchar poco y no preguntar. Hacer precisamente lo contrario es lo que se conoce como «estrategia para descubrir las preferencias de la otra parte, y facilitar los trueques» (Bazerman y Neale, 1993).

A su vez, tan importante como realizar preguntas, consiste en *escuchar a la otra parte*, y atender e interpretar sus reticencias, temores y preferencias. Esta táctica sencilla de hacer muchas preguntas nos permitirá lograr una gran cantidad de información relevante. No es preciso que la otra parte responda a todo lo que le preguntemos, pero a veces lo que no se dice es tan importante como lo que se dice. Tampoco temer que las preguntas relativas a los intereses y las preferencias de la otra parte pongan a la misma a la defensiva. Por el contrario, lo que puede irritar a la otra parte son cuestiones relativas a su BATNA, pero no las relativas a los intereses (Thompson, 2001). De todos modos, en caso de un bloqueo de la situación porque ninguna de las partes comienza a dar información, probablemente por desconfianza, Bazerman y Neale (1993) proponen gotear alguna información sobre la mesa y esperar si la otra parte responde en reciprocidad. Por el contrario, si la otra parte se guarda dicha información y «no suelta prenda», no continuar informando unilateralmente. Sin embargo, esta situación de «guardarse la información» no es la más habitual en la negociación. Como han encontrado Thompson (1991) y Lewicki y Litterer (1985), las actuaciones de las partes procuran actitudes de reciprocidad en la negociación, y cuando alguien grita, la otra parte tiende a responder gritando; cuando alguien se disculpa, la otra parte tiende a hacer lo mismo, por lo que es de esperar una disposición análoga de reciprocidad cuando uno pone información sobre la mesa de negociación.

También bajo el principio de la reciprocidad, la otra parte tenderá a utilizar la misma estrategia con nosotros, y tratará de conseguir información. Considerar que dar información, conforme nos la vaya dando la otra parte, es el único modo de comprender los intereses reales y poder intercambiar los recursos que se necesitan. Como ha indicado Thompson (2001), es una falacia la creencia de que no se debe dar información a la otra parte. Resulta difícil avanzar si las partes no transmiten información sobre sus preferencias y prioridades. Por tanto, la cuestión no radica tanto en preguntarse si resulta o no ventajoso transmitir información, sino en preguntarse *qué información revelar* a la otra parte. Al revelar los intereses —nunca el BATNA—, se invierte en el importante principio psicológico de la reciprocidad (Gouldner, 1960), y es de esperar que dicha inversión prospere. Otra cuestión relevante al modo de compartir información se refiere *al ritmo de la revelación de información*. No se trata de revelar toda la información de golpe, sino de ir revelando nuestros intereses y prioridades conforme los vaya también revelando la otra parte. De otro modo, se puede actuar cándidamente y ponerse en una situación de



debilidad, ante una posible explotación unilateral de dicha información por la otra parte. Por tanto, primero tantear la reciprocidad y continuar con la misma, si efectivamente funciona (Bazerman y Neale, 1993).

Dos aspectos a resaltar al compartir información mediante esta táctica de realizar preguntas, consisten, en primer lugar, en *defenderse de una batería de preguntas unilaterales* de la otra parte, que a veces se realiza a modo de un permanente «¿por qué?», «¿por qué?», «¿por qué?» ante nuestras explicaciones y argumentos. La táctica propuesta consiste en responder a una pregunta —dando información que nos parezca oportuna e imprescindible y relacionada siempre con nuestros intereses—, y plantear a su vez una nueva pregunta a la otra parte, para conseguir información en reciprocidad. Como se ha desarrollado en el apartado anterior sobre las estrategias distributivas, se trata de desarrollar la reciprocidad, no sólo en las concesiones, sino también en la transmisión de información.

Un último aspecto a considerar se refiere a la denominada *ilusión de transparencia* (Gilovich, Savitsky y Medvec, 1998), que consiste en suponer que se está dando mucha más información de lo que realmente se está dando. Efectivamente, mientras algunos negociadores creen que están proporcionando información, la otra parte no necesariamente está entendiendo dicha información. Las partes tienden, en este sentido, a sobrestimar la transparencia de sus objetivos.

## 2.2. Detectar diferencias en las prioridades de las partes

El medio fundamental para conseguir crear valor consiste, primero, en *detectar diferencias en las prioridades* de las partes, sobre los distintos aspectos a negociar, y segundo, en *intercambiar recursos* siguiendo dichas preferencias. Una vez creado un buen clima para la negociación, y compartido información sobre los intereses y prioridades de las partes, es el momento de pensar creativamente sobre *la importancia relativa de los diversos asuntos*, es decir, de todos los asuntos a tratar, ¿hay asuntos que sean más importantes para una parte que para la otra? ¿Hay asuntos que reportan más beneficios a una parte que a la otra? Varios aspectos, desarrollados fundamentalmente por Thompson (2001), algunos articulados a la preparación de la negociación, y otros a la negociación frente a frente, ayudarán a detectar dichas diferencias.

### Identificar todos los puntos a tratar y añadir nuevas cuestiones

Los aspectos distributivos de la negociación son los que primero tienden a aflorar en la negociación, por ser los más intuitivos, y éstos se refieren generalmente al dinero, como el precio por la venta de una casa, o el incremento salarial, en un convenio, por ejemplo. Pero, generalmente, la negociación abarca más aspectos de los que aparecen como manifiestamente contrapuestos a los intereses de las partes enfrentadas. Identificar estos otros aspectos, añadir nuevas cuestiones (Bazerman

y Neale, 1993), y contemplar el modo en que una negociación monotemática se convierta en multitemática —lo que coloquialmente se denomina como «desenredar la madeja»— (Lax y Sebenius, 1986), es un medio de crear valor en la negociación. Cuantos más temas tengamos para negociar, más fácil será el trueque o el intercambio de recursos. Si no se consigue posteriormente, en la mesa de negociación, incorporar algunos de los nuevos aspectos o puntos considerados, con retirar dicho punto no se ha perdido nada, pero se ha aprovechado la posible oportunidad de incrementar el pastel y crear valor. Por tanto, en la preparación de la negociación, considerar todos los posibles aspectos a tratar en la misma, y alejarse de la tendencia, escasamente racional, de simplificar la negociación, centrándose sólo en un problema (Thompson, 2001). Dicho distanciamiento de la racionalidad se puede producir por el deseo de lograr un acuerdo en lo que realmente enfrenta a las partes, y considerar que simplificar la situación es un modo de lograrlo. Sin embargo, en muchos casos, sólo la ampliación de los temas es lo que permite crear valor y que cada parte pueda, posteriormente, reclamar valor y llevarse lo que deseaba.

### **Identificar las posibles alternativas para cada uno de los puntos**

Como indica Thompson (2001), una vez que las partes han identificado los temas a negociar, resulta aconsejable buscar diversas alternativas de acción, para cada uno de los temas. Si el precio de una casa es uno de los temas a tratar, el porcentaje a pagar en efectivo y el porcentaje a pagar mediante una hipoteca son dos de las dimensiones del tema, por ejemplo. Realizar lo mismo con los aspectos relativos al plazo de entrega, el equipamiento básico, etc.

### **Identificar paquetes de ofertas**

Identificados todos los posibles temas a tratar y las diversas alternativas para cada uno de los temas, el siguiente paso de la preparación de esta estrategia consiste en elaborar, antes de comenzar la negociación, varios (o al menos dos) paquetes de ofertas con diversas combinaciones de las alternativas en cuestión. Un aspecto importante de dichos paquetes se refiere a que los mismos tengan un valor semejante entre sí, para quien los prepara (Thompson, 2001). Es decir, en uno de los paquetes el precio es inferior, pero el pago es al contado, y no hay indemnización si la entrega se retrasa hasta 12 meses. En otro paquete el precio es algo más elevado, pero se pospone el pago del 40 por 100 hasta tres años, por ejemplo, y la indemnización comienza desde los 6 meses. Y una tercera propuesta contempla el precio más bajo de los tres, con pago al contado y sin cláusula de indemnización. El criterio empleado en su elaboración consiste en poder ofrecer algo que se oriente hacia los intereses de la otra parte, y que al mismo tiempo no suponga un costo adicional al nivel de aspiración previsto, por parte de quien prepara dichos paquetes de ofertas. Es decir, el aspecto a tantear en los diversos paquetes es el siguiente:

¿Hay algo que le pueda resultar interesante a la otra parte, y no me cueste mucho a mí? Es en este sentido en el que los dos o más paquetes de ofertas tienen un mismo atractivo para quien los elabora.

### **Realizar varios paquetes de ofertas simultáneamente**

Como proponen Bazerman y Neale (1993), el siguiente paso consiste en proponer al menos dos (preferiblemente más) paquetes de ofertas simultáneamente. Esta estrategia resulta efectiva incluso con los negociadores menos cooperativos (Kelley y Schenitzki, 1972), al proporcionar información indirecta sobre sus prioridades.

Indica Thompson (2001) que las partes tienden, generalmente, a negociar como jugando al tenis, es decir, realizar una oferta sobre uno de los puntos, esperar una contraoferta sobre ese punto, después realizar una concesión y abordar otro de los puntos, y así hasta el final. La táctica de tantear todos los temas antes de realizar una oferta puede resultar apropiada para conseguir información, pero llegado el momento de realizar una oferta, utilizar el modelo de la «bandeja de postres» para presentar los paquetes de ofertas simultáneamente.

Esta estrategia, también denominada de «razonamiento inductivo», permite conseguir información sobre las preferencias de la otra parte, actuando de «detective» al analizar las reacciones de quien está enfrente. Este procedimiento es un modo muy interesante de compartir información, porque la información que se obtiene es de un modo indirecto, y deducido unilateralmente de las preferencias y negativas mostradas por la otra parte ante dichas ofertas. Precisamente por ser indirecta, no ofrece ningún riesgo para quien está transmitiendo dicha información.

En definitiva, cuando la otra parte rechaza contundentemente una de las propuestas, se resiste ante otra, y plantea que la única que se podría considerar es la tercera de ellas, por ejemplo, está facilitando enorme información sobre sus prioridades. ¿Cuáles son las características del paquete de ofertas que rechaza totalmente, y cuáles las de la que acepta como principio para empezar a negociar? ¿Qué hay en la primera, totalmente distinto a la tercera? ¿Pago al contado? ¿Plazo de entrega?...

### **Analizar la importancia relativa de las diversas cuestiones**

El procedimiento desarrollado hasta el momento, en el marco de esta estrategia integrativa, consiste, por tanto, en identificar todos los puntos a tratar y añadir cuestiones; identificar posibles alternativas para cada uno de los puntos; identificar paquetes de ofertas; y realizar varios paquetes de ofertas simultáneamente. Abordamos ahora la relativa a *detectar la importancia relativa de las diversas cuestiones*.

Un modo operativo de detectar estas diferencias en las preferencias por los distintos aspectos consiste en ir preguntándose, punto por punto, si cada uno de los

asuntos a negociar es igual de importante para cada una de las partes. Si en alguno de los puntos se detecta que es más importante para una de las partes que para la otra, ya se ha conseguido potencial integrativo. Por ejemplo, si tenemos tres cuestiones sobre la mesa de negociación, precio de venta del inmueble, intereses del préstamo y plazo de entrega, ir preguntándose lo siguiente: ¿Es el plazo de entrega importante para el vendedor? ¿Es importante para el comprador? ¿Es más importante para el comprador que para el vendedor? Si la respuesta a esta última cuestión es negativa, este punto concreto no tiene potencial integrativo, es decir, potencial para crear valor. Por el contrario, si la respuesta es positiva y resulta más importante para una de las partes, entonces ya se ha logrado detectar una diferencia en este punto, y consecuentemente, el potencial integrativo de dicho asunto. Continuar con el mismo procedimiento con el resto de los temas.

Como se ha indicado al comenzar a desarrollar esta estrategia, la clave de los acuerdos integrativos se encuentra en las diferencias, y conseguir detectar dichas diferencias es el primer objetivo de la principal estrategia para crear valor. El segundo objetivo, una vez detectadas las diferencias, consiste en invertir en ellas, es decir, utilizarlas mediante los trueques, para incrementar el pastel. Pero generalmente esto es más fácil de decir que de hacer. El temor generalizado de las partes por las diferencias lleva, intuitiva y erróneamente, a tratar de «convencer» a la otra parte de que sus intereses son otros bien distintos. Analicemos más detenidamente este aspecto estratégico.

Como han indicado Lax y Sebenius (1986), los negociadores no sólo tienen diferencias en los intereses y las preferencias, sino también en el modo de ver el mundo. El vendedor de un restaurante puede considerar que el número de comensales puede rondar los 200 por semana, y el comprador calcular que serán 150 comensales. Mediante la discusión, las partes pueden llegar a compartir esta información sobre las diferencias en las expectativas de futuro, y caer en la tentación de tratar de «convencer» a la otra parte. Esta táctica de tratar de convencer o de persuadir puede encontrarse con el escepticismo, la hostilidad y la espiral del escalamiento del conflicto (Thompson, 2001). Tratar de «convencer» o de anular la percepción de las diferencias en los intereses de las partes, persuadiendo a la otra parte de que sus intereses son otros bien distintos, o de que sus expectativas no son acertadas, no es el objetivo de la negociación. Se comparte información para intercambiar prioridades y pactar. *El objetivo de la negociación es pactar —mediante la realización de trueques—, no convencer.* Se puede conseguir que la otra parte entienda nuestros intereses, e incluso las diferencias en las expectativas, pero resulta difícil que acepte explícitamente nuestros argumentos —incluso que en algunos casos pueda estar de acuerdo con los mismos, precisamente por tratarse de una negociación, que surge porque se dan diferencias en los intereses y las preferencias de las partes.

Resalta Thompson (2001) que resulta sorprendente que las diferencias en las preferencias por los distintas cuestiones sobre la mesa de negociación sean las que preparen el terreno para el logro de acuerdos integrativos. La ironía reside en que

sean las diferencias, más que lo que se comparte, lo que puede resultar ventajoso en la negociación. Sin embargo, las personas se sienten generalmente incómodas al detectar estas diferencias, por lo que, como se ha apuntado anteriormente, tienden a anularlas o ignorarlas.

Por tanto, una vez detectadas las diferencias relativas de los distintos asuntos, realizar ofertas de intercambio. Dichas ofertas se realizarán articuladas entre sí, dentro de lo que hemos denominado el paquete de negociación, puesto que es el trueque entre los diversos asuntos lo que permite tener oportunidades de crear valor. Antes de pasar a analizar la estrategia de negociar el paquete de ofertas en su conjunto, abordaremos, a modo de síntesis, los diversos aspectos sobre los que se pueden dar diferencias en las preferencias por los diversos asuntos, en la negociación (Bazerman y Neale, 1993; Lax y Sebenius, 1986; Thompson, 2001).

- a) *Diferencias en la valoración de los diversos asuntos*, de modo que, por ejemplo, al negociar la elección de viviendas adosadas construidas en sociedad, una persona puede preferir una vivienda con vistas a la piscina para estar pendiente de su hija, mientras que otra persona puede preferirlo con vistas al jardín, para evitar, precisamente, el ruido de la piscina. El acuerdo de que una parte se quede con las vistas a la piscina y la otra con las vistas al jardín es un modo de invertir en las diferencias.
- b) *Diferencias de expectativas por eventos futuros*, puesto que la negociación en ocasiones implica incertidumbre. Por ejemplo, un posible cambio en las normas urbanísticas que se están debatiendo en la actualidad puede suponer una considerable reducción del jardín de la vivienda con vistas a la piscina, por lo que la persona interesada en la misma es reacia a quedarse con la misma, a pesar de que el resto de los socios ve improbable dicho cambio en las normas. Un posible acuerdo podría incluir una cláusula de contingencia, por la que se le asigna un mayor terreno al jardín de dicha vivienda, y si el cambio de las normas no le afecta en los próximos 5 años, por ejemplo, la propietaria de la misma abona una cantidad estipulada en la cláusula indicada, al resto de los propietarios, y viceversa si se ve afectada en mayor medida que el terreno asignado.
- c) *Diferencias con respecto al riesgo*. En ocasiones se comparte la probabilidad de los eventos futuros, pero se dan diferencias en las actitudes de riesgo. Por ejemplo, cuando en el caso anterior se acuerda conceder algo más de terreno al jardín de dicha vivienda, pero sin ninguna cláusula de contingencia que dirima el riesgo del posible cambio, con lo cual es la propietaria del mismo quien asume todo el riesgo con relación al posible cambio de normas urbanísticas, pero opta por quedarse con la parcela mayor con vistas a la piscina.
- d) *Diferencias en cuanto al tiempo* son muy habituales en la negociación, porque generalmente implican diferencias en las oportunidades en función de cuando ocurra determinado evento. Por ejemplo, en el caso anterior, la

persona que ha aceptado quedarse con la vivienda con vistas a la piscina considera que de afectarle el cambio de normas, su hija ya será lo suficientemente mayor como para vender esta vivienda y adquirir otra en su lugar.

- e) *Diferencias en las capacidades* de las partes implicadas, como por ejemplo en la creación de la sociedad indicada para la construcción de las viviendas, una de las partes es un constructor, la otra es una arquitecto, y la tercera parte se especializa en localizar terrenos disponibles.

Las cláusulas de contingencia pueden resultar ventajosas para invertir sobre las diferencias con relación al futuro (Bazerman y Gillespie, 1999). Una cláusula de contingencia es, en realidad, una apuesta por las diferencias sobre asuntos a dirimirse en el futuro. Por ejemplo, en una carrera de caballos, una parte cree firmemente que va a ganar el número 5 y la otra parte cree que va a ganar el número 3. Apostar por las diferencias significa que, si gana el número 5 una parte le entrega una cantidad de dinero determinada a la otra, y si, por el contrario, gana el número 3, es esta parte la que hace entrega de dicha cantidad. Bazerman y Gillespie (1999) recogen algunas de las condiciones más relevantes que debe reunir una apuesta, como que sea bidireccional y el riesgo se asuma por ambas partes, que el modo de evaluar los resultados sea explícito y objetivo, que se establezca un tiempo límite, etc.

### 2.3. Negociar el paquete de ofertas en su conjunto

Thompson (2001) describe con exactitud el error de muchos negociadores de negociar los diversos asuntos punto por punto. En primer lugar, indica, negociar cada punto por separado no permite realizar trueques entre diversos asuntos. Invertir en las diferencias significa que cada parte analiza y contrasta las preferencias sobre los diversos asuntos sobre la mesa, y que se realiza, consecuentemente, el trueque en base a dichas preferencias. Segundo, el *impasse* o punto muerto es mucho más probable al negociar punto por punto, especialmente si la zona de negociación es estrecha y se precisan realizar trueques para lograr un acuerdo beneficioso para ambas partes. Y en tercer lugar, la negociación punto por punto puede tender al compromiso, es decir, a partir por dos las diferencias, lo cual no es la mejor aproximación para crear valor.

#### Acordar preacuerdos

Gillespie y Bazerman (1998) proponen una estrategia de acordar preacuerdos, que se aleja en parte de la propuesta con anterioridad de negociar el paquete de ofertas en su totalidad. Dicha estrategia, propuesta especialmente para negociaciones muy complejas, consiste en establecer previamente algunos acuerdos que puedan favorecer la negociación posterior. En realidad se trata de abordar los asuntos

menos difíciles, de todos los pendientes por resolver. En este sentido, los preacuerdos resuelven sólo una parte de los asuntos sobre la mesa de negociación, si bien pueden servir también para establecer un marco para la negociación final. El ejemplo empleado por estos autores se refiere a los acuerdos de Oslo de 1993 entre palestinos e israelíes. Las partes acordaron esperar a la fase que denominaron conversaciones de «estatus-final», para abordar los temas más difíciles (como las fronteras, Jerusalén, etc.), y establecieron, al mismo tiempo, un diálogo político y comenzaron a trabajar sobre la formalización de las relaciones. En dichos preacuerdos los israelíes aceptaron liberar mujeres prisioneras, transferir dinero en disputa y retirarse de Hebrón. Los palestinos aceptaron, a su vez, revisar su carta (*charter*) nacional, transferir terroristas sospechosos y limitar la policía palestina. Como indican Gillespie y Bazerman (1998), un preacuerdo consiste en avanzar algo más que un apretón de manos o un «acuerdo entre caballeros» como disposición a negociar.

## 2.4. Buscar acuerdos posteriores al acuerdo

Una estrategia final para ampliar el pastel de recursos disponibles consiste en que una vez logrado un acuerdo final, las partes acepten dedicar un tiempo adicional a explorar posibles mejoras al mismo (Bazerman y Neale, 1993; Thompson, 2001). Las dos partes pueden proponer posibles mejoras, que resulten más beneficiosas para ambas, o que supongan mejoras para una parte y sean indiferentes para la otra parte. Para que cualquier nuevo acuerdo reemplace al formalmente acordado, debe ser aceptado por ambas partes; de lo contrario, se retoma el acuerdo inicial. La evidencia empírica a favor de esta estrategia es realmente importante (Bazerman, Russ y Yakura, 1987). Entre las razones que permiten mejorar la calidad de un primer acuerdo se encuentra la ventaja de no estar presionados por lograr un acuerdo; desvanecerse el temor al excesivo riesgo de transmitir toda la información sobre las prioridades, por miedo a ser explotado; e incluso el humor y la amistosidad que se aconsejan para finalizar la negociación pueden resultar de ayuda para explicar la eficacia de esta estrategia.

Sintetizamos a continuación, brevemente, las estrategias integrativas:

- Crear confianza y compartir información.
- Realizar preguntas sobre preferencias y prioridades.
  - Preguntarse qué información revelar a la otra parte.
  - Dar información conforme nos la vaya dando la otra parte.
  - Evitar la ilusión de transparencia.



- Detectar diferencias en las prioridades de las partes.
  - Identificar todos los puntos a tratar y añadir nuevas cuestiones.
  - Identificar las posibles alternativas para cada una de las cuestiones.
  - Identificar paquetes de ofertas.
  - Realizar varios paquetes de ofertas simultáneamente.
  - Analizar la importancia relativa de las diversas cuestiones.
    - Diferencias en la valoración de los diversos asuntos.
    - Diferencias de expectativas por eventos futuros.
    - Diferencias con respecto al riesgo.
    - Diferencias en cuanto al tiempo.
    - Diferencias en las capacidades.
- Negociar el paquete de ofertas en su conjunto.
  - Acordar preacuerdos.
- Buscar acuerdos posteriores al acuerdo.

### 3. ASPECTOS ÉTICOS DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

Lewicki y Stark (1996) y Lewicki y Robinson (1998) han tratado de evaluar la percepción de permisividad de la mayoría de las tácticas empleadas en la negociación, con el objetivo de elaborar una guía de principios éticos para la negociación. Sin embargo, los valores personales, así como las normas culturales, juegan un rol relevante en la decisión de considerar qué estrategias y tácticas son éticamente aceptables en la negociación. A su vez, como apuntan Bazerman, Curhan, Moore y Valley (2000), a pesar de que una interpretación superficial permita imponer algunos límites sobre lo que puede resultar éticamente aceptable, sin embargo, la evidencia de las negociaciones cotidianas muestra la ambigüedad y flexibilidad de los aspectos éticos de las estrategias de negociación.

De todos modos, parece cierto que, especialmente en los aspectos más distributivos, las partes pueden tender a sentirse defraudadas y «engañadas» porque la otra parte ha utilizado estrategias «injustas», como mentir o utilizar determinada información —comentada confidencialmente—, en su propio provecho. La parte que se siente defraudada, no lo está sólo porque haya perdido, sino porque ha perdido como consecuencia del empleo de conductas que consideraba que estaban fuera del juego de la negociación. Las reacciones ante dichas conductas —consideradas por la otra parte como inaceptables, injustas o inmorales— dependen también de las propias normas y valores éticos en la negociación.

Ante el objetivo propuesto por Lewicki et al. (1996, 1998) de elaborar una guía de principios éticos, estos autores evalúan las tácticas en un continuo que va desde las «éticamente apropiadas» hasta las «éticamente inapropiadas» y en una zona intermedia se sitúan aquellas que resultan marginalmente inapropiadas pero que



pueden ser empleados en algunos casos extremos. Se resumen, brevemente, algunas de estas tácticas y estrategias que pueden resultar cuestionables en la negociación.

### **Mentir**

Consiste en dar información falsa a la otra parte con el objetivo intencionado de manipular sus conclusiones o deducciones. Dentro de este apartado se pueden incluir aspectos como no dar toda la información —por relevante que resulte para las conclusiones de la otra parte—, hasta proporcionar datos erróneos. Es la diferencia entre no decir toda la verdad y mentir, que a efectos éticos tiene connotaciones distintas. Si consideramos el caso del ejemplo anteriormente citado, en el que varias personas se asocian para construir viviendas adosadas, la parte que desea la vivienda con vistas a la piscina, puede no dar dicha información sobre sus preferencias, porque ha detectado que la mayoría prefiere las vistas al jardín, con lo cual puede parecer que se «sacrifica» y conseguir más recursos. Pero también puede optar por mentir sobre sus preferencias y decir que desea las vistas al jardín, con la esperanza de conseguir mayores recursos por quedarse con la vivienda con vistas a la piscina.

Si bien la concepción de lo que es éticamente aceptable en la negociación cambia enormemente según los valores culturales, este hecho es especialmente cierto con relación a la definición de «mentira». Así, en un congreso internacional en la que se exponían los resultados de un estudio transcultural, sobre la aceptación de la mentira en la negociación (Cruces, Cisneros, Munduate, Gómez y Dorado, 1999), la propia operativización de mentira —informar a la otra parte de que se tiene una capacidad de producción de un 10 por 100 superior a la real, con el objetivo de conseguir un contrato con dicha empresa— era seriamente cuestionada por una persona japonesa, asistente a dicha sesión de presentación, argumentando que «exagerar algo para conseguir un contrato en una negociación, no es mentir». Efectivamente, los estudios (Triandis et al., 2001) muestran que las culturas colectivistas, como la japonesa, aceptan más «la mentira» en la negociación que las culturas más individualistas, como la americana. Por tanto, considerando el estereotipo de lo que es éticamente aceptable en su propia cultura, para esta persona japonesa resulta desdeñable la propia definición de mentira, realizada en una cultura más individualista.

### **«Echase un farol»**

Es el término que se emplea en el juego del póquer para indicar que alguien ha exagerado enormemente su posición con las cartas en juego. Se refiere a una situación en la que una de las partes falsea su posición y/o sus intenciones en la mesa de negociación. Por ejemplo, exagerar el BATNA, y realizar una promesa o una amenaza, sin intención de cumplirlas, es lo que se conoce como echarse un farol

en la negociación. Lo mismo que sucede con la mentira, se dan diferencias culturales importantes con relación a lo éticamente aceptable sobre «echarse un farol».

### **Manipular los posibles apoyos de terceros**

Consiste en tratar de debilitar a la otra parte, manipulando el apoyo de otros asociados en un negocio, o de los representados, en un convenio colectivo, por ejemplo.

### **Renegar de un acuerdo**

En algunos casos de negociación en los que no hay un contrato formal de por medio, el acuerdo se simboliza a veces mediante un simbólico apretón de manos. En dichos casos, no se acepta como ético renegar de dicho acuerdo.

### **Retractarse de una oferta puesta en la mesa de negociación**

Parece que se acepta como una norma no escrita que una vez que se pone una oferta sobre la mesa, no se puede retractar, ya que de lo contrario se entiende que se está negociando de «mala fe».

## **Ejercicio práctico**

### **LA PANADERA**

*Instrucciones para su desarrollo:* El caso que se plantea a continuación está preparado para que se desarrolle como un juego de rol sobre negociación con representantes, con el objetivo de analizar las tácticas de negociación empleadas en su desarrollo.

Se distribuirá a los participantes en grupos de tres o cuatro personas, y cada grupo representará a una empresa de consultoría que tiene que realizar un listado de responsabilidades para el Ministerio de Salud, sobre las personas que han participado en el incidente que se informa en el caso. Se repartirá la información general y se les solicitará a los participantes que cumplimenten individualmente el listado A que aparece al final del caso, y que cumplimenten a continuación, en grupo y como empresa de consultoría, el listado B. Posteriormente, cada grupo elegirá a un representante de su empresa de consultoría, y entre todos los representantes en su conjunto cumplimentarán el listado C, que será el que finalmente se entregue al Ministerio. Para cumplimentar el listado C, los representantes

considerarán que se encuentran reunidos en las dependencias del Ministerio de Salud.

### Información general

A.B.C., panadera de 63 años, ha sido intervenida quirúrgicamente en el Hospital Regional Virgen de Guadalupe, para extirparle el útero por padecer un carcinoma grado 27.

A los 6 meses se ha sabido que a A.B.C. se le confundió el diagnóstico por el de otra paciente que en las fechas de los hechos estaba ingresada en dicho hospital regional y cuyo nombre y apellidos coincidían con el de la panadera. La otra A.B.C., de 45 años y de profesión secretaria de dirección en unos grandes almacenes, era quien realmente padecía el carcinoma de útero grado 27.

En realidad, la panadera padecía una endometriosis que no hubiese requerido la histerectomía, por lo que los abogados de esta señora han iniciado acciones judiciales contra el hospital y los profesionales implicados en el caso.

El gerente del hospital ha iniciado una investigación preliminar que muestra que las biopsias de ambas pacientes, aunque se realizaron y enviaron al servicio de anatomía patológica del hospital en fecha idéntica, llegaron al servicio de ginecología en diferentes días con el fatal resultado para la panadera.

No se sabe bien por qué, el celador de planta no trajo al servicio de ginecología el resultado anatomopatológico de la panadera, sino exclusivamente el de la secretaria, lo que parece haber influido en el fatal error.

El doctor Fuentes, jefe del servicio de ginecología, está preocupado por el asunto porque aunque él no intervino quirúrgicamente a la panadera, sabe que el doctor Aguirre (quien realizó la intervención quirúrgica) ha declarado en la investigación iniciada por el gerente del hospital que la responsabilidad es de doña Sofía, supervisora de enfermería del servicio de ginecología, dado que ésta le envió como ayudante de la intervención quirúrgica a doña Asunción, enfermera con la diplomatura recién terminada, sin experiencia y que no cuidó de acreditar la identidad de la paciente.

El Ministerio de Salud está preocupado por las repercusiones del caso y ha encargado a varias empresas de consultoría que realicen un informe sobre este asunto, a fin de determinar responsabilidades. Por eso, se solicita que tras una reflexión personal se decida, como miembro experto de su empresa de consultoría, cuál de estos seis personajes puede ser considerado como responsable de este error. Se asigna en el listado de la columna A, el n.º 1 al que se considere más responsable, el 2 al siguiente y así hasta el menos responsable, al que se asignará el n.º 6. Posteriormente, entre todos los miembros de la consultora cumplimentarán el listado B. Finalmente, el Ministerio reunirá en sus dependencias a los representantes de todas las empresas de consultoría implicadas y conjuntamente cumplimentarán el listado C, que es el que se entregará al Ministerio.

*Asignación de responsabilidades en el caso de la panadera*

	A	B	C
Celador de planta			
Doña Sofía			
Doña Asunción			
Doctor Fuentes			
Doctor Aguirre			
Gerente del hospital			

**Cuestiones para guiar la discusión**

1. ¿El caso desarrollado reúne las características para ser considerado una negociación?
2. ¿Los representantes de las empresas de consultaría reunidos en el Ministerio, tienen poder? ¿Si tienen poder, en qué se basa su poder? ¿Los representantes han empleado poder?
3. ¿Los representantes han tratado de «convencer» o por el contrario han tratado de «pactar»?
4. ¿Se ha llegado a un acuerdo? ¿Qué estrategias se han empleado para ello?

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. y Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279-314.
- Bazerman, M. H. y Gillespie, J. J. (1999). Betting on the future: The virtues of contingent contracts. *Harvard Business Review*, 77 (4), 155-160.
- Bazerman, M. H. y Neale, M. A. (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.
- Bazerman, M. H., Russ, L. E. y Yakura, E. (1987). Post-settlement settlements in dyadic negotiations: The need for renegotiation in complex environments. *Negotiation Journal*, 3, 283-297.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating globally*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burger, J. M. (1986). Increasing compliance by improving the deal: The that's-not-all technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 277-283.

- Carnevale, P. J. e Isen, A. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1-13.
- Carnevale, P. J. y Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Cialdini, R. B. (1975). Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 206-215.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: Science and practice*. New York: Harper Collins.
- Cialdini, R. y Goldstein, N. J. (2004). Social Influence: Compliance and Conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Cruces, S., Cisneros, I. F. J., Munduate, L., Gómez, T. y Dorado, M. A. (1999). Factores culturales y socioemocionales en los procesos de negociación. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 55 (2-3), 255-268.
- Davis, B. P. y Knowles, E. S. (1999). A disrupt-then-reframe technique of social influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 192-99.
- Drolet, A., Larrick, R. y Morris, M. W. (1998). Thinking of others: How perspective-taking changes negotiators' aspirations and fairness perceptions as a function of negotiator relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 23-31.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1998). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder* (4.ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Forgas, J. P. (1996). The role of emotion scripts and transient moods in relationships: Structural and functional perspectives. En G. J. O. Fletcher y J. Fitness (Eds.), *Knowledge structures in close relationships: A social psychological approach* (pp. 275-296). Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum.
- Fredrickson, B. L. y Kahneman, D. (1993). Duration neglect in retrospective evaluations of affective episodes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 45-55.
- Gillespie, J. J. y Bazerman, M. H. (1998). Pre-settlement Settlement (PreSS): A simple technique for initiating complex negotiations. *Negotiation Journal*, 14, 149-159.
- Gilovich, T., Savitsky, K. y Medvec, V. H. (1998). The illusion of transparency: Biased assessments of the others' ability to read one's emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 332-346.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-179.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. y Rapson, R. L. (1992). Primitive emotional contagion. En M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology* (vol. 14): Emotion and social behavior, (pp. 151-177). Newbury Park, CA: Sage.
- Isen, A. M., Daubman, K. A. y Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Kelley, H. H. y Schlenker, D. P. (1972). Bargaining. En C. G. McClintock (Ed.), *Experimental social psychology* (pp. 298-337). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kelly, J. R. (1988). Entrainment in individual and group behavior. En J. E. McGrath (Ed.), *The social psychology of time: New perspectives* (Sage Focus Editions, vol. 91, pp. 89-110). Newbury Park, CA: Sage.
- Kennedy, G., Benson, J. y McMillan, J. (1990). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.
- Lax, D. A. y Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator*. New York: Free Press.
- Lewicki, R. J. y Litterer, J. (1985). *Negotiation*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

- Lewicki, R. J. y Robinson, R. J. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17, 665-682.
- Lewicki, R. J. y Stark, N. (1996) What's ethically appropriate in negotiations: An empirical examination of bargaining tactics. *Social Justice Research*, 9, 69-95.
- Lytle, A. L., Brett, J. M. y Shapiro, D. L. (1999). The strategic use of interests, rights and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*, 15, 31-49.
- O'Quin, K. y Aronoff, J. (1981). Humor as a technique of social influence. *Social Psychology Quarterly*, 44, 349-357.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. Orlando, Fla.: Academic Press.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA.: Belknap.
- Samuelson, W. y Bazerman, M. H. (1985). The winner's curse in bilateral negotiations. En V. Smith (Ed.), *Research in Experimental Economics*, 3 (pp. 105-137), Greenwich: JAI Press.
- Thompson, L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 161-179.
- Thompson, L. (2001). *The Mind and Heart of the Negotiator* (2.<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Thompson, L., Valley, K. L. y Kramer, R. M. (1995). The bittersweet feeling of success: An examination of social perception in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 467-492.
- Triandis, C. et al. (2001). Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1, 73-90.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.

# Poder y procesos de influencia en la negociación

# 8

INÉS MARTÍNEZ-CORTS  
JOSÉ MANUEL GUERRA  
LOURDES MUNDUATE

Las partes implicadas en una negociación ejercen presiones, tanto directas como indirectas, sobre la otra parte, con el objetivo de conseguir resolver el conflicto del modo más ventajoso posible para sus propios intereses. En el presente capítulo vamos a identificar diversos aspectos relacionados con el ejercicio de estas presiones entre las partes en el proceso

de negociación. En primer lugar identificaremos las bases por las que se presiona a la otra parte, en términos de relaciones de poder; en segundo lugar describiremos las tácticas de influencia, como los mecanismos por los que las partes operativizan su poder; y en tercer lugar abordaremos la dinámica de las coaliciones de poder y su influencia en la negociación.

## 1. RELEVANCIA DEL PODER Y LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

¿Cuál es la razón por la que los negociadores tienden a emplear poder en la negociación? Uno de los principales motivos reside en que el ejercicio del poder les proporciona cierta ventaja o influencia sobre la otra parte, por lo que los negociadores emplean esta ventaja para asegurarse un mejor reparto de los recursos, o conseguir prioritariamente sus objetivos sobre los de la otra parte. Según Lewicki, Saunders y Minton (1997), los negociadores tratan de conseguir poder en los procesos de negociación por dos motivos fundamentales. En primer lugar, porque el negociador piensa que tiene menos poder que la otra parte, y que esta ventaja de la otra parte puede ser empleada en su contra. Por tanto, el negociador siente la necesidad de conseguir poder para equilibrar o compensar el poder de la otra parte. El segundo motivo reside en que el negociador considera que necesita más poder que la otra parte para incrementar la probabilidad de controlar el proceso y asegurarse sus objetivos en la negociación. En este contexto, el negociador considera que es imprescindible aumentar su poder para conseguir o sostener cierta ventaja en la negociación. Lewicki et al. (1997) sugieren que el tipo de poder que se requiere en ambas situaciones es similar, pero que su impacto es diferente. Dicho

impacto depende no sólo del tipo de creencias del negociador, sino también del propósito defensivo u ofensivo del negociador al adquirir el poder. Si se analiza la primera situación —cuando el negociador necesita poder para equilibrar o compensar el poder de la otra parte—, se puede diferenciar entre: *a*) un propósito ofensivo, es decir, que el negociador trate de equilibrar el poder entre las dos partes con el objetivo de que ambas consigan sus objetivos, y *b*) un propósito defensivo en el caso de que el negociador trate de que la otra parte no obtenga ventaja alguna sobre él y mantener de este modo equilibrada la situación de negociación. Así, y a modo de conclusión, podemos observar que el equilibrio de poder puede relacionarse tanto con procesos de colaboración y de negociación integrativa, como con el bloqueo de la otra parte para que no resulte competitivo. A su vez, se puede analizar la segunda situación —en la que el negociador incrementa su poder para obtener alguna ventaja sobre la otra parte— considerando tanto su propósito ofensivo como defensivo. Así, *a*) cuando el negociador se propone conseguir más poder que la otra parte como una estrategia ofensiva, persigue asegurarse un mayor control en el reparto de recursos; y *b*) desde la estrategia defensiva, sin embargo, el negociador considera que debe incrementar su poder como respuesta al aumento de poder de la otra parte para demostrar su superioridad. Como se deriva de ambas situaciones, el negociador enfatiza tanto el aspecto integrativo como el competitivo de la negociación.

Considerando las situaciones anteriormente planteadas, Lewicki et al. (1997) sugieren que cuando un negociador no está preocupado por obtener más poder que la otra parte, o cuando el poder de ambas partes se encuentra equilibrado, la negociación tiende a llevarse de un modo ágil y sencillo y ambas partes resultan satisfechas con los objetivos obtenidos. Por el contrario, cuando el negociador trata de obtener más poder que la otra parte, a pesar de que obtenga buenos resultados a corto plazo, se pueden producir ciertos problemas a largo plazo.

## **2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PODER SOCIAL Y DESCRIPCIÓN DE LAS BASES DE PODER EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN**

### **2.1. Definición de poder**

En un sentido amplio, podemos considerar que alguien posee poder cuando tiene capacidad para moldear la conducta de otra persona o grupo (Raven y Rubin, 1983). La definición más clásica y utilizada del poder es la propuesta por Robert Dahl (1957), que considera que una persona (A) tiene poder sobre otra persona, grupo o institución (B), en la medida en que puede conseguir que (B) haga algo o deje de hacer algo que no haría de otro modo. Bajo esta conceptualización del poder observamos que el poder surge de la relación entre A y B, de modo que A no tiene mucho o poco poder, si no es en relación a otra persona, grupo o institu-



ción, que denominamos B. Analizaremos brevemente las características más relevantes que se desprenden de esta conceptualización y el modo en que se concretan en un proceso de negociación. Dichas características, circunscritas al proceso de negociación, se refieren a que el poder es *relacional*, surge de la *dependencia de los recursos*, implica *libertad* de B para tomar decisiones, y es considerado como un *potencial*.

- a) *El poder es relacional*. Cuando consideramos que una persona o grupo tiene poder, no lo hacemos en términos generales, sino referido a otra parte específica, y en un momento determinado. Así, entre las partes implicadas en una negociación, la relación de poder puede cambiar a lo largo del proceso. Por ejemplo, un grupo de transportistas de frutas puede tener poder sobre una determinada cooperativa agraria si esta última no puede contar con sus transportistas habituales, pero disminuirá dicho poder en el momento en que éstos puedan restablecer sus servicios.
- b) *El poder surge de la dependencia de los recursos*. En la negociación, la relación de poder entre las partes se establece como consecuencia de una dependencia mutua: A necesita algo que B posee, y éste necesita algo que tiene A. Esta relación de dependencia mutua implica un intercambio de recursos, en el que cada una de las partes trata de conseguir los mejores resultados posibles de dicha relación, y que se operativizan en el proceso de negociación (Goodwin, Operario y Fiske, 1998). De hecho, se da en muchas situaciones una relación de intercambio en la que las partes tácitamente acuerdan los términos de dicho intercambio, y que sólo se vuelve explícito cuando surge un desacuerdo, que lleva a las partes a negociar. Los recursos que las partes controlan y sobre los que se produce el intercambio, pueden ser tanto tangibles (salario, trabajo, espacios, alimentos, agua) como intangibles (conocimiento, afecto, amistad, oportunidades de gestión, información).

Según Bacharach y Lawler (1980, 1981), la necesidad de negociación, es decir, la necesidad de acordar el modo y los términos en los que se va a producir el intercambio de recursos entre las partes se origina a partir de dos circunstancias: a) *la escasez de recursos*, que da lugar a la competición entre aquellos que precisan los mismos recursos; y b) una *asignación desigual* de los mismos, que origina la necesidad de intercambiar entre las partes los diferentes recursos que necesita cada uno. Como indican Munduate y Martínez (2003) en este sentido, A y B negocian la cantidad de beneficios que se pueden reportar mutuamente, y son precisamente estos lazos de mutua dependencia los que permiten a cada parte adoptar una cierta posición de otorgar o negar, facilitar o impedir los beneficios del otro en la negociación.

Por tanto, la relación de poder entre las partes implicadas en una negociación se establece por una dependencia mutua, donde *el poder de A*,

viene determinado por la dependencia de B sobre los recursos que A controla. Es decir, A tiene poder sobre B, si B depende de A, y viceversa. Efectivamente, una persona puede conseguir que alguien se atenga a lo que ella solicita, a pesar de que dicha petición no agrade a la otra parte —es decir, ejerce poder sobre esa parte—, si posee control sobre algún recurso importante para esa parte, que a su vez no resulta fácil de obtener por una vía alternativa. En la medida en que la otra parte posea control sobre algo importante para mí, y que sólo ella me pueda reportar, también yo dependo de ella, y consecuentemente también tiene poder sobre mí. Si consideramos el ejemplo clásico de las relaciones laborales y observamos que el puesto de trabajo es el principal recurso de la dirección, y la realización de las tareas prescritas el principal recurso de los trabajadores, la huelga y el despido son medios de presión al servicio de los trabajadores y de la dirección, respectivamente, que permiten reducir la intransigencia de las partes en la negociación, ya que cada parte necesita los recursos del otro. Esta dependencia mutua es la base del poder de cada parte en la negociación.

En este sentido, el grado o *cantidad de poder* de cada una de las partes en la negociación, está en función del grado de dependencia. Como se recoge en los trabajos de Munduate (1992), cuanto mayor sea la dependencia de B respecto de A, mayor será el poder de A en la relación. La dependencia de B —es decir, el poder de A— estará en función de dos cuestiones: de los beneficios que B obtiene como resultado de sus relaciones con A, y de los beneficios que B puede obtener como resultado de otras alternativas mejores a esta relación —es decir, de lo que B puede obtener sin A—. En el caso que hemos considerado de las relaciones laborales, cuanto mayor sea la oferta de trabajo, menor es la dependencia de los trabajadores de un determinado puesto de trabajo y viceversa. El concepto de beneficio empleado por las partes es totalmente subjetivo, y lo que cuenta en la negociación es la percepción que cada parte tiene de los resultados obtenidos. Si las dos partes de una relación valoran elevadamente los resultados que obtienen de la misma, ambos son muy dependientes y muy poderosos.

El grado de dependencia en el que se basa la relación entre las partes de la negociación viene determinado por lo importante, escaso e insustituible del recurso controlado en dicha relación (Mintzberg, 1983). *Importancia del recurso*: en la medida en que los recursos controlados son considerados importantes por una de las partes, mayor será el interés con el que se intenten conseguir dichos recursos. Cuanto mayor sea la importancia asignada a estos recursos, mayores serán los esfuerzos y contrapartidas que se está dispuesto a ofrecer a la otra parte en el transcurso de la negociación. *Escasez del recurso*: en la medida en que el recurso deseado es abundante y puede ser obtenido por múltiples medios, se debilita la rela-

ción de dependencia. Así, cuando en la negociación A controla un recurso importante y que resulta escaso para B, se fortalece la dependencia de B sobre los recursos que A controla. *Insustituibilidad del recurso*: en la medida en que el recurso no pueda ser sustituido por otro, aumenta la dependencia de la parte que lo desea con respecto a la parte que lo posee. Así, el poder de A aumenta en la medida en que B carece de alternativas para lograr el recurso deseado. Por ejemplo, en el caso de la negociación entre transportistas y cooperativa de frutas, en la medida en que sea urgente distribuir la mercancía (importancia), existan pocos camiones (escaso), y la mercancía no pueda ser transportada por otro medio alternativo (insustituibilidad), la dependencia de la cooperativa frente a los transportistas será mayor. A su vez, en la medida en que los camiones sólo puedan transportar frutas (insustituible), no existan más cooperativas en la zona (escaso), y necesiten dinero a corto plazo (importancia), aumenta su dependencia frente a la cooperativa.

- c) *El poder supone cierta libertad de la otra parte para tomar decisiones.* Cuando en el proceso de negociación una de las partes carece de libertad para tomar decisiones, resulta difícil que la otra parte pueda ejercer poder. En la medida en que se encuentran restringidas las decisiones de A —por imperativos legales, morales o de otra índole— es difícil que B consiga que A haga algo que no sea lo que está haciendo en función de dichos imperativos.
- d) *El poder es un potencial.* Por último, nos referimos al poder como una capacidad o un potencial (Wrong, 1995). El poder puede existir sin que sea necesario utilizarlo, es decir, se pueden controlar determinados recursos, y por tanto tener poder, sin necesidad de emplearlos. El poder se entiende, en este sentido, como la capacidad para ejercer influencia, es decir, como influencia potencial. Se puede distinguir, por tanto, entre tener poder y ejercer poder. Como apuntan Barón, Munduate y Blanco (2003), tener poder significa que se tiene capacidad de recortar los recursos que la otra parte necesita, mientras que ejercer poder significa que se recortan efectivamente dichos recursos. El poder como un potencial tiende a mantener equilibradas las relaciones entre las partes, debido al temor que las funestas consecuencias de su empleo pueda acarrear para las partes implicadas. Es decir, el poder como un potencial implica un temor por la otra parte en el sentido de que su empleo pueda ser respondido, a su vez, por el empleo del poder de la otra parte. Consideremos por ejemplo, la negociación entre los transportistas y la cooperativa de frutas. Los transportistas podrían intentar cobrar una mayor cantidad de dinero por el transporte, pero saben que, entonces, la cooperativa buscaría otro medio para trasladar sus productos. Del mismo modo, la cooperativa podría intentar pagar menos por el transporte, pero saben que entonces los camioneros podrían buscar otro tipo de clientes.

## 2.2. La relación de poder en la negociación

Como indican Kennedy, Benson y McMillan (1982), negociamos porque nos dominan ni dominamos a los demás. Cuando una persona, grupo o institución tiene un dominio total sobre la otra parte, puede prescindir de la negociación. Efectivamente, la negociación es sólo una de las vías de resolución de conflictos, como se ha indicado anteriormente en el capítulo 5, y ello requiere una relación de poder entre los protagonistas. La negociación surge cuando las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte. Esta relación de poder puede sustentarse en diversas bases —poder legal, poder experto, etc.— o incluso ser el resultado de una alianza de intereses entre las partes, por oportunismo o solidaridad, en cuyo caso surgen las coaliciones, como veremos a continuación.

Por tanto, en ausencia de un poder compartido, una parte puede decidir unilateralmente los resultados sin necesidad de negociar con la otra parte. Una extensión de este principio indica que cuanto más desigual sea la distribución de poder, mayor será la posibilidad de una decisión unilateral, no negociada, así como la probabilidad de que las diferencias de interés sean suprimidas al ser ignoradas por la parte más fuerte y no poder ser reclamadas por la parte más débil. En este sentido, el que las partes de una relación de interdependencia comiencen o no una negociación, depende de la medida en que el poder es compartido o se halla distribuido entre las partes (Bacharach y Lawler, 1981).

## 2.3. La negociación como un juego de poderes

Definido el poder y las características más relevantes del mismo que inciden en el proceso de negociación, se precisa resaltar siguiendo a Pruitt (1981), entre otros autores, que el aspecto más importante del poder en la negociación se refiere a la *percepción del poder*. Como indican Bacharach y Lawler (1981), la mayoría de las teorías sobre la negociación conciben el poder como las posesiones cuantitativamente cuantificables de mercancías de intercambio objetivo, como el trabajo, el horario, los salarios, etc. Bajo esta perspectiva el poder es un factor contextual y el poder cognitivo o subjetivo es generalmente analizado como un mero reflejo de estas condiciones objetivas. No se trata de negar que el poder tenga un componente objetivo cuyo origen reside en la dependencia de recursos como los anteriormente indicados. No obstante, el poder subjetivo tiene una mayor relevancia al analizar el proceso de negociación. «En contexto de la negociación... el término poder parece ser relativamente inútil como concepto científico, pero la percepción del poder puede ser un concepto útil» (Pruitt, 1981, pp. 87-89). Así, cuando una negociadora habla de la acumulación de poder, está tratando de convencer a la otra parte de que ella controla la mayor parte de las mercancías de intercambio. A su vez, se puede argumentar que una negociadora realiza concesiones a la otra parte, si se percibe como menos poderosa que su adversario.

Bajo la perspectiva indicada, las negociadoras tratan de transformar los recursos tangibles e intangibles del contexto de la negociación en una representación cognitiva del poder de negociación. De un modo más concreto, podemos indicar que la tarea de una negociadora consiste en inducir a la otra parte a pensar que ella controla los recursos, de que la otra parte necesita esos recursos y de que está dispuesta a utilizar el poder. La táctica crítica consiste, por tanto, en manipular la percepción de poder y esta acción manipulativa es la que determina, en última instancia, el poder de negociación de cada parte. Todos los aspectos simbólicos de la negociación, analizados en el capítulo 7 y relativos a las estrategias de negociación —como elegir un lugar neutral, estudiar la configuración y la disposición en la mesa de negociación, decidir cuántas personas van a representar a cada parte, etc.—, tienen en definitiva el objetivo de equilibrar las relaciones de poder, dado el ajuste del proceso de negociación a las directrices de un juego de poder entre las partes destinadas a negociar (Barón, Munduate, Ramos y Cruces, 1993).

Merece considerarse en este apartado, en el que se ha destacado la relevancia de la percepción de poder, la observación realizada por Fisher (1983) sobre la vulnerabilidad de proyectar una imagen excesivamente sobrevalorada del propio poder, que pueda ser destruida por una simple equivocación en algún comentario, o un revés en la información lograda por la otra parte, por ejemplo. Destaca este autor que lo realmente importante consiste en incrementar el poder real de negociación. Como estrategia para incrementar dicho poder, Fisher (1983) se centra en la habilidad de influir sobre la decisión de la otra parte, asumiendo desde el principio que la otra parte tiene una imagen bastante certera de nuestra posición de poder. Entre las fuentes de poder real para influir sobre la otra parte, propone: *a)* el poder de la habilidad del negociador y su conocimiento de la situación —de los intereses de las partes, personas implicadas, etc.—; *b)* el poder de mantener unas buenas relaciones interpersonales con la otra parte; *c)* el poder de proponer una buena alternativa para resolver la situación de conflicto; *d)* el poder del compromiso con las alternativas en curso; *e)* el poder de lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes, y *f)* el poder derivado de emplear unos criterios objetivos que legitimen los resultados del proceso.

Las propuestas de Fisher (1983) sobre el modo de incrementar el poder real de negociación se alejan de la consideración del poder como el control de recursos o posesiones objetivamente cuantificables, y se centran más en las tácticas de influencia que también reconocen poder en la otra parte, tratando de desarrollar su potencial para crear capital social. El desarrollo de este capital social entre las partes se refleja en la activación de la percepción de autoeficacia colectiva, que es lo que facilita el logro de acuerdos constructivos entre todas las partes implicadas. A pesar de la insistencia de Fisher (1983) en el poder real, lo que destaca en sus proposiciones es el aspecto subjetivo del poder y la relevancia de emplearlo constructivamente para crear valor en la negociación. Dichas propuestas se encuentran articuladas al desarrollo del poder de *empowerment* que analizamos en el apartado posterior sobre las bases de poder.

También resulta relevante destacar de las propuestas de Fisher (1983), que un aspecto importante del poder consiste en los mecanismos o tácticas de influencia empleadas por las partes para incidir sobre la decisión de la otra parte. Dichas tácticas difieren en función de las bases de poder empleadas por los negociadores, de modo que, como indica Fisher, no es lo mismo emplear tácticas derivadas de la autoridad o el poder formal que uno representa en la negociación, que emplear tácticas articuladas al poder personal y que favorezcan consecuentemente la mejora de las relaciones interpersonales entre las partes implicadas. Analizamos brevemente a continuación las diversas bases del poder y sus implicaciones para las tácticas de influencia en la negociación.

## 2.4. Descripción de las bases de poder en procesos de negociación

Autores como Hardy y Clegg (1996) apuntan que las bases de poder son infinitas, y sin embargo otros autores tienden a delimitar dichas bases sugiriendo diversas tipologías. La clasificación más conocida ha sido la propuesta por French y Raven (1959) y Raven (1965), quienes consideran seis bases fundamentales: poder coercitivo, poder de recompensa, poder legítimo, poder experto, poder referente y poder de la información. Posteriormente, Raven (1992) amplía la tipología original a once bases de poder. En la tabla 8.1 se pueden observar ambas propuestas.

TABLA 8.1  
*Bases de poder*

French y Raven (1952) Raven (1965)	Raven (1992)
Coercitivo	Coercitivo impersonal Coercitivo personal
Recompensa	Recompensa impersonal Recompensa personal
Legítimo	Legítimo de posición Legítimo de reciprocidad Legítimo de equidad Legítimo de dependencia
Experto	Experto
Referencia	Referencia
Información	Información

*Poder de información.* Se basa en la capacidad para reunir información y es la base más utilizada en los procesos de negociación. Esta información puede ser utilizada para apoyar la posición que se quiere defender, los argumentos que se quieren utilizar o los resultados que se quieren alcanzar. También puede ser utilizada para intentar cambiar la postura u objetivos de la otra parte, minando la efectividad de sus argumentos en el proceso de negociación.

*Poder coercitivo personal e impersonal.* Se refiere a la capacidad para poner de manifiesto consecuencias negativas y a la pérdida de recursos deseados por la otra parte. En el proceso de negociación, una parte puede poner de manifiesto las consecuencias negativas que puede tener no aceptar una determinada postura o condición, mediante amenazas *impersonales* (pérdida de salario, de beneficios) o mediante amenazas *personales* (muestras de desaprobación, antipatía). La utilización de ambas formas de poder coercitivo tiende a producir malestar y rechazo hacia las partes que la utilizan (Raven, 1990).

*Poder de recompensa personal e impersonal.* Al contrario que las bases coercitivas, estas bases de poder se refieren a la capacidad de proporcionar algo que la otra parte valora. Así, por ejemplo, en el proceso de negociación una parte puede manifestar la intención de proporcionar recompensas *impersonales*, como una prima, un ascenso, etc., o *personales*, como muestras de aprobación, simpatía y aceptación.

*Poder referente.* Deriva de un sentimiento de identificación con la otra parte. La capacidad de los negociadores para mostrarse como personas atractivas, mostrar interés por la otra parte, resaltar la existencia de experiencias comunes y la pertenencia al mismo grupo de referencia, facilita el acercamiento y una resolución satisfactoria para ambas partes durante la negociación.

*Poder experto.* Se basa en la capacidad de ser reconocidos como poseedores de conocimientos superiores o del dominio de destrezas o habilidades especiales. La utilidad de esta base de poder depende de la expectativa de que se utilicen dichos conocimientos para lograr beneficios comunes. Cuando se sospecha que los beneficios sólo recaerán en la parte experta, la base de poder experto carece de valor en la negociación.

*Poder legítimo.* Se refiere al derecho que tiene una parte para regular o determinar la conducta de la otra parte. Este derecho puede surgir de diferentes fuentes. Se denomina *poder legítimo de posición* cuando se utiliza la posición en la estructura jerárquica o el marco legal que regula la relación entre las partes implicadas. Por ejemplo, el poseedor de dicha base podría apelar a su condición de jefe para justificar la adopción de determinadas medidas técnicas, o en el ámbito de las relaciones laborales, una de las partes podría recurrir al Estatuto de los Trabajadores para justificar una determinada reivindicación.

Existen además otras tres formas de poder legítimo vinculadas a normas sociales ampliamente aceptadas en las organizaciones (Raven, 1992). El *poder legítimo de reciprocidad* se basa en la capacidad de influir sobre la otra parte recurriendo a una acción previa que le benefició. El poseedor de dicha base podría decir: «... yo



hice esto por ti, por lo que debería esperar que hicieras lo mismo por mí...». El *poder legítimo de equidad* se basa en la capacidad de influencia de una parte cuando sufre un trato duro o perjudicial de la otra parte implicada. Por ejemplo: «... la aceptación de tu petición ha sido tan perjudicial para nuestros intereses que tengo derecho a pedirte que tú aceptes...». Finalmente, el *poder legítimo de dependencia* se basa en la responsabilidad social de asistir y ayudar a quien se encuentra en una situación en la que no se puede valer por sus propios recursos o depende de nosotros. Un ejemplo de este tipo de base de poder podría ser: «... sé que no puedo estar cambiando mi horario, pero mi situación familiar es cada vez más grave, creo que deberías ser más flexible y apoyarme...».

## 2.5. Poder de *empowerment*

Además de las bases recogidas en el modelo propuesto por Raven (1965, 1992), algunos autores como Conger y Kanungo (1988) han apuntado la necesidad de considerar otras bases de poder relacionadas con el poder que sólo se tiene cuando otros lo atribuyen. Tradicionalmente se ha definido el poder como un recurso limitado o de suma cero, es decir, si se aumenta el poder de A, disminuye el poder de B. Esto sucede con el poder legítimo, el de recompensa y el de castigo. Efectivamente, si alguna de las partes controla estos recursos, dicha parte sabe que tiene poder y que puede emplearlo. Sin embargo, desde la teoría del *empowerment* (Conger y Kanungo, 1988) se propone considerar el poder como un recurso con posibilidad de crecimiento (Tjosvold, Coleman y Sun, 2003), es decir, si A facilita que aumente el poder de B, también aumenta el poder A. Este tipo de poder, conocido como poder de *empowerment*, de apoderamiento, significa que sólo se tiene poder cuando se considera también poder en la otra parte, de modo que dar poder implica apoderar a la otra parte y reconocerle sus capacidades y recursos. Así, el poder experto y el referente se van acumulando si se reconoce también poder en la otra parte y se mejoran las relaciones, el respeto y el apoyo mutuo. Efectivamente, estas bases de poder se van construyendo conforme se le va reconociendo capacidad de influencia a la otra parte, de modo que el poder de *empowerment* sólo se tiene cuando la otra parte lo atribuye a quien lo tiene.

Por tanto, el poder de *empowerment* se aleja de la concepción del poder como un recurso limitado o de suma cero, y se le considera como un recurso con posibilidad de crecimiento o de suma variable. Las propuestas desarrolladas por Fisher (1983) y anteriormente comentadas, para incrementar el poder real de las partes, se desarrollan efectivamente a partir de esta conceptualización del poder como un recurso con posibilidad de crecimiento. La base en la que se sustenta su empleo deriva del reconocimiento del poder del otro o *empowerment*, y el empleo constructivo del mismo es lo que permite crear valor en la negociación.



### 3. EL EMPLEO DEL PODER: LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

#### 3.1. Definición de tácticas de influencia

Siempre que una persona trata de influir sobre otras, se produce implícita o explícitamente un proceso de negociación. Dicho proceso se considera implícito cuando ambas partes se muestran de acuerdo. Sin embargo, el proceso de negociación se vuelve explícito cuando se produce un desacuerdo entre las partes (Munduate, 1992). Si las bases de poder, anteriormente analizadas, implican potencialidad en el empleo de determinados recursos, la conducta manifiesta referida a dicha potencialidad se operacionaliza a través de las tácticas de influencia (Schwarzwald y Koslowsky, 1999; Yukl, 2002). Se consideran, por tanto, las tácticas de influencia como un puente entre el poder y la conducta ejercida. En este sentido, el ejercicio del poder implica una serie de conductas de influencia, que reflejan el *modo en que las personas que tienen poder intentan conseguir lo que quieren* (Hinkin y Schriesheim, 1990). Analizamos a continuación aquellas conductas emitidas por los negociadores, para influir sobre las conductas, percepciones y actitudes de otras personas durante la negociación.

La distinción entre poder y tácticas de influencia no ha sido explícitamente reconocida en muchas de las clasificaciones sobre las bases de poder comúnmente conocidas, como la de French y Raven (1959). Dichas clasificaciones no han establecido diferencias entre la cantidad de recursos controlados, que efectivamente proveen el potencial para ejercer poder e influencia, y el uso real de las tácticas de influencia. Se ha asumido, en este sentido, que la táctica de la amenaza va siempre ligada a la base coercitiva del poder, y las promesas, a la base de recompensa. Los resultados de estudios empíricos sobre el tema (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Yukl y Falbe, 1990) han mostrado, sin embargo, que las bases de poder y las tácticas de influencia son constructos diferentes, y que no se puede asumir, consecuentemente, que, conociendo las bases de poder, se conocerán las tácticas empleadas. No se podrá afirmar genéricamente, por tanto, que la amenaza sólo podrá ser empleada cuando se posee una elevada capacidad punitiva sobre la otra parte.

Entre las clasificaciones propuestas sobre las tácticas de influencia destacan la de Kipnis et al. (1980), con una tipología con ocho categorías de tácticas: asertividad, adulación, racionalidad, sanción, intercambio, recurrir al superior, coalición y sustitución. Posteriormente, Yukl y Tracey (1992) han propuesto una tipología con nueve tácticas de influencia, que pueden resultar adecuadas para entender las tácticas de negociación más habituales. Cada táctica se relaciona con una o más bases de poder, y su efectividad puede resultar incrementada cuando se emplean combinadamente y se adaptan a la situación sobre la que se desea ejercer influencia (Emans, Munduate, Klaver y Van de Vliert, 2003; Martínez, Munduate, Medina y Dorado, 2004).

TABLA 8.2

*Tácticas de influencia en los procesos de negociación (Yukl y Tracey, 1992)*

Tácticas de influencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Persuasión racional.</i> Se emplean argumentos lógicos y evidencias objetivas. V. g.: Te explica detalladamente por qué es adecuada la oferta de negociación que te propone la otra parte.</li> <li>• <i>Intercambio.</i> Se prometen recompensas o beneficios tangibles. V. g.: Te ofrece considerar tu oferta de negociación, siempre que tú consideres la suya.</li> <li>• <i>Recurrir a aspiraciones.</i> Se recurre a los valores, ideales y aspiraciones de la otra persona. V. g.: Describe su oferta de negociación como una oportunidad única para el logro de tus aspiraciones de futuro.</li> <li>• <i>Consulta.</i> Se solicita participación y se consideran las ideas y sugerencias de otras personas. V. g.: Se anima a terceras partes no directamente implicadas en la negociación a expresar su opinión sobre los asuntos en discusión.</li> <li>• <i>Relaciones personales.</i> Se recurre a los sentimientos de lealtad y amistad. V. g.: Te pide que aceptes realizar una concesión en aras a vuestra amistad.</li> <li>• <i>Adulación.</i> Se halaga y adula. V. g.: Te dice que eres la persona más cualificada para valorar en su justo término la oferta de negociación que va a realizar.</li> <li>• <i>Legitimación.</i> Se basa en las políticas, reglas, prácticas habituales o tradiciones. V. g.: Estima que su oferta de negociación es legítima, basándose en documentos como instrucciones de trabajo, estatutos o acuerdos internos.</li> <li>• <i>Presión.</i> Se exige y amenaza. V. g.: Amenaza con romper la negociación si no se acepta su última oferta.</li> <li>• <i>Coalición.</i> Se recurre a la ayuda de otras partes implicadas. V. g.: Pide a otras personas del entorno que te expliquen las razones por las que apoyan su propuesta.</li> </ul>

En el ámbito de las tácticas que acabamos de considerar, Brett (2001) distingue entre tácticas directas e indirectas. Las tácticas directas se refieren a las que emplea la negociadora cuando recurre a los intereses de la otra parte, explicándole las razones por las que considera que ello beneficia a la misma: «deberías hacerme esta concesión porque de otro modo se reducirán tus ganancias a largo plazo, y saldrías perjudicado». La adulación y las amenazas, por ejemplo, son tácticas directas: «tenemos información confidencial de que lo que estamos ofreciendo es de interés mundial»; «si todo lo que puedes ofrecerme por esta serie es tanto, ten-

dré que recurrir a otros compradores». Las tácticas indirectas son aquellas que se basan en los intereses del propio negociador —«hazme esta concesión porque si lo haces será de gran ayuda para mí y podré alcanzar mis objetivos de producción para este año»—. Tácticas indirectas son, por ejemplo, recurrir a la comprensión o la persuasión racional —«como ya sabes, acabamos de incorporarnos al mercado tras una reorganización financiera». «Realmente nos gusta el software que nos ofreces y pensamos que podemos situarlo a un buen nivel en el mercado, pero nuestro presupuesto es limitado»—; hacer referencia al estatus o la legitimación —«somos la principal productora de software y por ello estamos pidiendo esta cantidad elevada de euros».

#### 4. EL PODER DE LOS GRUPOS: LAS COALICIONES EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Una coalición es definida como dos o más partes que cooperan para obtener unos objetivos que no podrían alcanzar desde su grupo de origen (Komorita y Kravit, 1983; Murnighan, 1986). En el ámbito de la negociación, mediante las coaliciones las partes tratan de aunar intereses comunes frente a los intereses de otras partes implicadas en dicho proceso de negociación.

Aquellas personas que desean desarrollar una negociación exitosa para sus propios intereses precisan crearse una red de relaciones con otras partes implicadas en la negociación, y esta extensa red social les permite tener acceso a mayor cantidad y calidad de información, permitiéndoles, a su vez, «triangular» dicha información con diferentes puntos de vista. Del mismo modo, estas personas ejercen mayor influencia en la negociación porque pueden promocionar sus ideas entre todos los miembros de la red social, promoviendo consecuentemente una coalición de intereses.

Existen numerosos casos de formación de coaliciones que han llevado al éxito en una negociación. Uno de estos casos es la reciente configuración del G-14, coalición formada por las principales sociedades deportivas a nivel europeo, para negociar con la UEFA los porcentajes y beneficios de la Liga de Campeones. Tras las negociaciones mantenidas entre la UEFA y la coalición G-14, éstos consiguieron aumentar significativamente los ingresos de cada sociedad.

Como observamos en el ejemplo anterior, la formación de coaliciones se encuentra entre las tácticas más empleadas para adquirir poder y cambiar las relaciones de poder en la negociación en curso. El incremento de poder que reporta la coalición se puede lograr por diversas vías: *a*) incrementando los recursos controlados por la coalición y deseados por la otra parte; *b*) incrementando las alternativas de la coalición frente a la otra parte, y *c*) disminuyendo las alternativas de la otra parte frente a la coalición (Chinman, Anderson, Imm y Wandersman, 1996).

A pesar de que las coaliciones se forman por su afinidad de intereses en una negociación dada, esta cooperación inicial se puede hacer extensible a otros ámbi-

tos no previstos por las partes (Polzer, Mannix y Neale, 1998). El surgimiento de dicha extensión se caracteriza porque, una vez que la coalición comienza a formarse, se producen procesos cognitivos de categorización social que se combinan con procesos motivacionales de identificación grupal, para reforzar los límites de la coalición en relación a los no miembros (Kramer y Brewer, 1984). Comienza a surgir la idea de «nosotros contra ellos» logrando que los miembros de la coalición sean vistos como diferentes de los no miembros (Gaertner, Mann, Murrell y Dovidio, 1989). En este sentido, la presión ejercida por los no miembros hacia los miembros de la coalición puede hacer que éstos cooperen en otros temas (Tajfel, 1982).

Vanover (1999) propone diversas pautas para lograr que una coalición sea efectiva:

- Selección de un líder que represente los intereses de todos los miembros, que se comprometa con los objetivos de la negociación y que tenga tiempo para dedicarle a la coordinación de dicha coalición. De hecho, una coalición funciona en gran medida cuando una persona se responsabiliza de informarse y articular los intereses de las partes implicadas.
- Compromiso de los miembros de la coalición para trabajar por los intereses del grupo.
- Conocimiento de la legislatura y las normativas articuladas a la negociación en curso.
- Habilidad para planificar una estrategia y llevarla a cabo minuciosamente.
- Comunicación fluida entre los miembros de la coalición —a través de reuniones, correos, notas, teléfono, etc.
- Mantenerse a la ofensiva y no a la defensiva.
- Implicación de los miembros de la coalición en la toma de decisiones que les implica.

Según Vanover (1999), entre los problemas que pueden surgir en una coalición destacan:

- Que surja una parte dominante. En algunas ocasiones, cuando la coalición está formada por una o dos partes dominantes en el sector y por varias partes más pequeñas, los representantes de estas últimas no tienen la oportunidad de expresar su opinión. O si la tienen, no se les da prioridad. Resulta conveniente que todas las partes implicadas tengan la oportunidad de escuchar y ser escuchadas.
- Que se produzcan celos entre las partes de la coalición. Esta situación tiende a darse especialmente en las primeras fases, y tiende a disminuir posteriormente cuando las partes de la coalición se dan cuenta de que pueden conseguir más si unen sus recursos y coordinan sus esfuerzos hacia una causa común.

- Que los intereses sean diferentes en alguno de los aspectos a negociar. Puede suceder que las partes de una coalición no asuman que su objetivo reside en coordinarse para defender los intereses comunes más relevantes, a pesar de que no coincidan en algunos intereses de menor relevancia.
- Que se produzcan divergencias en las estrategias a emplear. Esto puede ocurrir cuando dos o más partes de la coalición tienen una considerable experiencia, superior al resto de las partes implicadas, en el ámbito que se esté negociando. Esto hace que cada uno se base en su propia experiencia para elegir la estrategia que considera más oportuna, sin debatir ni consensuar con el resto de las partes la estrategia idónea en dicha situación concreta.
- Que se produzcan divergencias en relación a los detalles del proceso de negociación. A pesar de darse acuerdo sobre los aspectos relevantes de la negociación, el desacuerdo sobre los detalles puede hacer que se rompa la coalición.
- Que la coalición se vuelva demasiado formal. En las coaliciones destacan dos aspectos fundamentales, la coordinación y la formalidad. La primera se refiere a la capacidad de las partes de organizarse para lograr el objetivo común, lo cual es positivo. Sin embargo, una coalición no puede adquirir una estructura excesivamente formal que obligue a sus miembros a optar entre la parte a la que pertenecen y la propia coalición.
- Que origine excesivas reuniones. Algunas coaliciones son permanentes y otras temporales —desaparecen cuando cesa la negociación que las originó—. En las coaliciones permanentes se requiere que las partes eviten convocar reuniones que no sean totalmente imprescindibles, recurriendo al teléfono, *e-mail*, etc., para intercambiar información en el período intermedio entre reuniones.
- Que las partes de la coalición no ejecuten la tarea encomendada. En algunas ocasiones, algunas de las partes de la coalición puede descuidarse y dejar sin ejecutar la tarea encomendada, lo que supone una pérdida considerable del trabajo de coordinación previo y un malestar para el resto de las partes implicadas.

## Ejercicio práctico

### LA FUSIÓN

*Instrucciones para su desarrollo:* El caso que se plantea a continuación tiene como objetivo analizar y preparar las posibles bases de poder y las tácticas de influencia que pueden resultar más pertinentes para llevar a cabo una negociación. Se distribuirá a los participantes en grupos pequeños, se les dará la información general y se les pedirá que realicen la discusión siguiendo las cuestiones planteadas al final del caso.

## Información general

Luis García es jefe del departamento de Recobros de Deudas de uno de los bancos con mayor capital del país. Lleva trabajando en este departamento central diez años y está muy bien considerado por sus superiores y por las personas que tiene a su cargo. Mantiene unas buenas relaciones laborales y personales con todos sus empleados.

Actualmente, se ha llevado a cabo una fusión del banco en el que trabaja y otro banco. Esto implica cambios. Uno de estos cambios es la reorganización de todos los servicios generales de los dos bancos. Actualmente, la gestión de estos servicios ha estado en Madrid; sin embargo, se van a crear dos centros territoriales, uno para la zona oriental del país y otro para la zona occidental. Madrid controlaría la zona occidental y Valencia la zona oriental.

Los servicios de personal han decidido que los mejores empleados del departamento de Recobros de Madrid se trasladen a Valencia para montar allí otro departamento.

El banco tiene dos empleados a quienes, por su elevada puntuación en el desempeño en los años previos, debería enviar a Valencia. Por una parte, está Miguel Torres, abogado, de 30 años y casado desde hace un año. Miguel lleva trabajando en este departamento 2 años. Su salario está en el mínimo correspondiente a su categoría, precisamente por estar adscrito a este departamento. Por política del banco, Miguel debe pasar por otros puestos, como los de una oficina bancaria (sucursal), si quiere ganar más y ascender. Miguel sabe esto y se da cuenta de que en cualquier momento lo pueden destinar fuera de Madrid. Sin embargo, se acaba de comprar una casa nueva y su mujer tiene un trabajo fijo, por lo que no le interesa ningún traslado.

El otro empleado en cuestión es Ángel Peña, abogado, de 29 años, con novia y a punto de casarse. Lleva trabajando en el banco 3 años. Es un empleado ejemplar y muy leal, orgulloso de trabajar para un banco tan bien situado en el mercado. Trabaja todos los días más horas de las que le corresponden y mantiene unas excelentes relaciones con Luis, incluso, en algunas ocasiones, se han tomado alguna copa juntos. Las condiciones salariales son las mismas que las de su compañero Miguel. También es consciente de que lleva 3 años en un departamento central, y que lo habitual, según la política del banco, es empezar en una sucursal, en cualquier ciudad, e ir ascendiendo a este tipo de puesto.

Luis García tiene que negociar con Miguel y con Ángel el traslado de alguno de ellos a Valencia en unos meses, y así se lo ha hecho saber a ambos. Todos están preocupados por la situación y preparando, cada uno por su cuenta, la futura negociación.

## Cuestiones para guiar la discusión

1. Previo al proceso de negociación, Luis desea incrementar sus bases de poder. ¿Qué actuaciones podría emprender para lograr dicho objetivo?

2. Una vez iniciado el proceso de negociación, las partes pueden utilizar diferentes tácticas para tratar de conseguir sus objetivos. Elaborar un listado de lo que Luis diría a cada uno de los candidatos —Miguel y Ángel—, utilizando cada una de las tácticas de influencia propuestas en el modelo de Yukl —persuasión racional, intercambio, adulación, recurrir a los intereses personales, recurrir a las relaciones personales, legitimación, presión y coalición.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bacharach, S. y Lawler, E. J. (1980). *Bargaining: power, tactics and outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barón, M., Munduate, L. y Blanco, M. J. (2003). La espiral del mobbing. *Papeles del Psicólogo*, 23, 71-82.
- Barón, M., Munduate, L., Ramos, S. y Cruces, S. (1993). La percepción de poder en la negociación colectiva. Un estudio empírico. En L. Munduate y M. Barón (Eds.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral*, Madrid: Eudema.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating Globally. How to negotiate deals, resolve disputes and make a decisions across cultural boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chinman, M. J., Anderson, C. M., Imm, P. S. y Wandersman, A. (1996). The perceptions of costs and benefits of high active versus low active groups in community coalitions at different stages in coalition development. *Journal of Community Psychology*, 1 24, 263-274.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process; Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Emans, B., Munduate, L., Klaver, E. y Van de Vliert, E. (2003). Constructive consequences of hard power use by leaders in organizations. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 19-31.
- Fisher, R. (1983). Negotiating Power. *American Behavioral Scientist*, 27, 149-166.
- French, J. R. P. y Raven, B. H. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167), Ann Arbor, Mi: Institute for Social Research.
- Gaertner, S. L., Mann, J., Murrell, A. y Dovidio, J. F. (1989). Reducing intergroup bias: The benefits of recategorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 239-249.
- Goodwin, S. A., Operario, D. y Fiske, S. T. (1998). Situational power and interpersonal dominante facilitate bias and inequality. *Journal of Social Issues*, 54, 677-698.
- Hardy, C. y Clegg, S. R. (1996). Some dare call it power. En S. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. London and Thousand Oaks: Sage.
- Hinkin, T. R. y Schriesheim, C. A. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed based of supervisory power. *Human Relations*, 43, 221-237.
- Kennedy, G., Benson, J. y McMillan, J. (1982). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.



- Kipnis, D., Schmidt, S. M. y Wilkinson, I. (1980). Intraorganization influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Komorita, S. S. y Kravitz, D. A. (1983). Coalition formation: A social psychological approach. En P. Hillsdales (Ed.), *Basic Group Processes*. NJ: Erlbaum
- Kramer, R. M. y Brewer, M. B. (1984). Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma. *Journal of Personality and Social-Psychology*, 46, 1044-1057.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. y Minton, J. W. (1997). *Essentials of negotiation*. Chicago: Irwin.
- Martínez, I., Munduate, L., Medina, F. J. y Dorado, M. A. (2004). Patterns of Perceived Influence Tactics and Effectiveness. En M. Cunha y L. Munduate (Eds.), *Power Dynamics and Organizacional Change*. Lisboa: ISPA Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Munduate, L. (1992). *Psicología de las Relaciones Laborales*. Barcelona: PPU.
- Munduate, L. y Martínez, J. M. (2003). *Conflicto y negociación* (2.ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Murnighan, J. K. (1986). The structure of mediation and intravention: Comments on Carnevale's Strategic choice model. *Negotiation Journal*, 2, 351-356
- Polzer, J. T., Mannix, E. A. y Neale, M. A. (1998). Interest alignment and coalitions in multiparty negotiation. *Academy of Management Journal*, 41, 42-54.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Raven, B. H. y Rubin, J. Z. (1981). *Psicología social: las personas en grupos*. México City: Compañía Editorial Continental.
- Raven, B. H. y Rubin, J. Z. (1983). *Social Psychology*. New York: Wiley.
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. En D. Steiner y M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371-381). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Raven, B. H. (1990). Influencia interpersonal: Un modelo interactivo del poder y algunas aplicaciones. En I. Balaguer (Comp.), *Psicología Política y Procesos Jurídicos*. Barcelona: PPU.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Schwarzwald, J. y Koslowsky, M. (1999). Gender, self-esteem, and focus of interest in the use of power strategies by adolescents in conflict situations. *Journal of Social Issues*, 55, 15-32.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tjosvold, D., Coleman, P. T. y Sun, H. F. (2003). Effects of organizacional values on leaders' use of informational power to affect performance in china. *Groups Dynamics, Theory, Research, and Practice*, 7, 152-167.
- Vanover, M. (1999). Get things done through coalitions. En R. J. Lewicki, D. M. Sunders y J. M. Minton (Eds.), *Negotiation. Reading, Exercices and Cases* (pp. 330-336). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Wrong, D. (1995). *Power: Its forms, bases and uses*. New York: Harper & Row.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5.ª ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. y Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Yukl, G. y Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.



# Características personales de los negociadores

# 9

INMACULADA FERNÁNDEZ J. DE CISNEROS  
FRANCISCO J. MEDINA  
MIGUEL ÁNGEL DORADO

Hasta ahora hemos estudiado algunos aspectos relacionados con el contexto y el comportamiento de los negociadores. Así, conocemos las características del conflicto que deben de gestionar, sabemos valorar si la situación a la que se enfrentan es de interdependencia positiva o negativa, conocemos cómo deben preparar la negociación, y qué estrategias y tácticas deben utilizar para con-

seguir un resultado integrativo. Sin embargo, hasta este momento no hemos profundizado en el negociador como una persona que posee unas características concretas, una idiosincrasia determinada, con unos valores que no siempre son compartidos por el adversario, con un contexto de procedencia, en ocasiones, muy distinto al de su oponente, y con unas características que lo hacen ser diferente.

## 1. ERRORES EN LA NEGOCIACIÓN

En este capítulo revisaremos algunas de estas características personales de las personas que negocian. Así, analizaremos al negociador como alguien que analiza la situación, procesa información y comete errores, es decir, estudiaremos los errores o sesgos cognitivos de los individuos al negociar. Estudiaremos, además, sus características de personalidad, su inteligencia en el uso y detección de las emociones propias y ajenas, y cómo puede afectar su género cuando interactúa con su adversario. Por último, analizaremos algunos aspectos motivacionales que, en gran medida, sustentan sus comportamientos negociadores.

Una empleada, cuando realiza una transacción con un cliente o gestiona una disputa con un compañero de trabajo, recibe e interpreta una gran cantidad de información procedente del contexto que le sirve para tomar decisiones. Así, al negociar, percibe el talante de su adversario mediante sus gestos y su mirada, valora la primera oferta que le realiza, la cual le da pistas sobre cómo transcurrirá la negociación y sus posibilidades de éxito o fracaso en la misma. La información

que recibe del contexto le es útil a la negociadora para evaluar la situación y conseguir satisfacer sus intereses. Sin embargo, los negociadores tienen ciertas tendencias al analizar la información, que les hacen cometer errores y les impiden ver todas las posibilidades que la situación tiene para ellos. Esas tendencias se denominan *sesgos*. Un sesgo es una posible fuente de error que ocurre cuando el sujeto realiza alguna tarea cognitiva, bien en solitario o en interacción con otros sujetos. Algunos ejemplos de dichos sesgos en la negociación son los siguientes (Bazerman y Neale, 1993):

- Comprometerse con una decisión tomada inicialmente, aunque ya no sea la opción más ventajosa.
- Hacer juicios basándose en información inadecuada, como por ejemplo la oferta inicial de la otra parte.
- Confiar de forma excesiva en las posibilidades que tiene de obtener resultados muy favorables.
- Confiar excesivamente en la información más accesible y superficial, ignorando datos más precisos y pertinentes.
- Suponer que lo que se gana se obtiene a expensas de la otra parte.
- Verse influido por el modo como se presenta la información.

Estos errores pueden hacer que los negociadores no sean capaces de conseguir acuerdos beneficiosos, o que incluso la situación sea peor tras la negociación que antes de la misma. Analizaremos a continuación cada uno de dichos sesgos y su influencia sobre la negociación.

### 1.1. Heurísticos y sesgos cognitivos

Siguiendo a Duffy (1993), podemos distinguir dos tipos de sesgos: *a*) los sesgos cognitivos, y *b*) los sesgos que resultan de la interacción social y los factores contextuales. Los sesgos cognitivos son una consecuencia de nuestra limitada capacidad de procesar información, y son la consecuencia de la imposibilidad de cualquier persona para manejar toda la información disponible acerca de un tema. Un negociador no posee la capacidad cognitiva suficiente para manejar toda la información —verbal y no verbal— disponible sobre el adversario, sus intereses, su margen de maniobra, etc. Puesto que nuestra mente no puede abarcarlo todo, se hace necesaria la utilización de estrategias mentales que simplifiquen su manejo. A estas estrategias simplificadoras se les denomina *heurísticos*. Los heurísticos son, por tanto, formas intuitivas de resolver problemas y de procesar información que requieren poco tiempo o esfuerzo. Su desventaja es que pueden ser inapropiados y, consecuentemente, producir errores.

Los trabajos de Kahneman (premio Nobel de economía en el año 2002 por la aplicación de sus conocimientos de psicología al análisis económico) y Tversky

(1973) y Tversky y Kahneman (1974) revelaron que cuando procesamos la información relevante para la toma de decisiones en nuestras vidas diarias, no nos regimos por reglas matemáticas, racionales o estadísticas. Por el contrario, aplicamos una serie de reglas intuitivas muy simples. La aplicación de estos heurísticos o tendencias a la toma de decisiones suele producir resultados similares a los que producen los modelos formales, basados en la estadística o la probabilidad. Sin embargo, en otras ocasiones la utilización de esas reglas intuitivas ocasiona sesgos sistemáticos, que pueden conducir a errores. La investigación ha identificado muchos sesgos cognitivos; veremos algunos de los más importantes en la negociación (para una descripción más detallada pueden consultarse: Ajzen, 1996; Bazerman y Neale, 1992; Moya, 1999 o Thompson, 2001).

### **Representatividad**

Los trabajos de Kahneman y Tversky pusieron de manifiesto que existe un sesgo en el cálculo de probabilidades debido a la utilización del *heurístico de representatividad*. Este sesgo se basa en que la persona establece la probabilidad de un evento en función del grado en que se parece, en sus propiedades esenciales, a la categoría a la que pertenece (es decir, a su representatividad). Para comprender este sesgo imagina que formas parte del movimiento estudiantil en la Universidad de Sevilla a mediados de los años setenta. Hay dos facultades muy relevantes en esa época: la facultad de Derecho y la de Filosofía y Letras. En la facultad de Derecho los alumnos suelen vestir de manera más formal y tradicional que en la facultad de Filosofía. Si un alumno con el pelo largo, barba y vestimenta hippie se presenta ante vosotros, ¿dónde pensáis que estará matriculado? Probablemente pensarás, al igual que nosotros, que estará matriculado en Filosofía. Supongamos que deseas estar convencido de tu apreciación y preguntas en secretaría de ambos centros. La secretaria de Filosofía te dice que hay 500 alumnos matriculados, de los cuales un 75 por 100 viste de manera informal, mientras el secretario de Derecho te informa de que hay 2.000 matriculados, de los cuales sólo un 20 por 100 visten de manera informal. ¿El conocimiento de los datos modifica en algo tu primera impresión?

Como podemos observar, los datos no confirman nuestra primera impresión, hay una mayor probabilidad de que pertenezca a Derecho, aunque es un alumno representativo de Filosofía, es decir, tiene las características «típicas» de la mayoría de alumnos de dicha titulación. En muchas ocasiones, la probabilidad y la representatividad de un suceso están correlacionadas, es decir, a medida que aumenta la representatividad de un evento, aumenta la probabilidad de ocurrencia del mismo. Sin embargo, en otras ocasiones, la probabilidad y la representatividad no coinciden, y por tanto pueden cometerse errores.

Imagina que te describen a tu futuro jefe de la siguiente manera: tiene 45 años, está casado y tiene dos hijos. Es conservador, cuidadoso, meticulado y ambicioso. Es algo introvertido y un poco reservado. No se suele interesar mucho en los asun-

tos sociales. Le gusta el bricolaje, navegar y construir maquetas de aviones. ¿Cuál crees que será su profesión, filósofo o ingeniero?

El heurístico de representatividad está basado en los estereotipos de las personas. La persona basa su juicio en una regla simple: cuanto más parecido sea al estereotipo del grupo, mayor probabilidad de que pertenezca a ese grupo. Así, la mayoría de personas pensarán que su jefe es ingeniero. Si parece un ingeniero, lo más probable es que lo sea. Sin embargo, los estereotipos son frecuentemente erróneos. Además, el confiar en ellos como fuente de información, puede resultar en la desconsideración de otros tipos de información que sean relevantes para la negociación.

### Accesibilidad de la información

Al evaluar la información disponible prestamos más atención a unos elementos de la misma que a otros. Imaginemos el caso de Cristina, una negociadora sindical que trabajaba anteriormente en la fábrica de Gillette en Alcalá de Guadaíra y ahora trabaja en Astilleros en Puerto Real (Cádiz). La fábrica Gillette cerró y concentró su producción en otras factorías de Europa, lo cual significó un trastorno para centenares de familias. Cristina encontró posteriormente trabajo como administrativa en Astilleros, donde es representante sindical con la responsabilidad de negociar el convenio colectivo. Cristina puede recordar la situación vivida en Gillette cuando percibe ciertas claves contextuales en la negociación actual en Astilleros, que le recuerdan a la situación vivida en la otra empresa. Esos pequeños indicios son, para esta negociadora, muy importantes, con independencia de su relevancia para el resultado final de la negociación. Es posible que otro negociador no hubiera reparado en ellos.

La accesibilidad se refiere a la posibilidad de que un determinado conocimiento esté disponible en la memoria. Algunos eventos nos resultan fáciles activarlos, otros nos resulta más difíciles, y algunos simplemente es imposible recordarlos. Kahneman y Tversky emplean el término *disponibilidad* para referirse a la accesibilidad en la memoria. La disponibilidad de los episodios está influida por la frecuencia de tales episodios. Cuando se considera que un grupo o categoría es más frecuente, es más fácil traer a la mente ejemplos de ese grupo o categoría. Pero la facilidad con que se los recuerda tiene poco que ver con la frecuencia con la que los hemos experimentado, de forma que es más fácil recordar aquellos eventos que nos han afectado de forma significativa. Así, tendemos a exagerar la probabilidad de ocurrencia de determinados acontecimientos si los recuerdos asociados a ellos son intensos.

Este heurístico puede afectar la calidad del juicio de los negociadores al sesgar la información que es accesible a nuestra mente. Existen diferentes ejemplos que ilustran este fenómeno. Así, los negociadores que presentan la información de forma vistosa o con énfasis en los aspectos emocionales influyen más en las decisiones que los que utilizan una información más racional, aunque la información

proporcionada sea la misma. Del mismo modo, si a un guardia de seguridad se le pregunta sobre cuál es el problema más importante que tiene su empresa, es muy probable que responda en función de su área de trabajo. El guardia de seguridad ha basado su apreciación en la información más accesible para él, la derivada de su puesto de trabajo. Por último, imaginemos que un negociador muy habituado a negociar convenios colectivos es llamado a representar a la fuerza laboral de una organización sobre las dificultades en el ingreso de los nuevos empleados. Este negociador tiene como información más accesible aquella que ha manejado en otros contextos negociadores y es probable que la utilice ahora para tratar de resolver esta situación.

Para la negociación es preciso que la accesibilidad de la información no influya negativamente en la capacidad de analizar la situación de negociación. Los negociadores deben recurrir tanto a las experiencias pasadas como a la información existente para evaluar las diferentes opciones disponibles, teniendo en cuenta que es necesario utilizar una información fiable, y no sólo la más accesible.

### **Anclaje**

Las personas determinamos puntos de referencia que nos sirven como anclaje para ajustar el valor de los objetos y eventos. Esos puntos de referencia suelen ser arbitrarios, por lo que facilitan que aparezcan errores de apreciación y de juicio en los negociadores. Un experimento diseñado por Tversky y Kahneman (1974) ilustra con claridad este sesgo. Dicho experimento consistía en estimar el número de países africanos pertenecientes a la ONU. Antes de realizar la estimación se les pedía a los participantes que jugaran a una especie de ruleta, estimando si el número de países pertenecientes era mayor o menor al número que salía en la ruleta. Es decir, las personas jugaban a la ruleta y posteriormente estimaban el número de países. El resultado fue sorprendente, las personas a las que le salía un número alto en la ruleta estimaban que a la ONU pertenecían una cantidad mayor de países africanos que a las que les salía un número bajo. El número resultante de la ruleta servía a los participantes en el juego como un punto de referencia para estimar la cantidad de países. Si deseas probar el anclaje, pregunta en secreto a una serie de personas el resultado de la siguiente multiplicación:  $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ , y a otra serie la multiplicación  $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ . Pide una respuesta inmediata, sin dejar la posibilidad de efectuar mentalmente la operación. Calcula la media de ambos grupos y descubrirás cómo aquellos que realizaron la multiplicación en sentido ascendente ( $1 \times 2 \times 3 \dots$ ) estiman un resultado más bajo que los que realizaron la multiplicación en sentido descendente ( $8 \times 7 \times 6 \dots$ ). El resultado de la operación es de 40.320, y como sabrás, es idéntico en ambos casos por la propiedad conmutativa de la multiplicación. La explicación a este fenómeno es que la estimación del resultado no se realiza a partir de todos los elementos, sino de unos pocos. Dado que disponían de poco tiempo para calcular el resultado, aquellas que realizaron la multiplicación en sentido descendente estimaron un resultado mayor, dado que los

primeros múltiplos reflejaban un resultado más elevado que los primeros múltiplos de la operación realizada en sentido ascendente. El resultado de las primeras multiplicaciones resultó un anclaje significativo para estimar el resultado.

Un ejemplo de anclaje en la negociación son las primeras ofertas realizadas por los contendientes. Una negociadora puede verse marcada por las demandas que el oponente solicite al inicio de la negociación. Si reacciona a una primera oferta exagerada del adversario sugiriendo algún ajuste, está legitimando dicha oferta y otorgándole credibilidad. Lo más razonable ante una oferta exagerada es volver a anclar el proceso. Amenazar con retirarse de la mesa de negociación puede ser preferible a aceptar un punto de partida inaceptable.

Bazerman y Neale (1992) proponen gestionar el anclaje en la negociación a partir del manejo de las propias aspiraciones y metas, de forma que el establecimiento de metas debe ser muy cuidado antes de comenzar la negociación. Las metas deben formar parte de nuestras propuestas iniciales, las cuales deben ser lo suficientemente atractivas para que atraigan la atención de la otra parte, pero no deberían ser tan extremas que impliquen su desestimación por parte de nuestro oponente. Una vez que nuestro nivel de aspiraciones es puesto sobre la mesa se puede convertir en un punto de anclaje para la negociación. Del mismo modo hay que tomar en consideración el anclaje de nuestro oponente e identificarlo durante las primeras fases de la negociación.

### **Ilusión de asociación**

Es la tendencia a percibir correlaciones entre eventos que no están asociados entre sí. Imagina que una mañana lees en el periódico que los habitantes de una provincia española tienen una tasa de analfabetismo que dobla a la media nacional. En el telediario de ese mismo día escuchas una noticia sobre el número de mujeres maltratadas donde la misma provincia aparece destacada. Aunque no hay ninguna relación entre ambas estadísticas, muchas personas pueden asociarlas y pensar que las personas con un bajo nivel educativo son responsables del maltrato familiar. La ilusión de asociación ocurre porque las personas nos inclinamos a relacionar informaciones diferentes que han sido presentadas simultáneamente. Por ejemplo podemos opinar de un individuo por su lugar de procedencia o nacionalidad que tendrá un comportamiento negociando parecido, si no igual, que otro que ya conocemos. Esta visión estereotípica de nuestro interlocutor está basada en gran medida en una correlación que, sin estar suficientemente avalada, hemos establecido entre esos dos hechos: lugar de procedencia y estilo al abordar una situación de negociación.

### **Confianza excesiva**

Las personas confiamos excesivamente en nuestras propias capacidades y habilidades para hacer determinadas cosas o para que nos ocurran determinados even-

tos, principalmente positivos. La tendencia a la confianza excesiva es habitual en diferentes facetas de la vida. Estimamos con demasiado optimismo la agenda de trabajo diario o el tiempo que tardaremos en realizar un determinado proyecto. En la negociación existe también esa tendencia. Por ejemplo, en una negociación familiar, el marido puede creer que la mediadora le otorgará su favor, y que será contraria a la otra parte. Otro ejemplo sería el negociador que plantea demandas exageradas a su adversario, porque considera que obtendrá un resultado muy positivo, sin valorar sus posibilidades reales.

## 1.2. Sesgos derivados de la interacción social

Como se explicaba en el capítulo sobre la naturaleza de la negociación (capítulo 5) muchas decisiones importantes no son tomadas por individuos actuando en solitario, sino que son adoptadas por grupos, los cuales cometen, al igual que los individuos, errores —sesgos— en la toma de decisiones. Para analizar los sesgos derivados de la interacción social, seguiremos el trabajo de Jones y Roelofsma (2000).

### Falso consenso

Las personas tendemos a sobrestimar el grado de similitud entre nuestras posiciones o conductas y la de los demás, produciéndose como consecuencia juicios o decisiones sesgadas. Por ejemplo, los fumadores estiman que el 51 por 100 de las personas fuman, mientras que los no fumadores estiman que sólo fuman el 38 por 100 (Thompson, 2001). Del mismo modo sobrestimamos el número de personas que están de acuerdo con nuestras posiciones sobre diferentes temas: política social, aborto, legalización de las drogas...

Existen diferentes mecanismos explicativos de la tendencia al falso consenso. Uno de ellos es la *exposición selectiva*. Este mecanismo sugiere que los casos de similitud o acuerdo entre la persona y los demás se recuperan de la memoria con mayor facilidad que los casos que son disimilares o en los que no existe acuerdo. Otro mecanismo estudiado ha sido la *disponibilidad cognitiva*. Este enfoque sugiere que las personas que tienen una mayor certeza sobre su propia postura están más centradas en ella, y piensan menos sobre las otras posturas alternativas. Finalmente, el mecanismo *motivacional* destaca que la percepción de similitud entre uno mismo y los demás puede estar motivada por necesidades personales. Diferentes estudios han encontrado que adoptar esta postura produce múltiples beneficios sociocognitivos, tales como aumentar la percepción de apoyo social, mantener la autoestima y el equilibrio cognitivo y reducir la posible tensión asociada a las interacciones sociales.

El falso consenso aumenta en las siguientes situaciones: cuando la persona es expuesta a otras personas similares a ella; cuando la atención se centra en una sola



posición, en lugar de valorar varias alternativas; cuando la persona está relativamente segura de la adecuación de su propia postura; cuando el problema considerado es importante para la persona; cuando se comparan opiniones con habilidades; y cuando el problema a evaluar puede suponer una amenaza para la autoestima de la persona. Cuando un negociador se ve influido por este sesgo, disminuye la calidad de su percepción sobre la situación de negociación y como consecuencia la posibilidad de utilizar estrategias creativas e integrativas.

### **Pensamiento grupal**

El pensamiento grupal es un fenómeno grupal descrito por Janis a comienzos de la década de los setenta, y utilizado como una de las posibles explicaciones de grandes fracasos históricos, como la invasión de Bahía de Cochinos en Cuba, o la explosión de los transbordadores Challenger o Columbia. Janis apuntó que este fenómeno ocurría en grupos altamente cohesionados formados para tomar una decisión muy importante y muy compleja. Estos grupos tienen una amplia trayectoria de trabajo en común, con un fuerte líder directivo, desarrollan su trabajo en un ambiente muy estresante y con mucha presión temporal. Este tipo de situaciones producen el denominado pensamiento grupal que se caracteriza por la ilusión de invulnerabilidad del grupo, la mentalidad cerrada, fuertes presiones para el conformismo grupal y la estereotipia de las personas que no pertenecen al grupo. En definitiva, las personas que forman parte de estos grupos sobrestiman la capacidad del mismo para tomar una decisión de calidad, por lo que suelen guardar silencio cuando perciben dificultades en la decisión que se está tomando, y tienden a presionar a los que plantean dificultades para que asuman sin críticas la decisión de grupo. Estos síntomas conducen a una serie de problemas en la toma de decisión, tales como el establecimiento incompleto de alternativas, el análisis sesgado de la realidad, y una búsqueda insuficiente de información sobre el problema que les permita tomar una decisión correcta. Los grupos más vulnerables al pensamiento de grupo están más preocupados por conseguir el consenso que por cómo se llega a este consenso. Las características grupales que describen el pensamiento grupal y su sintomatología fueron descritas por las comisiones de investigación encargadas para analizar los accidentes, como una de las posibles causas de las tragedias de los transbordadores espaciales.

### **Polarización grupal**

La polarización grupal es el fenómeno que ocurre cuando la posición que mantiene la mayoría de los miembros de un grupo sobre un tema determinado se intensifica como resultado del debate o discusión. Es decir, si inicialmente, los miembros de un grupo están a favor de cierta preferencia, la discusión grupal aumentará la favorabilidad de esa preferencia a nivel individual. Comparadas, pues, con la decisión adoptada por los individuos, las decisiones de los grupos



tienden a ser más extremas. Este sesgo es contrario a la creencia popular, que considera que los grupos son relativamente conservadores y poco inclinados al riesgo y las posiciones extremas.

Hay dos casos de polarización grupal: el *cambio hacia el riesgo* y el *cambio hacia la precaución*. El primero tiene lugar cuando la posterior decisión de un grupo es más arriesgada que el promedio inicial de las decisiones individuales de los miembros. El cambio hacia la precaución ocurre cuando la decisión del grupo evidencia una mayor aversión al riesgo que los promedios de las anteriores decisiones individuales de los miembros. En ambos casos, la respuesta global del grupo es más extrema que la que tenían los miembros del grupo antes de comenzar la discusión.

La polarización grupal ha sido explicada principalmente por dos teorías psicológicas: la teoría de la *comparación social* y la teoría de los *argumentos persuasivos*. La teoría de la *comparación social* atribuye el efecto de polarización a las presiones normativas que surgen cuando la persona trata de ajustarse al grupo. Al percibir que la decisión individual se desvía de la opinión mayoritaria, las personas cambian su decisión en la línea mayoritaria, para así conseguir un mejor ajuste. La teoría de los *argumentos persuasivos* establece que el intercambio de información que se produce en la discusión grupal es el elemento esencial. En la discusión se aportarán diferentes argumentos que pueden ser poco familiares a otros miembros del grupo. El peso de las evidencias moverá a la minoría en la dirección de la mayoría, produciéndose así la polarización de la decisión.

### **Escalada del compromiso**

A menudo las personas nos comportamos de forma muy poco coherente con nuestros intereses. Un ejemplo es continuar con un curso de acción a pesar de que existan datos que nos muestren que nuestra decisión inicial ha sido errónea. Hace unos años apareció un nuevo vendedor de pan en el pueblo de uno de nosotros. Para introducirse en el mercado, este vendedor comenzó una política agresiva de precios: bajó el precio del pan a la mitad. Las dos panaderías existentes en la localidad contraatacaron reduciendo aún más el precio del pan. Este curso de acción desencadenó una guerra de precios que duró varios meses. Al final de la guerra ambas partes llegaron a regalar dulces o harina por comprar un simple bollo de pan. El precio llegó a ser muy poco rentable para las panaderías, y ambas perdieron mucho dinero en la contienda; sin embargo, para ambas la meta no era lograr la rentabilidad del negocio, sino ganar y vencer al adversario. Un vendedor minoritario de la localidad intentó llegar a un acuerdo, el cual hubiera sido posible si se hubiera realizado un análisis racional de la situación, pero el resto de los contendientes se apegaron a una decisión inicial que no fue afortunada: defendían que habían arriesgado mucho en la contienda y no había vuelta atrás. Bazerman (1994) define la escalada del compromiso o el entrampamiento como el grado en que un individuo se compromete con un curso de acción seleccionado previamente, pese

a las evidencias de su fracaso. Cuando un negociador se ve inmerso en una escalada del compromiso puede llegar a invertir una gran cantidad de tiempo, o de recursos. En estas situaciones los negociadores comienzan la interacción intentando obtener muchos beneficios y suelen finalizar deseando no perder lo ya invertido.

Este fenómeno ha sido explicado por medio de la teoría de la *disonancia cognitiva* y de la *teoría de la perspectiva*. La escalada del compromiso es un intento de hacer aparecer racional una decisión previa. Esto puede interpretarse como un intento de demostrar a los demás que la decisión no era errónea. La teoría de la perspectiva señala que la toma de decisiones que implican riesgo, depende de que la decisión se presente en un marco positivo o en uno negativo. Para ilustrar la teoría de la perspectiva piense en el ejemplo propuesto por Tversky y Kahneman a unos directivos: «Nos preparamos para el estallido de una enfermedad tropical que probablemente matará a 600 personas. Se están valorando dos programas alternativos, ¿cuál es el mejor a su juicio?». Al 50 por 100 de los participantes se le ofrecieron dos opciones: *a*) si se adopta el programa A, se salvarán 200 personas, y *b*) si se adopta el programa B, hay un tercio de probabilidades de que se salven todos y dos tercios de que no se salve nadie. La otra mitad tenía estas dos opciones: *a*) si se adopta el programa A, morirán 400 personas, y *b*) si se adopta el programa B, hay un tercio de probabilidades de que no muera nadie y dos tercios de que todos mueran.

Aunque las opciones sean las mismas, los resultados fueron diferentes en ambos grupos. Tres cuartas partes de los participantes del grupo 1 eligieron la opción *a*), en la que se salvaban 200 personas. Estos participantes valoraban la opción cierta sobre la opción con riesgos. En el grupo 2 los resultados fueron diferentes: casi el 90 por 100 de los participantes eligieron la opción con riesgos sobre la opción cierta en la que morirían 400 personas. Este experimento pone de manifiesto cómo la forma en la que están enmarcados los resultados incide en el riesgo que una persona está dispuesta a asumir. Si el encuadre es positivo, las personas asumimos menor riesgo que si el encuadre es negativo.

En el escalamiento del compromiso, los resultados negativos de la decisión previa representan un marco negativo para la toma de decisiones. En estas circunstancias, la teoría de la perspectiva predice que las personas preferirán la decisión arriesgada. Esta decisión es consistente con la tendencia a comprometerse con las decisiones iniciales.

## 2. RASGOS DE PERSONALIDAD

Uno de los temas que ha interesado a lo largo de la historia de la investigación acerca de las conductas de los negociadores ha sido el tratar de hallar variables que sean disposicionales y estables y que permitan diferenciar a los individuos en función de que las posean o no. Es decir, se trata de descubrir variables o rasgos de personalidad que permitan diferenciar la ejecución de los individuos en situacio-

nes de negociación, tanto en cómo llevan a cabo el proceso negociador como en los resultados que obtienen los negociadores que poseen determinadas características de personalidad.

Como mantienen Barry y Friedman (1998), en la investigación realizada sobre las conductas de los negociadores, se ha asumido ampliamente que las características personales de los negociadores están relacionadas, tanto con el proceso de negociación como con los resultados a los que los negociadores llegan. No obstante, no parecen haberse hallado resultados concluyentes, de modo que algunos de los rasgos estudiados como el dogmatismo (sujetos que analizan poca información antes de tomar una decisión, por lo que son decisores rápidos, y una vez que han tomado la decisión la suelen mantener de modo inflexible), el maquiavelismo (sujetos que utilizan el engaño o la astucia para manipular a los demás) o el patrón de conducta tipo A (sujetos que se implican excesivamente en el trabajo, difícilmente delegan y tienen una alta tendencia al logro) no son buenos predictores de los comportamientos o los resultados de los negociadores. Parte de esta inconsistencia se debe a que no se han mantenido de manera uniforme las condiciones experimentales, a que se le ha dado escasa importancia a la situación en la que se produce el encuentro negociador y, sobre todo, a que se han analizado los factores de manera aislada. Hoy día, sin embargo, están proliferando los estudios que tratan de poner en relación los factores de personalidad contemplados en el modelo de los cinco factores con las conductas puestas de manifiesto por los negociadores (Goldberg, 1990).

Estos cinco factores son:

- *Extroversión*: esta característica se relaciona con la tendencia a ser sociable, activo, comunicativo y asertivo.
- *Afabilidad*: son personas flexibles, cooperativas, tolerantes, confiadas y consideradas hacia los otros.
- *Tesón*: son personas organizadas, persistentes y responsables.
- *Estabilidad emocional*: las personas que tienen poca estabilidad emocional se caracterizan por experimentar distrés emocional, especialmente ansiedad, depresión, inseguridad y preocupación.
- *Apertura mental*: son individuos orientados a experiencias e ideas variadas, imaginativos, curiosos y originales.

Como se ha comentado más arriba, hoy día se van sumando evidencias que ponen en relación las características de personalidad incluidas en el modelo de los cinco factores con el modo en el que los negociadores se comportan durante el episodio de negociación. Graziano, Jensen-Campbell y Hair (1996) y Jensen-Campbell y Graziano (2001) se centran en el papel de la característica *afabilidad*. Según estos autores, la afabilidad es el factor que más se relaciona con la relación interpersonal y está asociado con la motivación del sujeto para mantener relaciones interpersonales positivas. Esta característica puede, por tanto, afectar negativamente a los resultados sustantivos (aspecto en conflicto) de la negociación, ya que

el sujeto puede estar más centrado en los resultados relacionales (por ejemplo, mantener un buen clima en la negociación). La consideración del marco, integrativo o distributivo, resulta por tanto importante para dilucidar la eficacia de las conductas puestas de manifiesto por los individuos afables.

Barry y Friedman (1998) diferenciaron el papel de los cinco factores en el marco de negociaciones integrativas y distributivas. Cuando la negociación es distributiva, los sujetos que puntúan alto en afabilidad obtienen peores resultados. Por otra parte, cuando la negociación es integrativa, las características de personalidad no predicen la eficacia del negociador, que estuvo únicamente explicada por la capacidad cognitiva. En cuanto a los estilos o las conductas de gestión del conflicto relacionadas con las características de personalidad, Green y Antonioni (1998) hallaron que la extroversión, el tesón, la apertura y la afabilidad tienen una relación positiva con el estilo integrativo. La extroversión tiene una relación positiva con las conductas de dominación, mientras que la afabilidad y la inestabilidad emocional tienen una relación negativa con dichas conductas. Por último, la extroversión, la apertura y el tesón tienen una relación negativa con la evitación, mostrándose una relación positiva de las conductas evitativas con la afabilidad y la inestabilidad emocional.

Estos trabajos ponen de manifiesto el interés, que hoy día se tiene, en determinar las condiciones en las que las características de personalidad influyen positiva o negativamente en los resultados de las negociaciones y en la relación que se establece entre dichas características y las conductas de gestión del conflicto. No obstante, todavía se requiere un mayor número de evidencias que permitan diferenciar las conductas puestas de manifiesto por los negociadores en contextos de negociación, tanto distributivas como integrativas, así como la efectividad de dichas conductas. La observación de los participantes en los encuentros negociadores, y no únicamente el uso de cuestionarios que tratan de predecir las tendencias en el comportamiento, resultan necesarios para estudiar el rol de las características individuales en la negociación.

### **3. INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Además de lo que hemos analizado en el capítulo de la emoción en la gestión del conflicto (capítulo 4) hay un aspecto, relacionado con la emoción, al que se le está prestando un mayor interés desde la investigación, y que consiste en el modo en el que los negociadores utilizan su emoción. Es decir, cómo pueden utilizar el conocimiento de la emoción propia y ajena para satisfacer los intereses que les hayan llevado al encuentro negociador. Aunque existe una amplia tradición en la investigación acerca del uso táctico de las conductas por parte de los negociadores, que han sido fruto del abordaje cognitivo de la negociación, no ocurre lo mismo con el uso táctico de la emoción (Barry, 1999).

No cabe duda de que, además del conocimiento básico del rol de la emoción en la negociación, la aplicación práctica de estos conocimientos debe consistir en pro-

porcionar a los negociadores algunas pautas o sugerencias para que puedan hacer un uso inteligente de sus emociones. En el ámbito más general de las organizaciones se han propuesto algunas sugerencias para que los sujetos puedan hacer un uso apropiado de sus emociones (v. g. Goleman, 1999; Valls, 1999). Aunque el conocimiento de la inteligencia emocional está aún en sus inicios y todavía no se disponen de datos suficientes acerca de cómo utilizar tácticamente la emoción en los encuentros negociadores, al menos es necesario aclarar qué se entiende por inteligencia emocional y cómo puede ser aplicada en el ámbito de la gestión del conflicto.

El concepto inteligencia emocional surge a raíz de un artículo que los autores Peter Salovey y John Mayer publican en 1990 y que definen como «la capacidad para monitorizar las emociones propias y de otros, discriminar entre ellas, y utilizar esa información para guiar el pensamiento y la acción del sujeto» (Salovey y Mayer, 1990). Es decir, el uso inteligente de las emociones consiste en utilizar la información que nos proporciona el conocimiento de las emociones propias y ajenas, de modo que dicho uso sea ventajoso para nosotros.

Cuando Salovey y Mayer (1990) desarrollaron el concepto de inteligencia emocional, su intención era mostrar la relación estrecha entre la emoción y la razón. Los seres humanos, según estos autores, no son ni predominantemente seres racionales ni predominantemente seres emocionales, sino ambas cosas. De modo que la capacidad de una persona para adaptarse y enfrentarse a las demandas que se le plantean en su vida depende del funcionamiento integrado de las capacidades emocionales y racionales. Así, el éxito del sujeto en su adaptación al mundo va a depender de la capacidad de razonar acerca de las experiencias emocionales y de la información que recibe y que está cargada afectivamente, y responder de un modo emocionalmente adaptativo a las inferencias llevadas a cabo por la razón acerca de las situaciones a las que se enfrenta.

Ahondando más en el modelo de inteligencia emocional propuesto por Salovey et al. (2000) definen este concepto por las competencias específicas que lo constituye y que incluyen la habilidad de:

- Percibir, evaluar y expresar la emoción adecuadamente.
- Evaluar y generar sentimientos que faciliten la cognición.
- Comprender la información cargada afectivamente y hacer uso del conocimiento emocional.
- Regular las emociones para promover el crecimiento intelectual y emocional, así como el bienestar.

Estas cuatro dimensiones están ordenadas en función de su complejidad de modo que las habilidades más complejas tienen que ver con la regulación emocional.

En cuanto a las habilidades de *percepción, evaluación y expresión emocional*, podemos ser más o menos hábiles en la capacidad de atención, evaluación y expresión de nuestros estados emocionales. Estas habilidades, que incluyen la identificación de emociones de nuestros estados físicos o psicológicos, la identifi-

cación de emociones en otras personas y en objetos, la capacidad de expresar exactamente nuestras emociones y las necesidades que subyacen, y la capacidad de discriminar entre la expresión de emociones exacta o inexacta, honesta o deshonesta, son habilidades básicas de procesamiento de información en las que la información relevante consiste en sentimientos o emociones. Estas habilidades emocionales básicas son importantes, puesto que el individuo que pueda percibir adecuadamente sus emociones y las del otro, evaluar dichas emociones y expresarlas, es más hábil en responder a su ambiente y a los otros con quienes interactúa.

En lo relativo a la segunda de las dimensiones señaladas en el modelo, es decir, la *facilitación emocional del pensamiento*, se incluyen las habilidades de: redirigir y priorizar el pensamiento basado en las emociones asociadas a objetos, personas o eventos, generar o emular emociones que faciliten los juicios y recuerdos concernientes a los sentimientos, aprovechar las variaciones en el humor, para abordar los estímulos que se nos presenten desde diferentes puntos de vista, así como la capacidad para integrar estas perspectivas y usar los estados emocionales para facilitar la resolución de problemas y la creatividad.

La tercera de las dimensiones del modelo, *comprensión y análisis de la información emocional y el empleo del conocimiento emocional*, incluye las habilidades de: comprender cómo se relacionan las diferentes emociones, percibir las causas y consecuencias de los sentimientos, interpretar emociones complejas, como los sentimientos contradictorios o la mezcla de emociones, y comprender y predecir las posibles transiciones entre emociones.

En cuanto a la dimensión más compleja, la *regulación de la emoción*, ésta incluye aquellas habilidades relacionadas con la apertura a los sentimientos, sean éstos agradables o desagradables, regular nuestro estado emocional en función de su utilidad y manejar las emociones propias y ajenas.

Aunque este modelo resulta interesante, todavía se encuentra en sus inicios. Como señalan sus autores (Salovey et al., 2000), aún es necesario perfilar cada uno de los componentes de la inteligencia emocional. Estos autores apuntan que, a diferencia de otros conceptos en psicología, cuyo paso a la popularidad ha estado precedido por décadas de investigación, en el caso de la inteligencia emocional el proceso no ha ocurrido de la misma forma. Es decir, el paso a la popularización del término ha hecho que se ofrezcan sugerencias sin una base empírica suficiente como para poder hacerlo, ya que según Salovey et al. (2000) la investigación sobre inteligencia emocional está aún en su infancia.

## 4. GÉNERO

El estudio de las diferencias de género en la negociación ha sido señalado como un elemento que podría tener cierto interés en el abordaje de las diferencias individuales (Calhoun y Smith, 1999; Halpern y McLean, 1996). No obstante, los



resultados señalan una inconsistencia en cuanto al papel del género en las conductas emitidas por los negociadores y en la eficacia de los mismos.

En una reciente revisión realizada por Walter, Stuhlmacher y Meyer (1998) entre cuyos propósitos estaba el dilucidar si se mantenía la visión tradicional de que las mujeres son más cooperativas y más orientadas a mantener una buena relación con el oponente que los hombres, y éstos más competitivos, más orientados al uso del poder y a maximizar las ganancias individuales que aquéllas en los encuentros negociadores, uno de los hallazgos principales es que estas diferencias no se mantienen de manera consistente y que la metodología empleada en los estudios puede afectar a los resultados obtenidos. En general parece evidenciarse que los estudios que permiten a los negociadores expresarse abiertamente y buscar una solución a un determinado conflicto frente a aquellos que hacen que la interacción sea muy restringida (como ocurre por ejemplo en los experimentos que utilizan el dilema del prisionero o tareas similares) ponen más de manifiesto las diferencias comentadas. En definitiva, Walter y colaboradores no encuentran diferencias sistemáticas entre hombres y mujeres en las conductas negociadoras y las diferencias encontradas parecen depender del método de estudio.

Carnevale y Pruitt (1992) señalaron que la posible explicación para el hallazgo de estos resultados tan dispares podría estar en la no consideración de la interacción entre el género y otros factores del contexto en el que transcurre el episodio negociador, como por ejemplo podrían ser el poder diferencial o el estatus de los negociadores. En el mismo sentido, Brewer, Mitchell y Weber (2002) afirman que las posibles diferencias entre hombres y mujeres en las conductas pueden estar vinculadas, pero no determinadas, por el sexo biológico. Según estos autores, los roles de género, que son patrones aprendidos de características masculinas o femeninas, y no sólo el sexo biológico, pueden determinar el modo en el que los sujetos se comportan bajo ciertas circunstancias.

El poder explicativo del género sobre los comportamientos de los negociadores se incrementa cuando consideramos en qué se diferencian cognitivamente y motivacionalmente los hombres y las mujeres (Kray y Babcock, en prensa). Hombres y mujeres muestran diferencias motivacionales en: las metas que persiguen, el interés por la propia tarea de negociar, el interés por los aspectos interpersonales, el manejo de las propias impresiones y la gestión que ambos realizan de negociaciones competitivas. Analicemos estos aspectos.

Una de las fuentes principales de la motivación en la negociación son las metas que se persiguen. Metas elevadas hacen que las personas sean más perseverantes y consigan, finalmente, mejores resultados. Hombres y mujeres se diferencian en los resultados que esperan conseguir en la negociación, y por consiguiente en las metas que se plantean. Stevens, Bavetta y Gist (1993) preguntaron a hombres y a mujeres qué salario esperarían conseguir en una negociación con sus jefes. La estimación del salario realizada por los hombres era un 5 por 100 superior a la de las mujeres. Esta diferencia se reflejaba en el mayor salario conseguido en la negociación posterior, a pesar de que ambos tenían idéntica formación en tácticas negociadoras.

Hombres y mujeres también se diferencian en la motivación por aprender y desarrollarse en la negociación. El grado de interés por una tarea influye en el esfuerzo que se realiza para conseguir superarla y la perseverancia ante las dificultades que se plantean. Las mujeres muestran un menor interés por la negociación que los hombres; éstos creen que participar en una negociación es una experiencia más gratificante que lo que piensan las mujeres (Kray y Babcock, en prensa).

La orientación interpersonal permite diferenciar entre hombres y mujeres. Con ella nos referimos al interés que una persona manifiesta por los aspectos interpersonales de la relación. Barron (2003) demostró que la amplia mayoría de hombres negociadores tenían como meta esencial conseguir sus intereses; sin embargo, un amplio porcentaje de mujeres manifestaron que una de sus prioridades en la negociación era tener una buena relación con el oponente.

Otra diferencia entre géneros se refiere al interés por manejar las impresiones que causamos en la otra parte. Diferentes estudios han demostrado que la mujer está más interesada por la imagen que proyecta ante el adversario. Sin embargo, estas diferencias pueden ser debidas al diferente poder que ambos poseen en las organizaciones actuales, ya que las personas que tienen un menor poder están más motivadas por manejar sus impresiones que las que tienen un elevado poder en la organización.

La diferencia entre hombres y mujeres se produce en la gestión de negociaciones en contextos distributivos o competitivos. Los hombres son más competitivos en estos contextos que las mujeres, haciendo un uso más intencional de la información para apoyar sus propios argumentos. Estas diferencias entre género no aparecen en contextos más integrativos (Deal, 2000).

La principal diferencia cognitiva entre hombres y mujeres está relacionada con la confianza en las posibilidades y habilidades negociadoras. Diferentes estudios han demostrado que las mujeres tienen una menor confianza que los hombres en sus habilidades y en sus posibilidades en la negociación.

## 5. ASPECTOS MOTIVACIONALES

Los estudios sobre la motivación en el conflicto y la negociación se pueden agrupar en tres grandes líneas de trabajo. En primer lugar, los motivos que tienen que ver con los resultados y la distribución de los mismos entre las partes en conflicto, denominados *motivos sociales*; en segundo lugar, con la *motivación derivada de las necesidades*, y en tercer lugar, el estudio de las *expectativas de eficacia* en la negociación.

### Motivos y valores sociales

La teoría de los motivos y valores sociales proporciona un medio para clasificar a las personas con respecto a la forma como éstas evalúan los resultados propios y



ajenos (Messick y McClintock, 1968). Los motivos sociales pueden definirse como la preferencia que un individuo tiene sobre la distribución de los resultados obtenidos en una negociación. Así, las personas *individualistas* prefieren aquellos resultados donde obtengan el máximo beneficio posible sin tener en cuenta los resultados que los demás puedan alcanzar; otras personas, por el contrario, son *prosociales*, ya que prefieren una distribución justa de los resultados, maximizando tanto las ganancias propias como las del adversario; y por último, algunas personas son *competitivas*, ya que prefieren aquellos resultados donde se maximicen las diferencias entre lo que consiguen para sí mismos y lo que obtiene el adversario. Tanto los negociadores competitivos como los individualistas están más orientados hacia sus intereses personales, por lo que han sido tratados por los investigadores como una única categoría, denominada negociadores *egoístas*. Los investigadores han distinguido entre motivos sociales y valores sociales, de forma que cuando dichas motivaciones han sido inducidas mediante demandas situacionales (como las instrucciones que los investigadores proporcionan a los participantes en los estudios de investigación), han sido denominadas motivos sociales, mientras que si dichas motivaciones provienen exclusivamente de variables disposicionales, han sido denominadas valores sociales (Gillespie, Brett y Weingart, 2000).

TABLA 9.1  
*Ejemplos de situaciones para analizar los valores sociales*

	Ejemplo 1		Ejemplo 2		Ejemplo 3	
	Usted	Adversario	Usted	Adversario	Usted	Adversario
Opción 1	500	200	500	150	600	300
Opción 2	400	0	400	0	500	100
Opción 3	400	400	400	400	500	500

*Nota:* En el primer ejemplo, la primera opción señalaría a un negociador individualista, ya que el negociador optaría por conseguir la mejor opción para sí mismo, independientemente del adversario; la segunda opción es competitiva, ya que supondría maximizar las diferencias entre sus resultados y los del adversario ( $400 - 0 = 400$ ), mientras que la tercera opción es prosocial, ya que no existen diferencias entre los dos negociadores ( $400 - 400 = 0$ ). En el segundo ejemplo, la primera opción es individualista, la segunda competitiva y la tercera prosocial, mientras que en el ejemplo 3, la primera opción es individualista, la segunda competitiva y la tercera prosocial.

Existen diferencias individuales en los valores sociales, relacionadas con los rasgos de personalidad (con el factor agradabilidad, principalmente), la necesidad de afiliación o el maquiavelismo. Así, las personas con una elevada agradabilidad son percibidas por los adversarios como negociadores menos competitivos (Graziano, Jensen-Campbell y Hair, 1996). Del mismo modo, la necesidad de afi-

liación parece predecir la predisposición a realizar concesiones en una negociación (Langner and Winter, 2001), lo que nos sugiere que existe una relación entre la necesidad de afiliación y la motivación prosocial. En cuanto al maquiavelismo, está relacionado con la alienación y la conducta antisocial, de forma que un elevado maquiavelismo está negativamente vinculado con el interés por el adversario, lo que sugiere la presencia de valores competitivos (McHoskey, 1999). Del mismo modo, los motivos sociales pueden estar determinados por ciertas variables situacionales como las recompensas que proporciona la situación, determinadas instrucciones de los superiores o las relaciones sociales existentes entre los adversarios (De Dreu y McCusker, 1997).

Los negociadores *prosociales* y *egoístas* muestran diferencias sustanciales en cómo perciben la negociación (aspectos cognitivos), en cómo se comportan en ella (aspectos conductuales) y en los resultados que consiguen (resultados).

En cuanto a los *aspectos cognitivos*, los negociadores prosociales y egoístas tienen diferentes formas de valorar el proceso de negociación y de juzgar las conductas de los demás. Así, los negociadores prosociales perciben la cooperación y la competición en términos de *moralidad*, de forma que la cooperación es percibida como positiva, y la competición como negativa, mientras que los negociadores egoístas la perciben en términos de *poder*, de forma que la cooperación se considera como signo de debilidad y la competición como signo de fortaleza (De Dreu, Weingart y Kwon, 2000). En esta línea, De Dreu y Boles (1998) demostraron que los negociadores prosociales prefieren los heurísticos cooperativos porque los consideran moralmente apropiados, mientras que los negociadores egoístas prefieren los heurísticos competitivos porque son percibidos como más efectivos (un resumen de los heurísticos utilizados en este trabajo aparece en la tabla 9.2). Una segunda diferencia cognitiva entre negociadores prosociales y egoístas es que los primeros muestran una mayor *flexibilidad cognitiva*. Así, en un interesante traba-

TABLA 9.2  
*Heurísticos cooperativos y competitivos*

Heurísticos cooperativos	Heurísticos competitivos
Dale al otro el beneficio de la duda.	Nunca confíes en tu oponente.
Juega limpio.	Si tú ganas, yo pierdo.
Muéstrate dispuesto a ceder.	La mejor defensa es el ataque.
No hagas a los demás lo que no te gustaría que te hicieran a ti.	Primero come, luego sirve. Nunca hagas la primera oferta.
Un conflicto es un problema que hay que resolver.	Ojo por ojo y diente por diente. Nunca pongas todas las cartas encima de la mesa.

jo realizado por Carnevale y Probst (1998), se propuso a los negociadores que valoraran en qué medida determinados elementos (por ejemplo, un coche, un avión o un camello) eran prototipos de una categoría (vehículo). En dicho estudio se demostró que los negociadores egoístas eran más propensos a rechazar aquellos elementos menos representativos de cada categoría, es decir, los negociadores competitivos eran menos propensos a considerar al camello como representativo de la categoría vehículo. Este resultado nos sugiere que los negociadores egoístas tienen una mayor rigidez cognitiva al enfrentarse a un conflicto, y un pensamiento más polarizado —ven la realidad en términos de blanco y negro— en las negociaciones a las que se enfrentan.

Los negociadores prosociales y egoístas también muestran *diferencias conductuales*. Así, los negociadores prosociales tienen una elevada predisposición hacia la integración como forma de gestión del conflicto, mientras que los negociadores egoístas muestran una mayor predisposición por la dominación (De Dreu et al., 2000). En cuanto a las conductas negociadoras, se ha demostrado, mediante estudios secuenciales realizados con dilemas sociales, que los negociadores prosociales muestran una mayor reciprocidad ante el comportamiento de los adversarios que los egoístas, realizan menos ofertas iniciales y más concesiones al adversario. Mientras que los negociadores prosociales adaptan sus estrategias a las conductas del adversario —este fenómeno se denomina *asimilación conductual*—, los negociadores egoístas no hacen lo mismo. Así, los negociadores prosociales suelen comenzar sus interacciones con estrategias cooperativas, pero modifican dichas estrategias si no perciben signos de reciprocidad por parte del adversario, los negociadores individualistas tienden a utilizar estrategias no cooperativas incluso aunque el adversario manifieste signos de cooperación, pero cambian a estrategias cooperativas cuando existe algún interés para hacerlo. Por último, los negociadores competitivos utilizan conductas no cooperativas independientemente de lo que haga el adversario.

En cuanto a los *resultados* obtenidos en la negociación, los grupos compuestos por negociadores prosociales consiguen resultados integrativos en la negociación en mayor medida que los grupos compuestos por negociadores egoístas (Weingart, Bennett y Brett, 1993), están más interesados por el bienestar de los adversarios y por la obtención de resultados equitativos que los negociadores egoístas (De Dreu y Van Lange, 1995).

Existe una relación conceptual entre los motivos sociales y la teoría de los intereses dobles descrita en el capítulo sobre la gestión del conflicto, la cual predice las conductas y los resultados negociadores en función de los niveles existentes entre el interés propio y del adversario. Así, la dimensión *interés propio* es un concepto muy relacionado con la resistencia a la rendición, o con el nivel de aspiraciones, de forma que una persona con un elevado interés propio manifiesta una alta resistencia a la rendición y plantea aspiraciones muy elevadas, mientras que la dimensión *interés por el adversario* es un concepto muy relacionado con los motivos sociales. De esta forma aquellas personas que tienen un elevado interés por el

adversario —representados por los estilos de gestión del conflicto de integración y servilismo— pueden considerarse como prosociales, mientras que aquellas personas que manifiestan un bajo interés por el adversario —manifestados en los estilos de gestión del conflicto de dominación y evitación— pueden considerarse como egoístas.

### **Necesidades y conducta del negociador**

Otra línea de trabajo que analiza la relación entre los procesos motivacionales y la conducta de un negociador se ha centrado en la teoría de McClelland (1961), la cual considera tres necesidades básicas: la *necesidad de logro*, la *necesidad de afiliación* y la *necesidad de poder*. Las personas con una alta necesidad de logro se definen por el deseo de hacer bien las cosas, por lo cual entre sus características esenciales destacan la responsabilidad, la gran relevancia que el éxito tiene para sí mismo y el deseo de obtener información sobre los resultados de su conducta. Las personas con una alta necesidad de afiliación se definen por la preocupación por establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra persona, por lo cual entre sus características personales destacan la búsqueda de la aprobación de los demás y la búsqueda del reconocimiento público de sus éxitos. Las personas con una elevada necesidad de poder se definen por su deseo de obtener influencia en las relaciones sociales. Las investigaciones que han analizado las relaciones entre las necesidades y los estilos de gestión del conflicto han demostrado que los negociadores con una elevada necesidad de poder utilizan en mayor medida las conductas competitivas, mientras que los negociadores con una elevada necesidad de afiliación utilizan en mayor medida la acomodación como una estrategia de gestión del conflicto. No existen relaciones significativas entre la necesidad de logro y las conductas de gestión del conflicto (Schneer y Chanin, 1987).

### **Autoeficacia en la negociación**

La autoeficacia ha gozado de un interés creciente en los últimos años en los estudios sobre gestión del conflicto y negociación. La autoeficacia (o expectativas de eficacia) se entiende como *la capacidad personal percibida de organizar y ejecutar las acciones requeridas para producir un determinado resultado* (Bandura, 1997). En este sentido, una persona que tiene altas expectativas de eficacia posee la confianza necesaria en su capacidad para realizar eficazmente una actividad concreta, en este caso resolver un conflicto o negociar.

Existe una doble vertiente en el estudio de la autoeficacia: la primera la considera como un aspecto general y estable de la persona (v. g. Cherniss, 1993), mientras que la segunda estima que la autoeficacia está circunscrita a una tarea y a un ámbito de actividad concreto (v. g. Bandura, 1997). La perspectiva predominante asume que la autoeficacia no es un rasgo de personalidad, ni una característica

estable para todas las tareas que componen nuestra vida, ya que las personas poseemos diferentes niveles de eficacia en función de las actividades que intentemos desarrollar. Así, según esta perspectiva, el directivo de una gran empresa puede tener una elevada creencia en su capacidad para gestionar un contrato difícil con una multinacional extranjera, mientras que puede tener una confianza muy reducida en su capacidad para solventar un problema contable, o incluso para impartir una conferencia sobre sus éxitos negociadores. En definitiva, la autoeficacia no se refiere a un juicio global acerca de la capacidad de una persona, sino más bien a la creencia en la capacidad de realizar una tarea concreta, y no se refiere tampoco a las habilidades que una persona posee, sino más bien a lo que esta persona puede hacer con las habilidades que posee.

La autoeficacia contribuye a la *motivación* de una persona de diversas formas: *a)* determina las metas que ésta se impone; *b)* la cantidad de esfuerzo que invierte; *c)* el tiempo que persevera ante las dificultades, y *d)* su resistencia a los fracasos. Así, las personas autoeficaces ejercen mayor esfuerzo, son más perseverantes, y se implican en mayor medida que aquellas que tienen una baja autoeficacia. Del mismo modo, las personas con elevada autoeficacia toman sus decisiones de forma analítica, sistemática y ordenada, lo cual les permite obtener resultados satisfactorios. Por el contrario, cuando las personas con baja autoeficacia se enfrentan a tareas complejas, retadoras o con una elevada probabilidad de fracaso, suelen comportarse de forma errática, reducen sus aspiraciones, y deterioran la calidad de su ejecución. En definitiva, los sujetos con alta expectativa de eficacia suelen utilizar en mayor medida estrategias de resolución de problemas para enfrentarse a las situaciones complejas, y suelen persistir con una estrategia de forma sistemática a pesar de las dificultades, mientras que los sujetos con bajas expectativas de eficacia utilizan conductas y estrategias de carácter menos sistemático y más errático, o abandonan la actividad que les está causando problemas (Bandura, 1997; Stajkovic y Luthans, 1998).

Las personas con un elevado sentimiento de eficacia también realizan *atribuciones causales* diferentes a las de los sujetos con bajas expectativas de eficacia. Así, los sujetos con altas expectativas de eficacia atribuyen sus éxitos a sus habilidades y los fracasos a causas externas, experimentando menores niveles de estrés y ansiedad ante los inconvenientes que se le plantean durante la realización de la tarea (Silver, Mitchell, y Gist, 1995).

El nivel de autoeficacia de un sujeto predice su *rendimiento* en muy diversas tareas. Por ejemplo, se ha relacionado positivamente con la adaptación del trabajador a las nuevas tecnologías (Hill, Smith y Mann, 1987), con la realización de tareas informáticas (Harrison, Kelly, Hochwarter y Thompson, 1997), con la calidad en la toma de decisiones (v. g. Wood y Bandura, 1989), la adquisición de nuevas habilidades (Mitchell, Hopper, Daniels, George-Falvy y James, 1994), o el incremento en la productividad laboral (Brown y Latham, 2000).

En el ámbito concreto de la negociación, la autoeficacia tiene efectos positivos sobre diversos aspectos: *a)* posibilita la obtención de acuerdos positivos para el

negociador (Brett, Pinkley y Jackofsky, 1996; Gist, Stevens y Bavetta, 1991; Stevens y Gist, 1997), y *b*) previene de los efectos negativos asociados a situaciones de fracaso en negociaciones previas (O'Connor y Arnold, 2001).

En el primero de los aspectos señalados se ha profundizado en el efecto de la autoeficacia sobre los resultados conseguidos en diferentes negociaciones. Estos estudios han demostrado que los negociadores con elevadas expectativas de eficacia consiguen mejores acuerdos que los negociadores con bajas expectativas de eficacia (v. g. Brett et al., 1996). En el segundo de los aspectos señalados, Kathleen O'Connor y Josh Arnold (2001) estudiaron el papel de la autoeficacia en la prevención del fracaso en la negociación. En muchas negociaciones, las partes no llegan a un acuerdo. Estos fallos en la consecución de acuerdos tienen una incidencia muy negativa en las negociaciones futuras, ya que los negociadores desarrollan lo que se conoce como la *espiral distributiva*, caracterizada por percepciones negativas acerca de los adversarios, emociones negativas como frustración o ira, e interpretación del nivel de desempeño propio como inapropiado o ineficiente, lo que desencadena en el negociador un menor deseo de trabajar conjuntamente con el oponente en un futuro, de compartir menos información o de comportarse de forma menos cooperativa con él. El papel de la autoeficacia es muy importante en este proceso, ya que los sujetos con elevados niveles de autoeficacia presentan una menor tendencia a verse inmersos en esta espiral distributiva.

No obstante, el efecto positivo de la autoeficacia no es universal en todas las situaciones de conflicto y negociación. En el estudio de Brett et al. (1996), antes mencionado, ya aparecen algunos matices a ese efecto positivo de la autoeficacia. En este trabajo se pedía a los sujetos que negociaran un contrato de trabajo con diversos aspectos (salario, primas, duración de las vacaciones...), y se evaluaba tanto en qué medida beneficiaba al propio negociador el acuerdo obtenido —efectividad personal—, como en qué medida beneficiaba a ambas partes (negociador y empresa) —efectividad diádica—. Este estudio puso de manifiesto que la autoeficacia incide positivamente sobre el resultado personal obtenido por el negociador, pero no incide sobre la efectividad diádica. En definitiva, es posible que en determinadas ocasiones la autoeficacia incida positivamente en los resultados personales conseguidos en una negociación, pero dificulte —o no facilite— los acuerdos integrativos, donde ambas partes ganen con el acuerdo.

Algunos autores mantienen que niveles elevados de autoeficacia pueden ser disfuncionales cuando el negociador se enfrenta a un conflicto escalado (Whyte, Saks y Hooks, 1997). El principal motivo que justifica este efecto negativo es que los sujetos autoeficaces tienden a verse inmersos, en mayor medida que los sujetos con bajas expectativas de eficacia, en situaciones de entrampamiento o escalada del compromiso, el cual ocurre cuando los sujetos se ven sumidos en un curso de acción del cual es muy difícil salir. Como consecuencia, las personas que poseen un alto sentimiento de autoeficacia en una negociación muy distributiva o escalada pueden estimular aún más el conflicto y provocar que éste se estanque. Estas personas tienden a invertir muchos recursos personales, toman grandes ries-



gos en estas decisiones y evidencian una gran persistencia en sus acciones, debido a que creen que dicha persistencia puede conducirlos a resultados exitosos en la tarea (Cisneros, Medina, Munduate y Dorado, 2000). Cuando este grado tan elevado de compromiso con la tarea dificulta que el negociador realice un análisis exacto del contexto de la negociación y de sus posibilidades de éxito, podría conducirlo a abordar el conflicto de forma inadecuada, utilizando estrategias poco pertinentes, centrando la discusión en sus propios intereses, en vez de relajar el ambiente, o mitigar el conflicto. O'Connor y Arnold (2001) dan una explicación a este fenómeno basada en la interpretación que los negociadores hacen del *feedback* que reciben de la propia negociación. Los sujetos con un alto nivel de autoeficacia no suelen considerar que sus fracasos reflejen el nivel de habilidad, la estrategia o el desempeño que han conseguido en la tarea, sino que suelen considerar que el fracaso se debe a factores situacionales. Esta tendencia tiene un coste, ya que, al no aceptar el *feedback* derivado del fracaso de la negociación, el negociador no se plantea la posibilidad de considerar o revisar las estrategias y tácticas que está utilizando, lo cual puede inhibir la posibilidad de aprender de los errores y de conseguir resultados de calidad en esta negociación y en interacciones futuras.

Medina y Munduate (2004) han trabajado sobre el papel de la autoeficacia en la gestión de un conflicto escalado. Los autores sometieron a diferentes sujetos a la resolución de un conflicto laboral, entre un jefe y un subordinado, escalado por un cómplice de los investigadores, que hacía el papel de subordinado. Los resultados de este trabajo han puesto de manifiesto que la autoeficacia incide positivamente en los aspectos sustantivos del conflicto y no tiene incidencia en los aspectos relacionales del mismo. Efectivamente, la autoeficacia posibilita la reducción de la intensidad del conflicto, la consecución de acuerdos de calidad, la estabilidad de los acuerdos alcanzados, y la reducción de la posibilidad de nuevos conflictos entre las partes (resultados sustantivos). Sin embargo, la autoeficacia no tiene incidencia sobre los aspectos más relacionales del conflicto, como son el clima en la negociación, la confianza y las relaciones entre las partes, aspectos que pueden ser clave para que el conflicto finalice y no aparezca en un futuro con una mayor virulencia.

### **Incrementar la autoeficacia de los negociadores**

Existen dos fuentes generales de generación de la autoeficacia (Bandura, 1997): la primera basada en la experiencia personal directa del sujeto, y la segunda basada en su experiencia de tipo indirecto. Cuando el negociador tiene información clara y precisa sobre su nivel de desempeño en una tarea previa (*experiencia previas de dominio de la tarea*), o bien compara su desempeño actual con el de un grupo significativo para él (*persuasión social*), hablamos de experiencia directa; mientras que la observación del rendimiento de otros negociadores (*aprendizaje vicario*) hace referencia a la experiencia indirecta. Éstas son las medidas más útiles para incrementar los niveles de eficacia de los negociadores.

## Ejercicio práctico

### EVALUACIÓN PERSONAL DEL NEGOCIADOR<sup>1</sup>

En el próximo grupo de preguntas se te pide que realices una serie de elecciones personales. Cada elección implica una distribución de puntos entre tú y otra persona. Imagínate que esta persona es alguien que tú no conoces (es decir, nunca has coincidido antes con esta persona). No te vas a encontrar o comunicar con esta persona, a sabiendas. Sin embargo, al mismo tiempo que tú estás realizando tus elecciones, la otra persona también realizará elecciones que determinarán el número de puntos que tú vas a recibir y el número de puntos que él/ella reciba.

¿Qué significan los puntos? Los puntos representan algo que tiene valor para ti —cada punto es valioso para ti, y por tanto, cuantos más puntos acumules, mejor para ti—. Lo mismo le sucede a la otra persona, y por tanto, cuantos más puntos acumule, mejor para ella o para él.

Veamos un ejemplo:

	A	B	C	
Tú obtienes	500	500	550	
La otra parte obtiene	100	500	300	

En este ejemplo: *a*) si eliges A, recibirás 500 puntos y la otra parte recibirá 100 puntos; *b*) si eliges B, recibirás 500 puntos y la otra parte recibirá también otros 500 puntos, y *c*) si eliges C, recibirás 550 y la otra parte recibirá 300.

El ejemplo anterior te muestra que tu elección influye, tanto en el número de puntos que tú recibes como en el número de puntos que recibirá la otra parte.

A continuación, realiza por favor nueve elecciones, siguiendo las directrices arriba indicadas. Para cada una de las 9 series de elecciones, pon una A, B o C en el recuadro de la derecha. Por favor, recuerda que no hay respuestas correctas o erróneas y que los puntos son valiosos tanto para ti como para la otra parte.

	A	B	C	
1				
Tu obtienes	480	540	480	
La otra parte	80	280	480	

<sup>1</sup> Basado en Kuhlman, D. M. y Marshello, A. (1975). Individual differences in the game motives of own, relative, and joint gain. *Journal of Research in Personality*, 9 (3), 240-251.



2	A	B	C	2	<input type="text"/>
	Tu obtienes	560	500	500	
	La otra parte	300	500	100	
3	A	B	C	3	<input type="text"/>
	Tu obtienes	520	520	580	
	La otra parte	520	120	320	
4	A	B	C	4	<input type="text"/>
	Tu obtienes	500	560	490	
	La otra parte	100	300	490	
5	A	B	C	5	<input type="text"/>
	Tu obtienes	560	500	490	
	La otra parte	300	500	90	
6	A	B	C	6	<input type="text"/>
	Tu obtienes	500	500	570	
	La otra parte	500	100	300	
7	A	B	C	7	<input type="text"/>
	Tu obtienes	510	560	510	
	La otra parte	510	300	110	
8	A	B	C	8	<input type="text"/>
	Tu obtienes	550	500	500	
	La otra parte	300	100	500	
9	A	B	C	9	<input type="text"/>
	Tu obtienes	480	490	540	
	Tu obtienes	480	100	300	

Modo de corrección.

El cuestionario evalúa los motivos sociales prosocial, individualista, y competitivo. Para corregirlo utiliza la siguiente referencia:

**PROSOCIAL**

1-C, 2-B, 3-A, 4-C, 5-B, 6-A, 7-A, 8-C, 9-A

**COMPETITIVO**

1-A, 2-C, 3-B, 4-A, 5-C, 6-B, 7-C, 8-B, 9-B

**INDIVIDUALISTA**

1-B, 2-A, 3-C, 4-B, 5-A, 6-C, 7-B, 8-A, 9-C

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajzen, I. (1996). The social psychology of decision making. En E. T. Higgins y A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology. Handbook of basic principles* (pp. 297-325). New York: The Guilford Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of Control*. London: Freeman.
- Barron, L. A. (2003). Gender differences in negotiators' beliefs. *Human Relations*, 56, 635-662.
- Barry, B. (1999). The tactical use of emotion in negotiation. En R. J. Bies, R. J. Lewicki y B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 93-121), vol. 7, Stanford: JAI Press.
- Barry, B. y Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 345-359.
- Bazerman, M. H. (1994). *Judgment in managerial decision making*. New York: Wiley.
- Bazerman, M. H. y Neale, M. A. (1993). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós.
- Brett, J. M., Pinkley, R. L. y Jackofsky, E. F. (1996). Alternatives to having a batna in dyadic negotiation: The influence of goals, self-efficacy and alternatives on negotiated outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 7, 121-138.
- Brewer, N., Mitchell, P. y Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 78-94.
- Brown, T. C. y Latham, G. P. (2000). The effects of goal setting and self-instructions training on the performance of unionised employees. *Industrial Relations*, 55, 80-95.
- Calhoun, P. S. y Smith, W. P. (1999). Integrative bargaining: Does gender make a difference. *The International Journal of Conflict Management*, 10, 203-224.
- Carnevale, P. J. y Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1300-1309.
- Carnevale, P. J. y Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Cisneros, I. F. J., Medina, F. J., Munduate, L. y Dorado, M. A. (2000). Consecuencias emocionales de la autoeficacia en situaciones de negociación. *Apuntes de Psicología*, 18, 97-121.
- Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. En W. B. Schaufeli y Ch. Maslach (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research: Series in applied psychology: Social issues and questions* (pp. 135-149). Washington: Taylor and Francis.
- Deal, J. J. (2000). Gender differences in the intentional use of information in competitive negotiations. *Small Group Research*, 31, 702-723.
- De Dreu, C. K. W. y Boles, T. L. (1998). Share and share alike or winner take all?: The influence of social value orientation upon choice and recall of negotiation heuristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 253-276.
- De Dreu, C. K. W. y McCusker, C. (1997). Gain-Loss Frames and cooperation in two-person social dilemmas: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1093-1106.
- De Dreu, C. K. W. y Van Lange, P. A. M. (1995). The impact of social value orientations

- on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R. y Kwon, S. (2000). Influence of social motives in integrative negotiation: a meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905.
- Duffy, L. (1993). Team decision-making biases: An information processing perspective. En G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood y C. E. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 346-359). Norwood, NJ: Ablex.
- Gillespie, J. J., Brett, J. M. y Weingart, L. R. (2000). Interdependence, social motives and outcome satisfaction in multiparty negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30, 779-797.
- Gist, M. E., Stevens, C. K. y Bavetta, A. G. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel Psychology*, 44, 837-861.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative «description of personality»: The Big Five structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. y Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 820-835.
- Green, B. y Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9, 336-355.
- Halpern, J. J. y McLean, J. (1996). Vive la difference: Differences between males and females in process and outcomes in a low-conflict negotiation. *The International Journal of Conflict Management*, 7, 45-70.
- Harrison, A. W., Kelly, R., Hochwarter, W. y Thompson, K. (1997). Testing self-efficacy-performance linkage of social-cognitive task. *Journal of Social Psychology*, 137, 79-87.
- Hill, T., Smith, N. D. y Mann, M. F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies. *Journal of Applied Psychology*, 72, 307-314.
- Jensen-Campbell, L. y Graziano, W. G. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of Personality*, 69, 323-362.
- Jones, P. E. y Roelofsma, H. M. P. (2000). The potential for social contextual and group biases in team decision-making: biases, conditions and psychological mechanisms. *Ergonomics*, 43, 1129-1152.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80, 237-251.
- Kray, L. y Babcock, L. *Gender in negotiation: A motivated social cognitive analysis*. En prensa.
- Langner, C. A. y Winter, D. G. (2001). The motivational basis of concessions and compromise: Archival and laboratory studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 711-727.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McHoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion*, 23, 267-283.
- Medina, F. J. y Munduate, L. (2004). *The impact of self-efficacy in an escalated conflict*. En revisión.

- Messick, D. M. y McClintock, C. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-25.
- Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J. y James, L. R. (1994). Predicting self-efficacy and performance during skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 506-517.
- Moya, M. (1999). Cognición social. En J. F. Morales (Ed.), *Psicología social* (2.<sup>a</sup> ed., pp. 63-78). Madrid: McGraw-Hill.
- O'Connor, K. M. y Arnold, J. A. (2001). Distributive spirals: Negotiation Impasses and the moderating role of disputant self-efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 148-176.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., Bedell, B. T., Detweiler, J. B. y Mayer, J. D. (2000). Current directions in emotional intelligence research. En M. Lewis y J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 504-520). New York: The Guilford Press.
- Schneer, J. A. y Chanin, M. N. (1987). Manifest needs as personality predispositions to conflict-handling behavior. *Human Relations*, 40, 575-590.
- Silver, W. S., Mitchell, T. R. y Gist, M. E. (1995). Responses to successful and unsuccessful performance: The moderating effect of self-efficacy on the relationship between performance and attributions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 286-299.
- Stajkovic, A. D. y Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work related performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stevens, C. K., Bavetta, A. G. y Gist, M. E. (1993). Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: The role of goals, self-efficacy and perceived control. *Journal of Applied Psychology*, 78, 723-735.
- Stevens, C. K. y Gist, M. E. (1997). Effects of self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: What are the mechanisms. *Personnel Psychology*, 50, 955-978.
- Thompson, L. (2001). *The mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Valls, A. (1999). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Walter, A. E., Stuhlmacher, A. F. y Meyer, L. L. (1998). Gender and negotiation competitiveness: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 1-29.
- Weingart, L. R., Bennett, R. J. y Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.
- Whyte, G., Saks, A. M. y Hooks, S. (1997). When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to a losing course of action. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 415-432.
- Wood, R. y Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanism and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.

# Efectividad en los procesos de negociación 10

MIGUEL ÁNGEL DORADO  
FRANCISCO J. MEDINA

El análisis de la efectividad de la gestión del conflicto y la negociación ha sido un tema muy importante por sus repercusiones teóricas y prácticas (Rahim, 1985). La obtención de criterios válidos para la medición de la efectividad es un aspecto central en el estudio del modo en el que los negociadores manejan las situaciones de conflicto, ya que dichos criterios tienen una clara repercusión, tanto desde un punto de vista *descriptivo*, acotando los aspectos que deben ser considerados para estudiar la efectividad de los encuentros negociadores, como desde un punto de vista *prescriptivo*, permitiendo dar pautas a los negociadores acerca del modo más efectivo de gestionar los conflictos. A pesar de dicha relevancia, son escasos los estudios en los que se proponen, de manera sistemática, criterios para valorar la efectividad de la negociación. Thomas (1992) afirma que «una gran parte de la contradicción que aparece en la literatura sobre gestión del conflicto, está basada en la elección de las variables de resultado, más que en los temas empíricos propiamente dichos» (p. 682). El problema esencial radica, según Thomas (1992), en que el conflicto envuelve múltiples y muy complejas consecuencias, y, por este motivo, los autores han optado por utilizar diferentes criterios, sin profundizar en si los mismos son apropiados y válidos para reflejar la efectividad de la resolución del conflicto y la negociación.

Recientemente, sin embargo, parece haber un mayor interés en proponer criterios objetivos para la medición de la efectividad negociadora. Así, parece haber consenso sobre el hecho de que los criterios de efectividad no han de centrarse únicamente en la medida de los resultados alcanzados tras la negociación (Conlon y Hunt, 2002), sino que también resulta necesario analizar el procedimiento seguido por los negociadores en su encuentro (Sainfort, Gustafson, Bosworth y Hawkins, 1990). Del mismo modo se considera necesario valorar el beneficiario último de los acuerdos alcanzados en una determinada negociación (Thomas, 1992). A lo largo del presente capítulo analizaremos las diferentes propuestas realizadas por los autores y los criterios de efectividad negociadora resultantes.

## 1. PROPUESTA DE THOMAS (1992)

Thomas (1992), atendiendo a los criterios de efectividad en la gestión del conflicto, afirma que existen dos aspectos implicados en los propósitos de actuación de los negociadores ante este tipo de situaciones, a los que llama aspectos normativos y aspectos racionales-instrumentales.

Los criterios *normativos* se refieren básicamente a la justicia o imparcialidad, tanto en el modo como se han distribuido los recursos (imparcialidad de los acuerdos adoptados) como en el modo como se ha llevado a cabo el encuentro negociador (imparcialidad del proceso para llegar a un acuerdo). Es decir, lo que propone este autor es que el criterio normativo de justicia se debe referir tanto a los acuerdos alcanzados como al proceso que ha permitido lograr esos acuerdos. Así, podemos valorar la justicia de un acuerdo en función de los siguientes criterios: la equitatividad en el mismo, la consistencia de los resultados conseguidos por las partes, la satisfacción de las necesidades e intereses de las partes y la consistencia con determinadas normas o reglas aceptadas previamente por las partes. Del mismo modo, podemos valorar la justicia del proceso mediante el que se ha llegado al acuerdo en función de los siguientes criterios: la neutralidad de terceras partes, en el caso de que las hubiera, la protección de los derechos de los contendientes y la habilidad de las partes para controlar el proceso.

Los criterios *racionales-instrumentales* tienen que ver con los resultados que son deseables para las partes implicadas, lo que se denomina el beneficiario primario, así como la consideración de un criterio temporal con el que valorar el acuerdo alcanzado (a corto o a largo plazo). El beneficiario primario de la gestión del conflicto se refiere a la persona o grupo a quien beneficia el acuerdo alcanzado. Este beneficiario puede ser alguna de las partes, el colectivo o la totalidad de parte/s implicada/s, o el sistema social al cual pertenecen. Así, podemos valorar la bondad de un acuerdo analizando si, por ejemplo, al resolver un conflicto entre profesionales de la salud y el sistema sanitario, el acuerdo alcanzado es beneficioso únicamente para una de las partes implicadas, por ejemplo para los profesionales de la salud; si es beneficioso para todas las partes implicadas —el Gobierno y los diferentes profesionales de la salud—, o beneficia a la sociedad en general. De este modo, es posible que un acuerdo sea muy beneficioso para una de las partes, pero no para el conjunto de ambas, o serlo para todas las partes implicadas, pero no para la sociedad en la que éstas se encuentran inmersas. Así, un acuerdo en el sistema sanitario puede beneficiar a los profesionales —incrementando sus prestaciones o su calidad laboral— y al Gobierno —reduciendo la conflictividad laboral, disminuyendo el gasto...—, pero puede tener efectos perversos si afecta negativamente a la calidad de la atención sanitaria.

Cuando el interés es el beneficio de alguna de las partes, los negociadores serán más efectivos en la medida en que sepan identificar sus propios intereses y desarrollar las habilidades o recursos necesarios para alcanzarlos. Cuando el interés es el beneficio de la unión o el colectivo de partes implicadas, los negociadores per-

siguen satisfacer los intereses combinados de ambas partes en conflicto, por lo que es esencial identificar con exactitud los intereses propios y de los adversarios, para intentar satisfacerlos. Por último, si se persigue el beneficio del sistema en general, se busca el bienestar de un sistema mayor, del que las partes en conflicto son elementos constituyentes (por ejemplo, una subunidad, una sección organizacional o una parte de la sociedad). En este sentido, es necesario conocer la totalidad de partes implicadas en el conflicto, sus intereses esenciales, y tener muy en cuenta el marco temporal con el que valorar los acuerdos.

El horizonte temporal es esencial al analizar la bondad de un acuerdo. Así, podemos valorar una determinada transacción siguiendo un horizonte temporal a corto o bien a largo plazo. En el ejemplo anterior, es posible que un determinado acuerdo alcanzado entre profesionales de la salud y el sistema sanitario sea muy beneficioso para una o ambas partes a corto plazo, pero muy perjudicial a largo plazo. Esto sucedería por ejemplo en una transacción comercial, donde una de las partes consigue un excelente acuerdo presionando duramente al oponente, pero poniendo en riesgo la estabilidad empresarial de la otra parte. Una de las partes se beneficia claramente con el acuerdo a corto plazo, pero a largo plazo es posible que ambas partes pierdan con el mismo. El análisis a corto plazo se centra en afrontar la situación de conflicto inmediato. Las condiciones que rodean al conflicto, en este caso, se aceptan como dadas, y la meta consiste en alcanzar el resultado mejor posible para el/los beneficiario/s. En la aproximación a largo plazo las condiciones de la situación se perciben como cambiantes y el abordaje de la situación se centra en intervenciones de carácter estructural.

Aunque lo que nos propone Thomas (1992) nos permite contar con una visión general de los criterios que permiten diferenciar los encuentros negociadores en base a su efectividad, es necesario, no obstante, una mayor operacionalización de los mismos para que puedan ser incluidos en las investigaciones. Este esfuerzo por discriminar entre criterios más operativos se pone en evidencia en las investigaciones recientes y en las tendencias que se siguen en el estudio de la efectividad negociadora.

## 2. PROPUESTA DE MASTENBROEK (1987)

Otro modelo, propuesto por Mastenbroek (1987), se considera como un marco de gran utilidad para proponer los criterios de la negociación eficaz. Serrano y Rodríguez (1993) parten del modelo de este autor desde el que sugieren las dimensiones o criterios a considerar y donde se sitúan los negociadores eficaces dentro de estas dimensiones. Las conductas de los negociadores podrían ser valoradas en función del grado en que consigan estos cuatro criterios: obtención de resultados positivos, influencia sobre el equilibrio de poder, logro de una dinámica flexible y desarrollo de un clima constructivo. Veamos qué significan cada una de estas dimensiones.



Por *obtención de resultados positivos* se entiende la tendencia de los negociadores a lograr unos resultados que satisfagan sus intereses. El logro de estos resultados es el fin último de los negociadores. Recordemos que la negociación supone una búsqueda de acuerdo ante una situación que produce frustración en los sujetos. Pues bien, los negociadores, según este modelo, podrían situarse en su búsqueda de resultados positivos entre una actitud flexible o por el contrario una actitud de dureza y poco concesiva. Según este modelo, el negociador eficaz es firme en cuanto a sus propósitos y flexible en cuanto a las concesiones. Esto le permitiría perseguir los resultados que responden a sus necesidades mostrando una actitud de movimiento hacia el acuerdo con la otra parte.

En *cuanto al equilibrio de poder*, hemos de recordar la importancia de este concepto en la negociación. El poder de los negociadores proviene en gran medida de los recursos que posee y sobre los que la otra parte tiene interés. La existencia de un gran desequilibrio entre el poder de ambos negociadores podría suponer el uso de conductas de dominación por parte de aquel que ostenta un mayor poder. Lo que sugieren Serrano y Rodríguez (1993) para el logro de un equilibrio de poder consiste en el uso de tácticas como la persuasión racional (mostrar los argumentos de forma coherente y clara), el uso del poder experto (el poder que proviene del conocimiento), tratar de fortalecer las relaciones entre las partes hallando intereses comunes que promuevan la interdependencia positiva, fortalecer la postura inicial en la negociación mediante una adecuada preparación del encuentro y si es posible buscando apoyos en otros grupos también implicados en los resultados.

La tercera dimensión a la que alude el modelo es el *establecimiento de un clima constructivo*. Es decir, un clima en el que la tensión sea moderada. Esto se rela-

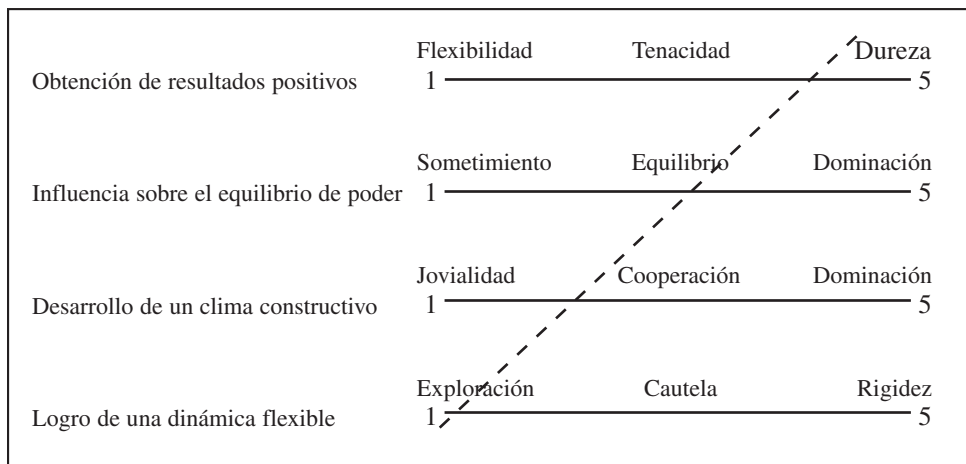


Figura 10.1.—Modelo de Mastenbroek (1987).



ciona con lo que se ha tratado anteriormente en cuanto al contexto negociador (interdependencia positiva, moderado nivel de tensión y conflicto centrado en la tarea) y que facilita el logro de un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Las prescripciones de Mastenbroek consisten en la búsqueda de un equilibrio entre las relaciones amistosas y hostiles con el adversario, de forma que el sujeto se muestre comprensivo con el oponente tratando de construir un clima informal que facilite la relación.

En cuanto al logro de una dinámica flexible, ello permite explorar ideas, argumentos, posiciones con el objetivo de alcanzar un resultado positivo para las partes en conflicto. El dilema de los negociadores viene marcado por la elección comportamental entre el continuo que va desde la exploración de los intereses y propuestas del adversario hasta la rigidez absoluta ante el mismo. La recomendación de Mastenbroek es de flexibilidad durante todo el proceso.

### 3. PROPUESTA DE THOMPSON (1990): APROXIMACIÓN NORMATIVA Y DESCRIPTIVA

Thompson (1990) diferencia estudios sobre las conductas del negociador y sus resultados en dos tipos, unos con un carácter más normativo y otros con un carácter más descriptivo.

Los estudios con *carácter normativo* están basados en la racionalidad en la conducta del negociador y prescriben, principalmente, el modo en que las personas deben comportarse en situaciones de carácter competitivo. Estos modelos han sido desarrollados principalmente por economistas, utilizando como marco conceptual la teoría de los juegos (v. g. Nash, 1950). Dichos estudios han permitido ciertos avances en la comprensión de las conductas del negociador y sus efectos; no obstante, tienen una importante limitación al ser unos descriptores inadecuados del comportamiento de las personas en situaciones de negociación, ya que por un lado proponen al sujeto tareas muy alejadas de su quehacer profesional y, por otro, los criterios de racionalidad no suelen ser respetados por los negociadores, ya que la conducta de éstos viola, de forma sistemática, los principios clave bajo los que se sustentan dichas aproximaciones, como el hecho de que la persona busca maximizar, en todas las circunstancias, su propio beneficio en la negociación, desconsiderando los intereses del adversario (Bazerman y Neale, 1992). Por el contrario, los estudios más descriptivos han sido desarrollados principalmente por profesionales de la psicología o la gestión de los recursos humanos (v. g. Pruitt y Rubin, 1986), analizando principalmente la incidencia de las características individuales, las motivaciones y los procesos cognitivos en la conducta y los resultados de la negociación.

A la hora de analizar los resultados de la negociación, dichos estudios han utilizado diferentes criterios de efectividad, los normativos más relacionados con aspectos cuantitativos, y los descriptivos más relacionados con aspectos percepti-

vos o relacionales. Así, Thompson (1990) diferencia entre dos resultados posibles en una negociación: el *económico*, y el *psicosocial*.

Entre los indicadores que Thompson considera dentro del criterio económico, encontramos el *acuerdo mutuo*, entendido como la zona de acuerdo negociado entre las partes en disputa; *la gestión integradora*, concebida como la medida cuantitativa del beneficio conjunto (denominado también *pareto óptimo*); y *la gestión distributiva*, entendida como la diferencia entre el precio límite y el acuerdo final (v. g. Raiffa, 1982) —para una revisión, véase Tripp y Sondak (1992), o Clyman (1995)—. Los modelos que se centran en los resultados económicos han provenido en gran medida de la economía que, con la utilización de modelos matemáticos, tratan de dilucidar cómo la consideración de los intereses de los negociadores y el peso diferencial que éstos les dan a los distintos aspectos implicados en la situación, permite describir qué acuerdos son más eficaces que otros. Estos modelos matemáticos pueden ser útiles en las distintas fases de las que se compone el episodio negociador (Ehtamo y Hämäläinen, 2001). Aunque no es nuestro propósito analizar estos modelos con detalle, sí al menos abordaremos un concepto, denominado *pareto óptimo*, al que se hace referencia muy a menudo en la literatura concerniente a la negociación.

Para comprender adecuadamente este concepto es preciso repasar lo que se ha tratado en el manual acerca de las negociaciones integrativas o distributivas. Como se recordará, las negociaciones distributivas suponen el reparto o la distribución de recursos por parte de los negociadores, de modo que lo que un negociador obtenga será a costa de lo que el otro no logre (negociaciones suma cero o de ganar-perder). Mientras que en la negociación integrativa el que uno de los dos negociadores gane, no es un obstáculo para que el otro negociador también gane (negociación de suma variable o de ganar-ganar). Otro de los modos de entender la diferencia entre negociaciones integrativas y distributivas, y que además permite entender el concepto de *pareto*, es atendiendo al número de variables o aspectos a los que los negociadores atienden en la negociación. Cuando a los negociadores les interesa únicamente una variable (por ejemplo, el precio de un vehículo) estaríamos ante una negociación distributiva. Cuando, por el contrario, los negociadores atienden a dos o más variables y el interés en ellas es diferente para ambos, nos encontramos con una situación de negociación que puede ser integrativa (siempre y cuando los negociadores perciban esa situación como tal y estén dispuestos a crear valor). Un ejemplo de esta situación sería el de dos hermanas que tratan de ponerse de acuerdo acerca del reparto de una cantidad determinada de naranjas. Si ambas estuvieran igualmente interesadas en obtener la mayor cantidad de esta fruta, el acuerdo que satisfaría a ambas sería el reparto de la mitad de la cantidad, para cada una de ellas. Si, por el contrario, además de atender a este deseo de obtener la mayor cantidad de la fruta, ambas tuvieran intereses distintos acerca de cómo utilizarla, la negociación se podría convertir en integrativa. Imaginemos que a una de las hermanas le interesa la fruta para hacer zumo, mientras que a la otra le interesa la cáscara para utilizarla en una receta de repostería. Está claro que el

hecho de atender a esta segunda variable (utilidad que se le va a dar a las naranjas) y además con preferencias distintas para cada una de las contendientes, en comparación con el primer caso, permite que el acuerdo pueda ser obtenido más allá del reparto de la mitad de la cantidad para cada una de ellas.

Por Pareto (concepto en honor del economista italiano Vilfredo Pareto, nacido en la mitad del siglo XIX) o también llamada frontera eficiente, se entiende como el límite a partir del cual las partes no pueden ganar más (Tripp y Sondak, 1992). Sería, por tanto, el límite en el que las partes se han apropiado de todas las ganancias posibles y no ha quedado ninguna ganancia sobre la mesa de negociación. Raiffa (1982) describe el modo de obtener esa zona de integración mediante análisis matemáticos considerando el número de variables implicadas y la preferencia diferencial de los negociadores en dichas variables. De un modo más intuitivo, en la figura 10.2 se puede distinguir la frontera eficiente (la curva que representa el límite máximo de ganancias posibles) y dos zonas diferentes en función de que su ubicación se encuentre por encima o por debajo de las ganancias medias para cada negociador. La zona A sería aquella que se encuentra por debajo de las ganancias medias para ambos negociadores (punto M) y se denomina zona de acuerdo de Pareto inferior. Por otra parte, la zona B que, como se aprecia, se encuentra por encima de las ganancias medias para los dos negociadores, se denomina zona de acuerdo de Pareto superior. Dependiendo de dónde se logre el acuerdo entre las partes en conflicto, hablaremos de una negociación más o menos eficiente.

Entre los indicadores que se consideran dentro de los aspectos psicosociales destacan (Thompson, 1990): la percepción sobre la situación de negociación, la percepción sobre la otra parte y la percepción sobre la propia conducta. La percepción sobre la situación negociadora implica la valoración del negociador sobre los procesos y los resultados de la negociación. La percepción sobre la otra parte

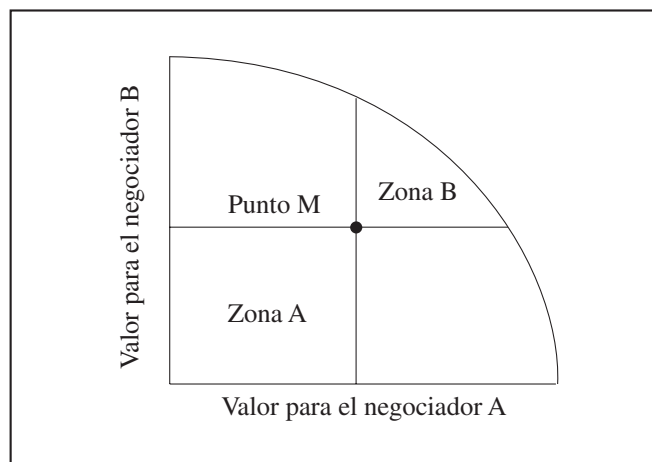


Figura 10.2.—Puntos de acuerdo.

implica la evaluación del vínculo que se establece entre los negociadores, sobre la justicia y limpieza de su conducta, la inferencia sobre los rasgos de personalidad del adversario, y las atribuciones causales sobre la conducta del oponente. La percepción sobre uno mismo supone la valoración de los propios intereses, fines, preferencias, posibilidades de riesgo y sobre la comparación social entre uno mismo y la otra parte.

Thompson (1990) considera que es necesario integrar ambas medidas —de resultado y de percepción social— por tres razones: *a*) es muy interesante comparar la percepción del negociador con las medidas de carácter más objetivo, *b*) el análisis de la percepción del negociador es muy útil porque influye de forma considerable en las conductas de las personas, y *c*) las personas no disponen de una información completa que les permita hacer juicios objetivos sobre la situación de negociación.

#### 4. PROPUESTA DE VAN DE VLIERT (1997): EFECTIVIDAD PERSONAL Y EFECTIVIDAD DIÁDICA O SISTÉMICA

Uno de los problemas que se observan en muchos estudios que analizan la efectividad de la resolución del conflicto es la ausencia de planteamientos sobre quién es el beneficiario de su resolución. En este sentido, Rahim (1985) considera que la intervención en la gestión del conflicto en una organización compleja requiere del diagnóstico, tanto de la efectividad individual como grupal y organizacional. La distinción entre los beneficiarios de una negociación permite la equiparación y comprensión de muchos de los resultados incongruentes aparecidos en la literatura, y comienza a ser práctica común en las investigaciones recientes sobre gestión del conflicto. En este sentido, Van de Vliert y colaboradores (v. g. Van de Vliert, Euwema y Huisman, 1995; Van de Vliert, Nauta, Giebels y Janssen, 1999) distinguen en sus trabajos entre la *efectividad personal*, entendida como la obtención de los resultados perseguidos por cada una de las partes, de forma individual, y la *efectividad sistémica*, entendida como la consecución de los resultados más constructivos para el sistema en general —en negociaciones entre dos partes se denomina efectividad diádica—. Para la obtención de una elevada efectividad diádica los negociadores deben conseguir la resolución del conflicto subyacente, y la mejora de las relaciones entre las partes.

Esta concepción es asumida por una gran parte de los investigadores, los cuales consideran que «una negociación es efectiva si permite la resolución del conflicto —resultados sustantivos— mejorando o manteniendo las relaciones entre las partes —resultados relacionales—» (v. g. Thomas, 1992; Tjosvold, 1991; Van de Vliert, 1997). Así, la concepción de la efectividad diádica o sistémica nos permite diferenciar entre resultados sustantivos y relacionales. Los resultados *sustantivos*, más relacionados con el conflicto subyacente, se refieren al incremento o la reduc-

ción del número de asuntos en conflicto, su severidad o gravedad, la probabilidad de reincidencia, o la calidad del resultado alcanzado por las partes, mientras que los resultados *relacionales*, más vinculados a las relaciones existentes entre las partes, se refieren a la confianza entre las partes, la comprensión mutua, el clima existente entre ellos y la calidad de las relaciones personales (v. g. Van de Vliert, Nauta, Giebels y Janssen, 1999).

## 5. EQUIVALENCIA ENTRE MODELOS

Si comparamos el modelo propuesto por Van de Vliert (1997) con los modelos anteriores, podemos hallar una serie de puntos en común. Los diferentes modelos prestan una gran atención al proceso negociador, si bien el fin de la negociación consiste en la obtención de resultados positivos para las partes, el encuentro negociador llevará a unos u otros resultados en base a cómo se gestione. Es decir, no se debe pasar por alto la efectividad del proceso negociador. Otro de los puntos de convergencia entre los modelos es la distinción entre los resultados (componente sustantivo) y la relación que se mantiene entre los oponentes (componente relacional). En el modelo de Van de Vliert el componente sustantivo tenía que ver con el acuerdo, la calidad del mismo, la posibilidad de un nuevo conflicto entre las partes y el número de asuntos en conflicto. Todos estos aspectos podrían ser considerados como la obtención de resultados positivos desde el punto de vista de Mastenbroek (1987), o con algunos de los criterios económicos (Thompson, 1990) o racionales instrumentales (Thomas, 1992). Por otra parte, el componente relacional hacía referencia, desde el modelo de Van de Vliert, al grado de confianza entre las partes, comprensión mutua entre los contendientes, el clima de la negociación o la relación entre los oponentes. En cierta medida esto estaría relacionado con lo que desde el modelo de Mastenbroek (1987) se denomina logro de una dinámica flexible y desarrollo de un clima constructivo o con los resultados psicosociales propuestos por Thompson (1990). Del mismo modo, la concepción de efectividad sistémica está muy relacionada con la resolución del conflicto a largo plazo, propuesta por Thomas (1992).

En suma, los modelos de efectividad analizados permiten la construcción de criterios similares en base a los cuales poder evaluar el encuentro negociador, así como proponer a los contendientes el uso de determinadas estrategias que permitan la obtención de los resultados que desean, incidiendo también en la relación mantenida entre ellos.

## 6. ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD SISTÉMICA

El análisis de la efectividad díadica o sistémica es muy relevante en la negociación, ya que la búsqueda del beneficio conjunto para las partes en conflicto

TABLA 10.1  
Criterios de efectividad

Autor	Criterios de efectividad	
Thomas (1992)	Criterios normativos	<i>Relacionados con el acuerdo.</i> — Equitatividad. — Consistencia del acuerdo — Satisfacción de las necesidades. — Respeto de normas o reglas. <i>Relacionados con el proceso.</i> — Neutralidad de terceras partes. — Protección de los derechos de las partes. — Habilidad para controlar el proceso.
	Criterios racionales-instrumentales.	<i>Beneficiario último.</i> — Una parte. — Las dos partes. — El sistema general. <i>Horizonte temporal.</i> — Corto plazo. — Largo plazo.
Mastenbroek (1987)		— Resultados positivos — Equilibrio de poder — Clima — Flexibilidad en el procedimiento.
Thompson (1990)	Criterios económicos.	— Acuerdo mutuo. — Gestión integradora (pareto óptimo). — Gestión distributiva.
	Criterios psicosociales.	— Percepción sobre la situación de negociación. — Percepción sobre la otra parte. — Percepción sobre la propia conducta.
Van de Vliert (1997)	Efectividad personal.	— Resultados de cada una de las partes.
	Efectividad sistémica.	<i>Resultados sustantivos.</i> — Incremento o reducción de asuntos en conflicto. — Severidad de los asuntos en conflicto. — Probabilidad de reincidencia. — Calidad del resultado alcanzado. <i>Resultados relacionales.</i> — Relaciones existentes entre las partes. — Confianza entre las partes. — Comprensión. — Clima existente entre ellos. — Calidad de las relaciones personales.

implica la realización de acciones encaminadas a satisfacer fines comunes, buscando un bienestar a largo plazo donde la atención se dirige a las consecuencias del conflicto para el correcto funcionamiento del sistema al que las partes pertenecen (Thomas, 1992). A continuación presentamos un sistema de categorías para el análisis de la efectividad diádica basado en la concepción de Van de Vliert (1997) y utilizado en nuestros trabajos (v. g. Dorado, Medina, Munduate, Cisneros y Euwema, 2002).

### **Sistema de categorías para el análisis de la efectividad sistémica en la gestión del conflicto**

El presente sistema de categorías está diseñado para ser utilizado como una escala de apreciación, donde parejas de jueces entrenados valoren las interacciones de dos o más personas que estén gestionando un conflicto o negociando, y valoren dichas interacciones siguiendo estas categorías, en una escala con cinco niveles (1 a 5), de forma que una mayor puntuación refleje una mayor efectividad.

#### 1. *Resultados sustantivos.*

##### 1.1. Importancia de los asuntos en conflicto.

Con este criterio pretendemos medir si los temas en conflicto o la intensidad de los mismos han incrementado su intensidad durante la interacción. Así se valora si durante la interacción:

- El conflicto puede aumentar en importancia. Una o las dos partes, pueden considerar que el asunto en conflicto, u otros que hayan surgido a lo largo de la conversación, incrementen en su intensidad, o se añadan nuevos elementos a la discusión —puntuación 1.
- La importancia del conflicto puede mantenerse estable a lo largo de la interacción. Esto sucede si, por ejemplo, los interlocutores no añaden nuevos elementos al conflicto y se limitan a discutir o a tratar de resolver el problema que los ha reunido —puntuación 3.
- La importancia del asunto en conflicto puede disminuir, es decir, los negociadores restan importancia al problema, a medida que transcurre la negociación —puntuación 5—. Situaciones intermedias equivaldrían a las puntuaciones 2 y 4.

##### 1.2. Proximidad de una solución.

Con este criterio pretendemos medir si al final de la conversación se percibe que los negociadores están próximos a un acuerdo.

- Cuando se percibe una solución inminente, se puntúa como 5.
- Cuando por otro lado la solución se percibe como imposible, se puntúa como 1.
- Por último, si se percibe que la solución podría alcanzarse en un plazo medio si los interlocutores continuasen negociando, se podría puntuar como 3.
- Los puntos 4 y 2 corresponderían a una situación en la que la solución está muy próxima o a muy largo plazo, respectivamente.

### 1.3. Calidad de una posible solución acordada.

Se pretende medir si la solución adoptada o la que parece posible en un futuro es beneficiosa para las partes en conflicto.

- Una calidad alta en la solución (puntuación 5) implicaría la extinción del conflicto, el respeto y la implicación con lo acordado por ambas partes.
- Por el contrario, una baja calidad de la solución (puntuación 1) llevaría consigo la no solución, o una solución que no beneficie a ambas partes y en donde éstas no se impliquen ni respeten lo acordado.
- El punto medio (puntuación 3) significa una decisión o posible decisión que las partes podrían respetar pero en la que no se implicarían.

### 1.4. Probabilidad de un nuevo conflicto entre las partes en el futuro.

Se pretende medir si, una vez finalizada la interacción, se percibe un nuevo conflicto entre las partes a corto o medio plazo.

- En el caso de que la probabilidad sea muy elevada (puntuación 1) se percibe como muy posible que las partes escalen o agudicen este mismo u otro conflicto.
- Una puntuación de 5 nos informaría de que es muy difícil que reaparezca éste o cualquier otro conflicto entre las partes.
- En el punto medio podría ubicarse aquella situación en la que, no habiéndose resuelto del todo el conflicto, no añade elementos nuevos al problema, pero se observan en el contexto elementos suficientes para que pueda aparecer de nuevo un conflicto a corto o medio plazo.

## 2. *Resultados relacionales*

Estos resultados se basan en la calidad de la relación que se establece o mantiene entre las partes en disputa.

### 2.1. Confianza entre las partes.

Se pretende medir el grado en el que una de las partes no cree en la otra parte o desconfía de ella.



- La desconfianza puede ser evidenciada mediante verbalizaciones como: «lo que dices no es verdad», «no me creo eso que me estás diciendo» (puntuación 1).
- Por el contrario, la puntuación 5 correspondería a una situación en la se mantiene o se incrementa la confianza.
- La puntuación media 3 correspondería a aquellas situaciones en las que, a medida que avanza la conversación, se percibe un incremento moderado de la confianza.

## 2.2. Comprensión mutua entre las partes.

Con este ítem se pretende medir el grado en el que las partes en conflicto son capaces de ponerse en el lugar del otro y entender cuáles son sus intereses.

- La puntuación 5 indica que los sujetos son capaces de entender las razones que motivan las conductas y argumentaciones del oponente.
- La puntuación 1 indica que los sujetos no son capaces de entender o desconocen las argumentaciones que esgrime su oponente.
- En cuanto a la puntuación 3, indica aquellas situaciones en las que no se percibe ningún cambio en el grado de comprensión mutua a medida que avanza la interacción.

## 2.3. Clima entre las partes.

Se pretende valorar la evolución del grado de tensión entre los negociadores a medida que ha avanzado la conversación.

- Cuando el grado de tensión ha ido en aumento, por ejemplo cuando el sujeto usa reiteradamente el insulto o parafrasea a su interlocutor con objeto de ridiculizarlo, podríamos categorizar esta interacción con una puntuación de 1.
- Por el contrario, cuando el sujeto intenta por todos los medios relajar el ambiente, apelando a la calma, haciendo uso del humor... podríamos categorizar la interacción como 5.
- El punto intermedio, puntuación 3, indica aquellas situaciones en las que no se percibe ningún cambio en el clima entre las partes, a medida que avanza la interacción.

## 2.4. Relaciones personales entre las partes.

Se pretende medir el grado en el que las partes mejoran o empeoran su relación personal.

- Cuando la situación ha servido para que las partes profundicen en su relación personal, potenciándola, por ejemplo si el sujeto afirmase «esta discu-

- sión nos ha servido para conocernos mejor y fortalecer nuestra relación», se podría puntuar como 5.
- Por el contrario, cuando se percibe que el grado de relación personal se ha deteriorado claramente, se podría puntuar como 1.
  - El punto intermedio (puntuación 3) indica aquellas situaciones en las que no se percibe ningún cambio en la relación personal entre las partes, a medida que avanza la interacción.

Estos criterios de efectividad permiten medir tanto los aspectos sustantivos como los relacionales, y analizan la efectividad procedimental, es decir, la efectividad de los contendientes en el proceso negociador, eludiendo la obtención de una medida de resultado. La utilidad de estos criterios se centra en varios aspectos: en primer lugar permite la operacionalización de la efectividad sin necesidad de recurrir a una medida de resultado; esto es importante, ya que no en todas las negociaciones es posible la obtención de un criterio basado en resultados tangibles. En segundo lugar permite, desde un punto de vista de la investigación, poner a prueba modelos que analizan las variables que preceden a la efectividad negociadora, tales como la autoeficacia de los contendientes, la respuesta afectiva-emocional en el transcurso del episodio negociador y las conductas de gestión del conflicto que son más eficaces para conseguir buenos resultados para las partes. En tercer lugar, y desde un punto de vista aplicado, permite ofrecer a los negociadores sugerencias acerca del abordaje del encuentro negociador, teniendo en cuenta también, y como advertía Thomas, el marco temporal en el que tiene lugar el encuentro.

## Ejercicio práctico

CUESTIONARIO DE EFICACIA EN LA NEGOCIACIÓN (CEN)  
(Serrano y Rodríguez, 1993; basado en el modelo de Mastenbroek, 1987)

*Instrucciones:* A continuación vamos a presentarle una serie de frases que tienen que ver con las distintas formas en que un negociador puede actuar, cuando se halla tomando parte en una negociación. Dado que no existen respuestas buenas y malas, correctas o incorrectas, le pedimos que sea totalmente sincero al contestar, marcando la opción que, de acuerdo con el código que más abajo le presentamos, mejor defina su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Para ello tenga en cuenta que los números que van a continuación de cada una de las frases se interpretan del siguiente modo:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. Algo/bastante en desacuerdo.

3. Indiferente.
4. Algo/bastante de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

No piense demasiado las preguntas. Conteste lo más rápido y sinceramente que le sea posible.

#### *Resultados sustantivos*

1. Siempre que puedo sigo la táctica de presentar mis demandas como hechos consumados.  
1    2    3    4    5
2. Es mejor renunciar a una parte importante de nuestras aspiraciones que arriesgarse a no lograr un acuerdo\*.  
1    2    3    4    5
3. Procuro hacer pequeñas concesiones y que mi adversario se vea obligado a corresponderme en aspectos que son centrales para mis intereses.  
1    2    3    4    5
4. Cuando tratan de sacarme más de lo que estoy dispuesto a conceder, amenazo con abandonar la mesa de negociaciones.  
1    2    3    4    5
5. Estoy dispuesto a hacer concesiones en los aspectos marginales de mis demandas, pero nunca en los centrales.  
1    2    3    4    5
6. No conviene hacer concesiones de buenas a primeras, porque así podemos aquilatar mejor las prioridades de nuestros oponentes.  
1    2    3    4    5
7. Presento mis demandas y argumentaciones de modo que se vean como «evidentes e irrefutables».  
1    2    3    4    5
8. Trato de minimizar los argumentos de mis oponentes, con el objetivo de que rebajen su nivel de exigencias.  
1    2    3    4    5
9. Presentar ultimátums o amenazas es, con frecuencia, una buena manera de lograr los objetivos que nos proponemos.  
1    2    3    4    5
10. Siempre que concedo algo, trato de presentarlo como una muestra de buena voluntad y flexibilidad.  
1    2    3    4    5
11. Trato de elegir argumentos y ejemplos que refuercen la legitimidad de mis pretensiones y/o pongan en duda la de las pretensiones de mis oponentes.  
1    2    3    4    5

*Equilibrio de poder*

12. Tratar de forzar a mis oponentes a que asuman «posiciones más razonables» es perder el tiempo\*.  
1 2 3 4 5
13. Trato de contestar a las amenazas de un modo pacífico y amistoso\*.  
1 2 3 4 5
14. Si la negociación no avanza, trato de proponer soluciones nuevas y alternativas a las que se están discutiendo.  
1 2 3 4 5
15. Amenazar de vez en cuando con abandonar la mesa de negociación da muy buenos resultados.  
1 2 3 4 5
16. De vez en cuando, conviene hacerse el impaciente o disgustado.  
1 2 3 4 5
17. Intento llevar la iniciativa a lo largo de la negociación (planteando temas, dando información, haciendo propuestas...)  
1 2 3 4 5
18. A la hora de formular propuestas, procuro tener en cuenta, además de los míos propios, los intereses y objetivos de mis oponentes.  
1 2 3 4 5
19. Me esfuerzo en buscar y resaltar aquellos intereses y puntos en común entre ambas partes.  
1 2 3 4 5
20. Exagero un poco la importancia de mi implicación emocional con las posturas y demandas que estoy defendiendo.  
1 2 3 4 5
21. Los «contactos» a todos los niveles (político, económico, social, etc.) son de gran ayuda para el éxito de la negociación.  
1 2 3 4 5

*Clima constructivo*

22. Una parte importante de mi éxito como negociador depende de mi capacidad de mostrarme agradable y amistoso ante mis oponentes.  
1 2 3 4 5
23. Me esfuerzo en dar una imagen de sujeto amable y jovial y en el que se pueda confiar.  
1 2 3 4 5
24. Cuando se produce un punto muerto en la negociación, es muy útil solicitar un descanso para discutir las cosas delante de un café y en un ambiente menos formal.  
1 2 3 4 5

25. Aparecer irritado e impaciente a lo largo de toda la negociación es una buena manera de presionar a mis oponentes en favor de mis propios intereses\*.  
1 2 3 4 5
26. La conducta de un negociador que pretenda tener éxito ha de mantenerse siempre más cerca de la hostilidad que de la amistad hacia sus oponentes\*.  
1 2 3 4 5
27. Cuando he de amenazar o advertir a mis oponentes, trato de hacerlo de un modo no ofensivo.  
1 2 3 4 5
28. Más que amenazar de forma directa, procuro que mis oponentes sean conscientes de la situación en la que me colocan si mantienen determinadas actitudes o exigencias.  
1 2 3 4 5
29. Hago notar, e incluso exagero, todos los errores o confusiones que mis oponentes puedan cometer a lo largo de la negociación\*.  
1 2 3 4 5
30. Si la otra parte ha hecho algo que considero positivo o meritorio, no dudo en hacérselo saber.  
1 2 3 4 5
31. Soy capaz de reconsiderar mi propia postura y reconocer mis errores.  
1 2 3 4 5
32. Antes de iniciar la reunión, o en los descansos de la misma, trato de crear un ambiente distendido, charlando con mis oponentes respecto a asuntos personales o a las noticias de actualidad.  
1 2 3 4 5

*Flexibilidad procedimental*

33. Procuro ser flexible respecto a los medios necesarios para alcanzar un acuerdo, pero firme en lo que respecta a la consecución de mis objetivos.  
1 2 3 4 5
34. Cuando las que están sobre la mesa no me convencen, suelo realizar propuestas alternativas a las que se están discutiendo.  
1 2 3 4 5
35. Pregunto mucho, tratando de sondear a mis oponentes respecto a sus verdaderos intereses y objetivos.  
1 2 3 4 5
36. Dedico mucho esfuerzo a la búsqueda de alternativas que reflejen nuestros intereses comunes.  
1 2 3 4 5

37. Suelo participar activamente en todas las sesiones negociadas.  
 1 2 3 4 5
38. Prefiero permanecer en un segundo plano, a la espera de ver cómo se van desarrollando los acontecimientos\*.  
 1 2 3 4 5
39. Trato de convencer a mis oponentes mediante la insistencia constante en mis alternativas\*.  
 1 2 3 4 5
40. Si me mantengo firme e inamovible en mis propuestas, a la otra parte no le queda más remedio que ceder en sus pretensiones\*.  
 1 2 3 4 5

Las puntuaciones con un asterisco se invierten en la corrección.

### Corrección y valoración de las escalas

Para valorar su puntuación en la escala puede utilizar la siguiente escala:

Media	D.T.	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75
3,33	0,30	2,55	3,35	4,05

*Nota:* Datos obtenidos a partir de una muestra de negociadores, participantes en cursos de postgrado de las universidades de Sevilla y Valencia. N = 79.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bazerman, M. H. y Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. New York: Free Press.
- Clyman, D. R. (1995). Measures of joint performance in dyadic mixed-motive negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 38-48.
- Conlon, D. E. y Hunt, C. S. (2002). Dealing with feeling: The influence of outcome representations on negotiation. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 38-85.
- Dorado, M. A., Medina, F. J., Munduate, L., Cisneros, I. y Euwema, M. (2002). Computer mediated negotiation of an escalated conflict. *Small Group Research*, 33, 509-524.
- Ehtamo, H. y Hämäläinen, R. (2001). Interactive multiple-criteria methods for reaching pareto optimal agreements in negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 10, 475-491.
- Mastenbroek, W. F. G. (1987). *Conflict management and organization development*. Chichester: Wiley.
- Nash, J. (1950). The bargaining problem. *Econometrica*, 18, 155-162.
- Pruitt, D. G. y Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38, 81-89.

- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sainfort, F. C., Gustafson, D. H., Bosworth, K. y Hawkins, R. P. (1990). Decision support systems effectiveness: Conceptual framework and empirical evaluation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 232-252.
- Serrano, G. y Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 3, 515-532.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organizations*. Houston: Addison-Wesley.
- Tripp, T. M. y Sondak, H. (1992). An evaluation of dependent variables in experimental negotiation studies: Impasse rates and pareto efficiency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 273-295.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex Interpersonal Conflict Behaviour: Theoretical Frontiers*. London: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., Euwema, M. C. y Huisman, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E. y Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.





# Múltiples partes, equipos negociadores y representantes en la negociación

# 11

FRANCISCO J. MEDINA  
LOURDES MUNDUATE

La mayor parte de los manuales que tratan sobre la negociación se refieren a situaciones donde dos personas negocian entre sí. No obstante, la utilización de equipos de negociación no es una práctica extraordinaria, circunscrita únicamente a negociaciones políticas internacionales —donde tradicionalmente se han utilizado equipos—, sino también es empleada habitualmente en negociaciones comerciales; en unos casos porque la complejidad de dichas situaciones aconseja que expertos en diferentes campos conformen un equipo para negociar, y en otros casos, porque dada la globalización de la economía, cada vez es más común establecer relaciones con personas de culturas

colectivistas, y en dichas culturas no es extraño encontrarse en la otra parte de la mesa a un equipo negociador, más que a un negociador en solitario (Brett, 2001). Tanto las negociaciones individuales como en equipo no suceden exclusivamente entre dos partes, sino que es habitual que más de dos partes —individuos o grupos— se sienten a la mesa de negociación, y además dichas partes pueden ser representantes de otros colectivos o grupos. Analizaremos con detenimiento cada una de dichas situaciones: las negociaciones mediante equipos, las negociaciones con representantes y las negociaciones con más de dos partes o multipartitas.

## 1. NEGOCIACIONES MEDIANTE EQUIPOS

Un equipo negociador es un grupo formado por dos o más personas interdependientes que conforman una única parte negociadora, que comparten intereses y objetivos relacionados con la negociación, y que se encuentran presentes de forma conjunta en la mesa de negociación (Thompson, Peterson y Brodt, 1996). El equipo de negociación es unívoco con respecto al acuerdo, de forma que ninguno de los miembros del equipo puede aceptar o realizar una oferta sin el consentimiento de los demás miembros de su equipo; no obstante, el equipo no tiene por qué ser unívoco en cuanto a las estrategias utilizadas, o en otros intereses ajenos a la negociación. Así, uno de los miembros del equipo negociador puede actuar

sin la aprobación del resto, o discrepar con su equipo en la valoración de la pertinencia de utilizar determinadas medidas contra el adversario, como la huelga, el boicot a la producción o la violencia. Esta discrepancia, como veremos más adelante, puede plantear problemas dentro del equipo negociador. Para analizar las particularidades de la negociación en equipo seguiremos el trabajo de Brodt y Thompson (2001).

### Diferencias entre las negociaciones diádicas y las negociaciones en equipo

Las negociaciones desarrolladas en equipo se diferencian de las realizadas entre dos personas en tres aspectos: el *individual*, referido a los procesos cognitivos y sociales, que conlleva la pertenencia a un determinado grupo; el *intragrupal*, relacionado con la dinámica interna del propio grupo, y el *intergrupal*, relacionado a las relaciones establecidas entre los dos grupos enfrentados en la mesa de negociación (Brodt y Thompson, 2001).

TABLA 11.1  
Procesos psicológicos en las negociaciones diádicas y con equipos de negociadores (adaptada de Brodt y Thompson, 2001)

Contexto	Procesos psicológicos			
	Individuales		Intragrupales	Intergrupales
	Procesamiento de la información	Sociocognitivos		
Negociaciones diádicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Conocer los intereses del otro.</li> <li>— Generar propuestas.</li> <li>— Sesgos cognitivos (anclaje, sobreconfianza...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Búsqueda de información confirmatoria.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Desarrollo y mantenimiento de normas.</li> </ul>
Equipos negociadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Conocer los intereses (propios y del adversario).</li> <li>— Generar propuestas.</li> <li>— Difusión de la responsabilidad, haraganeo social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Búsqueda de información confirmatoria.</li> <li>— Conformidad.</li> <li>— Desarrollo de elevadas aspiraciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Desarrollo de estrategias.</li> <li>— Diferenciación de los roles.</li> <li>— Relaciones entre las partes.</li> <li>— Conflictos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Desarrollo y mantenimiento de normas.</li> <li>— Conformidad social.</li> <li>— Categorización social.</li> <li>— Comparación social.</li> </ul>

A) *Procesos individuales.* Dentro de los procesos individuales distinguiremos entre los procesos relacionados con el procesamiento de la información y los procesos sociocognitivos.

- *Procesamiento de la información.* La negociación es una actividad cognitiva, compleja y cambiante, la cual requiere, para su correcto desempeño, un *elevado pensamiento creativo* y un suficiente *procesamiento de la información* que permita proponer ideas y analizar las proposiciones del adversario a la luz de nuestros propios intereses. Por este motivo, cuando en la mesa de negociación las partes presentan un número elevado de ideas y propuestas, los acuerdos a los que éstas llegan son de elevada calidad (Thompson, 1990, 1991). En este proceso creativo los grupos tienen una cierta ventaja sobre los individuos, ya que poseen una mayor capacidad para analizar la información —verbal y no verbal— que acontece durante la interacción negociadora, y una mayor facilidad para proponer ideas y soluciones que permitan un acuerdo donde ambas partes ganen. No obstante, los equipos negociadores también presentan ciertas desventajas como la difusión de la responsabilidad, el haraganeo social, o algunos problemas relacionados con la creatividad (v. g. Paulus, 2002), lo cual, no impide que los grupos superen a los individuos en el número y la calidad de las propuestas realizadas (Brodt y Tuchinsky, 2000; O'Connor, 1997; Thompson et al., 1996).

Otro proceso necesario para conseguir buenos acuerdos en la negociación es hacer un *juicio adecuado de la otra parte*. Dado que los negociadores cuando actúan en solitario cometen sesgos al valorar los intereses del adversario (revisar capítulo 9 de este libro), y que los miembros del grupo pueden corregir algunos de dichos sesgos, es posible que éstos hagan un juicio más exacto del adversario que los individuos. Efectivamente, Leight Thompson et al. (1996) compararon tres situaciones de negociación —individuo contra individuo, individuo contra equipo y equipo contra equipo—, demostrando que la primera de las configuraciones —individuo contra individuo— era la menos capaz de conseguir acuerdos integradores. Las autoras achacaron estos resultados a la habilidad de los equipos para hacer juicios exactos sobre las preferencias del adversario, desarrollar acuerdos donde ambas partes puedan ganar, y detectar temas que sean compatibles entre las partes.

- *Procesos sociocognitivos.* Los procesos sociocognitivos son aquellos procesos sociales e interpersonales que afectan a la cognición individual y al comportamiento, como por ejemplo la presión por la conformidad. En este sentido, existe evidencia de que los grupos manifiestan un mayor compromiso y una mayor convicción que los individuos, a

no ser que éstos estén presionados por miembros de un colectivo, como sucede en las negociaciones mediante representantes. Los estudios realizados sobre la polarización grupal o la conformidad apoyan esta proposición, la cual está sustentada en la necesidad humana de pertenencia y de aceptación social.

El compromiso y la convicción demostrada por los grupos los hace ser más competitivos que los individuos, lo cual puede ser funcional en negociaciones con un marcado carácter distributivo, y disfuncional en negociaciones con potencial integrativo (Thompson, 2001). Una circunstancia especial ocurre cuando los negociadores que actúan en solitario son representantes de un colectivo y tienen que rendir cuentas ante el mismo. Dichos negociadores suelen plantear elevadas demandas y realizar escasas concesiones, lo cual suele conducir a negociaciones largas y muy competitivas (Pruitt y Carnevale, 1993).

B) *Procesos intragrupalos*. La propia pertenencia a un equipo demanda unas necesidades de coordinación para realizar la tarea, que pueden ser facilitadoras o impedir los resultados del propio equipo. Existen tres procesos que pueden afectar a la coordinación del equipo: la diferenciación de los roles dentro del mismo, las relaciones y los conflictos establecidos entre ellos.

Una de las tareas necesarias para la coordinación dentro de equipo negociador es la *división de papeles*. Así, los negociadores pueden adoptar roles de acuerdo con su experiencia o su conocimiento sobre la situación, el tipo de negociación o las características de la otra parte. Pueden adoptar ciertos papeles de forma estratégica como la táctica de policía bueno y policía malo (Brodt y Tuchinsky, 2000), o adoptar papeles en función de sus habilidades sociales. Otra forma estratégica de división de papeles es la propuesta por Munduate y Martínez (1998), quienes recomiendan que en el equipo de negociación se distribuyan tres papeles: la persona *coordinadora*, la cual lleva el peso de la negociación, haciendo propuestas y respondiendo a las propuestas del adversario; la *sintetizadora*, que apoya al coordinador, matiza las propuestas del adversario, y parafrasea las intervenciones cuando es necesario; y la *observadora*, que presta atención a las claves verbales y no verbales de los adversarios, con la finalidad de comprender sus intereses y sus necesidades. Independientemente de los roles asignados, el éxito de la coordinación del equipo negociador depende de la habilidad de los miembros del equipo, su comprensión de la situación, su historia previa como grupo y la posibilidad de que puedan reunirse en privado para preparar la negociación (Thompson et al., 1996).

Los miembros del grupo pueden tener relaciones entre ellos o ser completos desconocidos. Muchas organizaciones optan por crear equipos esta-

bles de negociadores, los cuales se conocen entre sí e incluso pueden llegar a tener relaciones cercanas, mientras que otras organizaciones pueden optar por cambiar sus equipos negociadores seleccionando diferentes expertos para cada negociación. Las evidencias sobre el papel que las relaciones personales entre los negociadores juegan en el proceso y en los resultados de la negociación no son concluyentes. Así, por un lado existe evidencia de que las relaciones cercanas entre los miembros del equipo negociador facilitan la consecución de buenos acuerdos (Jehn y Shah, 1997), mientras que las relaciones amistosas muy cercanas entre las partes producen peores acuerdos (Valley, Neale y Mannix, 1995). Por otro lado, parece recomendable que los negociadores se conozcan, pero que no sean amigos, ya que los grupos de negociadores formados por personas conocidas consiguen resultados integrativos con mayor facilidad que los grupos de amigos muy cercanos (Thompson et al., 1996). Dentro del equipo negociador pueden existir conflictos derivados de luchas por el poder, de enemistades personales o de la realización de la propia tarea. Dichos conflictos deterioran la efectividad en la negociación (Keenan y Carnevale, 1989).

- C) *Procesos intergrupales.* Los procesos intergrupales se refieren a las interacciones que los equipos negociadores establecen entre sí. Podemos distinguir tres procesos que tienen lugar en estas interacciones: la conformidad social, la categorización y la comparación social.

La pertenencia a un grupo genera procesos de conformismo, principalmente cuando el negociador se enfrenta a un equipo que plantea una propuesta de forma unánime. Esto sucede principalmente en las negociaciones con representantes, donde los negociadores a veces deben responder a los representados, los cuales les suelen pedir que desarrollen un curso de acción duro. En estos casos es muy probable que dichos negociadores utilicen estrategias de negociación competitivas (Pruitt y Carnevale, 1993). Los procesos de categorización social también incrementan los comportamientos competitivos (Brewer y Kramer, 1985). Así, la consideración de los componentes del equipo negociador adversario, como un exogrupo, acrecienta los comportamientos competitivos. Los procesos de comparación social han sido analizados teniendo en cuenta los sentimientos de justicia o injusticia por parte de los negociadores. Los equipos negociadores pueden sufrir un mayor sentimiento de injusticia al comparar los resultados propios con los del equipo adversario, que los negociadores que actúan en solitario (Brodth y Thompson, 2001).

Por último, los equipos negociadores pueden ejercer una mayor influencia que los negociadores actuando en solitario, ya que son percibidos como más poderosos, más influyentes y con visiones del conflicto más correctas que los negociadores en solitario (Thompson et al., 1996).

## 2. NEGOCIACIONES ENTRE MÁS DE DOS PARTES

Una negociación entre más de dos partes o multipartita se produce cuando un conjunto de tres o más individuos —o grupos—, cada uno representando sus propios intereses, intentan resolver un conflicto (Bazerman, Mannix y Thompson, 1998). Existen algunas diferencias cognitivas y emocionales entre las negociaciones diádicas y multipartitas, las cuales hacen imposible que los conocimientos que ya poseemos sobre las negociaciones diádicas sean extrapolables (Thompson, 2001). Dichas diferencias son las siguientes:

- Las partes en conflicto tienen la posibilidad de formar coaliciones para incidir en los recursos y los resultados de la negociación. Una coalición es un subgrupo de dos o más individuos que se alían para utilizar sus recursos e influir en los resultados de una negociación (Komorita y Parks, 1995).
- Alguno de los negociadores puede quedar excluido del acuerdo, bien porque algunas partes deseen llegar a acuerdos por separado, bien porque aislar a un negociador sea la única forma de superar el estancamiento, o bien porque una de las partes siga un curso de acción tan competitivo que el resto de los implicados decida aislarla del proceso negociador.
- En las negociaciones multipartitas, los acuerdos donde ambas partes ganan son más difíciles de conseguir, ya que la detección de las necesidades del adversario, la configuración de zonas de común acuerdo y la detección de las zonas de potencial integrador son más complejas.
- Los grupos suelen simplificar la toma de decisiones en las negociaciones multipartitas, mediante reglas procedimentales como la votación. No obstante, si dichas reglas no se utilizan de forma adecuada, éstas pueden afectar negativamente a los resultados de la negociación —para un análisis de los riesgos de la votación y del consenso en la toma de decisiones en grupo, pueden consultarse los libros de Thompson (2001) o León (1993).
- Cuando el número de negociadores es elevado, la comunicación entre ellos se resiente, produciendo algunos problemas: *a*) en primer lugar conocemos que los negociadores filtran selectivamente la información que reciben del adversario, especialmente si ésta es ambigua. Así, son más selectivos hacia la información que confirma sus expectativas, y menos selectivos hacia la información que va en contra de sus intereses. Este sesgo es superior en las negociaciones multipartitas, ya que las partes tienen menos posibilidades para utilizar el *feedback* que en las negociaciones diádicas; *b*) en segundo lugar, las posibilidades de comunicar las propias preferencias e intereses decrecen cuando negocian más de dos partes, por lo que muchas veces éstas recurren a comunicarse en pequeños grupos y a evitar las negociaciones conjuntas. Las reuniones privadas pueden facilitar la consecución de acuerdos, pero plantean muchas dificultades. Entre estas dificultades resalta que consumen mucho tiempo y perjudican la calidad de los acuerdos.

También tienen sus ventajas, ya que minimizan la inequidad entre los negociadores y la percepción de competición (Palmer y Thompson, 1995).

- En muchas negociaciones, los negociadores tienen que comunicarse con otras personas en presencia de una audiencia que en ocasiones no entiende las claves de los mensajes emitidos. Por ejemplo, los familiares de una pareja que desea casarse pueden no comprender todas las claves de la discusión que en su presencia tiene la pareja sobre aspectos de la ceremonia o sobre cómo equipar su casa. Este fenómeno se denomina el problema de la *múltiple audiencia* (Fleming y Darley, 1991).

Dado que las negociaciones multipartitas son más complejas que las negociaciones diádicas, es necesario actuar ante ellas con cautela. Leight Thompson (2001) plantea diez estrategias para afrontar dichas negociaciones:

- *Gestionar la información.* La presencia de múltiples partes en la mesa de negociación obliga al negociador a hacer un esfuerzo cognitivo importante para manejar la información necesaria para conseguir un resultado exitoso. En estas negociaciones es mucho más complejo conocer los intereses y necesidades de cada parte, analizar con detenimiento sus propuestas y manejar la información verbal y no verbal que acontece durante el proceso negociador. Por este motivo, es conveniente que el negociador sistematice la información realizando por ejemplo una tabla de doble entrada, donde en cada columna aparezca cada una de las partes implicadas en la negociación, y en cada fila sus intereses y necesidades, las concesiones que realiza, las posibilidades de solución que plantea y otra información que pudiera ser de interés, como los argumentos jurídicos que sustentan sus posiciones, la referencia que haga a terceras partes implicadas, etc.
- *Utilizar técnicas de creatividad.* La negociación multipartita, como un proceso grupal de solución de problemas, puede beneficiarse de las técnicas de creatividad, como el *brainstorming* o el grupo nominal.
- *Dividir los roles.* Para que el proceso negociador siga su curso es necesario que existan algunos roles clave: alguien que controle el tiempo, alguien que coordine el proceso, y alguien que ejerza de secretario y recoja por escrito los acuerdos. Estos roles pueden asignarse por consenso al iniciar la negociación o ser rotatorios, pero en ningún caso deben significar una ventaja para ninguna de las partes implicadas.
- *Permanecer en la mesa de negociación.* Es conveniente que todas las partes estén presentes en la mesa de negociación durante todo el proceso. Cuando las partes abandonan el proceso temporalmente, es más probable que aparezcan coaliciones que pudieran minar la bondad de los acuerdos alcanzados.
- *Llegar a acuerdos parciales.* Los acuerdos son lentos en las negociaciones multipartitas, lo cual puede favorecer la sensación de que el proceso está



estancado, y crear una atmósfera combativa. En estos momentos, si una de las partes hace un resumen de los progresos conseguidos, o se opta por llegar a acuerdos parciales, aunque sean de procedimiento, puede favorecer la ruptura del estancamiento.

- *Favorecer la participación equitativa.* Algunas partes pueden monopolizar la discusión dentro del grupo negociador, y este riesgo se incrementa a medida que crecen las partes en conflicto.
- *Evitar la división del pastel.* Hay una tendencia en los grupos de negociación de llegar a acuerdos mediante la división en partes iguales. Esta tendencia es problemática por diferentes motivos: en primer lugar, la división en partes iguales puede ser igualitaria, pero no necesariamente equitativa y justa, y en segundo lugar, aunque públicamente las partes manifiesten el deseo de una división igualitaria, en privado, no suelen estar de acuerdo con ese criterio de división.
- *Evitar el sesgo del acuerdo.* Este sesgo consiste en la tendencia de los negociadores por buscar aspectos donde coincidan con el adversario, y evitar la búsqueda de diferencias en aspectos o intereses donde discrepen, aunque estos últimos pueden crear posibilidades para conseguir acuerdos donde ambas partes ganen (véanse las estrategias integrativas en el capítulo 7).
- *Evitar agendas procedimentales.* Los grupos a menudo utilizan procedimientos para discutir y tomar decisiones, los cuales son muy útiles para las discusiones complejas con múltiples temas. Sin embargo, para negociar de forma integrativa, los temas deben ser tratados simultáneamente, y el planteamiento de agendas procedimentales es perjudicial para la consecución de acuerdos donde todas las partes ganen.

### 3. NEGOCIACIONES MEDIANTE REPRESENTANTES

En muchas negociaciones, cada una de las partes suele negociar en su propio beneficio; no obstante, también es muy común que los negociadores representen a un colectivo al cual deben dar cuentas de sus resultados. Existen dos posibilidades en las negociaciones con representantes: la primera consiste en que las partes en conflicto elijan a una persona que negocie por ellos, por ejemplo a un abogado de un despacho prestigioso. En dichas condiciones el abogado no está implicado personalmente en el asunto en conflicto, tan sólo representa a su parte durante el tiempo que dure la negociación. La segunda posibilidad consiste en que las partes en conflicto elijan a una persona de su organización que los represente. En este caso, el representante está implicado personalmente en el asunto en conflicto y su vinculación con la organización no termina en el momento en el que concluye la negociación.

En cuanto a la primera de las condiciones, existen algunas ventajas para utilizar a un representante cualificado —un agente—, como su experiencia en nego-



ciación, sus conocimientos sobre el tema, o su influencia en el caso de que sea un profesional de prestigio. No obstante, la utilización de un representante cualificado presenta también algunas desventajas. En primer lugar, su presencia dificulta el proceso negociador al necesitar consultar con su representado si aparecen en la negociación aspectos no predecibles inicialmente. En segundo lugar, es posible que los intereses del agente lleguen a ser contrarios a los de su representado. Esto ocurriría si, por ejemplo, sus honorarios dependen de sus resultados. Así, por ejemplo, a un abogado que representa a una empresa en una reestructuración de plantilla, y sus emolumentos dependen del dinero que la organización se ahorre en dicha reestructuración, es posible que le interese un acuerdo muy perjudicial para los trabajadores, el cual, al ser implementado, puede suponer un incremento de la conflictividad laboral de la empresa, y un aumento en los gastos. La presencia de agentes suele dificultar los acuerdos y facilitar la posibilidad del estancamiento de la negociación —*impasse*— (Bazerman, Neale, Valley, Zajac y Kim, 1992). Su intervención sólo es positiva si sus intereses son coincidentes con los de los representados (Thompson, 2001).

La segunda posibilidad es que los negociadores representen a sus respectivas empresas u organizaciones. Esta situación es habitual en las negociaciones colectivas, donde los representantes de los sindicatos y del empresariado deben rendir cuentas ante sus propias organizaciones. En este caso, dichos negociadores realizan una doble negociación: con la otra parte y con los representados, la cual se ha denominado la segunda mesa negociadora (Ancona, Friedman y Kolb, 1991). Hay circunstancias en que los representantes tienen potestad para llegar a acuerdos con la otra parte, mientras que en otras circunstancias los acuerdos deben ser ratificados por los representados.

Las presiones que los representados ejercen sobre los representantes suelen ser de dos tipos (Serrano y Rodríguez, 1993): sobre el comportamiento y sobre los resultados. Así, los representados pueden pedir a los representantes que se comporten lo más competitivamente posible, con el fin de doblegar al adversario, y pueden pedir a los representantes que consigan los mayores beneficios posibles. El hecho de tener que rendir cuentas de la negociación produce efectos positivos y negativos en el representante, afectando al proceso y a los resultados de la negociación. Así, en cuanto al proceso de la negociación, los negociadores que deben rendir cuentas de sus resultados ante sus representados, analizan la información disponible de forma más detallada, e incrementan su reflexión y análisis sobre las propuestas, lo cual podría favorecer la calidad del acuerdo. Sin embargo, estos negociadores, fruto de dicha presión, adoptan una orientación más competitiva, realizando menos concesiones, y empleando conductas más agresivas, lo que dificulta en gran medida el logro de un acuerdo donde ambas partes ganen. En cuanto a los resultados, las negociaciones con representantes tienden a producir grandes diferencias con relación a los resultados obtenidos directamente por las dos partes en la negociación, dado el interés de los negociadores de maximizar sus ganancias personales a expensas de los resultados conseguidos por el oponente (O'Connor, 1997).

Paradójicamente, dicha presión ejerce efectos diferentes ante un equipo negociador. En este caso, el equipo no suele responder, mediante la competición, a las presiones de los representados. La explicación a este hecho puede basarse en que compartir la responsabilidad de los resultados —lo que sucede en los equipos negociadores— inhibe el efecto de la presión ejercida sobre los negociadores por sus representados (O'Connor, 1997).

Thompson (2001) sugiere una serie de recomendaciones para gestionar las negociaciones con representantes:

- *Comprender a los representados.* Antes de negociar es conveniente que los representantes conozcan los intereses y necesidades de los representados y no sólo sus posiciones. El conocimiento de los intereses y necesidades de las partes es lento, por lo que se requiere un trabajo minucioso antes de comenzar la negociación.
- *No es de esperar homogeneidad dentro de los representados.* Los representados son a veces un conjunto heterogéneo de individuos y subgrupos con diferentes intereses y necesidades, que se reúnen porque consideran que obtendrán mejores resultados si se asocian que si actúan en solitario.
- *Educar a los representados en el rol y en las limitaciones de los representantes.* Los representados, al igual que las personas individuales, sufren sesgos cognitivos como la visión egoísta del mundo, según el cual la realidad se tamiza en función de la visión personal sobre la misma, por lo que a veces consideran que el rol del representante es convencer al adversario de la visión del mundo que tiene la parte a la que representa. Antes de la negociación, el representante debe dar una visión realista de la situación a los representados y hablar con ellos, lo más objetivamente posible, de los resultados probables de la negociación.
- *Ayudar a los representados a pensar a largo plazo.* El pensamiento a largo plazo implica hacer proyecciones sobre futuros resultados. Los negociadores tienen dificultades para anticipar acontecimientos futuros, y para darse cuenta de las circunstancias positivas o negativas que pueden acontecer. El representante puede ayudar a sus representados a plantear aspiraciones realistas y a buscar alguna alternativa en el caso de que el acuerdo con el adversario fuera imposible.

## Ejercicio práctico

### DISTRIBUCIÓN DE PATRIMONIO<sup>1</sup>

*Instrucciones para su desarrollo:* El presente juego de rol está preparado para ser realizado con diferentes configuraciones: *a)* la primera estriba en el contexto de negociación que se plantea a los participantes, y *b)* la segunda, en la conducta que desarrolla el departamento de Investigación y Desarrollo. Pasamos a comentarlas brevemente.

- a)* Se debe considerar en el presente caso que las personas pueden enfrentarse a un contexto favorable donde disponen de una cantidad adicional como consecuencia de la bonanza económica (hoja de instrucciones número 1); o, por el contrario, enfrentarse a un contexto muy hostil, donde ven reducidas, por problemas económicos, las cantidades globales que deben repartirse (hoja de instrucciones número 2).
- b)* La segunda de las contingencias tiene que ver con el nivel de aspiraciones del departamento de Investigación y Desarrollo. Este departamento puede solicitar del reparto global una cantidad muy elevada (rol a), algo elevada (rol b) o no disponer de ninguna instrucción sobre el nivel de aspiraciones (rol c).

### Información general (I)

La empresa Industrias Matito es una empresa ubicada en Jerez de la Frontera, dedicada a la fabricación y comercialización de vinos. Es una empresa de desarrollo familiar que en los últimos años se ha modernizado introduciendo en su *staff* directivo a profesionales técnicos externos (departamentos de Ventas y Recursos Humanos). Hace aproximadamente cinco años que se introdujeron reestructuraciones en su funcionamiento, que se fundamentaban en los principios de calidad total. Se pasó así, de una filosofía en la que los directivos escuchan a sus superiores e informan a sus inferiores, a una nueva concepción en la que se escucha a los inferiores y se informa a los superiores.

Esta filosofía implicó modificaciones en la gestión. Una de ellas se refería a la reunión anual de los responsables de los departamentos (la empresa constaba de cinco departamentos: Producción, Marketing y Ventas, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, y Administración). En la reunión del pasado ejercicio se dividió el presupuesto inicial de 4 millones de euros de la siguiente forma:

---

<sup>1</sup> Adaptado de Medina, F. J. y Munduate, L. (2002). Distribución de patrimonio. En J. Boada (Dir.), *Capital humano* (pp. 177-184). Barcelona: Granica.

— Departamento de Producción:	2.000.000 euros
— Departamento de Marketing y Ventas:	600.000 euros
— Departamento de I+D	400.000 euros
— Departamento de Recursos Humanos	500.000 euros
— Departamento de Administración	500.000 euros

En el presente ejercicio, y fruto de beneficios anteriores, existe un incremento de un millón de euros de presupuesto adicional al del ejercicio anterior. El objetivo de la reunión de los directivos es repartir dicho presupuesto. Sin embargo hay que considerar varias situaciones previas:

- Existe un período de crisis, que seguramente se verá reflejado con una disminución del volumen final de ventas.
- Debido a la sequía, el volumen de la cosecha regional ha disminuido, lo que implica un incremento en los precios.
- Hay un fuerte competidor que ha iniciado una política agresiva de ventas fundamentada en un vino semidulce de muy alta calidad.

## Información general (II)

La segunda situación es similar a la primera, exceptuando la siguiente frase: en el presente ejercicio, y fruto de pérdidas anteriores, existe un *decremento* de un millón de euros de presupuesto.

### *Papel de dirección del departamento de Producción*

Se puede decir que usted es el alma de la empresa, porque lleva ya 20 años al cargo del departamento de Producción. Siempre se ha llevado casi la mitad del presupuesto, fundamentado en la filosofía de producir para vender. Sin embargo, los cambios tecnológicos cada vez están haciendo más mella en la producción, haciendo obsoleto el proceso productivo de la empresa. Además, en períodos de crisis como el actual, no interesa producir demasiado si la venta no está asegurada.

Su estrategia a varios años es renovar la tecnología, ya que usted considera que sólo hay dos modos de mejorar el rendimiento, que consiste en incrementar el capital o renovar la tecnología.

Si en esta nueva fase de su empresa sale fortalecido el departamento de Marketing, podrá incrementarse la demanda a medio plazo, por lo que puede que sea necesario considerar el tener a este departamento como aliado.

### *Papel de dirección del departamento de I+D (a)*

Su departamento es el encargado de investigar en la creación de nuevas posibilidades de producción, para incrementar el rendimiento, así como sacar a la luz nuevos productos.

En una reunión con su equipo se ha acordado que se adopte una posición inflexible y elevada, solicitando un millón y medio de euros, sobre el que no se va a ceder nada. Esa posición se fundamentará en que el período de crisis supone un gran esfuerzo inversor en I+D, con el fin de sacar a la luz productos competitivos para tener una posición privilegiada en épocas de bonanza. Además se deberá pregonar que la inversión en investigación posibilita el desarrollo general de la empresa. Si fuese imposible llegar a un acuerdo, sólo se podrá ceder en el reparto de dinero en futuros ejercicios. Dicha cantidad no es negociable.

*Papel de dirección del departamento de I+D (b)*

Su departamento es el encargado de investigar en la creación de nuevas posibilidades de producción, para incrementar el rendimiento, así como sacar a la luz nuevos productos.

En una reunión previa con su equipo se ha acordado que se adopte una posición elevada, solicitando 800.000 euros. Esa posición se fundamentará en que el período de crisis supone un gran esfuerzo inversor en I+D, con el fin de sacar a la luz productos competitivos para tener una posición privilegiada en épocas de bonanza. Además se deberá pregonar que la inversión en investigación posibilita el desarrollo general de la empresa.

*Papel de dirección del departamento de I+D (c)*

Su departamento es el encargado de investigar en la creación de nuevas posibilidades de producción, para incrementar el rendimiento, así como sacar a la luz nuevos productos. Su posición se fundamentará en que el período de crisis supone un esfuerzo inversor en I+D, con el fin de sacar a la luz productos competitivos para tener una posición privilegiada en épocas de bonanza. Además se deberá pregonar que la inversión en investigación posibilita el desarrollo general de la empresa.

*Papel de dirección del departamento de Recursos Humanos*

Usted considera que el departamento de Recursos Humanos siempre es el gran olvidado de toda empresa. Sin embargo, usted está convencido de que el elemento humano puede posibilitar el crecimiento de una empresa. Usted se ha incorporado recientemente a la plantilla de la empresa, para introducir mejoras, debido a su éxito en su empresa anterior Martínez Pías.

Debido a que la empresa es familiar, el personal es de edad avanzada y poco competitiva, por lo que necesita a toda costa reconvertir al personal y contratar ejecutivos de ventas. Por tanto, necesita incrementar su presupuesto para formación y para selección de personal.

*Papel de dirección del departamento de Administración*

Usted es una persona joven que ha sido contratada recientemente, y ubicada en el departamento con personal de edad más avanzada de la empresa. Es un personal con graves carencias técnicas, anclado en las prácticas del pasado.

Su intención a corto plazo es informatizar las tareas de gestión de la empresa, especialmente la contabilidad, la gestión de cobros y pagos, y la distribución de mercancías. Pero se encuentra con la dificultad de que necesita formar al personal de su departamento, por lo que necesitará la colaboración del departamento de Recursos Humanos y de personal externo, así como de una gran inversión en infraestructura.

*Papel de dirección del departamento de Ventas y Marketing*

En el período de crisis que nos encontramos resulta fundamental contar con un buen sistema publicitario para no perder el liderazgo en el mercado. También se debería contratar a buenos vendedores, mediante un proceso de selección externa.

De su departamento dependen dos aspectos relevantes: mantener a los buenos clientes, y atraer a nuevos clientes. Por consiguiente, usted considera que no es una buena política para la empresa el subir los precios, sino mantenerlos en la medida en que les sea posible. De usted depende también que la división presupuestaria posibilite que la empresa se gestione con el presupuesto inicial y que no sea necesario incrementar los precios de los productos.

**Procedimiento**

1. Cada participante deberá responder a la siguiente escala tras finalizar la negociación:

		1	2	3	4	5	6	7	
Calidad de la solución	Baja								Alta
Satisfacción con la negociación	Baja								Alta
Relaciones entre las partes	Positiva								Negativa
Clima resultante de la negociación	Empeora								Mejora
Comprensión mutua entre las partes	Baja								Alta

- 1b. Puntuaciones de la escala: INDIVIDUAL: \_\_\_\_ GRUPAL: \_\_\_\_

2. Tras realizar las medias de las puntuaciones de la escala obtenidas en cada grupo, se procederá a la puesta en común de los resultados obtenidos (en la escala y en la negociación) utilizando el siguiente cuadro:

	GRUPO					
	1	2	3	4	5	6
I + D						
Marketing						
Producción						
Administración						
Recursos Humanos						
Media de la escala						

### Cuestiones para guiar la discusión

1. ¿Qué evolución se ha observado en la negociación de cada uno de los grupos? ¿A qué se ha debido dicha evolución?
2. ¿Qué estrategias y tácticas han seguido cada uno de los representantes de los departamentos para conseguir sus objetivos?
3. ¿Qué estrategia ha posibilitado una negociación más constructiva e integradora?
4. Analizar la incidencia de las aspiraciones del departamento de I+D en el proceso y en el resultado de la negociación.
5. Analizar el proceso utilizado para llegar al acuerdo. ¿Alguna de las partes ha sido excluida de dicho proceso? ¿Se han utilizado medios como la votación para la toma de decisiones? ¿Han aparecido coaliciones? ¿Se encuentran las partes satisfechas con el acuerdo y en qué grado? ¿Cómo han quedado las relaciones entre las partes?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancona, D. G., Friedman, R. A. y Kolb, D. M. (1991). The group and what happens on the way to «yes». *Negotiation Journal*, 2, 155-173.
- Bazerman, M. H., Mannix, E. y Thompson, L. (1998). Group and mixed-motive negotiations. En E. J. Lawler y B. Markovsky (Eds.), *Advances in group processes: Theory and research* (vol. 5). Greenwich: JAI Press.
- Bazerman, M. H., Neale, M. A., Valley, K., Zajac, E. y Kim, P. (1992). The effect of agents and mediators on negotiation outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 55-73.

- Brett, J. M. (2001). *Negotiating Globally*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brewer, M. B. y Kramer, R. M. (1985). The Psychology of intergroup attitudes and behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 219-243.
- Brodts, S. y Thompson, L. (2001). Negotiating teams: A level of analysis approach. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 5, 208-219.
- Brodts, S. y Tuchinsky, M. (2000). Working together but in opposition: An examination of the «good cop/bad cop» negotiating team tactic. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 155-177.
- Fleming, J. H. y Darley, J. M. (1991). Mixed messages: The multiple audience problem and strategic communication. *Social Cognition*, 9, 25-46.
- Jehn, K. y Shah, P. (1997). Interpersonal relationship and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775-790.
- Keenan, P. y Carnevale, P. (1989). Positive effects of within-group cooperation on between group negotiation. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 977-992.
- Komorita, S. S. y Parks, C. D. (1995). Interpersonal relations: Mixed motive interaction. *Annual Review of Psychology*, 46, 183-207.
- León, O. G. (1993). *Análisis de decisiones. Técnicas y situaciones aplicables a directivos y profesionales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Munduate, L. y Martínez, J. M. (1998). *Conflicto y negociación*. Madrid: Pirámide.
- O'Connor, K. M. (1997). Group and solos in context: The effects of accountability on team negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 384-407.
- Palmer, L. G. y Thompson, L. (1995). Negotiation in triads: Communication constraints and tradeoff structure. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 2, 83-94.
- Paulus, P. (2002). *Social and cognitive processes in brainstorming*. Comunicación presentada a la 13 General Meeting of the European Association of Experimental Social Psychology. San Sebastián, junio.
- Pruitt, D. G. y Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. California: Books/Cole.
- Serrano, G. y Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Thompson, L. L. (1990). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 82-90.
- Thompson, L. L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 161-179.
- Thompson, L. L. (2001). *The mind and hearth of the negotiator* (2.<sup>a</sup> ed.). Upper Saddle, NJ: Prentice.
- Thompson, L. L., Peterson, E. y Brodts, S. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 66-78.
- Valley, K., Neale, M. y Mannix, E. (1995). Friends, lovers, colleagues, strangers: The effects of relationship on the process and outcome of negotiation. En R. Lewicki, B. Sheppard y R. Bies (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (vol. 5, pp. 65-93). Hillsdale, NJ: Erlbaum.



# Intervenciones de mediación\*

# 12

THELMA BUTTS GRIGGS  
LOURDES MUNDUATE  
MIGUEL BARÓN  
FRANCISCO J. MEDINA

A veces las partes de una disputa no son capaces de negociar un acuerdo entre ellas. La negociación se queda estancada y la solución no se encuentra definida. Las partes pueden recurrir a otros procesos para resolver la situación, por ejemplo, a los tribunales o a otros sistemas alternativos para la solución de conflictos. Las alternativas que existen para gestionar disputas cubren una diversa gama desde la evitación del problema hasta la posibilidad de que otra persona decida la solución.

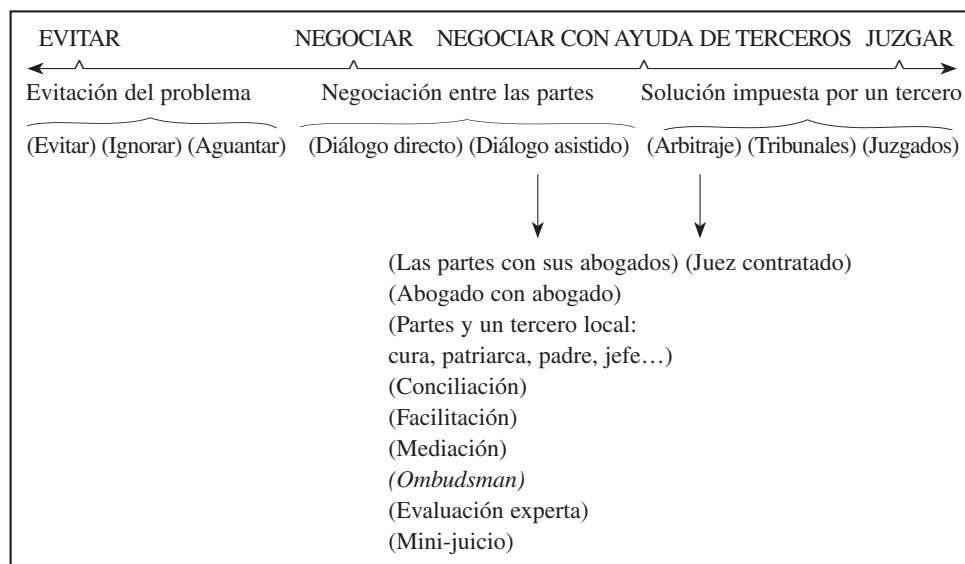


Figura 12.1.—El continuo de procesos alternativos para la gestión de conflictos.

\* Parte de este capítulo ha sido elaborado mediante un convenio de investigación con el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales de la Junta de Andalucía.

Estos procesos alternativos incluyen, entre otros, la mediación, el arbitraje y la vía judicial (Carnevale y Pruitt, 1992). Los tribunales ofrecen una vía contenciosa para encontrar una solución al problema, y esta solución es impuesta por un juez en forma de sentencia vinculante para las partes. Como en los tribunales, el arbitraje también consiste en un tercero que toma la decisión y que resulta vinculante para las partes, pero en este caso las partes suelen participar por propia voluntad y dicho arbitraje se puede diseñar de antemano para que este proceso resulte más ágil, breve y barato que los tribunales. De un modo diferente a los juicios, la mediación depende del trabajo de las partes para elaborar una solución apropiada a la disputa. Es posible basar esta solución en los verdaderos intereses de las partes, en vez de hacerlo sobre sus posiciones iniciales. Por consiguiente, la mediación tiene un alto índice de satisfacción entre sus usuarios y crece su eficacia y popularidad como método para solucionar disputas (Pruitt y Carnevale, 2003). La mediación se está extendiendo en ámbitos tan variados como las relaciones laborales, los contratos, las disputas civiles, los problemas entre vecinos, en las familias, empresas, y escuelas. En esta sección se presenta la mediación como una intervención alternativa a la negociación para resolver disputas.

Como han indicado anteriormente en el presente manual Munduate y Medina y lo vuelve a resaltar Brett posteriormente, la diferencia entre una disputa y un conflicto transaccional reside en que el primero es un malentendido y el segundo un intercambio comercial. A pesar de que en los dos casos se percibe incompatibilidad en la consecución de las metas, en las disputas se ha originado ya un bloqueo en la consecución de dichas metas, es decir, la disputa surge cuando una de las partes realiza una petición y la otra parte la rechaza. Tanto en las transacciones comerciales, y especialmente en las disputas, la mediación se está convirtiendo en un procedimiento habitual de resolución de conflictos, como en las relaciones entre las partes de una organización, en los enfrentamientos entre clientes y proveedores externos, etc. En la medida en la que al producirse un enfrentamiento se implican las emociones de las partes en disputa, tienden a bloquearse los canales de comunicación. Cuando uno se siente enfadado, molesto, dolido, humillado... es difícil hablar y entenderse, por lo que la mediación de una tercera parte puede resultar de ayuda para desbloquear dichas situaciones. De hecho, el rol de abrir canales de comunicación entre las partes con el objetivo de conocer los intereses y necesidades subyacentes es una de las tareas más destacadas en el proceso de mediación (Moore, 1986; Serrano, 1996).

## 1. BREVE CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICO-CULTURAL

Si adoptamos la perspectiva de los estudios comparados para analizar la tradición del empleo de la mediación en España, en el ámbito de las relaciones laborales, nos encontramos con que en los países europeos en general —con la clara excepción del Reino Unido—, y a diferencia del sistema norteamericano de rela-

ciones laborales, se ha dado una escasa trascendencia en su empleo. Ello ha ocasionado que en la actualidad nos encontramos propiciando el desarrollo de una cultura de la mediación en España, con esfuerzos relevantes desde distintos ámbitos jurídicos, políticos y sociales, y en sus diversas modalidades —laboral, familiar, o intercultural— para su implementación.

Entre las causas que han llevado a la mediación a este estado de relativa marginalidad, destacan la concepción altamente protectora del derecho de huelga, unida a una sobrevaloración de las ventajas de una decisión judicial como vía final del conflicto laboral. A pesar de que las alternativas extrajudiciales como la mediación laboral han estado contempladas en los ordenamientos jurídicos de la Europa occidental, su aplicación ha sido muy reducida en la mayoría de los países (Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate, 1993). Si bien la situación en España comparte estas notas esenciales, la revisión realizada por Del Rey (1992) destaca algunos aspectos complementarios. Se argumenta, en primer lugar, la existencia de una *falta generalizada de confianza en un tercero*, a excepción de la autoridad judicial, para la solución de los conflictos de trabajo. Ello se explica, fundamentalmente, debido a la ausencia de medios extrajudiciales de resolución de conflictos laborales en la etapa anterior a la democracia, y al hecho de que cuando han aparecido dichos medios —con el propósito de dar a la autoridad laboral un papel de neutralidad—, han chocado con la realidad histórica de un Estado intervencionista y beligerante en las relaciones laborales, alejado en muchas vertientes de una posición neutral entre los agentes sociales. Destaca, en segundo lugar, Del Rey que la falta de aplicación de las vías extrajudiciales puede estribar en que los mismos suscitan un rechazo en los agentes sociales, por considerarlos como *alternativas excluyentes de la huelga*. Esta visión excluyente puede residir en la finalidad «represiva» desarrollada por la normativa preconstitucional, en la que se trataba de utilizar los medios extrajudiciales como sustitutos, en un contexto prohibitivo del derecho de huelga. A pesar del objetivo, más complementario que excluyente, de estas alternativas, de primar una correcta y efectiva articulación de estos medios extrajudiciales con el posible ejercicio de medidas de presión —imprescindibles, por otra parte, para la supervivencia del sistema de relaciones laborales—, la tradición histórico-cultural ha propiciado una concepción inexacta de tales medios con el resto de los derechos colectivos de los agentes sociales. En tercer lugar, destaca la *elevada operatividad de la alternativa jurisdiccional*. Dada la tradición en España de recurrir a los mismos para la resolución de los conflictos laborales, los tribunales especializados han llegado a reunir los requisitos de rapidez y economía que, a pesar de algunas disfunciones que ello ha originado, han resultado particularmente adecuados a las necesidades del sistema. En último lugar, destaca la tendencia a *sobrevalorar las decisiones judiciales* en la resolución de los conflictos laborales, por parte de los agentes sociales, como consecuencia precisamente de esta acentuada efectividad y rapidez de los tribunales. Esta posición de antagonismo de los agentes sociales ante la intervención de terceros no judiciales como sucede en la mediación ha llevado tradicionalmente a la coexistencia de una extensa regulación

de dichas vías alternativas, junto a una marginalidad de las mismas en su aplicación cotidiana (Munduate, Byrne y Dorado, 1996).

Merece destacarse muy excepcionalmente en esta breve contextualización histórico-cultural, que la situación en España ha cambiado notablemente en los últimos años. Efectivamente, se han ido dando importantes signos que han ido cambiando esta tradición y cuya implementación constituye una realidad en la actualidad. Destaca, en este sentido, el Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales, ASEC (1996), desarrollado paulatinamente entre empresarios y sindicatos en las diversas comunidades autónomas, y cuyo aspecto más relevante reside en la cesión de materias anteriormente reguladas por la ley, a la negociación colectiva, los acuerdos de empresa y, en menor medida, al contrato de trabajo. El objetivo que se ha perseguido con el mismo es el de asignar a los agentes económicos y sociales el protagonismo del sistema de relaciones laborales, llevando a sus mínimos la intervención administrativa. Destacan también las diversas leyes de mediación desarrolladas por las comunidades autónomas —más centradas generalmente estas últimas en el ámbito legal de la familia—. Con una pretensión más amplia en su cobertura, se ha desarrollado la ley de mediación de la comunidad autónoma andaluza, que potencia el empleo generalizado de la mediación al margen de los tribunales, tanto en el derecho privado como en el derecho público, que busca englobar y asistir cualquier tipo de conflicto unipersonal, y al que pueden acudir consecuentemente tanto personas físicas como jurídicas. Dicha ley deja fuera de cobertura el ámbito laboral, dada la existencia en dicho ámbito de un mecanismo excepcionalmente desarrollado e implementado mediante el Servicio Extrajudicial de Resolución de Conflictos Colectivos Laborales de Andalucía (SERCLA) (1996), con resultados prácticos avalados y cuyo modelo de gestión será posteriormente desarrollado en el presente capítulo. Los recientes logros brevemente apuntados presagian un moderado optimismo en la ruptura de una inercia contraria de muchos años en el país, y permiten anunciar un futuro esperanzador para la consolidación de la cultura de la mediación en España.

En la misma dirección apuntada sobre la nueva situación en España, observamos que también la Unión Europea está interesada en el desarrollo de modalidades alternativas de solución de conflictos. Destaca el esfuerzo que se está realizando desde la Comisión Europea por crear un espacio de libertad para las partes, con las garantías necesarias para que la solución de conflictos por vías extrajudiciales ofrezca el nivel de seguridad que se requiere tradicionalmente a la administración de justicia. Esta preocupación se ha concretado en la publicación, por parte de la Comisión, del Libro Verde sobre modalidades alternativas de solución de conflictos (2002), en la que se propone específicamente como objetivo esencial del mismo la necesidad de encontrar un equilibrio para mantener la flexibilidad que caracteriza estos medios alternativos, y garantizar al mismo tiempo la calidad de dichos procesos y su articulación armoniosa con los procedimientos judiciales. La Comisión recuerda, en este Libro Verde, que el desarrollo de estas formas alternativas de solución de disputas como la mediación no debe verse como un remedio

a las dificultades de funcionamiento de los tribunales, sino como una forma más consensuada de pacificación social y, en muchos casos, más conveniente que el recurso al juez o al árbitro.

## 2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE MEDIACIÓN

La mediación es la intervención de un tercero neutral en un conflicto, con el propósito de ayudar a las partes a resolver sus problemas en un ambiente seguro. El mediador o la mediadora mejora el proceso de comunicación ayudando a las partes a definir claramente su problema, a comprender los intereses de cada parte, y a generar opciones para solucionar la disputa. El mediador no impone una solución al problema, y son las partes quienes mantienen siempre la responsabilidad de tomar su propia decisión. Por tanto, podemos definir que el rol de la mediación consiste en facilitar una discusión centrada en los intereses, mediante técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes, que permita desvelar las preocupaciones y problemas de las partes, implicándolos en la búsqueda de soluciones (Slaikou, 1996).

La mediación es una negociación dirigida por una persona experta en facilitar el entendimiento entre las partes (Rubin, 1981). Esta negociación se lleva a cabo dentro de la estructura del proceso de la mediación. La estructura del proceso sirve para fomentar que la conversación entre las partes se dirija hacia un posible acuerdo, o por lo menos hacia un mayor entendimiento entre éstas. Durante el proceso de la mediación, las partes tienen oportunidad de contar su punto de vista, sus preocupaciones, sus necesidades y sus intereses. En los mejores casos tienen oportunidad de desahogar sus sentimientos y sentirse escuchados. Más adelante se describe la estructura, o las fases, de la mediación. Aparte de coordinar correctamente el proceso de la mediación, una mediación eficaz implica conocer las técnicas relacionadas con la gestión del conflicto, la negociación y la psicología de los procesos de interacción social o la dinámica de grupos. La mediación persigue conocer y controlar el proceso, lo que coloquialmente se conoce como controlar la agenda, por lo que diversos autores (Kolb, 1983; Lewicki, Weiss y Lewin, 1992) indican que la mediadora es responsable de lograr un proceso seguro, garantizando las mismas oportunidades para todas las partes implicadas, mientras que éstas son las responsables del contenido de los acuerdos logrados.

La mediación eficaz se basa en los principios de la negociación que se destacaron en los capítulos previos. Por ello, la mediación, a pesar de ser un proceso aparte y distintivo, no deja de ser una negociación asistida. La preparación para la negociación y las estrategias de negociación suelen ser similares, por lo que es muy probable que las técnicas empleadas en las negociaciones que concluyen en la mediación no hayan sido las idóneas. Posiblemente por esta razón les resultó difícil a las partes solucionar su propio problema. El mediador eficaz conoce la teoría de la negociación y orienta a las partes en el uso de las técnicas negociado-

ras más propicias. Elimina las barreras para una negociación eficaz y apoya a las partes mientras buscan llegar a un acuerdo.

Una mediadora tiene la oportunidad de trabajar con mucha más información que una juez o un árbitro. La juez se basa en la ley u otras normas públicas para darle una solución a la disputa. Un árbitro puede usar la ley, y también otros criterios objetivos tales como ciertos precedentes de la industria o de las costumbres del gremio. La mediadora eficaz explora más allá de la ley y las normas públicas, buscando siempre los intereses subyacentes a las posiciones que presentan las partes. Las emociones, las necesidades psicológicas y las preferencias personales pueden intervenir para que fracasen negociaciones frágiles e impedir la solución a una disputa. Todos estos temas no tienen lugar en un juzgado, pero sí en una mediación. Por ejemplo, una jueza no tiene poder para exigirle a una parte que le pida disculpas a la otra, ni que ésta perdone a la primera. Una mediadora eficaz tampoco haría esto, pero facilita que en la mediación se puedan atender este tipo de temas, precisamente porque la mediadora crea un ambiente que propicia el diálogo sobre temas delicados, e interviene para que todos los asuntos que las partes quieran tratar sean discutidos y resueltos si es posible, sean o no de importancia legal.

El mediador controla el proceso de la mediación, pero no el contenido de la solución. Es responsable de la calidad del acuerdo, pero no de que las partes lleguen a un acuerdo. El mediador es neutral, no favorece a una de las partes sobre otra, ni tiene un interés propio en el resultado del acuerdo (Lim y Carnevale, 1990).

Además de la negociación directa, la mediación es el proceso en el que es más posible centrarse en los intereses de las partes, en vez de centrarse en el poder o el derecho, para resolver un problema. La palabra «interés» se define como las necesidades básicas, las preocupaciones y los deseos verdaderos de las partes. El «interés» es la razón subyacente a la posición que declara una parte en la negociación. El «poder» es la habilidad de hacer que la otra parte haga algo que de lo contrario no haría. El «derecho» se refiere a las leyes, normas o pautas independientes a la disputa y de reconocida legitimidad que determinan quién tiene razón. Algunos derechos son formalizados en leyes o contratos, pero otros son socialmente aceptados como pautas de conducta como, por ejemplo, los precedentes existentes sobre el tema, la igualdad entre las partes en el acuerdo o la mayoría de edad. Resulta más eficaz resolver las disputas centrándose en los intereses, en lugar de hacerlo recurriendo al poder o a los derechos (Ury, Brett y Goldberg, 1988). Cuando las disputas se resuelven atendiendo los intereses de las partes, se consiguen reducir los costos —especialmente en términos de tiempo y energía invertida en dicha disputa—, las partes en conflicto están más satisfechas con los resultados, se preservan las relaciones entre ellas —cuando se ha recurrido al poder o a los derechos, a veces las partes son incapaces de volver a trabajar juntas—, y se dan menos posibilidades de reincidencia del conflicto —cuando no se resuelven los intereses subyacentes a las peticiones y posiciones de las partes, generalmente el conflicto vuelve a aflorar.

Resumimos brevemente, a continuación, que el significado de prepararse para mediar implica:

- Disfrutar de una gran oportunidad para guiar a las partes.
- Considerarse un/a asistente de la negociación.
- Conocer las técnicas de negociación y resolución de disputas.
- Intervenir de un modo neutral con el contenido, asertivo con el proceso.

TABLA 12.1

*Comparación de procesos para resolver disputas: mediación versus tribunales*

Mediación	Tribunales
Proceso y resultados controlados por las partes	Proceso y resultados controlados por un juez
Colaboración	Adversarial
Criterios diversos	Sólo cuenta la ley
Se abordan temas diversos	Se abordan sólo los temas que proceden
Costos bajos	Costos elevados
Confidencial	Público
No sienta precedente	Sienta precedente
Soluciones creativas	Soluciones tradicionales
Orientado a los intereses	Orientado a las posiciones
Escasos problemas de cumplimiento	Problemas de cumplimiento
Rápido	Larga duración
Proceso voluntario	Proceso obligatorio
Ganar-ganar	Ganar-perder
Facilita la relación	Crea distancia
Basado en la naturaleza humana	Basado en la institución
Protege la imagen	Perjudica la imagen
Menos estrés	Costos físicos y emocionales
Origina empatía	Origina hostilidad



### 3. BENEFICIOS Y VENTAJAS DE LA MEDIACIÓN

Los beneficios y ventajas de la mediación sobre los procesos de confrontación y adversariales para la solución de disputas resultan innumerables. Algunos de ellos son evidentes en la tabla 12.1. En la mediación las partes disfrutan de más libertad para diseñar su propio proceso de lo que pueden disfrutar en cualquier otra vía de resolución de disputas. El contexto provisto por la mediación permite a las partes que presenten sus ideas y argumentos de un modo extenso, lo cual produce como consecuencia que las partes se sientan escuchadas. Los temas a tratar pueden ser los que las partes decidan y consideren oportunos. El diálogo que ocurre en la mediación promueve que las partes se entiendan mejor. El proceso de resolución de conflictos que se emplea en la mediación facilita que las partes confíen en la misma como una de las formas de gestionar sus conflictos, incluso en los casos en los que no se da avenencia. Además de los aspectos que se señalan en la tabla 12.1, un beneficio importante de la mediación consiste en que mediante la misma se proveen las bases para que las partes se sientan protagonistas tanto del proceso como de los resultados, y se produzca un mayor nivel de participación de las mismas en la toma de decisiones. Con ello se alienta la consecución de acuerdos que permitan dirimir las diferencias en los intereses subyacentes de las partes, propiciando que sean duraderas, poco costosas, percibidas como justas y que mejoren la satisfacción y la moral de las partes implicadas (Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate, 1993).

### 4. LA ESTRUCTURA DE LA MEDIACIÓN

El mediador o la mediadora actúan de guía para las partes en el proceso de mediación, y de policía para crear un ambiente seguro para el diálogo. En la mediación se dan pautas o normas a seguir que faciliten un ambiente donde las partes se sienten seguras y dispuestas a compartir información y a no escatimar esfuerzos para solucionar su disputa. Estas pautas pueden incluir aspectos como «*nos respetamos el turno de palabra*», «*el proceso es confidencial*», «*todas las partes tendréis las mismas oportunidades de expresar vuestra visión de la situación*»... Incluso en el tono de voz y en el modo de llevar la sesión, el mediador o la mediadora transmiten a las partes sentido de seguridad y confianza en el proceso.

Las fases de la mediación permiten estructurar el proceso y sirven para evitar que las partes se queden estancadas en el pasado, repitiendo los hechos, sin ganar terreno hacia una solución. En la literatura es posible encontrar distintos modelos de mediación, con diferente apreciación de dichas fases (Carnevale, 1986; Lewicki y Sheppard, 1985). Efectivamente, el número de fases propuestas o el orden de las mismas pueden variar, pero el proceso en sí resulta similar en los diferentes contextos donde se utiliza la mediación. Se recogen a continuación las principales fases por las que discurre dicho proceso:



#### 4.1. Fases de la mediación

- Introducción y contrato de mediación. Esta fase se compone a veces de etapas preliminares que se conocen como «premediación». Las partes se informan sobre el proceso y se comprometen a participar.
- Recogida de información. Las partes comparten información y relatan el modo en que están viviendo la situación.
- Identificación de temas y creación esquema a seguir. El mediador o la mediadora crean un plan para dividir el problema en sus partes factibles y establece el orden para abordar los temas.
- Generación de ideas y opciones sin compromiso en cada tema. El mediador facilita la discusión para buscar posibles alternativas y crear flexibilidad en la negociación.
- Negociación para crear una solución óptima. Las partes evalúan las alternativas y formulan acuerdos sobre los diversos temas en disputa.
- Repaso, acuerdo final y clausura. El mediador o la mediadora agrupan los acuerdos parciales y redactan el acuerdo global.

Esta estructura genérica del proceso de mediación puede variar según el estilo o el perfil del mediador (Serrano y Méndez, 1999), las pautas del programa (Fernández-Ríos y Rico, 1996), y el ámbito concreto de la intervención (Pruitt, 1990). Más adelante se presenta un modelo de mediación del ámbito de las relaciones laborales, junto con el contenido detallado de cada fase.

## 5. TÉCNICAS Y HABILIDADES DE MEDIACIÓN

Como han indicado Carnevale y Pruitt (1992), la mediación eficaz depende de factores muy diversos como el grado de hostilidad entre las partes, la cantidad de recursos disponibles para distribuirse entre las partes, la existencia de «principios» que impliquen a las partes, la relación de poder entre estas partes implicadas, etc. Sin embargo, y a pesar de estos aspectos contingentes a la eficacia de las conductas de mediación, se aprecia la relevancia de determinadas técnicas que tienden a favorecer la creación de un buen clima que permita a las partes dirimir sus diferencias (Kressel y Pruitt, 1989). Entre estas técnicas destacan la escucha activa empática y la reenmarcación de las frases negativas. Las dinámicas relacionadas con el control del proceso también requieren que el mediador desarrolle su habilidad de hacer preguntas, gestionar la ira y las emociones implicadas en la disputa, equilibrar el poder y resolver posibles estancamientos con sus intervenciones. Las próximas secciones introducen estas técnicas y habilidades de mediación.

### 5.1. Escucha activa empática

El mediador establece el tono de la mediación y trata de crear un buen clima desde sus primeras intervenciones (Carnevale e Isen, 1986). Cuando en estas inter-

venciones se utiliza la escucha activa empática, se crea un ambiente que favorece que las partes se sientan atendidas y que participen en el diálogo. La escucha activa empática consiste en que el mediador resume lo que ha dicho una de las partes, recogiendo al mismo tiempo en dicho resumen el modo en que se siente la misma. La palabra «empática» se refiere a la calidad del resumen que hace el mediador. Al recoger no solamente los hechos, sino también los sentimientos de la parte que acompañan a su relato, el mediador demuestra que entiende la situación que explica esta parte.

Esta técnica también se conoce por el nombre de «paráfrasis» o de «parafrasear». El mediador o la mediadora recoge la información, la pone en sus propias palabras y después la devuelve al emisor, recogiendo tanto los hechos importantes de la narración como la emoción expresada en la misma. Por ejemplo, un señor lleva varios minutos contando una situación compleja en el trabajo, y explicando los procesos técnicos de la implantación de una maquinaria nueva. La mediadora lo resume con la siguiente intervención:

*«A ver si comprendo [...], el mes pasado se mecanizaron algunos procesos de la planta, precisamente en su sección. Esto incluye una máquina de ensamblaje que en su opinión puede ser peligrosa para personas que no entiendan bien cómo usarla. Usted teme que ocurra algún accidente porque desde su punto de vista su plantilla no ha recibido el entrenamiento adecuado para manejarla en todas las situaciones que se puedan presentar. Está muy preocupado por esto, ¿es así?».*

Cuando realiza la escucha activa, la mediadora no busca soluciones ni información adicional, más allá de la que ofreció la parte en su comentario. La mediadora realiza en primer lugar la paráfrasis de lo que expuso la parte, indicando con ello que ha entendido lo que se ha expuesto, y posteriormente puede intervenir con el objetivo de reunir más información o dirigir la conversación hacia otros temas.

Los beneficios de usar la escucha activa empática en la mediación resultan numerosos, tanto para las partes y el mediador como para el desarrollo del propio proceso. La parte a quien se le devolvió su relato resumido se siente valorada, escuchada y comprendida. La otra parte puede escuchar y detectar en el resumen la información que no fue capaz de entender cuando lo exponía su oponente. El mediador se asegura, mediante el resumen, que entendió correctamente lo que decía la otra parte. La paráfrasis permite al mediador mantener un control estrecho de los comentarios y la dinámica de la mediación. El mediador la usa para mantener la dirección del diálogo y limitar los extravíos de la conversación, y para evitar la subida de tensión entre las partes. La paráfrasis también ayuda a quien realizó el relato a clarificar sus propios intereses, ya que es la técnica más útil para convertir las declaraciones de posiciones en una síntesis de los intereses subyacentes.

## 5.2. Reenmarcación de frases negativas

La técnica de reenmarcación de frases negativas también se conoce en la literatura como la reformulación o el reencuadre. Consiste, básicamente, en una paráfrasis que elimina comentarios dañinos, desagradables o negativos. La reenmarcación ayuda a la mediadora a controlar la dinámica de la mediación, impidiendo o limitando que comentarios negativos manchen el diálogo y el flujo de la conversación. Los comentarios negativos incluyen ataques personales, insultos, ataques al proceso o al mediador, mentiras, posiciones rígidas y ofertas o demandas inflexibles. Por ejemplo, la mediadora puede reenmarcar los siguientes comentarios negativos de esta manera:

### Ejemplo 1

*Parte:* «... y quién sabe cómo llevó las cuentas... los libros están hechos una porquería otra vez... otra estafa más... ¡aquí no vamos a arreglar nada... es una pérdida de tiempo... deberíamos ir directamente al juzgado!».

*Mediadora:* «Le está costando mucho confiar en él, y parece ser que sus dudas se basan en algo de historia... Tampoco está usted seguro de que la mediación es el lugar para enderezar/delinear el futuro de la empresa, ¿no?...».

### Ejemplo 2

*Parte:* «¡Mentiroso! ¡No lo crea usted! ¡No es verdad lo que dice... está mintiendo!».

*Mediadora:* «Entiendo que desde su punto de vista la situación ocurrió de manera diferente y que usted no está de acuerdo con lo que él está contando...».

La reenmarcación resulta útil para controlar la escalada de la ira. También sirve de modelo para las partes, aportándoles un modo diferente y más idóneo para comunicarse. Al repetir la información subyacente al comentario, sin añadir el aspecto más desagradable del mismo, el mediador interpreta las palabras para que las partes entiendan mejor los intereses, dudas y temores que se esconden detrás de las declaraciones negativas. Al igual que ocurre en la paráfrasis simple, el mediador no busca, en este momento, soluciones al problema expuesto, ni pide información más allá de la que ofreció una de las partes en su comentario. Primero realiza la paráfrasis reenmarcando lo que dijo una de las partes, y después puede preguntar para reunir más información o dirigir la conversación hacia otros temas.

## 5.3. Realizar preguntas

Las preguntas son la base de las intervenciones de una mediación eficaz. Hasta la paráfrasis emplea preguntas sensibles para pedir que las partes confirmen las

observaciones del mediador. El mediador emplea preguntas para pedir más información para clarificar detalles importantes y, sobre todo, para facilitar la expresión de deseos, necesidades e intereses subyacentes a las posiciones declaradas. Las mejores preguntas que puede hacer el mediador son las preguntas abiertas. Las preguntas abiertas son aquellas que no pueden contestarse mediante un «sí» o un «no». Son especialmente buenas para invitar a las partes a compartir más información. Por ejemplo, el mediador le saca un gran partido a este tipo de preguntas:

- *¿Me puedes explicar la situación?*
- *¿De qué quieres hablar hoy?*
- *¿Me puedes contar algo más sobre el asunto de...?*
- *Si consigue \_\_\_\_\_, ¿qué intereses suyos satisfará?*
- *¿Qué le va a pasar si no consigue \_\_\_\_\_?*

En realidad, la gran mayoría de lo que dice el mediador lo hace empleando preguntas, de un tipo o de otro. El mediador puede hacer preguntas para solicitar información personal de cada una de las partes y así demostrar su interés hacia ellas. La información que generan las preguntas personales ayuda a que la otra parte reconozca a su oponente como otro ser humano digno de respeto. También se pueden realizar preguntas para confirmar la existencia de intereses comunes, puntos de acuerdo y motivos para buscar una solución por vía de la mediación —como por ejemplo mantener buenas relaciones, guardar la confidencialidad y ahorrar recursos—. Estos motivos son positivos y el destacarlos con preguntas ayuda a promover una buena dinámica en la mediación. Por ejemplo, el mediador puede preguntar:

- *Parece ser que ambas empresas comparten un interés en mantener relaciones cordiales. ¿Es así?*
- *Estoy escuchando que se están poniendo de acuerdo en compartir los gastos. ¿He entendido bien?*
- *¿Entonces ambos tienen interés en terminar lo antes posible con la situación?*

Una de las razones principales por las que la realización de preguntas resulta una técnica tan eficaz reside en que permite al mediador que se equivoque, sin que las consecuencias sean tan dañinas como en el caso de que la observación se hubiera hecho mediante una declaración. De este modo, el mediador va guiando la mediación, comprobando su comprensión adecuada y dirigiendo el contenido de la comunicación.

#### 5.4. Equilibrar el poder

La función del mediador es importante no sólo en guiar el proceso, sino también en crear un espacio seguro para la comunicación. En este sentido, algunas

situaciones no son las más apropiadas para emplear el proceso de mediación, porque el desequilibrio de poder entre las partes es tan elevado que puede afectar a la integridad de la mediación y a la seguridad de la parte más débil (Welton y Pruitt, 1987). Se dan diversos tipos de poder en la mediación: la autoridad formal, el poder de conceder premios y castigos, de molestar, el poder económico, de raza o clase, de género, de edad, de habilidad verbal o de negociar, y de asociación con un grupo, entre muchas otras posibles fuentes de poder. Como se ha indicado anteriormente, si el poder implica la habilidad de una parte para que la otra parte haga algo que no lo haría de otro modo, dicha habilidad requiere el control de alguno de los recursos indicados —la posición jerárquica, la autoridad formal, la información o el conocimiento de los sentimientos de la otra parte, el dinero, el estatus...— y que la otra parte necesita, por lo que se doblega a las demandas de aquél. En el caso de que dicho desequilibrio de poder no haga inviable la mediación, y ésta se lleve a cabo, resulta importante que la mediadora reconozca este desequilibrio de poder, y lo gestione adecuadamente. La gestión adecuada no implica que la mediación vaya a cambiar el desequilibrio de poder, ya que no es éste el objetivo, pero sí que, a pesar de dicho desequilibrio, las partes puedan disfrutar de un espacio seguro para la comunicación, con las mismas oportunidades de expresarse y de intervenir.

Por tanto, las intervenciones de la mediadora, en situaciones de desequilibrio de poder entre las partes, van orientadas a que dicha situación no interfiera con la necesidad de las mismas de exponer sus puntos de vista, intereses y prioridades entre las cuestiones en disputa, fortaleciendo mediante dichas intervenciones la seguridad y la participación del elemento más débil. Garantizar un espacio seguro para las partes, tanto física, simbólica, como emocionalmente, es el objetivo de la mediación en situaciones de desequilibrio de poder. Algunas técnicas como las sesiones privadas con las partes, hacer descansos, solicitar que se asesore también a la parte más débil, emplear la co-mediación para reflejar a las partes, y modelar respeto en sus intervenciones, por ejemplo, pueden resultar de ayuda en esta dirección.

## 5.5. Gestionar la ira y las emociones fuertes

La mediación es una negociación asistida. En una negociación resulta difícil seguir adelante de un modo constructivo cuando hay mucha tensión, como por ejemplo ira o angustia. La creatividad tiende a bloquearse, la posición del cuerpo y las expresiones faciales se alteran, y los deseos de colaboración se evanescen (Dorado, Medina, Munduate, Cisneros y Euwema, 2002). Por ello, es preciso orientarse en primer lugar a atender las emociones y dirigirse posteriormente de nuevo a la negociación (Brett, 2001). En situaciones de mediación, las intervenciones del mediador adoptan un cariz preventivo, usando la paráfrasis y reenfocando comentarios negativos para mantener control sobre el proceso y la ten-

sión entre las partes. Aun así, en casos de elevada tensión, puede surgir la ira u otra emoción negativa. La técnica de gestionar dichas emociones consiste en reconocer y nombrar, por parte del mediador, las emociones manifiestas y tratar de buscar la causa subyacente. Otras posibles intervenciones del mediador pueden incluir: concentrarse en el futuro, concentrarse en un bien universal, usar sesiones privadas, hacer descansos, normalizar los sentimientos de ira u otra emoción, y tender a emplear conductas y estilos para sosegar y tranquilizar la situación.

## 5.6. Resolver el estancamiento con intervenciones

No todas las mediaciones avanzan fácilmente hacia un acuerdo, algunas se estancan de tal forma que es difícil encontrar una salida a la situación. Sin embargo, la labor de mediación consiste en no perder la esperanza y mostrársela explícitamente a las partes, transmitiéndoles una actitud positiva y animándoles a seguir colaborando (Bercovitch, 1984).

En los casos donde la negociación llega a un estancamiento, la mediadora emplea su creatividad para intentar romper el *impasse*, tratando de cambiar el ambiente que se ha suscitado. Por ejemplo, si las partes están en sesión privada, la mediadora las vuelve a reunir en sesión conjunta. También pueden realizar un descanso de unos minutos, de días o de más tiempo. En esta situación de estancamiento, resulta útil reunir más información por medio de las propias partes o por vía de un perito o experto invitado a la mediación. La mediadora también puede solicitar a las partes que traten otro tema distinto, o que cambien, incluso, de lugar físico en la sala. También puede pedir a cada parte que se ponga en el lugar del otro. El humor resulta muy útil para salir del callejón sin salida, ya que ayuda a romper la tensión. El objetivo de la mediación sigue siendo el de seguir buscando los intereses de las partes, y para ello resulta fundamental escuchar a las partes en conjunto, volverlas a escuchar en privado y hacerlo activamente, preguntando e induciendo la discusión y el diálogo hacia los intereses, para flexibilizar posiciones rígidas que han originado el actual estancamiento. También puede resultar útil que la mediadora haga de abogado del diablo y ayude a la partes a comprobar su mejor alternativa a un acuerdo negociado (BATNA o MAAN) en la mediación y su peor alternativa a un acuerdo negociado (WATNA o PAAN) en la mediación (Fisher, Ury y Patton, 1998).

Únicamente como último recurso, el mediador puede ofrecer algunas sugerencias para desenredar la situación. Si el mediador ofrece soluciones demasiado temprano, corre varios riesgos. En primer lugar, roba a las partes la oportunidad de construir su propia solución. Nadie conoce mejor que las propias partes la realidad que están viviendo y sus posibilidades, por lo que existe el riesgo de equivocarse. En segundo lugar, también es posible que a una de las partes le parezca que la sugerencia ofrecida por el mediador beneficia más a la otra parte, y que el equipo

mediador se está inclinando a su favor. Y en tercer lugar, al proponer el mediador una solución, las partes la pueden adoptar simplemente porque es la propuesta del mediador, sin que exista un compromiso con la ejecución de la misma, como sucede cuando las partes van trabajando y generando «su» costosa solución. En el caso de ofrecer sugerencias para desenredar una situación, se pueden ofrecer varias a la vez, de modo que las partes tengan que trabajar cada una de ellas, lo que probablemente finalice generando nuevas alternativas que se ajusten mejor a los intereses y prioridades de las partes (Kolb y Rubin, 1991).

## 5.7. Velar por la eficacia de los resultados del proceso

Los resultados del proceso de mediación pueden ser muy diversos. En algunos casos se llega a un acuerdo, pero otras veces no se logra dicho acuerdo. En algunas situaciones es posible que la avenencia llegue más tarde, porque las partes, durante la mediación, llegaron a entender mejor las cuestiones en disputa y los intereses de la otra parte. Otras veces, al no lograr un acuerdo, las partes tratan de reunir más información, tratan de convivir con la situación, u optan por recurrir a un tercero que decida por ellos, como un juez o un árbitro.

Para la evaluación de los resultados de la mediación, se pueden considerar los criterios que se han venido desarrollando en el presente trabajo: *a)* la calidad del acuerdo; *b)* las relaciones entre las partes, y *c)* las actitudes hacia el proceso en el que han participado.

- a)* Uno de los objetivos básicos de la mediación reside en lograr un acuerdo mutuamente beneficioso y duradero, sin puntos ambiguos en su contenido. Cuando esto se consigue, hablamos de calidad en el acuerdo. Para ello, la mediación habrá permitido lograr recursos importantes y valiosos para las partes implicadas, la resolución de los aspectos subyacentes al conflicto manifiesto, y la implicación de las partes con el acuerdo. A su vez, dicho acuerdo deberá preservar los intereses de las partes, encajar con otros aspectos del contexto y ser mejor que el BATNA de las partes (Slaikeu, 1996).
- b)* La mejora de las relaciones y la comunicación entre las partes es otro de los objetivos de la mediación, de modo que la modelación de las conductas de las partes en este sentido posibilite que sean capaces de gestionar sus disputas en el futuro.
- c)* La satisfacción de las partes con el proceso de mediación, y su confianza en dicho proceso, es un tercer criterio de eficacia en la mediación. Aunque no se haya conseguido un acuerdo, la mediación habrá propiciado que la mediación sea valorada por las partes como una de las posibles formas de resolver los conflictos que tengan entre ellas en un futuro.



Resumimos este apartado, resaltando los siguientes aspectos:

- Permanecer activo y asertivo mediante el control del proceso.
- Establecer el tono afectivo de la mediación, basándose fundamentalmente en la paráfrasis y la reenmarcación.
- Escuchar a cada una de las partes, hacer preguntas, inducir y sintetizar.
- Proteger el derecho de las partes a participar y exponer sus opiniones.
- Ayudar a liberar tensiones y emociones para facilitar el diálogo entre las partes.
- Identificar intereses y prioridades de las partes.
- Orientar a las partes a centrarse en el futuro y no ampararse en el pasado.
- Empujarles a una solución, animándoles a analizar las alternativas e implicándoles en su definición.
- Cultivar el sentido del humor.
- Velar por la eficacia de los resultados.
- Conocer y asumir las limitaciones de la mediación.

## 6. UN MODELO DE MEDIACIÓN DE RELACIONES LABORALES

Las actuaciones de mediación tienden a adaptarse al caso concreto y al ámbito en que se desarrollan dichas actuaciones. En esta sección se describe un modelo de mediación que se viene utilizando en la actualidad en el ámbito de las relaciones laborales. A continuación se indican sus principales fases, con una breve introducción de cada una, junto a los objetivos y las técnicas articuladas a las mismas.

Este programa de mediación ha sido dirigido por el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales de la Junta de Andalucía, como parte de su plan de desarrollo del Sistema de Resolución Extrajudicial de Conflictos Colectivos Laborales de Andalucía (SERCLA). El rol de la mediación en dicho programa lo asume una comisión constituida por cuatro personas, de las que dos proceden de la parte sindical y otras dos de la parte empresarial, y se conforma como un órgano colegiado, de carácter bipartito, de resolución de disputas. Se presentan en primer lugar las fases de dicho modelo de intervención, y a continuación el contenido de las mismas.

### 6.1. Fases del modelo de mediación de relaciones laborales

El modelo de las intervenciones de mediación se encuentra constituido por ocho fases (véase figura 12.2).

- Fase 1: Preparación de la dinámica del equipo mediador (reunión previa del equipo de mediadores).



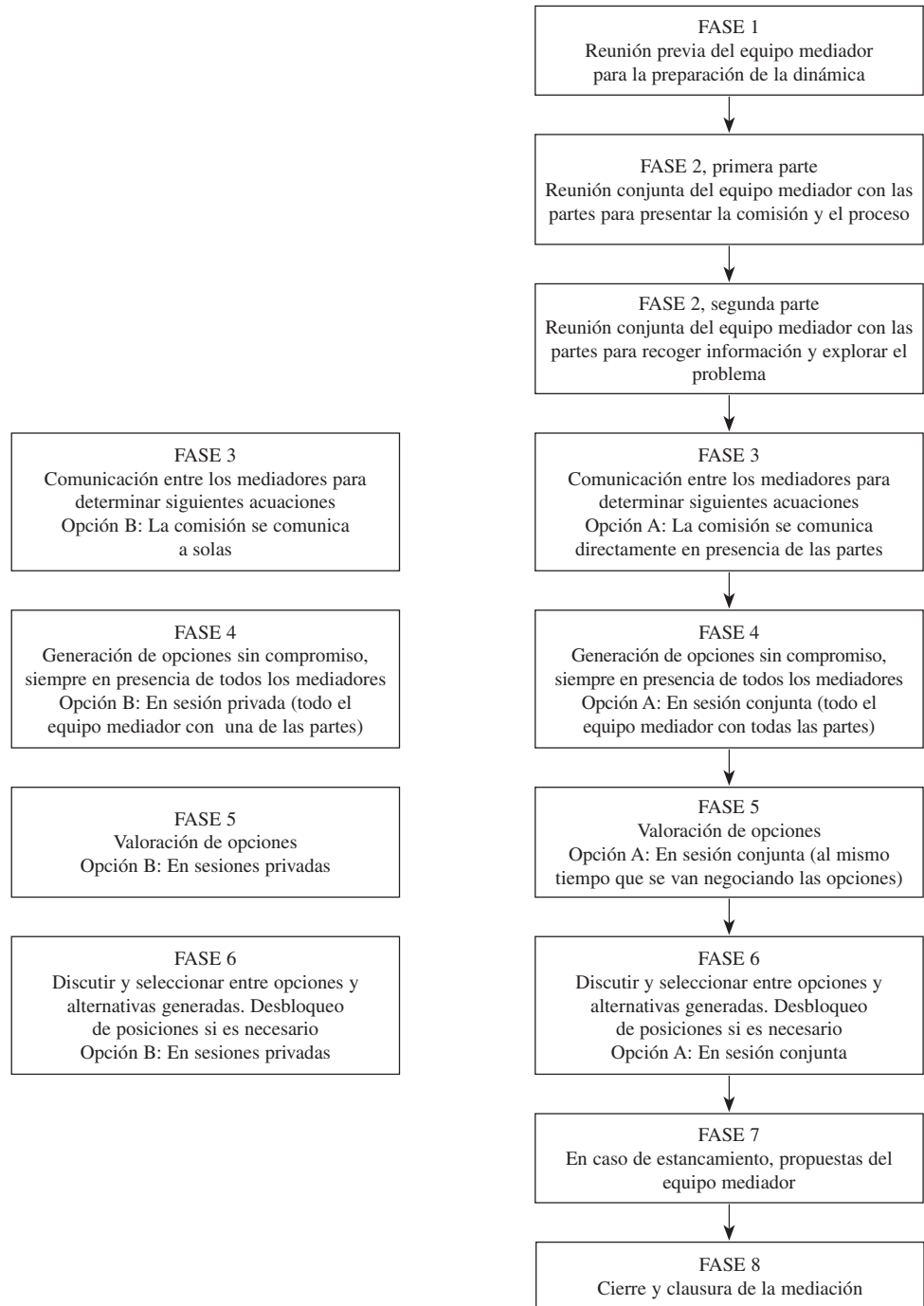


Figura 12.2.—Modelo de referencia de mediación.

- Fase 2. Primera parte: Presentación de la comisión y del proceso (reunión conjunta del equipo de mediadores con las partes).  
Segunda parte: Recogida de información y exploración del problema.
- Fase 3: Comunicación entre los mediadores para determinar las siguientes actuaciones (resumir la información compartida y establecer el temario).
  - Opción A: El comité mediador se comunica directamente en presencia de las partes.
  - Opción B: El comité se comunica a solas.
- Fase 4: Generación de opciones sin compromiso, siempre en presencia de todos los mediadores.
  - Opción A: En sesión conjunta (todos los mediadores con todas las partes).
  - Opción B: En sesión privada (todos los mediadores con una de las partes).
- Fase 5: Valoración de las opciones.
  - Opción A: En sesión conjunta (se realiza al mismo tiempo que se van negociando las opciones).
  - Opción B: En sesiones privadas.
- Fase 6: Discusión y selección entre opciones y alternativas generadas. Desbloqueo de posiciones en caso de estancamiento.
  - Opción A: En sesión conjunta.
  - Opción B: En sesiones privadas.
- Fase 7: En caso de estancamiento, propuestas del equipo mediador.
- Fase 8: Cierre y clausura de la mediación.

## **6.2. Contenido del modelo de mediación de relaciones laborales**

Fase 1: Preparación de la dinámica del equipo mediador. Reunión previa del equipo de mediadores.

En el programa de mediación que estamos describiendo, la primera fase del proceso se orienta a que los mediadores se preparen para trabajar en equipo. Los mediadores desean mostrar a las partes que son un equipo, y que no representan a una u otra parte, sino que trabajan conjuntamente para proteger los intereses de todas las partes implicadas. La coordinación entre los mediadores de la comisión resulta importante para poder trabajar de manera colaborativa y para que las partes perciban al comité mediador como un equipo integral. Para ello, los mediadores necesitan conocer las preferencias personales de cada mediador en sus intervenciones de mediación, dividirse consecuentemente las diversas tareas de la comisión, y decidir cómo desean llevar el proceso.

Para realizar este trabajo de preparación, los mediadores se reúnen con cierta antelación a la celebración de la sesión, para poder hablar entre ellos. En la reunión deciden cómo se presentarán, en qué fases y con qué estilo podría intervenir en mayor medida cada miembro del equipo, qué frases van a procurar emplear o evitar, cómo van a transmitir la garantía de confidencialidad, y otros aspectos relacionados, tanto con el contenido del encuentro con las partes como con el diseño o la previsión del lugar del encuentro. Esta última cuestión se refiere a la convocatoria de las partes en un lugar neutral, que garantice la privacidad, el estudio del mobiliario y la disposición de las partes en la mesa, el soporte técnico que se va a emplear —como rotafolios o pizarra—, cómo gestionar la escritura en el mismo, la previsión de espacios de distensión para charlas informales con posibilidad de un refrigerio, etc. En este primer encuentro, los mediadores realizan también una breve exposición de la situación o del caso por el que las partes han solicitado la mediación, con el objetivo de gestionar, durante el proceso, posibles dinámicas negativas entre las partes, y acordar si emplearán estrategias más bien transformativas —para cambiar el clima y mejorar la comunicación entre las partes— o más bien evaluativas —para dirigir directamente la situación hacia una posible solución.

Por tanto, en esta fase el equipo mediador repasa las metas de sus potenciales intervenciones y el modo de lograr dichas metas. Su rol es el de anfitriones del proceso en el que van a participar, estableciendo la dinámica de sus intervenciones para crear un clima seguro y adecuado para la mediación. Prepararán cómo recibir a las partes, cómo acogerlas y atenderlas, cómo serenar temores de participación en el proceso, cómo transmitir confianza y cómo crear un ambiente seguro. También abordarán el tema de la neutralidad en la mediación, tanto el modo de mantener la neutralidad como la apariencia de neutralidad, es decir, qué hacer en el caso de que algún mediador se sienta que está perdiendo la neutralidad —por ejemplo, si una de las partes está recurriendo insistentemente a dicho mediador para buscar apoyo—. También acordarán el modo en que van a proceder, como equipo, durante el proceso; por ejemplo, si se van a reunir a hablar a solas entre el comité mediador y sin la presencia de las partes, y otras cuestiones de procedimiento. El objetivo de esta reunión previa consiste, por tanto, en programar el proceso y el primer encuentro entre las partes. Esta reunión también da oportunidad para que los mediadores se apoyen para seguir desarrollando sus habilidades. Pueden compartir su proyecto personal y pedir ayuda para desarrollar alguna técnica en concreto.

Fase 2. Primera parte: Presentación de la comisión y del proceso. Reunión conjunta del equipo de mediadores con las partes.

El objetivo de esta fase preliminar consiste en explicar el proceso de la mediación, describir la función del equipo mediador, destacar las responsabilidades de las partes y contestar a las posibles preguntas y dudas que tengan éstas. Las partes y los mediadores se presentan, y el equipo mediador se asegura de que los inte-

grantes en la reunión tienen la autoridad necesaria para negociar y firmar un acuerdo. Este último aspecto es necesario verificarlo, porque a veces algunas de las partes actúan mediante representantes, los cuales no tienen autoridad para llegar a acuerdos, y acuden a la mediación con instrucciones rígidas. La finalidad del equipo mediador es establecer una relación positiva con las partes, crear confianza en el proceso y en el equipo, y asegurarse de que el ambiente resulta cómodo y no amenazante para ninguna de las partes. La introducción a la mediación realizada por el equipo de mediadores establece el tono para el trabajo entre las partes y el equipo mediador. En esta fase se introduce la mediación, y los mediadores realizan sus intervenciones con el propósito de animar a las partes sobre la utilidad de usar la mediación y el trabajo colaborativo para resolver su disputa. Las intervenciones no presionan a las partes, sino que las animan creando confianza en el proceso y en el equipo mediador.

A las partes se les explica lo que ocurrirá en la sesión y el propósito de cada fase. La sesión privada con las partes se presenta como una posible alternativa a la de permanecer todos juntos. También se les explica la extensión de la confidencialidad. Para planificar el tiempo y procurar que las partes se comprometan a acudir a las sesiones a celebrar, se pregunta cuánto tiempo tienen disponible para la reunión o posibles reuniones. En esta fase se procuran establecer algunas pautas de respeto mutuo para el diálogo. A lo largo de la presentación el comité evalúa si el caso es adecuado para la mediación, si existe buena fe en las partes implicadas, si hay capacidad para negociar y tomar decisiones y si están presentes todas las partes necesarias para el diálogo. El equipo mediador vigila para asegurarse de que los desequilibrios de poder no incidan sobre el clima y la seguridad que las partes deben percibir durante el desarrollo de todo el proceso.

Antes de pasar a la recogida de información, y entrar ya en la mediación propiamente dicha, se les pide a los presentes que se comprometan a participar en el proceso tal y como se les ha explicado, siguiendo las orientaciones del equipo mediador y trabajando para lograr mejorar el entendimiento entre las partes. Las partes pueden sentirse aprensivas durante esta fase introductoria, e incluso tender a cuestionarse las habilidades y la neutralidad de los mediadores. El equipo mediador puede usar la escucha activa empática para atender y abordar los temores y preocupaciones de las partes, procurando continuamente establecer confianza en el proceso y el equipo mediador. El mensaje implícito que en esta fase se les transmite a las partes, mediante intervenciones diversas, es el siguiente: *«Estamos aquí para ayudaros y guiaros en todo lo que necesitéis y os garantiremos un entorno seguro para que podáis hablar y participar, en igualdad de condiciones, en la búsqueda de soluciones a vuestra situación de desentendimiento actual»*. En definitiva, el objetivo de este primer encuentro reside en orientar a las partes sobre el rol de los mediadores, su disposición a facilitar el diálogo y el entendimiento entre las partes, así como el de considerar sus expectativas e incertidumbre, y a procurar el compromiso de las mismas a participar de buena fe y respetando las reglas de comportamiento establecidas.

## Fase 2. Segunda parte: Recogida de información y exploración del problema.

La mediación requiere que las partes compartan información sobre su forma de percibir el problema. En esta fase, el equipo mediador empieza a recoger información sobre la situación. Para ello, el equipo mediador invita a las partes a empezar a contar su versión usando preguntas abiertas. Normalmente, una parte empieza a contar la situación y después la otra cuenta su versión. Lo más habitual es que tengan perspectivas diferentes, y que hagan declaraciones de posición, en vez de hablar sobre sus intereses. El equipo mediador resume el relato, al mismo tiempo que la parte lo va contando, y aprovecha la simultaneidad de la paráfrasis para ir reformulando frases negativas, para flexibilizar posiciones rígidas, y para controlar de manera estrecha el diálogo.

El equipo mediador hace preguntas para profundizar en los temas que las partes exponen como importantes. Facilita que las partes sigan compartiendo y aclarando información, y atendiendo dudas. El equipo mediador no permite que las partes ofrezcan soluciones en esta etapa. Resulta conveniente que, antes de hablar de soluciones, las partes ventilen sus sentimientos y que sientan que han tenido oportunidad de expresar todo lo que querían decir.

Mientras las partes cuentan su visión de la situación, el equipo mediador resume los datos importantes y la emoción expresada. Destilan la información para identificar los temas clave que las partes quieren resolver, y que serán los temas que se abordarán en la próxima fase. El objetivo de este período, por tanto, es el de reunir la información básica y regular el tono afectivo de la reunión, para orientar las siguientes etapas al análisis de las posibles alternativas de las cuestiones en disputa.

Fase 3: Comunicación entre los mediadores para determinar las siguientes actuaciones. Resumir la información compartida y establecer el temario.

Opción A: El equipo mediador se comunica directamente en presencia de las partes.

Opción B: El equipo se comunica a solas.

Esta fase sirve para confirmar la información reunida por el equipo mediador y orientar consecuentemente el resto de la sesión. El equipo mediador reúne los temas que identificó en la última fase y hace un resumen global de la situación expuesta por las partes. Cuando éstas hayan confirmado los temas, el equipo establece un temario para tratarlos. Las partes pueden colaborar en establecer el temario, o, por el contrario, el equipo mediador puede optar por hacerlo a solas, y posteriormente presentarlo a las partes.

Con el objetivo de implicar a las partes en todo el proceso y que lo asuman como protagonistas del mismo, resulta conveniente que éstas participen, si es posi-

ble, en el establecimiento del temario indicado. El hecho de que el equipo mediador se separe de las partes tiene algunas desventajas para el proceso y el equipo mediador. Si bien es cierto que la situación de reunirse sin la presencia de las partes puede resultar útil para que el equipo mediador pueda hablar sobre problemas y estrategias, y también para descansar de la presión que supone estar atendiendo permanentemente las interacciones verbales y no verbales de los negociadores, con el objetivo de neutralizar la situación y conseguir ese clima de seguridad para todos, también es cierto que de forma paralela surgen algunas desventajas. En primer lugar, las partes pueden hacer elucubraciones sobre lo que estarán hablando los mediadores en su ausencia, por lo que pueden sentirse juzgados o «procesados». En segundo lugar, también pueden imaginarse que hay secretos, opiniones y quizá hasta datos que ellos desconocen. Por consiguiente, el separarse para hablar a solas puede tener el efecto de crear distancia y desconfianza en el proceso de mediación y en los mediadores, y, lo que es más importante, es posible que produzca en las partes la impresión de que, dado que los mediadores tienen todas las claves, ellos son los que deben aportar una solución que satisfaga los intereses de todos los implicados. Es decir, quitar protagonismo a las partes puede implicar quitarles también responsabilidad en la resolución del problema. En todo caso, si los mediadores consideran oportuno, en esta fase, reunirse sin la presencia de las partes, lo pueden explicar, por ejemplo del siguiente modo: *«Vamos a hablar entre el equipo mediador, unos cuantos minutos, para coordinarnos en la planificación de las próximas etapas a seguir en esta mediación. Tenemos mucho interés en guiar bien este proceso, por lo que después os comentamos cómo lo hemos planificado»*. También puede resultar útil advertir a las partes, que es «normal» que en cualquier momento del proceso, los mediadores se separen para planificar su trabajo.

El equipo mediador establece el temario para dividir el problema en sus partes factibles y abordar posteriormente los temas uno a uno. De esta manera es posible aparcar un tema con un mini-acuerdo y seguir adelante con el próximo tema. Mediante este procedimiento la mediación avanza con el diálogo, hacia una solución que recoja todos los mini-acuerdos en un acuerdo global.

Al establecer el temario indicado, se incluyen todos los temas que cualquiera de las partes desee incorporar, aunque alguna parte piense que dicho tema no es importante y no sea propicia a abordarlo. Al poner los temas en el temario, se escriben de una manera neutral para no herir ni irritar los sentimientos de una u otra parte. Tampoco se ponen los asuntos en columnas, ni con nombres para identificar quién quiere que se trate tal cuestión en particular. Una técnica eficaz consiste en emplear un papelógrafo (rotafolio) o una pizarra blanca para anotar los temas a tratar. Esto ayuda a orientar a las partes hacia una tarea común externa, a concentrar el diálogo en dicho tema y a alejarlo de otros asuntos conflictivos —como lo que sucedió en el pasado, a lo que las partes generalmente siempre desean volver—. Sirve también para que lo que está escrito en la pizarra nos recuerde a todos el tema que se está tratando en el momento.

Una estrategia para abordar el temario consiste en empezar por el tema que parece menos difícil de resolver. Si se logra un acuerdo sobre este tema, el éxito inicial anima la dinámica de la mediación, y da la sensación de que se va avanzando, a pesar de que todos sean conscientes de que queda mucho por andar (Pruitt, 1981). El equipo mediador puede explicar, al iniciar esta fase, que realmente no es relevante el tema que se vaya a tratar primero porque todos van a ser abordados. También puede indicar a las partes que el acuerdo sobre un tema en particular no es estable, hasta que se articulen todos los acuerdos parciales en un acuerdo global. A veces puede ocurrir que alguna de las cuestiones que están en la lista permanezca en la misma sin ser fuente de discusión, y que las partes no insistan en resolverla. Esto nos indica que probablemente se propuso como estrategia de negociación, o para irritar a la otra parte, sin tener un verdadero interés en la misma.

Fase 4: Generación de opciones sin compromiso, siempre en presencia de todos los mediadores.

Opción A: En sesión conjunta (todos los mediadores con todas las partes)

Opción B: En sesión privada (todos los mediadores con una de las partes)

La oportunidad de trabajar con creatividad y flexibilidad es una de las grandes ventajas de la mediación. En la fase se trata de generar opciones, de forma que los mediadores buscan romper con las posiciones que presentan las partes y aumentar las alternativas que éstas puedan considerar para solucionar el problema. La generación de opciones se repite para cada uno de los temas a tratar. El equipo mediador identifica el tema y pide que las partes propongan ideas para solucionarlo, sin ningún compromiso con dichas ideas, y sin criticar ni evaluar sus posibilidades, todavía. El equipo reúne las alternativas en una lista. Algunas técnicas de creatividad como la lluvia de ideas se pueden emplear en esta etapa con el objetivo de propiciar el diálogo y estimular la creatividad. El equipo mediador sigue resaltando los intereses subyacentes de las partes en sus intervenciones, y les pide que sugieran alternativas que satisfagan dichos intereses.

Para crear un clima de colaboración, puede resultar más eficaz que las partes generen las alternativas en una sesión conjunta. Si el equipo mediador elige separar a las partes, es importante que no se dividan también los mediadores, ya que puede polemizar el proceso, y destruir la imagen de equipo mediador.

Fase 5: Valoración de las opciones.

Opción A: En sesión conjunta (se realiza al mismo tiempo que se van negociando las opciones).

Opción B: En sesiones privadas.

Las partes pasan de generar alternativas a evaluar si alguna de las propuestas de la lista de alternativas puede servir para arreglar la situación. A veces la lista de



propuestas no contiene la solución ideal, pero puede darle a las partes ideas para construir otra alternativa que les sea útil para llegar al acuerdo. El procedimiento no consiste en que el equipo mediador señale la lista y pida que se evalúe cada alternativa por separado —ello generaría una dinámica negativa al obligarles a centrarse en algunos aspectos que pueden resultar desagradables—, sino en señalar la lista y pedirles si alguna de las alternativas de la misma podría satisfacer los intereses de todas las partes implicadas, o si se les ocurre modificar algún aspecto de alguna de ellas para lograr dicho objetivo. Por tanto, a pesar de que todas las ideas u opciones propuestas se encuentren en la lista, sin embargo hay muchas que ni tan siquiera se abordarán. Las opciones que parecen viables se contrastarán con la realidad, y se valorarán sus posibles consecuencias.

Fase 6: Discutir y seleccionar entre opciones y alternativas generadas. Desbloquear posiciones si es necesario.

- Opción A: En sesión conjunta.
- Opción B: En sesiones privadas.

La mayor parte de la negociación se produce en esta fase de la mediación. Las partes formulan propuestas concretas para solucionar la disputa, basándose en lo que aprendieron a lo largo de la mediación. En esta fase se consigue información sobre cómo están viviendo ambas partes la situación, una mejor comprensión de los propios intereses y de los intereses del adversario, y una gama más amplia de alternativas con posibilidad de solucionar el problema. El equipo mediador continúa apoyando a las partes en esta fase, y ayudándoles a definir una solución adecuada a su situación, reformulando, si fuese necesario, las declaraciones que contengan posiciones en forma de propuestas creativas.

A veces, la negociación se puede estancar. El equipo mediador recurre entonces a las técnicas para salir del *impasse* y para desbloquear posiciones de excesiva rigidez. Estas técnicas incluyen: repasar las concesiones que ha realizado cada parte, repasar los preacuerdos y el progreso que han logrado hasta el momento, proceder a la discusión sobre otro tema de la negociación, invitar a alguien con información especializada que pueda ofrecer una nueva perspectiva, formular el empleo de un período de prueba, y examinar la realidad de las alternativas propuestas por cada parte, considerando los costos, el tiempo invertido y el riesgo de no llegar a un acuerdo. Algunas de estas técnicas han sido analizadas con mayor amplitud en la sección previa de este capítulo.

Fase 7: En caso de estancamiento, propuestas del equipo mediador.

Las propuestas que puede realizar el equipo mediador buscan como objetivo no perder el esfuerzo y las energías que todos los participantes han invertido para llegar a este punto de la mediación. Sólo como último recurso, el equipo mediador



puede ofrecer algunas sugerencias para romper el *impasse*. Independientemente de quien realice la intervención concreta, las partes deben percibir con claridad que las sugerencias las ofrece el equipo en su totalidad, sin indicaciones sobre la autoría de las mismas. El equipo mediador sugiere con cuidado, empleando más la inducción que la exposición explícita en sus intervenciones, para no equivocarse, especialmente en el sentido de que una de las partes pueda pensar que los mediadores están de parte de alguien. Esto puede ocurrir cuando alguna de las partes valora una sugerencia de diferente manera que el equipo mediador. Para evitarlo, y si es posible, el equipo mediador puede ofrecer varias alternativas a la vez, de modo que, en definitiva, sean las partes las que opten y formulen su propio acuerdo. También es posible que las partes se pongan de acuerdo en los temas que les resulte más fácil, y que el equipo mediador sólo realice sugerencias para los aspectos que queden en disputa. El objetivo es que se finalice sin rupturas y con acuerdo de «buenas intenciones» entre las partes.

#### Fase 8: Cierre y clausura de la mediación.

En esta fase final de la mediación, el equipo mediador reúne los acuerdos parciales y los redacta en un acuerdo global. Se concreta el acuerdo y los detalles, haciendo una redacción nítida, con una definición clara de los términos. El acuerdo se redacta de manera que salvaguarde la imagen de cada parte, aunque una de ellas haya tenido que ceder más que otra. Para que resulte eficaz, incluso con perspectivas de futuro, el acuerdo incluye una cláusula que indica los pasos a seguir en caso de que las partes se vean incapacitadas de cumplir el acuerdo. En este sentido, el equipo no teme comprobar cuáles son los retos potenciales del acuerdo logrado, para asegurarse de que éste es fuerte y que no se desbaratará al salir de la mediación.

El equipo mediador agradece a las partes el esfuerzo realizado, y les felicita si han logrado llegar a un acuerdo. Si no han podido llegar a un trato, les agradece igualmente el esfuerzo realizado, y les felicita por lo que hayan podido lograr, bien sea una mejor relación entre ambos, un mejor entendimiento de la situación, las alternativas generadas, o cualquier otro aspecto que haya significado una mejora sobre la situación inicial. En los casos en que no se haya logrado un acuerdo, resulta importante que el equipo mantenga una disposición positiva, y dé confianza en el proceso y en la capacidad de las partes de resolver sus problemas en el futuro. El equipo les puede indicar que a pesar de no haber logrado un acuerdo en el presente, probablemente el proceso les ha podido ayudar para entenderse sobre otros aspectos en el futuro, lo cual alienta la esperanza de las partes a seguir intentado arreglar su situación. Como se ha indicado en la introducción del presente trabajo, el objetivo del equipo de mediación no consiste sólo en lograr un acuerdo, sino en lograr un compromiso con el mismo, e ir modelando las conductas de las partes para procurar un mejor entendimiento en el futuro que les permita dirimir sus disputas entre sí.

El cuestionario de efectividad de la mediación, que puede ser cumplimentado por las partes al finalizar el proceso, recoge algunos de los aspectos y objetivos a lograr en la mediación, descritos en el presente modelo de mediación de relaciones laborales.

TABLA 12.2  
*Cuestionario de efectividad en la mediación*

<p><b>Durante la sesión entre las partes....</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El (equipo) mediador escuchó a las partes?</li> <li>• ¿El (equipo) mediador le trató equitativamente?</li> <li>• ¿El (equipo) mediador trató equitativamente a la otra parte?</li> <li>• ¿El (equipo) mediador llegó a entender sus intereses?</li> <li>• ¿El (equipo) mediador le ayudó a comprender mejor los intereses de la otra parte?</li> <li>• ¿El (equipo) mediador implicó a ambas partes en la generación de alternativas que facilitasen el acuerdo?</li> <li>• ¿Se resolvió el caso o se mitigó el conflicto?</li> </ul> <p><b>Finalizada la mediación, ¿cuál es su apreciación sobre...?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la solución acordada.</li> <li>• Satisfacción con la mediación.</li> <li>• Relaciones entre las partes.</li> <li>• Clima resultante de la mediación.</li> <li>• Comprensión mutua entre las partes.</li> </ul> <p><b>¿Recurriría de nuevo al mismo (equipo) mediador? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?</b></p>
---

## Ejercicios prácticos

### EL SEÑOR GALISTEO Y ALFONSO

*Instrucciones para su desarrollo:* El caso que se plantea a continuación está preparado para que se desarrolle como un juego de rol sobre mediación, con tres papeles principales: el señor Galisteo, que es jefe de grupo de una empresa automovilística; Alfonso, ingeniero industrial y de reciente incorporación a la empresa; y un/a mediador/a, que ha aceptado mediar entre ellos a petición de la empresa.

Se distribuirá a los participantes en grupos de tres personas, y se asignará a cada persona uno de los roles. Se separará en diferentes salas a los participantes en función de los roles asignados —señor Galisteo, Alfonso y mediador/a— y se les pedirá que realicen la preparación de la sesión de mediación en 20 minutos. Una vez finalizada la preparación, comenzará la sesión de mediación para lo que dis-

pondrán de 45 minutos. En la discusión posterior entre todos los participantes, se comentará el desarrollo de la sesión de mediación de cada equipo, siguiendo las cuestiones planteadas al final del caso.

### Información general

El señor Galisteo y Alfonso son dos técnicos de métodos de una importante empresa automovilística, con una gran experiencia en la fabricación de vehículos. El señor Galisteo es jefe de grupo en el Servicio de Puesta a Punto de Maquinaria y, como tal, la mano derecha de Félix (jefe del departamento de Métodos). Tiene 55 años, y lleva empleado toda la vida en la empresa, en la que ha ido progresando, sin contar con una formación técnica inicial de rango universitario, acumulando experiencia a lo largo de los años. Es algo distante y no se presta demasiado a un trato familiar con los miembros de su equipo. Sus opiniones e iniciativas tienen mucha relevancia. Félix le pide opinión en muy diversos asuntos relacionados con el trabajo e incluso llega a consultarle sobre la incorporación al departamento de nuevos miembros, como sucedió en el caso de Alfonso.

Alfonso tiene 29 años, ingeniero industrial, de carácter abierto y cordial, es apreciado por todos. Se incorporó a la compañía hace dos años, en su puesto actual, jefe de grupo en el Servicio de Gamas y Planificación del Trabajo, dependiente del mismo departamento de Métodos. Este servicio tiene por tarea fundamental la planificación del trabajo cuya implantación sobre el terreno será realizada por el equipo del señor Galisteo.

El señor Galisteo y Alfonso son, sin lugar a dudas, los dos técnicos de más alto nivel del departamento, pero nunca se han llevado bien. Sus relaciones en los últimos seis meses se han deteriorado especialmente (en los dos últimos meses sólo se han comunicado a través de notas oficiales, por escrito) y su jefe Félix ha sido incapaz de resolver la situación. En el último proyecto de conversión, cuyo coste supone para la compañía una inversión superior a los 7 millones de euros en nuevas máquinas, llevan un retraso de más de un mes sobre el *planning*, debido a su falta de entendimiento (en la última disputa el señor Galisteo ha imputado abiertamente dicho retraso a la flexibilidad de la jornada laboral de Alfonso, y ha tratado de desplazarlo del departamento). Félix, el jefe del departamento, ha llegado a ser amonestado seriamente por el director de la factoría, al ponerse en peligro la salida al mercado de un nuevo vehículo. Félix ha hablado con los dos para proponerles un proceso de mediación, y tanto el señor Galisteo como Alfonso han aceptado. Mercedes ha sido propuesta como mediadora y ésta será la primera entrevista de las partes con ella.

#### *Papel de Alfonso Ingeniero industrial*

Todo el mundo teme al señor Galisteo. Tiene un aspecto físico formidable, con sus posturas perfectas y su naturaleza taciturna. El señor Galisteo espera ser con-

sultado sobre todos los temas, y parece estar resentido de tu independencia y tu graduación. Dada su actitud crítica, y sus indirectas sobre tu desconocimiento de la historia de la empresa y de los clientes, has decidido resolver cualquier problema con el que te encuentres por tu cuenta. A pesar de que probablemente te hubieses beneficiado de su ayuda en diversos aspectos, esta posibilidad es ya muy lejana, y ahora te encuentras realmente bien en tu trabajo, si no fuese por este problema. El enfado del señor Galisteo al recordar tus actuaciones ha sido tan furibundo que ha acudido a Félix a pedirle que seas apartado del departamento de Métodos.

Admitirás, si se te presiona, que no has sido un buen compañero de equipo con el señor Galisteo. Cuando él ha venido a ti a por ayuda, tú has hecho lo que estrictamente se te pedía en el protocolo. Si llegan a presionarte más, incluso admitirás que cometiste un gran error en el modo en que planificaste el trabajo en el último proyecto. Pero por otro lado el señor Galisteo hizo todo lo posible por paralizar tus actuaciones de un modo muy calculado, para perjudicarte frente a la dirección.

*Nota:* El señor Galisteo no sabe que has acordado con la empresa asumir el puesto de jefe de departamento de Métodos, en el plazo de un año, cuando termines tu Máster en Gestión de la Calidad Total. ¡Si él piensa que las cosas están mal ahora, que espere a que ocupes un puesto directivo porque se va a enterar! No sabes si este problema podrá ser resuelto. ¿Puede alguien creer que el señor Galisteo va a cambiar? ¿Cómo podríais llegar a congeniar teniendo en cuenta su fuerte personalidad?

Si el mediador/a realiza una buena labor moviéndote de tu posición inicial, pondrás sobre la mesa tus intereses, que son los siguientes:

- Proteger tu reputación. Quieres proteger tu reputación en la empresa. Tienes una carrera en la que pensar. Quieres desempeñar el puesto de directivo.
- Recuperarte de tu error. Te sientes mal sobre el modo en que se ha llevado el último proyecto —quieres reconocer y recuperarte de este asunto.
- Ser tratado con respeto. ¡El control debe detenerse! El señor Galisteo debe tratarte como a un compañero, no como a un subordinado.
- Recibir una disculpa por el modo en que se te ha tratado. El señor Galisteo debe admitir que no es de su incumbencia tu puesto de trabajo en el departamento.
- Tener un entorno y un clima de trabajo mejor. Estás harto de estar trabajando en un despacho en el que nadie se atreve a hablar y la tensión es muy elevada —estás acostumbrado a llevarte bien y simpatizar con todo el mundo.

#### *Papel del señor Galisteo* *Jefe de grupo*

Alfonso se incorpora tan fresco a la empresa, con un despacho y un salario casi tan grandes como el tuyo. Nunca ha sido respetuoso con tu experiencia. A diferencia de su predecesor y de casi el resto del personal, nunca te pide tu consejo sobre nada. Prefiere arreglárselas por su cuenta, incluso si ello le lleva a cometer errores con su

jefe. Resulta particularmente bochornoso que haya negociado un tipo de dedicación tan flexible y tan diferente del resto del personal, exceptuando la situación de Félix.

Es cierto que has controlado muy de cerca sus idas y venidas, puesto que, a pesar de su inusual horario, quieres que cumpla con sus obligaciones. En secreto, crees que quiere eliminar tu puesto. Piensas que se las está arreglando para forzar tu salida de la empresa. Observas que se esfuerza por llevarse bien con todo el mundo. Casi por venganza, Alfonso ha rechazado en más de una ocasión ayudarte en tu puesto cuando has tenido que realizar algún asunto personal fuera del trabajo. Su respuesta es siempre la misma: «Tú tienes un horario tan distinto al mío, que deberías saber que no estoy disponible».

Tú eres una persona muy reservada, así que el mediador/a tendrá que esforzarse para hacerte hablar. Este último proyecto que Alfonso ha planificado es sólo una muestra de su forma de llevar las cosas con el objetivo de ponerte en un aprieto. Te gustaría que lo despidiesen. Quizá ha sido un error acudir a Félix para sugerirle que lo aparte del departamento, pero crees que es tu obligación ofrecer tu evaluación de las personas de tu entorno. La situación tendrá que cambiar, para que los dos podáis permanecer en vuestros puestos. ¡Nunca vas a permitir que se elimine tu puesto!

¡Al menos inicialmente, tu actitud en la entrevista privada con el mediador/a será la de que deberían apartar a Alfonso del departamento! Si el mediador realiza una buena tarea moviéndote de tu posición inicial, tú pondrás sobre la mesa tus intereses, que son los siguientes:

- Proteger tu puesto de trabajo. Has trabajado mucho y duro para estar donde estás, y deseas seguir con esta posición.
- Proteger tu reputación. Tu opinión ha sido siempre muy bien valorada en esta empresa, temes que este asunto pueda lesionarte profesionalmente. Quieres que este aspecto quede muy claro.
- Recuperarte de tus errores. Te sientes mal por el modo en que llevaste el último proyecto, y por acudir a Félix para que desplazaran a Alfonso del departamento. Quieres reconocer y recuperarte de este asunto con la empresa.
- Ser tratado con respeto. Necesitas un reconocimiento de Alfonso hacia tu experiencia y tu buen juicio; nunca has recibido este trato de él.
- Recibir una disculpa por el modo en que se te ha tratado. Alfonso tiene que reconocer que llevó muy mal el tema del último proyecto y que ello os perjudicó a ambos.
- Tener a una persona dispuesta a formar equipo. Te disgusta enormemente que no hayáis hablado directamente en tanto tiempo. Necesitas a un compañero que pueda trabajar contigo y que pueda echarte una mano cuando necesites su ayuda o su cobertura.

#### *Papel del mediador/a*

Considerando la información general del caso, tu labor consistirá en tratar de desvelar, mediante las reuniones con las partes, los siguientes aspectos: ¿Cuáles

son los intereses y otros aspectos relevantes de la situación, para Alfonso y para el señor Galisteo, respectivamente? ¿Cuál es el BATNA de Alfonso y del señor Galisteo, respectivamente?

### Cuestiones para guiar la discusión

1. ¿Cuáles son los intereses y otros aspectos relevantes de la situación, para Alfonso y para el señor Galisteo, respectivamente?
2. ¿Cuál es el BATNA de Alfonso y del señor Galisteo, respectivamente?
3. ¿Qué posible solución puede ser apropiada para Alfonso? ¿Qué posible solución puede ser apropiada para el señor Galisteo?
4. ¿Cuál puede ser la solución integrada para Alfonso y el señor Galisteo?

### EL EDITORIALISTA\*

*Instrucciones para su desarrollo:* El caso que se plantea a continuación está preparado para que se desarrolle como un juego de rol sobre mediación, con tres papeles principales: Juan Pérez, que es escritor de novelas de aventuras; Rosa Muñiz, que es editorialista, y Antonio Martínez, que es director de la Sección Infantil y Juvenil de Millenium, el cual ejerce de mediador.

Se distribuirá a los participantes en grupos de tres personas, y se asignará a cada persona uno de los roles. Se separará en diferentes salas a los participantes en función de los roles asignados —Juan Pérez, Rosa Muñiz y Antonio Martínez— y se les pedirá que realicen la preparación de la sesión de mediación en 30 minutos. Una vez finalizada la preparación, comenzará la sesión de mediación, para lo que dispondrán de 60 minutos. En la discusión posterior entre todos los participantes se comentará el desarrollo de la sesión de mediación de cada equipo, siguiendo las cuestiones planteadas al final del caso.

#### *Papel de Juan Pérez*

*Juan Pérez es escritor de novelas de aventuras*

Desde que estudiabas bachillerato te habías sentido muy interesado por las novelas de caballería de la Edad Media y por las novelas de aventuras, las cuales leías ávidamente durante muchas horas al día. Tenías, además, un gran interés en escribir la historia que te hubiese gustado encontrarte como lector, esto es, una historia emocionante de aventuras. Así, con diecisiete años comenzaste las primeras pruebas de lo que sería tu primera novela de éxito: *El capitán Fragata*. En ella

---

\* Adaptado de Medina, F. J. y Munduate, L. (2002). El editorialista. En J. Boada (Dir.), *Capital humano*, Barcelona: Granica, pp. 163-176.

narrabas la historia de un espadachín a sueldo, en la corte francesa de Luis XIII. Desde que iniciaste los preliminares de la historia del Capitán Fragata, hasta el día de su posterior publicación, transcurrieron unos diez años, en los que estudiaste Historia del Arte y comenzaste a impartir clases en un colegio público. Allí decidiste dedicarte, en cuerpo y alma, a la finalización del libro que habías comenzado en tu adolescencia.

La publicación del libro fue posible gracias a un amigo de la familia, Antonio Martínez, que es editorialista en una pequeña editorial, PreManuales. Tras unos comienzos titubeantes en cuanto a ventas, la novela llegó a manos del director de un conocido programa de radio, que recomendó encarecidamente su lectura. Ello supuso un incremento enorme del número de ejemplares vendidos, y tu reconocimiento nacional en el mundillo literario. A partir de ahí vinieron los éxitos, tres nuevas novelas de aventuras —*Tras los pasos del Rey*, *Oro y diamantes* y *Plaza de Doña Elvira*—; colaboraciones en diarios de tirada nacional, algunos cuentos cortos, y la concesión del premio Ateneo de Sevilla a tu última novela, *El tesoro oculto de Medina Sidonia*. En definitiva, te has convertido en un autor de éxito y en uno de los escritores con mayor volumen de ventas.

A partir de tu segunda novela, tuviste que publicar en una nueva editorial —Millenium—, ya que ésta absorbió a la pequeña empresa de tu amigo Antonio Martínez. El contrato era bastante razonable para un principiante. Tú te comprometías a escribir cuatro novelas con el mismo personaje, recibías un 15 por 100 de ingresos sobre el precio final del libro, y la editorial realizaba una promoción de cuatro semanas. Tú colaborabas en la promoción, visitando emisoras de radio, televisiones privadas y públicas, lo que te permitía conocer nuevos contextos y nuevas personas del ámbito literario. Esto te gustaba especialmente.

De cada una de las novelas se vendieron una media de 12.000 ejemplares —cada una a un precio aproximado de 20 euros—. Estos ingresos te supusieron una mejora importante en tu nivel de vida. A partir de la segunda novela, te planteaste la dedicación exclusiva a la literatura, por lo que tuviste que cambiar de residencia. Te trasladaste a Madrid, donde estabas más cerca del mundo profesional literario, y tuviste que renunciar a tu trabajo como profesor. Fue una época llena de cambios, te mudaste de casa, contrajiste matrimonio y tuviste dos hijos. Ante esta nueva situación, te planteaste muy seriamente la necesidad de incrementar tu nivel adquisitivo, ya que necesitabas ser tremendamente productivo para mantener tu nivel de vida. Con los beneficios obtenidos de las novelas de aventura era muy difícil sobrevivir en Madrid. Sin embargo, las colaboraciones puntuales en los periódicos, y alguna tertulia en televisión, te suponían un ingreso sustancial de dividendos que, de no haber sido así, te tendrías que haber planteado el volver a trabajar de profesor.

Dentro de un mes finaliza tu contrato con la editorial Millenium, la cual ya te ha planteado, de manera informal, su deseo de continuar publicando tus obras. Tú ya estas pensando en dicho contrato, por lo que, hace un par de semanas, en un foro literario celebrado en Madrid, le comentaste tu preocupación a un famoso



escritor, amigo tuyo, Luis Sanmartín. Luis te dijo que había negociado recientemente su contrato y que consideraba una canallada que un escritor de éxito tuviese que estar mirando el *ranking* de las obras vendidas para ver si podía, o no, comprarse un traje nuevo. Luis había obtenido de su editorial un adelanto económico anual, bastante cuantioso, y había mantenido su porcentaje sobre el precio final del libro. Él lo argumentaba, basándose en el hecho de que las editoriales necesitan vender el mayor número de libros posibles, por lo que el tiempo que transcurre entre la edición en un formato de calidad, hasta la edición de bolsillo es, cada vez, más reducido. Esto termina perjudicando al escritor, que recibe de estas ediciones una cantidad casi ridícula —en algunos casos, menos de un euro por cada libro vendido.

Tras esta conversación te sentiste muy preocupado, y solicitaste una cita con la editorialista de Luis Sanmartín, Carmen Sánchez. Carmen sonrió ante las condiciones establecidas en tu contrato, de las que comentó que eran normales para una persona recién llegada a la creación literaria, pero muy insuficientes para escritores que superasen las 5.000 copias en cada novela. Ella se comprometió a hacerte una oferta detallada, considerando muy razonable la presencia de una cantidad fija anual —sobre 12.500 euros—, mantener el porcentaje de beneficios de cada novela (15 por 100), y demorar seis meses, con respecto a la media de dos años de otras editoriales, la edición de bolsillo de cada uno de tus textos. A pesar de que en los aspectos económicos te parece interesante dicha oferta, había varios asuntos que no te agradaron demasiado. La editorial tenía la política de intervenir y orientar la temática de los textos publicados, por lo cual, casi con toda seguridad, te verías obligado a continuar escribiendo durante algunos años sobre el Capitán Fragata. Aunque no se lo habías dicho a nadie, tenías previsto crear un nuevo personaje literario, un periodista, muy alejado del perfil del Capitán Fragata. Además, a la editorial no le gustaba que en las promociones de tus textos interviniese el autor, dejando todas las labores de marketing a una empresa de publicidad, perteneciente al mismo grupo empresarial. Por último, a la editorial le gustaba establecer un compromiso a largo plazo —7 años—, por un conjunto amplio de textos escritos —generalmente cinco textos—. Tú, de todas formas, pensabas que merecías un contrato mejor que el de Luis, porque vendías más del doble de libros que él. Carmen Sánchez te ha hecho llegar un contrato formal con las cláusulas especificadas en la reunión que mantuvisteis, y tú has quedado en contestar en 15 días, en caso de que te interese dicha oferta.

La editorialista jefa de Millenium, Rosa Muñiz, te llamó ayer a tu casa, para hablar contigo. Tu relación con Rosa es bastante buena, sobre todo porque tenéis un amigo común, Antonio Martínez —editor de la desaparecida PreManuales—, que trabaja también en la editorial, como director de la sección de literatura infantil. La conversación con Rosa fue bastante tensa, ya que ella te propuso, en principio, mantener el mismo contrato que tenías suscrito con la editorial, aunque te ofreció una cantidad anual de 6.000 euros. A ti te cogió de sorpresa ese ofrecimiento, porque pensabas que Rosa te ofrecería una mejora sustancial en tus retri-



buciones, sobre todo porque las ventas del Capitán Fragata habían supuesto un porcentaje muy elevado de los ingresos totales de la editorial. La discusión derivó hacia asuntos personales, al echarle Rosa en cara que la editorial había apostado por ti al inicio de tu carrera, y que te habían tratado con una enorme delicadeza durante toda tu trayectoria profesional. Se atrevió, incluso, a cuestionar la futura valía comercial del personaje central de tus libros, el Capitán Fragata, al cual denominó «proyecto acabado y arcaico». Tras esta impertinencia, finalizaste la conversación colgando el teléfono, y pensando seriamente en la oferta de la otra editorial.

Tras llamar por teléfono a un par de compañeros de profesión, pensaste en las condiciones del futuro contrato. Te gustaría obtener una cantidad fija anual de 20.000 euros; un porcentaje del 20 por 100 por cada texto vendido en edición de calidad, y un 35 por 100 en edición de bolsillo —las ediciones de bolsillo son muy baratas, con lo cual el porcentaje que te reintegran es insignificante—; con el compromiso de no reeditarlos como libro de bolsillo, antes de los dos años y medio de su lanzamiento; un mes de promoción por cada una de las novelas; temática libre y un contrato de 5 años con el compromiso de tres nuevos textos. A diferencia del contrato actual, crees que este contrato sería muy razonable, con una venta de unas 15.000 copias por novela, ya que con el contrato actual la editorial se está enriqueciendo, mientras tú pasas apuros económicos. De cualquier modo, no aceptarías un contrato en condiciones inferiores al propuesto por la editorial de Carmen Sánchez. Aunque es cierto que no te importaría rebajar algo la cantidad fija anual —hasta un mínimo de 10.000 euros—, siempre que se te ofreciese un mes de promoción, por cada nuevo lanzamiento editorial.

Hace un par de horas, Rosa Muñiz te llamó para concertar una entrevista para mañana, y dada la dificultad de la situación y la premura de tiempo para resolverla, ambos acordasteis que estuviese presente vuestro amigo común Antonio Martínez, quien ha aceptado y os ha indicado que sería mejor que os reunieseis en su despacho particular.

### *Papel de Rosa Muñiz*

#### *Rosa Muñiz es editoralista de Millenium*

Llevas en el negocio de los libros desde que eras pequeña. Se puede decir que conoces las facetas de este oficio desde todos los prismas y las ópticas posibles. Tu padre era un famoso librero de Madrid que, incluso en las épocas más difíciles de la dictadura, traía algunos libros prohibidos desde París, para satisfacer los deseos de sus clientes más destacados, entre los que se encuentran algunos grandes políticos de la actualidad. Estudiaste Ciencias Empresariales, y trataste de compaginar tus dotes de empresaria con la vocación familiar por la literatura, fundando una editorial, junto a tu padre, la editorial Millenium. La editorial ha tenido sus épocas de altas y bajas. Durante la década de los setenta se vendieron una gran cantidad de enciclopedias y de obras de colección; y durante los años ochenta se ingresó mucho dinero con la literatura infantil y con los textos escolares. Sin embargo, la

década de los noventa ha sido muy difícil para todos. En primer lugar porque los costes de producción en España son mucho más elevados que en determinados países de Oriente o América Latina, por lo que las grandes editoriales han optado por producir los libros en el extranjero, y centrar en España el tema de la distribución; sin embargo, las editoriales pequeñas no han podido permitirse el lujo de abrir sucursales a 10.000 kilómetros, por lo que se han visto obligadas a asumir dichos gastos. En segundo lugar, porque la universalización de las fotocopiadoras ha motivado un descenso muy importante en las ventas de determinados artículos, sobre todo en la literatura escolar y universitaria. En tercer lugar, porque el mercado, cada vez más cambiante, obliga a editar textos muy diversos, orientados a públicos muy heterogéneos, algunos con gran éxito y otros con pérdidas considerables. Por último, la innovación tecnológica ha obligado a su editorial a invertir una ingente cantidad de dinero en la adquisición y renovación de la tecnología, con el fin de ser competitivos en esta nueva sociedad del conocimiento.

Por estos motivos, la editorial se planteó hacer un gran esfuerzo expansivo, al comienzo de los noventa, y adquirir algunas editoriales, pequeñas, pero muy exitosas e interesantes. Se adquirieron dos editoriales, PreManuales, dedicada a la literatura joven de aventuras, y Ardila, dedicada a los libros de viajes y gastronomía.

La adquisición de PreManuales ha sido muy provechosa desde un punto de vista personal y económico. En primer lugar, porque ha permitido que Antonio Martínez, su director, compañero y amigo desde la facultad, forme parte del grupo, dirigiendo la sección infantil y juvenil; y, en segundo lugar, porque los autores que pertenecían a dicha editorial, casi desconocidos al principio, han conseguido llegar a ser grandes vendedores. En especial Juan Pérez, que ha sido *bestseller* con dos de sus novelas, *Tras los pasos del Rey* y *Oro y diamantes*. Consideras un gran éxito comercial la compra de esta editorial, por el importante valor añadido que ha aportado al grupo.

El trato que tu grupo editorial dispensa a los escritores más importantes es exquisito. Los suele invitar, casi todos los años, a certámenes literarios que se celebran por el mundo. Por ejemplo, Juan Pérez estuvo el año pasado con su pareja en Cuba, diez días, para asistir a la semana de la literatura universal. Todos los años la editorial les regala una copia de los libros más vendidos de la editorial (algunos años, la editorial se gasta más de 90.000 euros, entre todos sus escritores). En definitiva, la editorial se toma muy en serio la relación con los escritores, de tal forma que, durante la etapa de promoción de los nuevos libros, se sienten las personas más importantes del mundo. Visitan las ciudades más importantes del país, hospedándose en los mejores hoteles, conociendo a las personas más relevantes de la cultura de dicha ciudad, y disfrutando de su gastronomía. La editorial piensa que, si los escritores están radiantes durante ese mes, las ventas del libro serán mucho mayores, lo que repercutirá en los ingresos de la editorial y también del escritor.

El caso de Juan Pérez es un caso muy especial, ya que ha sido el escritor con más ventas de la editorial durante tres años consecutivos. La editorial ha tenido

bastantes atenciones con él, lo ha invitado, junto a su familia, a varios simposios internacionales de literatura, y, durante las promociones de sus nuevos libros, no se ha reparado en gastos. Sabes que su contrato actual no es bueno, y por eso tienes pensado mejorárselo de forma sustancial. De todas formas, Juan ha ganado mucho dinero con los libros, de forma directa, y principalmente de forma indirecta, ya que, mediante el apoyo de la editorial, ha conseguido hacerse un hueco en el panorama literario nacional, que le ha llevado a colaborar, de forma periódica, con la televisión y con el diario más importante del país.

Además, tienes dudas sobre el futuro de la producción literaria de Juan Pérez; es cierto que las historias de *El Capitán Fragata* han sido un *boom* literario, pero el nivel de ventas de su tercera novela, *Plaza de Doña Elvira*, ha sido muy bajo, comparado con las dos anteriores, a pesar de haber tenido una crítica literaria muy favorable. El nivel de ventas de su nuevo libro, *El tesoro oculto de Medina Sidonia*, está siendo muy bueno, pero tú se lo achacas a la publicidad añadida derivada de la concesión del premio Ateneo de Sevilla. En definitiva, deseas que Juan Pérez siga siendo el escritor estrella de Millenium y confías plenamente en su potencial creador. Sin embargo, tienes algunas dudas sobre las ventas de sus próximos libros, especialmente si sigue escribiendo las historias del capitán, un personaje al que consideras, prácticamente, un difunto literario. Por otro lado, debes considerar que la editorial no se dedica a un autor en solitario, sino que trabaja en varios frentes a la vez: gastronomía, viajes, textos universitarios, literatura infantil..., y que los éxitos en una de las áreas compensan los déficits que a veces se producen en las restantes.

Ayer llamaste a Juan Pérez por teléfono, con el fin de intercambiar opiniones sobre los nuevos proyectos, y empezar a dialogar acerca de los términos del nuevo contrato. Le alabaste su trabajo y le comentaste que la editorial Millenium era, prácticamente, su familia, y la que le había abierto las puertas de la fama y del prestigio literario, pero te sorprendió que Juan Pérez te contestase refiriéndose a «las puertas» que sus publicaciones habían abierto a la editorial. Por ello pasaste directamente a los asuntos profesionales, y le ofreciste una mejora de su contrato, incorporando una cantidad fija anual, que podía ser de 6.000 euros. No obstante, tras este ofrecimiento, el tono de la conversación se tornó muy tenso, y Juan Pérez te atacó muy cruelmente, haciéndote insinuaciones sobre tu avaricia personal. No tuviste más remedio que defenderte, hablándole claramente sobre la viabilidad del proyecto del Capitán Fragata, tras lo cual Juan Pérez se enfadó y te colgó el teléfono.

Como consideras que la presencia de Juan Pérez en la editorial es muy importante, y que las cosas no marchan todo lo bien que sería deseable, le has llamado para concertar una entrevista para mañana. Dada la dificultad de la situación y la premura de tiempo para resolverla, ambos acordasteis que hiciera de intermediario vuestro amigo común Antonio Martínez, quien ha aceptado y os ha sugerido que era mejor que la reunión se celebrase en su despacho particular.

Hay algunos aspectos que te preocupa tratar en la reunión con Juan Pérez. En primer lugar, te has visto obligada, en los últimos años, a presentar productos a

bajo coste, que sean competitivos. Ello te ha forzado a acelerar el intervalo que transcurre entre el lanzamiento de un libro y su reedición como libro de bolsillo. Un lapso de tiempo que se sitúa actualmente en dos años, pero que te gustaría que fuese menor, un año y medio como mucho. La edición de bolsillo supone un ingreso muy importante para la editorial, porque reactiva las ventas y hace que un libro olvidado vuelva a estar de actualidad. Pero también es un elemento disuasorio para la compra de un libro en su lanzamiento, porque los compradores imaginan que el año próximo podrán comprarlo más barato. Otro tema que te resulta muy difícil de tratar con Juan se refiere a la temática de los textos a publicar. A ti te gustaría consensuar los temas y los argumentos de los libros de tu editorial, pero siempre has respetado al escritor, y nunca has intervenido en el proceso creador. De todas formas, en este caso, temas que pueda venirse abajo el efecto del *Capitán Fragata*, por lo que te gustaría tener algo que decir en cuanto a la temática de los nuevos libros. Lo que deseas, en definitiva, es que Juan Pérez siga siendo el escritor más vendido de la editorial, y toda tu estrategia está orientada a conseguirlo. Últimamente has estado pensando en traducir sus obras a la lengua inglesa y francesa, y hacer una buena campaña de marketing en el exterior, y ello podría ser un buen argumento para conservar al escritor, y conseguir un nuevo contrato para otros seis años, con cuatro nuevos textos, acordados entre ambos.

Mañana tienes la reunión con Juan Pérez y estas temiendo que te presente una contraoferta, con un incremento en la cantidad fija anual. No te gusta mucho la idea, no sólo por la cuantía económica en sí, sino porque no te parece conveniente sentar precedentes en la organización, de cara a la negociación de nuevos contratos con otros escritores. Es por ello que sólo habías ofertado una cantidad fija, inicial, de 6.000 euros a Juan Pérez, aunque sabes que en el mercado se está ofreciendo casi el doble a escritores de su talla. Pero consideras que la larga trayectoria de las relaciones de la editorial con Juan Pérez, y las continuas atenciones que la misma ha mantenido siempre con él —permitiéndole viajar con su familia, y participar en todos los eventos literarios significativos—, compensan notablemente este desequilibrio con relación a la cantidad fija anual. En el caso del porcentaje sobre el precio de venta de cada libro —15 por 100 en la actualidad—, has consultado a otros compañeros editorialistas, y es la cantidad que normalmente se ofrece a los escritores de éxito.

*Papel de Antonio Martínez*

*Antonio Martínez es director de la Sección Infantil y Juvenil de Millenium*

Llevas en el negocio editorial muchísimos años. Hace más de dos décadas fundaste, junto a uno de tus hermanos, la editorial PreManuales, con el objetivo de dedicarte profesionalmente a la lectura, que era, en aquella época, tu interés principal. Tras fundar la editorial, descubriste que dicho negocio es una actividad profesional dura y cruel, donde es necesario competir con grandes multinacionales, que son capaces de diversificar su actividad, y sobre todo de reducir costos, reali-

zando la impresión y producción de los textos en países orientales o centroamericanos.

Tras más de una década de sufrimiento económico, tuviste la gran fortuna de descubrir a un escritor con mucho talento, Juan Pérez, amigo de tu familia. Juan trajo a tu casa, a un almuerzo entre amigos, el boceto de una novela de aventuras, que denominó *El Capitán Fragata*. Dicha novela fue el gran éxito de la editorial, supuso la estabilización de la empresa y, dos años después de la publicación del libro, la empresa fue absorbida, a muy buen precio, por la editorial más importante del país en esos momentos, la editorial Millenium.

La oferta de Millenium contemplaba que seguirías dedicándote al negocio editorial, integrándote en dicha compañía, como director de la sección de literatura infantil y juvenil. Conoces los progresos de Juan Pérez en la literatura de aventuras, que se ha convertido, en los últimos años, en uno de los escritores más importantes del país, de lo cual te alegras enormemente. Has seguido manteniendo con él una relación personal muy estrecha. Aunque normalmente no sueles hablar de negocios en tu tiempo libre, la semana pasada te comentó sus relaciones contractuales con la empresa. Juan consideraba injustas estas relaciones, por ser uno de los escritores que más beneficios proporcionaba a la empresa, y recibía, sin embargo, una cantidad mínima de ingresos por sus novelas. Te comentó que estaba muy molesto por tener que sufrir etapas de necesidad económica, mientras conocía los resultados de ventas de sus novelas, y que sentía verdadero hastío cuando comprobaba que sus libros salían al mercado, como libro de bolsillo, en dos años, por lo que él cobraba una cantidad casi ridícula.

La semana pasada te invitó a almorzar Rosa Muñiz, la directora de Millenium, quien te planteó sus dudas con respecto al contrato de tu amigo Juan Pérez. Te comentó que, en los últimos años, era muy común que los escritores solicitaran una cantidad fija anual como retribución. Lo consideraba lógico, ya que así se aseguraban una retribución fija, y no estaban a expensas de los resultados de las ventas de sus novelas. No obstante, la cuantía de dicha retribución era muy importante, por dos razones. En primer lugar, porque sentaba precedente con respecto a otros escritores, y, en segundo lugar, porque implicaba que la empresa hiciera, a priori, un desembolso, en muchos casos de escasa utilidad financiera. En el caso de Juan Pérez, Rosa Muñiz pensaba que el ciclo del *Capitán Fragata* estaba casi finalizado, por lo que temía que las ventas fueran muy inferiores a la media de dicha colección.

Por otro lado, te comentó que en los últimos años se había visto obligada a implantar una política de libros a bajo costo, en edición de bolsillo. Esto implicaba que el intervalo entre el lanzamiento de un libro y su reedición en bolsillo, tiempo que actualmente se sitúa en dos años, debería quedar en año y medio, para que la obra editorial fuera competitiva en el mercado. Las ediciones de bolsillo son muy ventajosas para la editorial, pero escasamente rentables para el escritor, ya que recibe una cantidad mínima por cada libro vendido. Además, es un elemento disuasorio para la compra de un libro en su lanzamiento, porque los compradores saben que al año próximo podrán comprarlo más barato.

Rosa y Juan te han llamado esta mañana, comentándote que ayer tuvieron una discusión muy acalorada y que han acordado proponerte que hagas de intermediario en la reunión que se va a celebrar mañana. Has aceptado la propuesta y les has manifestado que consideras más oportuno reunirlos en tu despacho particular, por lo que esperas su llegada para mañana.

### Cuestiones para guiar la discusión

1. ¿Qué resultados se han obtenido para los diversos aspectos en disputa? ¿Ha habido algún *impasse* en alguno de los equipos?
2. ¿Cuáles eran los intereses, derechos y poderes de Juan Pérez y Rosa Muñiz, respectivamente?
3. ¿En algún grupo ha conseguido Juan Pérez lograr todos sus intereses? ¿En algún grupo ha conseguido Rosa Muñiz lograr todos los suyos? ¿Qué estrategias han utilizado en cada caso?
4. ¿En qué medida resultó de ayuda la intervención de Antonio Martínez? ¿Qué estrategias utilizó?
5. ¿Cuál ha sido el grado de satisfacción de Juan Pérez y Rosa Muñiz, en cada caso, con los resultados logrados? ¿Se han dado diferencias en la satisfacción de las partes, en función del tipo de intervención de Antonio Martínez?

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bazerman, M. H., Lewicki, R. J. y Sheppard, B. H. (1991). *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 3. Greenwich, CT: JAI. In Press.
- Bercovitch, J. (1984). *Social Conflicts and Third Parties; Strategies of Conflict Resolution*. Boulder, CO: Westview.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating globally*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carnevale, P. J. (1986). Strategic choice in mediation. *Negotiation Journal* 2, 41-56.
- Carnevale, P. J. e Isen, A. (1986). The influence of positives affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1-13.
- Carnevale, P. J. y Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Comisión Europea (2002). *El libro verde sobre las modalidades alternativas de solución de los conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil*.
- Del Rey, S. (1992). *La resolución extrajudicial de conflictos colectivos laborales*. Sevilla: CARL.
- Dorado, M. A., Medina, F. J., Munduate, L., Cisneros, I. F. J. y Euwema, M. (2002). Computer mediated negotiation of an escalated conflict. *Small Group Research*, 33, 509-524.



- Fernández-Ríos, M. y Rico, R. (1996). Formación de mediadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12(2-3), 221-230.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1998). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder* (4.ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Goldberg, S. B., Sander, F. E. A. y Rogers, N. H. (1999). *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, and Other Processes* (3.ª ed.). Gaithersburg, MD.: Aspen.
- Kolb, D. (1983). *The Mediators*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kolb, D. y Rubin, J. Z. (1991). Mediation from a disciplinary perspective. En M. H. Bazerman, R. J. Lewicki y B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol 3. Greenwich, CT: JAI.
- Kressel, K. y Pruitt, D. G. (1989). *Mediation Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J. y Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 49-64.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E. y Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.
- Lim, R. G. y Carnevale, P. J. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 259-272.
- Moore, C. W. (1986). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Munduate, L., Byrne, C. C. y Dorado, M. A. (1996). El contexto psicosocial de la intervención de terceras partes. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12(2-3), 113-126.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic.
- Pruitt, D. G. y Carnevale, P. J. (2003). *Negotiation in Social Conflict* (2.ª ed.). California: Brooks/Cole Pub. Company.
- Pruitt, D. G. (1990). The Psychology of Mediation: The Role of Third Parties in Interpersonal Conflict. *III Congreso Nacional de Psicología Social. Libro de Documentos Varios*, pp. 1-22.
- Rodríguez-Piñero, M., Del Rey, S. y Munduate, L. (1993). Third party intervention in the labour conflict: a legal and psychosocial intervention approach in the solution of industrial disputes. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), 140-157.
- Rubin, J. Z. (1981). Introduction. En J. Z. Rubin (Ed.), *Dynamics of Third Party Intervention: Kissinger in the Middle East* (pp. 3-43). New York: Praeger.
- SERCLA (1996). Acuerdo Interprofesional sobre el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Colectivos Laborales de Andalucía, publicado en el *BOJA*, núm. 48, de 23 de abril.
- Serrano, G. (1996). ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12(2 -3), 127-147.
- Serrano, G. y Méndez, M. T. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 235-254.
- Slaikeu, C. A. (1996). *Para que la sangre no llegue al río*. Barcelona: Granica.
- Ury, W., Brett, J. M. y Goldberg, S. (1988). *Getting Disputes Resolved*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Welton, G. L. y Pruitt, D. G. (1987). The mediation process: the effects of mediator bias and disputant power. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 13, 123- 133.





**PARTE TERCERA**

**Aspectos culturales  
en la gestión del conflicto,  
la negociación y la mediación**



# Cultura y negociación 13

JEANNE J. BRETT

Los fracasos en las negociaciones, cuando las partes son de diferentes culturas, se atribuyen fundamentalmente a las diferencias interculturales. Aunque algunos de estos fracasos no deberían ser completamente atribuidos a la cultura, otros sin duda tienen su origen en las diferencias culturales. El presente trabajo desarrolla un modelo conceptual para explicar cómo la cultura influye en la negociación. El trabajo se basa en estudios previos sobre cultura y negocia-

ción que permiten entender el modo en que la cultura afecta a los procesos y los resultados de las negociaciones. Se empieza con una revisión de conceptos fundamentales en la literatura sobre negociación y cultura. Estos conceptos nos proporcionan un lenguaje acerca de lo que sabemos y no sabemos sobre la cultura y la negociación, permitiéndonos la construcción de un modelo de factores que afectan a los procesos de negociación intercultural.

## 1. MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

### 1.1. Negociación

La negociación es una forma de interacción social. Es un proceso por el que dos o más partes intentan resolver intereses percibidos como incompatibles (Carnevale y Pruitt, 1992). Para entender el efecto de la cultura en la negociación es muy útil tener un modelo mental de negociación. ¿Qué es lo que la gente quiere decir cuando dice que está negociando? ¿Cuáles son los aspectos implicados en la negociación? ¿Qué es una buena negociación? ¿Qué se hace para llevar a cabo una buena negociación? ¿Qué errores se cometen cuando en una negociación se obtienen pobres resultados? De todos modos, si la cultura afecta a la negociación, los modelos mentales de los negociadores de una cultura pueden no haber llegado a entender los modelos mentales de los negociadores de otras culturas, haciendo problemática la caracterización de un único modelo mental. Hay dos formas de abordar este problema de la caracterización de un modelo mental de negociación. Una consiste en caracterizar el modelo en uso en una cultura y pos-

teriormente compararlo y contrastarlo con los elementos de los modelos de negociación de otras culturas. Alternativamente, podemos caracterizar los modelos mentales de negociación de diferentes culturas y añadir posteriormente sus elementos comunes y peculiares. Es menos probable que esta segunda vía de aproximación pase por alto aspectos culturalmente únicos de negociación, pero requiere la existencia previa o la construcción actual de muchos modelos de negociación que sean culturalmente «emic» (es decir, únicos) (véase Brett, Tinsley, Janssens, Barsness y Lytle, 1997, para una discusión de estas dos aproximaciones al diseño de la investigación cross-cultural). Este trabajo se sustenta en la primera de las aproximaciones señaladas, porque contamos con la existencia de un modelo de negociación bien caracterizado, asentado en teorías e investigaciones empíricas occidentales, llevadas a cabo por expertos como Howard Raiffa, Morton Deutsch, Dean Pruitt, Peter Carnevale, Max Bazerman y Margaret Neale. Al tomar el modelo de negociación de la cultura occidental como punto de partida, no se asume que dicho modelo sea «etic» (es decir, generalizable a todas las culturas).

*Confrontación directa.* La negociación implica confrontación directa, cara a cara, o electrónica, de las partes implicadas o de sus representantes. Este aspecto es precisamente uno de los muchos sesgos del modelo occidental. Las negociaciones pueden ser, y en algunas culturas esto es habitual, llevadas a cabo indirectamente mediante terceras partes. Estas terceras partes pueden actuar como agentes (representando a los afectados), o como mediadores (terceras partes neutrales que tratan de facilitar un acuerdo), o pueden actuar también como puente, recabando información entre las partes y otras personas con intereses en los resultados del proceso. Esto no quiere decir que esta actividad indirecta de las terceras partes no pueda darse en culturas como la de Estados Unidos, pero generalmente no es en este proceso en lo que los negociadores de dicha cultura están pensando al conceptualizar la negociación.

*Tipos de negociación.* Las negociaciones pueden ser transaccionales entre compradores y vendedores, o dirigidas hacia la resolución de conflictos o disputas. Ambos tipos de negociación abordan una percepción de incompatibilidad entre las metas (Carnevale y Pruitt, 1992). Los negociadores implicados en una transacción están determinando si, a pesar de la incompatibilidad anticipada percibida entre sus metas, pueden negociar los términos de una relación de intercambio, que sea más favorable que cualquier otra relación que ellos creen que puedan negociar con compradores o vendedores alternativos. La negociación para la resolución de conflictos o disputas implica que se ha producido ya un bloqueo en la consecución de las metas. Una disputa se da en relación a una petición o demanda que ha sido rechazada (Folstein, Abel y Sarat, 1980-1981), distinguiéndose del término más general de conflicto (percepción de incompatibilidad entre las metas), por su explícita naturaleza.

Otra diferencia entre negociaciones transaccionales y de gestión de conflictos se refiere al grado en que los negociadores traen emociones a la mesa de negocia-

ción. En las negociaciones transaccionales, los negociadores pueden tratar de emplear emociones positivas, como la gratitud, así como fingir irracionalidad emocional para influir sobre los resultados. Los negociadores también pueden mostrar enfado durante el curso de una negociación transaccional. Sin embargo, cuando la razón de una negociación es un conflicto o una disputa, la emoción negativa precede siempre a la negociación.

El conflicto dentro de las relaciones de intercambio y las transacciones para provocar relaciones constructivas, ocurre tanto intra como interculturalmente. Sin embargo, cada cultura ha desarrollado su propio sistema para gestionar los conflictos y las transacciones.

*Acuerdos integrativos y distributivos.* El resultado de una transacción o resolución de un conflicto puede ser un mero acuerdo distributivo, un acuerdo integrativo, o un *impasse* o punto muerto. Los acuerdos distributivos dividen un conjunto fijo de recursos entre las partes. La división puede ser igualitaria, lo cual a veces es lo que se conoce como «compromiso», o puede ser también una división desigual. Los acuerdos integrativos distribuyen y mejoran el conjunto de recursos disponibles. Pocas negociaciones son puras situaciones de ganar-perder (Deutsch, 1973). En la mayoría de las situaciones se dan oportunidades para ampliar o para integrar los recursos a dividirse, bien añadiendo cuestiones a la mesa de negociación, o bien fraccionando una única cuestión de negociación entre sus componentes o partes. En una negociación con múltiples cuestiones o aspectos a tratar, los negociadores pueden ser capaces de intercambiar aspectos de baja-prioridad por aspectos de alta-prioridad, o bien de identificar cuestiones compatibles que añadan valor a ambas partes.

¿Por qué deberían los negociadores preocuparse por los acuerdos integrativos cuando en realidad la mayoría fracasa al identificar el potencial integrativo de dichas negociaciones? (Thompson, 1998). Hay dos razones importantes. Primero, la integración puede ayudar a ambas partes a evitar el punto muerto. Y segundo, cuando las partes alcanzan acuerdos que están por debajo de sus óptimas posibilidades, las partes dejan recursos sobre la mesa, que ninguna de las partes es capaz de recuperar con posterioridad (Walton y McKersie, 1965).

*Procesos que conllevan a acuerdos distributivos y a acuerdos integrativos.* Los procesos mediante los que se llega a negociar los acuerdos distributivos e integrativos difieren ligeramente en las transacciones y en las resoluciones de disputas. Para entender estos procesos de negociación necesitamos entender el modo en que se emplean el poder y la información en la negociación.

El poder es la habilidad de hacer que la otra parte conceda algo cuando esa parte prefiere no conceder (Ury, Brett y Goldberg, 1993). En las transacciones, el poder es típicamente el poder económico de las alternativas. El poder económico de las partes está en función de su dependencia en la otra parte (Emerson, 1962). La parte con la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN o BATNA en inglés) (Fisher, Ury y Patton, 1991) es la más poderosa. El poder económico puede variar en función del mercado (en las culturas de economía de mercado libre) y en

función del estatus social de cada parte en el mercado (en las culturas de mercado protegido). Los estándares normativos de equidad (Fisher et al., 1991) pueden también ser empleados para alcanzar acuerdos distributivos. Los estándares de equidad incluyen, por ejemplo, basarse en prácticas anteriores, o en acuerdos logrados con otros vendedores o compradores. En la resolución de disputas, además del poder económico y social y de los estándares normativos de equidad, los estándares legales pueden llegar a ser estándares dominantes empleados para determinar la distribución de recursos.

Dos tipos de información resultan relevantes en la negociación: la información sobre el poder que tienen las partes, y la información sobre los intereses de las partes, o las razones por las que toman las posiciones que toman (Fisher et al., 1991). La información acerca del poder es relevante tanto para acuerdos distributivos como para acuerdos integrativos, porque en cualquier acuerdo integrativo se da incluso una distribución. La información sobre los intereses es relevante para la construcción de acuerdos integrativos.

Con la información acerca del poder relativo que tienen las partes, el negociador puede juzgar *a*) cuándo abandonar una negociación con el convencimiento de que no es posible lograr un acuerdo; *b*) cuándo presionar para conseguir más en una negociación, y *c*) cuándo aceptar una oferta. Sin embargo, el hecho de conseguir información no es una tarea fácil. Primero, el poder es una percepción, una representación psicológica de la fuerza de la propia posición en la negociación. Como otras percepciones, la percepción de poder puede estar sesgada por el egocentrismo (al pensar que tú tienes más poder que el poder que te sería asignado por un observador neutral en el proceso), el anclaje (al estar influido por los argumentos persuasivos que la otra parte emplea sobre su poder) y el enmarcamiento (al estar influido por el rol, por ejemplo, de ser comprador o vendedor, o por otra variable contextual) (Neale y Bazerman, 1991). Segundo, las percepciones de poder están sujetas a la influencia de aspectos como la persuasión, la gratitud o la simpatía (Lewicki, Saunders y Minton, 1997; Weingart, Thompson, Bazerman y Carroll, 1990).

La creación de recursos, que es la bandera estandarte de los acuerdos integrativos, se basa en la identificación de posibles aspectos de intercambio y de alternativas mutuamente beneficiosas. Para identificar el potencial integrativo, los negociadores necesitan conocer las prioridades e intereses, tanto las propias como las de la otra parte. La información sobre las prioridades permite identificar qué aspectos son los más importantes y qué aspectos son los menos importantes para un negociador. La información sobre los intereses permite identificar por qué un aspecto es importante o es indiferente (Fisher et al., 1991). Cuando se destapan los diferentes intereses, es entonces cuando resulta posible negociar los intercambios. Cuando los intereses de ambas partes se encuentran al descubierto, ambas partes pueden ganar. Hay dos formas de adquirir dicha información conducente a los acuerdos integrativos. Las partes se pueden implicar en un proceso recíproco de compartir información sobre preferencias, prioridades e intereses que subyacen a

las posiciones de las partes (Pruitt, 1981). Alternativamente, también pueden desarrollar un proceso heurístico de ensayo y error durante el cual van proponiendo alternativas de acuerdo, y van avanzando lentamente hacia un acuerdo integrativo (Pruitt, 1981).

Algunas investigaciones empíricas actuales sugieren que las culturas difieren respecto a las bases de poder en la negociación (Brett y Okumura, 1998) y respecto a los estándares apropiados de equidad (Leung, 1997). Las culturas también difieren en cuanto a compartir o no información, tanto sobre la medida en que la información es vista como importante en la negociación (Brett et al., 1998) como sobre el modo de llegar a compartir información relevante para el logro de acuerdos integrativos (Adair, Okumura y Brett, 1998c). Algunas culturas comparten información sobre los intereses y prioridades directamente, mientras otras culturas comparten dicha información indirectamente, e incluso algunas no lo comparten de ningún modo (Adair et al., 1998a). Otra investigación muestra diferencias culturales en el énfasis que se asigna a los intereses, los derechos y el poder en la resolución de disputas (Tinsley, 1997, 1998).

## 1.2. Cultura

La cultura se refiere al carácter único de un grupo social. Abarca los valores y las normas compartidas por los miembros de este grupo. Son las instituciones económicas, sociales, políticas y religiosas las que dirigen y controlan a los miembros actuales del grupo y socializan a los nuevos miembros (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley y Janssens, 1995). Todos estos elementos de la cultura pueden afectar a las interacciones sociales como las negociaciones. Los valores culturales dirigen la atención de sus miembros hacia lo que se considera más o menos importante. Las normas culturales definen cuáles son los comportamientos apropiados y cuáles no. Los valores y las normas culturales proporcionan la filosofía subyacente a las instituciones sociales. Al mismo tiempo, las instituciones culturales preservan los valores y las normas culturales, otorgándoles autoridad y proveyendo de un contexto a las interacciones sociales.

Se dan muy diferentes valores culturales, normas e instituciones. No todo guarda relación con la negociación. Sin embargo, muchos aspectos lo hacen porque ofrecen una base para interpretar las situaciones («esto es una negociación y, por tanto, yo me comporto así»), y una base para interpretar las conductas de los demás («el/ella me ha amenazado, y por tanto yo debería...») (Fiske y Taylor, 1991). Los valores culturales que nuestra investigación indica que son relevantes para las normas y las estrategias de negociación, incluyen el individualismo versus colectivismo, el igualitarismo versus la jerarquía, y la comunicación directa versus la comunicación indirecta. Otros valores, sin duda, resultan también relevantes.

### 1.2.1. *Individualismo versus colectivismo*

El individualismo versus colectivismo se refiere a la medida en que una sociedad trata a las personas como autónomas, o como insertadas en su grupo social (Schwartz, 1994). En las culturas individualistas, las normas e instituciones promueven la autonomía de las personas. Los logros individuales son recompensados y venerados por las instituciones sociales y económicas, y las instituciones legales protegen los derechos individuales. En las culturas colectivistas, las normas e instituciones promueven la interdependencia entre las personas, enfatizando las obligaciones sociales. Se recompensa el sacrificio de las necesidades personales en aras del bien común, y las instituciones legales sitúan el bien común por encima de los derechos individuales de las personas. Las instituciones políticas y económicas recompensan a las personas como clase, y no como figura individual.

El modo en que una sociedad trata a la gente afecta al modo en que la gente construye su yo y al modo en que estas personas actúan e interactúan entre sí. La gente en todas las culturas distingue entre su endogrupo, del cual forman parte, y su exogrupo, del cual no forman parte (Turner, 1987). En las culturas colectivistas, la propia identidad depende del grupo al que se pertenece, pero en las culturas individualistas, la propia identidad se construye mediante atributos que son independientes de su pertenencia al grupo (Marcus y Kitayama, 1991). Quizá porque los miembros de culturas colectivistas se identifican más intensamente con sus endogrupos, se dice que están más acostumbrados a las necesidades de los otros que los miembros de las culturas individualistas (Schweder y Bourne, 1982) y que realizan una mayor distinción endogrupo/exogrupo que los individualistas (Gudykunst et al., 1992).

El individualismo versus colectivismo, según Schwartz (1994, p. 140), refleja ciertas preferencias básicas y prioridades culturales hacia «algunas metas más que por otras». Las metas son motivantes, dirigen la conducta y mantienen el esfuerzo hacia su consecución (Locke y Latham, 1990). Hemos encontrado que los individualistas, debido a su elevado autointerés, establecen elevadas metas en la negociación (Brett y Okumura, 1998). Pensamos que esas metas motivan a los individualistas a rechazar acuerdos aceptables, pero no óptimos, y tienden a seguir buscando, entre las posibles alternativas, aquella que mejor encaje con sus intereses.

Debido a su identificación con los endogrupos, las metas de los colectivistas se alinean con las metas de sus endogrupos. Si la otra parte de la negociación es un miembro del endogrupo, el alineamiento de metas origina conductas cooperativas, tratando de buscar acuerdos que satisfagan a ambas partes. Sin embargo, si la otra parte pertenece a un exogrupo, como es muy probable en una negociación intercultural, las metas e intereses no se alinean y se manifiesta un comportamiento competitivo. En juegos sobre el dilema del prisionero, los negociadores con una orientación motivacional individualista no cambian su conducta en función de con quien están negociando (Kelley y Stahelski, 1970). Sin embargo, en alguna negociación entre múltiples partes, algunos individualistas cambian a una estrategia



cooperativa, quizá porque se enfrentan a un posible *impasse* (Weingart y Brett, 1998), sugiriendo dicha situación la posibilidad de pragmatismo por parte de los individualistas. Los negociadores de orientación motivacional cooperativista, varían su conducta dependiendo de la orientación de la otra parte (Kelley y Stahelski, 1970). Tienden a cooperar cuando tratan con negociadores cooperativos, pero por el contrario compiten cuando negocian con individualistas o con competitivos.

La distinción entre conductas individualistas y competitivas es muy importante. El individualista persigue la consecución de su meta a pesar del comportamiento de los demás, pero puede verse afectado por la estructura de la situación. El competitivo, como el cooperativo, es sensible a las necesidades de los demás, y el competitivo busca maximizar la diferencia entre sus beneficios y los beneficios de la otra parte (Messick y McClintock, 1968). Esta orientación es muy distinta a la de una persona individualista, la cual no toma en consideración lo bien o lo mal que le va la negociación a la otra parte, mientras le vaya bien a él/ella.

### 1.2.2. *Igualitarismo versus jerarquía*

El igualitarismo versus jerarquía hace referencia a la medida en que la estructura social de una cultura es plana (igualitaria) versus escalonada (jerárquica) (Schwartz, 1994). En culturas jerárquicas, el estatus elevado implica poder y privilegios. Los miembros del estatus inferior deben deferencia a los de rango superior y obedecer a sus demandas. A su vez, los superiores tienen la obligación de cuidar y atender las necesidades de los miembros de estatus inferior (Leung, 1997). Estas obligaciones no existen en las sociedades igualitarias, donde las fronteras son mucho más permeables.

El conflicto dentro de las culturas jerárquicas supone una amenaza a la estructura social, puesto que la norma en dichas culturas es la de no atentar contra las directrices de los miembros de estatus superior. Por tanto, el conflicto entre miembros de diferente estatus social en las culturas jerárquicas es menos probable que en las culturas igualitarias (Leung, 1997). Dicho conflicto entre miembros de un mismo estatus social es más probable que sea dirimido recurriendo a un superior, que mediante una confrontación directa entre iguales (Leung, 1997). Así, la jerarquía reduce el conflicto ofreciendo normas para la interacción, fundamentalmente mediante la canalización de dicho conflicto hacia un superior. La decisión por parte de un tercero de rango elevado refuerza su autoridad, sin que dicha decisión implique una diferencia de estatus para los contendientes, como sería el caso de una negociación donde una parte gana y la otra pierde.

El conflicto en culturas igualitarias también supone una amenaza a las estructuras sociales, pero la naturaleza igualitaria de dicha cultura apodera a las partes para que resuelvan entre sí los conflictos. La cultura igualitaria apoya la negociación directa, cara a cara, la mediación o facilitación de un tercero o un compañero, y la toma de decisiones grupal, para resolver un conflicto. Un acuerdo entre dos partes en disputa puede no distribuir los recursos de forma equitativa. Una parte

puede pedir más y la otra menos. Sin embargo, el estatus diferenciado asociado a una petición exitosa en una negociación puede no transformarse en un cambio permanente en el estatus social. Hay dos razones para ello. Primero, porque existen pocas vías en las sociedades igualitarias para sentar precedentes. Y segundo, porque el estatus social es sólo estable hasta la próxima negociación.

Por ello, una implicación para las negociaciones de valor cultural igualitario versus jerarquizado, se refiere al modo en que el conflicto es gestionado en una cultura. Una segunda implicación se refiere a la visión del poder en las negociaciones.

Los negociadores de culturas igualitarias y jerarquizadas tienen diferentes visiones acerca del poder en las negociaciones (Brett y Okumura, 1998). Consistentemente con la noción de transitoriedad de la estructura social propia de la cultura igualitaria, el poder en las negociaciones de culturas igualitarias se evalúa atendiendo a las características del contexto bajo negociación, y a las alternativas en curso en caso de que no pueda lograrse un acuerdo. Cada negociador tiene un BATNA (mejor alternativa a un acuerdo negociado). Los BATNA no son fijos. Si, al analizar las alternativas, una negociadora está descontenta con su BATNA, podría realizar algunas actuaciones para mejorar su BATNA buscando otras alternativas. En las negociaciones transaccionales, los BATNA de cada parte no guardan relación. El comprador tiene un vendedor alternativo con el que negociar, y el vendedor tiene un comprador alternativo con el que negociar. Sin embargo, en la negociación de resolución de disputas una parte puede ser capaz de imponer su BATNA a la otra parte. Por ejemplo, en una negociación sobre los términos de un contrato, el demandado puede no ser capaz de abandonar simplemente la negociación al llegar a un *impasse*, sino que tendrá que defenderse en los tribunales, al ser el BATNA del demandante.

Los negociadores de culturas igualitarias tienden infrecuentemente a referirse a su BATNA o cualquier otra fuente de poder en las negociaciones transaccionales, cuando la negociación lleva un buen curso hacia el acuerdo (Adair et al., 1998c). Estos negociadores prefieren centrarse en los aspectos a negociar, y en compartir información sobre prioridades e intereses (Adair et al., 1998a).

En las sociedades jerarquizadas, las relaciones interpersonales son verticales. En la mayoría de las relaciones sociales existen diferencias de estatus basadas en el sexo, la edad, la educación o la posición en la organización (Graham, Johnston y Kamins, 1998). El estatus social confiere poder y el conocimiento del estatus informa del modo en que las personas van a interactuar. En las negociaciones intraculturales, cuando es conocido el estatus social de las partes, puede haber poca necesidad de negociar la distribución relativa de los recursos. Sin embargo, cuando el estatus relativo resulta dudoso, los negociadores deben determinar de algún modo el estatus social de cada parte, y ello conllevará la distribución de recursos. Los estudios sobre las negociaciones transaccionales muestran que los negociadores de culturas jerárquicas se apoyan más que los negociadores de culturas igualitarias en la normativa, y tienden a emplear todos los tipos de poder en

la negociación: el estatus, el BATNA y la persuasión (Adair et al., 1998a; Brett et al., 1998).

### 1.2.3. *Alto-versus bajo-contexto de comunicación*

Alto-versus bajo-contexto de comunicación se refiere a la medida en que la comunicación intracultural es directa versus indirecta (Hall, 1976; Ting-Toomey, 1988). En culturas de alto-contexto de comunicación, se da poca información en el mensaje en sí. En su lugar, el contexto de la comunicación estimula el conocimiento preexistente en el receptor. En culturas de alto-contexto de comunicación el significado es inferido, más que directamente interpretado desde la comunicación. En culturas de bajo-contexto de comunicación, la información se encuentra en los mensajes explícitos, y el significado es expresado sin matices y libre del contexto. La comunicación, en culturas de bajo-contexto, se encuentra orientada por la acción y dirigida por la solución.

La información es el factor clave para que se originen acuerdos integrativos. Las diferencias entre las partes en las prioridades e intereses propician una fuente de potencial integrativo. La compatibilidad con respecto a las cuestiones a negociar ofrece otra fuente de potencial integrativo. Si las partes son capaces de darse cuenta de este potencial integrativo, habrán debido aprender a prestar atención a los intereses, las preferencias y prioridades de la otra parte. La investigación sobre la negociación ha mostrado que los acuerdos integrativos son el resultado de compartir información sobre preferencias y prioridades (Olekalns, Smith y Walsh, 1996; Pruitt, 1981; Weingart et al., 1990), o de la búsqueda heurística de ensayos de acierto-error (Pruitt y Lewis, 1975; Tutzauer y Roloff, 1988). Compartir información sobre preferencias y prioridades es una aproximación directa de compartir información. Se realizan preguntas y se responden a modo de un toma-y-daca, de forma que ambas partes van desarrollando lentamente una comprensión de las cuestiones que son mutuamente beneficiosas, de las cuestiones que son más importantes para una de las partes que para la otra, y de las cuestiones que son puramente distributivas.

El método de ensayo y error es una aproximación indirecta de compartir información. Se da en negociaciones donde las partes van de aquí para allá ofreciendo propuestas sobre la mesa de negociación. Cuando una parte rechaza la propuesta del otro, y ofrece la suya, la primera parte puede inferir lo que estaba mal en la propuesta inicial por el modo en que la segunda parte ha cambiado la misma al realizar su propia propuesta. Las propuestas con múltiples cuestiones ofrecen una gran cantidad de información indirecta acerca de las preferencias y prioridades, porque los intercambios integrativos se encuentran dentro de la propuesta. Nuestra investigación muestra que los negociadores de culturas de bajo-contexto de comunicación que comparten información de forma directa, son tan capaces de negociar acuerdos integrativos como los negociadores de culturas de alto-contexto de comunicación, quienes comparten información de forma indirecta (Brett y Okumura, 1998).

El valor cultural de alto o bajo-contexto de comunicación puede estar relacionado también con los deseos de las partes ante un conflicto, de confrontar y negociar directamente versus evitar la confrontación y así ocultar malos sentimientos, o bien de confrontar indirectamente implicando a terceras partes (Leung, 1997; Tinsley, 1997; Ting-Toomey, 1988). La mayoría de las investigaciones respecto a la confrontación versus la evitación se realiza mediante cuestionarios sobre las preferencias de las conductas de gestión del conflicto o bien descripciones de las conductas de gestión del conflicto desarrolladas en situaciones previas. Las atribuciones sobre estas preferencias se realizan a menudo, tanto para el colectivismo como para altos-contextos de comunicación (véase Leung, 1997, para una revisión). El valor cultural igualitarismo versus jerarquía sirve también como contexto de confrontación versus no confrontación en las negociaciones. En algunos estudios de comparación de negociaciones intraculturales en Estados Unidos y Hong Kong, situamos a las partes en una negociación simulada, en un contexto de resolución de conflictos frente a frente, lo que quizá resulta una situación menos confortable para los negociadores de Hong Kong (Tinsley y Brett, 1998). Nos encontramos que durante los 45 minutos que se mantienen negociando, los negociadores de Hong Kong resuelven menos cuestiones y son más proclives a implicar a una tercera parte que los negociadores de Estados Unidos (Tinsley y Brett, 1998).

## 2. MODELO DE CULTURA Y NEGOCIACIÓN

Cuando personas de diferentes grupos culturales negocian, cada parte trae a la mesa de negociación su modo de pensar sobre las cuestiones a negociar y el proceso de negociación. Parte de este pensamiento se ve afectado por la pertenencia del negociador a un grupo cultural y por el modo en que las cuestiones son evaluadas y la negociación llevada a cabo en dicho grupo cultural. La figura 13.1 representa la negociación intercultural como una función de las diferencias entre las partes con respecto a las preferencias por las cuestiones y las estrategias de negociación.

Los valores culturales podrían influir en la priorización de determinadas cuestiones en el proceso de negociación. Por ejemplo, los negociadores de culturas que valoran la tradición pueden mostrarse menos optimistas sobre el desarrollo económico que amenaza con cambiar un modo de vida que valoran, que los negociadores de culturas, que valoran el cambio y el desarrollo. Los mismos valores que generan diferencias culturales en las preferencias pueden también actuar como anteojos culturales. Los miembros de una cultura que esperan que las preferencias sean compatibles, no pueden entender la racionalidad de la otra parte, cuya visión sobre el mismo tema está reñida con su propia visión. Generalmente resulta indeseable en la negociación etiquetar a la otra parte como irracional. Dicha etiqueta anima a persuadir a la otra parte a que adopte la visión del primero sobre la situación, en lugar de buscar intercambios que conduzcan a acuerdos integrativos. Se

dan verdaderas oportunidades en las diferencias, o lo que se representa en la figura 13.1 como potencial integrativo.

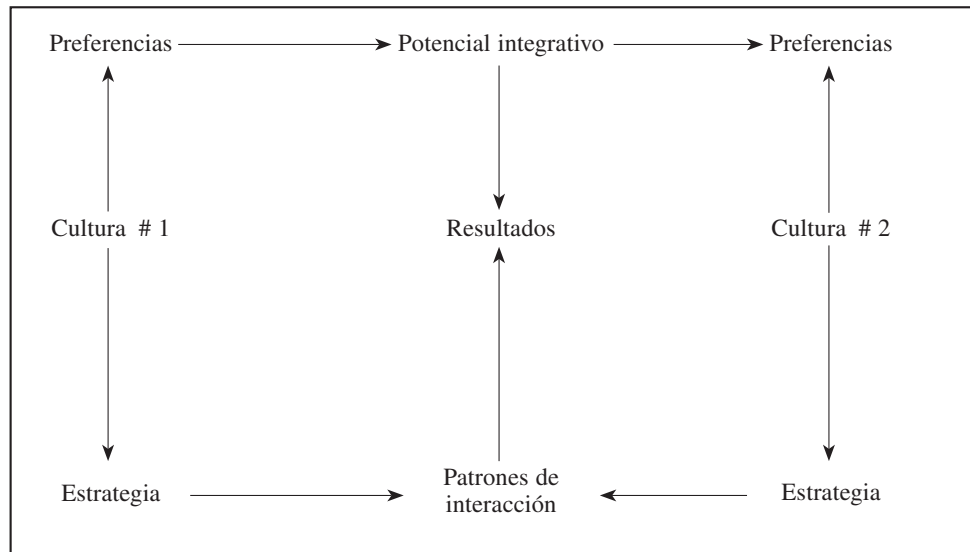


Figura 13.1.—Un modelo de negociación intercultural.

Los valores y las normas culturales pueden también afectar a las estrategias de los negociadores en los procesos de negociación. Por ejemplo, los negociadores de culturas donde se prefiere la comunicación directa y explícita, pueden compartir información indicando y devolviendo información sobre preferencias y prioridades, comentando sobre coincidencias y diferencias, y dando *feedback* directo. Los negociadores de culturas donde la norma es comunicarse indirectamente e inferir el significado, pueden compartir información realizando propuestas con múltiples cuestiones e inferir las prioridades al analizar los subsiguientes cambios realizados en dichas propuestas. En nuestra investigación, comparando los negociadores japoneses y los de Estados Unidos, encontramos que los japoneses emplean un número relativamente elevado de propuestas, comparado con los negociadores americanos, y que los negociadores americanos emplean toda una colección de comunicaciones directas en comparación con los japoneses (Adair et al., 1998c).

La figura 13.1 sugiere que cuando las estrategias que los negociadores llevan a la mesa de negociación chocan, es muy probable que el proceso de negociación sea menos eficiente y que los acuerdos logrados no sean los óptimos de entre las alternativas en curso. Nuestras investigaciones muestran que se logran acuerdos similarmente eficientes, tanto en las negociaciones intraculturales entre japoneses, empleando comunicación indirecta, como en las negociaciones intraculturales entre americanos, empleando comunicación directa. Sin embargo, cuando directi-

vos japoneses expatriados negocian con directivos americanos, sus acuerdos no resultan óptimos. En las negociaciones interculturales, los directivos japoneses entienden las prioridades de los americanos, porque los negociadores americanos comparten información directamente. Los negociadores americanos no captan las prioridades de los japoneses, a pesar de que en las negociaciones interculturales los negociadores japoneses tratan de evitar su normativa cultural de aproximación indirecta a compartir información, y procuran adaptarse a la estrategia de los americanos de compartir información directamente (Adair et al., 1998c; Brett y Okumura, 1998).

No existen excesivas investigaciones acerca de lo que pasa cuando las estrategias adoptadas inicialmente por los negociadores para abordar la negociación son diferentes, y mucho menos cuando dichas estrategias se encuentran articuladas a diferencias culturales. En la literatura sobre negociación, generalmente hay mucha más teoría que investigación empírica sobre estrategias de negociación incompatibles. La teoría tiende a argumentar que los negociadores tienen que adaptarse el uno al otro y crear una aproximación o «marco común» para abordar la negociación si se persigue lograr un acuerdo (Drake y Donohue, 1996; Pinkley y Northcraft, 1994). Weiss (1994) argumenta que la parte que sea más familiar con la cultura del otro es la que tiende a adaptarse. Este patrón de adaptación es consistente con nuestra investigación entre japoneses y americanos. Sin embargo, observamos que la adaptación no es suficiente para generar ganancias conjuntas. La perspectiva de Weiss ignora otro criterio a tener en cuenta, como es el poder relativo de cada parte, que debería ser usado como base o cimiento para la adaptación. Pero de nuevo el problema sigue siendo el de cuánta adaptación necesitamos para generar ganancias conjuntas. La investigación ha identificado diferencias culturales con respecto al poder, las metas y el modo de compartir información. ¿La adaptación resulta uniforme para todas las áreas en las que se dan diferencias culturales, o es más fácil adaptar las estrategias de compartir información que las estrategias del empleo del poder? ¿La adaptación resulta de corto alcance y sólo para una negociación, o la estrategia de negociación implementada puede seguir siendo válida para adaptar al propio negociador? ¿Los negociadores son tan siquiera conscientes de que se están adaptando?

### **3. CUANDO LA CULTURA OBSTACULIZA LA NEGOCIACIÓN**

Las cuestiones prácticas referidas al negociador cross-cultural hacen referencia al modo en que dicho negociador es capaz de elaborar las cuestiones a negociar y la estrategia más viable que él o ella vaya a emplear. La cultura puede ofrecer alguna luz sobre estas cuestiones. Al mismo tiempo se da la existencia de artefactos o sobredependencia de algunas expectativas culturales.

La investigación ha mostrado que existen diferencias culturales con respecto a las normas para abordar una negociación (Brett et al., 1998) y las conductas de

negociación (Adair et al., 1998a; Tinsley, 1997, 1998). Además, esas diferencias en normas y conductas se encuentran articuladas a las diferencias en los valores culturales (Brett et al., 1998; Tinsley, 1997). Conocer los enlaces entre la cultura y las estrategias de negociación, y conocer el transfondo cultural de la otra parte, puede resultar de ayuda para reducir la incertidumbre sobre la elaboración de las cuestiones a negociar y las estrategias a emplear. Existe un considerable número de fuentes que ofrecen información descriptiva sobre la cultura y los valores culturales, incluyendo Hofstede (1980), Schwartz (1994), Hall (1976) y Morrison, Conaway y Borden (1994). Existe además una relación de descriptores sobre el modo en que negocian los negociadores de distintas culturas (v. g. March, 1990). La mejor de esas fuentes es el volumen editado por Leung y Tjosvold (1998) en el que describen las normas de negociación de las culturas en las orillas del Pacífico.

Estas diversas fuentes comparten la idea de que existe una cultura fraccionada entre Occidente y Oriente, con el perfil occidental, caracterizado por el individualismo, el igualitarismo, y un bajo-contexto de comunicación, y el perfil oriental, caracterizado por el colectivismo, la jerarquía y un alto contexto de comunicación. De todos modos, la distinción Oriente-Occidente al nivel de los valores culturales tiende a simplificar el detalle de grano-fino de las diferencias sobre las normas de negociación, ya que se dan diversas diferencias normativas dentro de cada región (Leung y Tjosvold, 1998).

Por otro lado, sólo por el hecho de que los negociadores pertenezcan a diferentes culturas no significa necesariamente que sus estrategias de negociación vayan a chocar o que sus acuerdos no vayan a ser los óptimos. Distintos grupos sociales pueden tener valores culturales similares y los miembros pueden encontrar el proceso de negociación intercultural libre de problemas. Además, no todos los miembros de un grupo cultural con un perfil de valores distintivo actúan consistentemente con la norma cultural. Se da una distribución de rasgos culturales dentro de una cultura. Dos negociadores de culturas con características culturales distintas pero que se solapan en su distribución, pueden encontrarse con que ellos tienen valores y normas culturales muy similares a pesar de las diferencias en sus culturas. Si dichos negociadores no tienen experiencia sobre las diferencias culturales, pueden no anticipar diferencias en el proceso de negociación e incluso no experimentar dichas diferencias. Por otra parte, si atienden a los estereotipos, su habilidad para reconocer su compatibilidad puede verse sesgada por los estereotipos, y hacer de la negociación un proceso mucho más difícil de lo que podría haber sido de no haber considerado dichos estereotipos.

Esta observación incrementa la problemática de si el conocer la aproximación cultural de la otra parte a la negociación resulta una información útil o no. Dicho conocimiento resulta dañino si estimula sesgos perceptivos y provoca una adaptación inapropiada de las estrategias de negociación. Resulta útil en la medida en que facilita atribuciones precisas y permite al negociador ponerse en el lugar de la otra parte y ajustar sus estrategias.



Cuando las partes están motivadas para lograr un acuerdo, se puede hacer mucho durante el curso de la negociación para superar las diferencias individuales, contextuales y culturales de las estrategias de negociación. Nuestra investigación ha identificado tres factores clave, sobre los que incide la cultura, y que llevan a exitosos acuerdos, tanto integrativos como distributivos. El primero se refiere al valor de compartir información. El segundo se refiere al medio de buscar información. Y el tercero se refiere a la motivación para buscar información. La cultura varía en la importancia que los negociadores conceden a compartir información, en las aproximaciones normativas con que los negociadores buscan información, y en lo que motiva a los negociadores a buscar información que les pueda llevar a mejores alternativas y mejores resultados (Adair et al., 1998a, 1998c; Brett et al., 1998; Brett y Okumura, 1998). En consecuencia, las negociaciones inter-culturales pueden suponer un reto estratégico. Y de hecho, si los negociadores se mantienen motivados para buscar información sobre la que construir acuerdos aceptables, y son flexibles en el modo de buscar dicha información, las diferencias culturales pueden resultar puenteadas (Adair, Kopelman, Gillespie, y Brett, 1998b).

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okumura, T., Tinsley, C. y Lytle, A. (1998a). *Culture and negotiation strategy*. Evanston, IL: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University.
- Adair, W., Kopelman, S., Gillespie, J. y Brett, J. M. (1998b). *Compatible cultural values and schemas in US/Israeli negotiations: Implications for joint gains*. Evanston, IL: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University.
- Adair, W., Okumura, T. y Brett, J. M. (1998c). *Culturally bound negotiation scripts and joint gains in US and Japanese intra- and inter- cultural dyads*. Evanston, IL: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University.
- Brett, J. M., Adair, W., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C. y Lytle, A. (1998). Culture and joint gains in negotiation. *Negotiation Journal*, 14, 55-80.
- Brett, J. M. y Okumura, T. (1998). Inter- and intra-cultural negotiation: US and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 41, 495-510.
- Brett, J. M., Tinsley, C. H., Janssens, M., Barsness, Z. I. y Lytle, A. L. (1997). *New approaches to the study of culture in industrial/organizational psychology on international industrial/organizational psychology* (pp. 75-129). San Francisco, CA: New Lexington.
- Carnevale, P. y Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Deutsh, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Drake, L. E. y Donohue, W. A. (1996). Communicative framing theory in conflict resolution. *Communication Research*, 23, 297-322.



- Emerson R. M. (1962). Power dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Felstiner, W. L. F., Abel, R. L. y Sarat, A. (1980-1981). The emergence and transformation of disputes: Naming, blaming and claiming. *Law and Society Review*, 15, 631-654.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin.
- Fiske, S. T. y Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Graham, J. L., Johnston, W. J. y Kamins, M. A. (1998). *A multi-method examination of buyer-seller interactions among Japanese and American business people*. Irvine, CA: Graduate School of Management, University of California.
- Gudykunst, W. B., Gao, G., Schmidt, K. L., Nishida, T., Bond M. H., Leung, K., Wang, G. y Barraclough, R. A. (1992). The influence of individualism-collectivism, self-monitoring, and predicted outcome value on communication in ingroup and outgroup relationships. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 23, 196-213.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Garden City, CA: Anchor.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kelley, H. y Stahelski, A. J. (1970). Social interaction basis of cooperators's and competitor's beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 66-91.
- Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. En P. C. Earley y M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial organizational psychology*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Leung, K. y Tjosvold, D. (1998). *Conflict management in the Asia Pacific*. Singapore: Wiley.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. y Minton, J. W. (1997). *Essentials of negotiation*. Chicago: Irwin.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lytle, A., Brett, J. M., Barsness, Z., Tinsley, C. y Janssens, M. (1995). A paradigm for confirmatory cross-cultural research in organizational behavior, *Research in Organizational Behavior*, 17, 167-214.
- March R. M. (1990). *The Japanese negotiator*. New York: Kodansha International.
- Marcus, H. y Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognitions, emotions, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Messick, D. y McClintock, C. (1968). Motivational bases of choice in experimental games, *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-25.
- Morrison, T., Conaway, W. A. y Borden, G. A. (1994). *Kiss, bow and shake hands*. Holbrook, MA: Adams Media.
- Neale, M. A. y Bazerman, M. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- Olekalns, M., Smith, P. L. y Walsh, T. (1996). The process of negotiating: Strategies, timing and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 68-77.
- Pinkley, R. y Northeraft, G. B. (1994). Conflict frames of reference: Implications for dispute resolution processes and outcomes. *Academy of Management Journal*, 37, 193-205.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.

- Pruitt, D. G. y Lewis, S. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 621-633.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. En U. Kim, H. C. Triandis y G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism* (pp. 85-117). London: Sage.
- Schweder, R. A. y Bourne, E. J. (1982). Does the concept of the person vary cross-culturally? En A. J. Marsella y G. M. White (Eds.), *Cultural conceptions of mental health and therapy* (pp. 97-137). London: Reidel.
- Thompson, L. (1998). *The mind and heart of the negotiator*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Ting-Toomey, S. (1998). Intercultural conflict styles: A face negotiation theory. En Y. Kim y W. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp. 213-235). Newbury Park, CA: Sage.
- Tinsley, C. H. (1997). Culture's influences on conflict management behaviors in the workplace. *Unpublished doctoral dissertation*. Evanston, IL: Northwestern University.
- Tinsley, C. H. (1998). Models of conflict resolution in Japanese, German and American culture. *Journal of Applied Psychology*, 83, 316-323.
- Tinsley, C. H. y Brett, J. M. (1998). *Managing workplace conflict in the US and Hong Kong*. Dispute Resolution Research Center. Evanston, IL: Northwestern University.
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self categorization theory*. New York: Basil Blackwell.
- Tutzauer, F. y Roloff, M. E. (1988). Communication processes leading to integrative agreements: Three paths to joint benefits. *Communication Research*, 15, 360-380.
- Ury, W. L., Brett, J. M. y Goldberg, S. B. (1993). *Getting disputes resolved: Designing a system to cut the costs of conflict*. Cambridge, MA: Harvard Program on Negotiation.
- Walton, R. E. y McKersie, R. B. (1965). *A behavioural theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*, New York: McGraw-Hill.
- Weingart, L. R. y Brett, J. M. (1998). *Mixed motive orientations in negotiations groups: Convergence and reaching agreement*. Dispute Resolution Research Center. Evanston, IL: Northwestern University.
- Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H. y Carroll, J. S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 1, 7-31.
- Weiss, S. E. (1994). Negotiating with the Romans. Parts I y II. *Sloan Management Review*, Winter/Spring, 51-99.

# Cultura y mediación de disputas\*

# 14

PETER J. CARNEVALE  
YEOW SIAH CHA  
CHING WAN  
SAM FRAIDIN

La intervención de una tercera parte en las disputas existentes entre dos individuos (ya sea a nivel interpersonal o como representantes de un colectivo) está muy presente en nuestras vidas e incluso parece ocurrir entre chimpancés: «... una hembra actúa como un catalizador para volver a juntar a los machos rivales... después de una lucha entre ellos... las hembras rompen el *impasse* acicalando a un macho, después al otro, hasta que vuelve a llevar a los dos juntos, tras lo cual se retira...» (De Wall y Van Roosmalen, 1979, p. 55). Este fenómeno es muy interesante, ya que podría sugerir la posibilidad de que la intervención de una tercera parte pueda ocurrir en ausencia de la cultura, o en una clase de cultura relativamente mínima, como la que se da entre los chimpancés (véase Boesch y Tomasello, 1998, donde se plantea un debate interesante sobre este tema). Estas evidencias nos sugieren que la intervención de terceras partes es un tipo de comportamiento adaptativo que se da ante situaciones de interdependencia, incluso si las partes interdependientes no pertenecen a la especie humana.

Cuando la intervención de terceras partes se produce en humanos, por ejemplo, la intervención del Papa en la disputa del canal Beagle entre Chile y Argentina (Princen, 1987), o la actuación de un mediador de Naciones Unidas, Ralph Bunche, en Oriente Medio (Touval, 1982), o el «Leopard-Skin Chief» de Nuer (Evans-Pritchard, 1940), o incluso el juez Richard Posner en la reciente disputa antimonopolio de Microsoft (MacFarquhar, 2001), vemos que esa intervención de terceras partes, muy similar a la negociación, ocurre en ocasiones en el contexto de complejos sistemas políticos, organizacionales y sociales, que tienen constricciones legales e históricas (véanse Touval, 1985, y Touzard, 1977).

Sin duda hay una larga historia acerca de la intervención de terceras partes.

---

\* Reproducido con permiso de Stanford University Press, Palo Alto, California, Estados Unidos. Traducción del capítulo 13 titulado «Adaptive Third parties in the cultural milieu», incluido en *The Handbook of Culture and Negotiation*, de M. Gelfand y J. Brett. © 2004 by the Board of Trustees of the Leland Stanford Jr. University. All rights reserved.

Rubin (1981) advirtió de muchos ejemplos de la utilización de terceras partes para resolver conflictos en la Biblia, y Kramer (1963) describió un episodio de mediación en uno de los escritos más antiguos de la humanidad, de hace más de 4.000 años, sobre un soberano sumeriano que ayudó a evitar una guerra entre grupos vecinos ayudándoles a desarrollar un acuerdo en una disputa sobre la tierra. La intervención de terceras partes parece ser universal, funciona a nivel intra e intercultural, a nivel intra e intergrupar, en organizaciones y entre naciones (Bercovitch y Rubin, 1992).

Parece que la intervención de terceras partes resulta necesaria en ocasiones para que se produzcan los acuerdos (Rubin, 1981; Walton, 1969), y existe evidencia de que la cultura puede ser tanto una ayuda como un obstáculo en la búsqueda del mismo (v. g. Avruch, Black y Scimec, 1998; Cohen, 1996; Nader y Todd, 1978; Witty, 1980). En este capítulo estamos interesados en analizar dos aspectos: *a*) cómo el estudio del papel de la tercera parte está siendo abordada en la literatura sobre conflicto y negociación desde una perspectiva transcultural, y *b*) el planteamiento de preguntas de investigación que esperamos estimulen a otros investigadores, a realizar aportaciones teóricas e investigaciones futuras. A pesar del escaso número de datos existentes que analicen la relación entre cultura e intervención de terceras partes, realizamos esta revisión de la literatura de terceras partes desde la perspectiva de la cultura como complemento a las revisiones llevadas a cabo por Conlon y Meyer (2004), Rubin (1980, 1981), Kressel y Pruitt (1989), Bercovitch (1984), Bercovitch y Rubin (1992), Zartman y Touval (1989), Dialdín y Wall (1999), Wall, Stark y Standifer (2001), Carnevale y Leung (2001), y Carnevale y Pruitt (1992, 2003).

Este capítulo tiene dos objetivos que parten de la necesidad de realizar más investigaciones sobre cultura y mediación: el primer objetivo es presentar una revisión selectiva de la literatura conductual sobre cultura y terceras partes, con una mayor atención en los principales conceptos y preguntas de investigación que han guiado las pasadas investigaciones y que tienen implicaciones culturales. El segundo objetivo consiste en ir más allá de plantear una mayor necesidad de investigación en este tema, proporcionando conexiones teóricas y especulando sobre preguntas clave que podrían ser planteadas en un futuro en esta área de estudio.

## 1. COGNICIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LA TERCERA PARTE

El modo en el que se comporta la tercera parte en la mediación ha recibido una gran atención de los expertos, con artículos y textos que aportan un amplio listado descriptivo de las tácticas utilizadas por los mediadores (v. g., Wall y Lynn, 1993). Kressel (1972) proporcionó un influyente marco teórico (véanse Kressel y Pruitt, 1989), respaldado empíricamente (Kochan y Jick, 1978; Lim y Carnevale, 1990; McLaughlin, Carnevale y Lim, 1991). Este marco describe la conducta del mediador en base a tres categorías: 1) comportamiento enérgico, de presión (por ejemplo, amenazando a las partes para favorecer la cooperación); 2) comportamiento

que afecta al contexto de la negociación (por ejemplo, reestructurando la agenda de cuestiones en discusión), y 3) comportamiento que prepara las bases para el éxito posterior (por ejemplo, propiciando un entendimiento entre las partes; reuniéndose con las partes de forma separada, en lo que se llama un «caucus»).

No es fácil encontrar generalidades en el comportamiento del mediador, dada la gran variedad de contextos y formas en las que se emplea la mediación. Por ejemplo, en conflictos internacionales, la mediación se realiza de diferentes formas y con una amplia diversidad de actores: ciudadanos particulares, especialistas académicos, organizaciones no gubernamentales, representantes del Gobierno, organizaciones regionales e internacionales, o alguno de los aproximadamente 190 estados existentes en la comunidad internacional (Bercovitch y Rubin, 1992; Zartman y Touval, 1985). Esta variedad en la conducta del mediador no ha desanimado a los teóricos a inclinarse hacia el establecimiento de amplias generalizaciones. En un análisis de las estrategias utilizadas por los mediadores, basadas en las nociones de Schelling (1965) sobre análisis estratégico, y en el análisis del poder de French y Raven (1959), Carnevale (1986a) identificó tres formas básicas en la estrategia del mediador: *la presión* (el empleo de tácticas coercitivas), *la compensación* (el empleo de recompensas) y *la integración*, la utilización de la información para la resolución de la disputa entre las partes. Una serie de estudios aportaron pruebas de que factores perceptivos, como la estimación del mediador acerca de la *probabilidad* del acuerdo integrativo, y factores motivacionales, como la *consideración* de los mediadores acerca de las aspiraciones de las partes, interactúan para predecir la ocurrencia de esas estrategias básicas del mediador (Carnevale y Pruitt, 2003). La viabilidad percibida de cada estrategia, así como otros factores, son también importantes para predecir estos comportamientos (Carnevale, 1986b).

La mediación presenta una particular dificultad cognitiva. No es fácil para una tercera parte, en particular para un mediador, proponer acuerdos eficientes, especialmente cuando las partes no se encuentran próximas en cuanto a sus preferencias y prioridades. Además, las partes en disputa están afectadas por sesgos que influyen en su juicio sobre la imparcialidad y honradez del mediador (Arad y Carnevale, 1994). Hay evidencias sobre las limitaciones cognitivas de los mediadores, al igual que las del resto de los seres humanos. Esas limitaciones se agudizan en situaciones en las que la información se encuentra distribuida entre los grupos e individuos en disputa. Por ejemplo, los mediadores son susceptibles de ser influidos por lo que se denomina «frame» o efecto de enmarcado. Así, ven a los negociadores como más cooperadores cuando hacen concesiones en un marco de pérdidas en la negociación, que cuando hacen las mismas concesiones en un marco de ganancias, y tienden a favorecer a las personas menos cooperativas (Lim y Carnevale, 1995; para las discusiones de la incidencia de los efectos cognitivos en la negociación y el conflicto social, véanse Carnevale y Probst, 1998; Devetay y Warglien, 2001; Bar-Tal y Geva, 1985; Grzelak, 1982).

También muchos estudios indican un efecto sorprendente (Carnevale y Conlon, 1988): ¡el mejor predictor de la calidad de los resultados recomendados por un media-

dor es la calidad de las ofertas que realizan las partes en disputa! Esto es consistente con los datos hallados por Thompson y Kim (2000), que muestran que los mediadores realizan mejores sugerencias para llegar a un acuerdo cuando las partes parece que tienen una relación positiva, que cuando parece que tienen una relación más negativa.

Una clara generalización del comportamiento mediador, acerca del que pocos discreparían, es que el comportamiento de los mediadores es *adaptativo*, es decir, los mediadores actúan de forma contingente (Carnevale, Lim y McLaughlin, 1989; cf. Murnighan, 1986). En otras palabras, los mediadores se interesan, en primer lugar, por entender el problema al que se enfrentan, y posteriormente prueban diferentes acciones para conseguir los objetivos que se plantean. Ésta es la base del modelo de Carnevale (1986a), y aparece también en el estudio clásico de Landsberger (1955), donde un análisis de las transcripciones de sesiones reales de mediación reveló que los mediadores adoptaron un estilo de intervención de mayor presión cuando las partes en disputa eran más intransigentes. Muchos estudios muestran este comportamiento contingente del mediador, incluyendo estudios sobre la presión temporal en la mediación, en los que los mediadores presionan en mayor medida cuando la presión del tiempo aumenta (Carnevale y Conlon, 1988; Ross y Wieland, 1996). Estos hallazgos apoyan la proposición de que los mediadores presionan a las partes cuando sus estimaciones acerca de la probabilidad de éxito disminuyen (Carnevale, 1986a). Por ejemplo, Carnevale y Conlon (1988) encontraron que, a medida que la mediación se prolongaba más de lo inicialmente establecido, y las partes continuaban discutiendo, los mediadores disminuían el uso de la solución de problemas, e incrementaban el empleo de tácticas de presión, así como los esfuerzos de compensación.

Muchos estudios también revelan que las partes en disputa se adaptan a la mediación, lo que indica que el comportamiento mediador es efectivo si es contingente. Por ejemplo, en uno de los primeros y más importantes estudios sobre mediación, Pruitt y Johnson (1970) encontraron que los negociadores son especialmente receptivos a las sugerencias de la tercera parte, si ellos, de manera simultánea, se preocupan por manejar las impresiones, así como si tienen una fuerte necesidad de alcanzar un acuerdo. También, los negociadores parecen seguir principios básicos de aprendizaje y reaccionan favorablemente a las recompensas del mediador (Wall, 1979). Además, los negociadores acelerarán el acuerdo si esperan una intervención punitiva de la tercera parte (Harris y Carnevale, 1990). Una interesante pregunta se refiere al modo y la extensión en la que esos factores y comportamientos operan en diferentes entornos culturales, aspecto que será discutido en el apartado siguiente.

## 2. EL MEDIO CULTURAL

Entendemos como medio a un ambiente o unas condiciones externas, y como entorno cultural a una *gestalt*, es decir, un patrón de actitudes, creencias, catego-



rizaciones, autodefiniciones, normas, definiciones de roles o valores; todo ello organizado alrededor de un tema central, como, por ejemplo, la importancia de lo individual o la importancia de lo intragrupal (Kagitcibasi y Berry, 1989; Markus y Kitayama, 1991; Schwartz, 1990; Triandis, 1995). El patrón cultural se muestra a menudo entre personas que hablan el mismo idioma en un período histórico y región geográfica concreta, y es expresado mediante una variedad de conductas y formas sociales. Así, podemos observar dicho patrón en conductas diarias tales como las preferencias de comida o los modos de vestir. Por ejemplo, los americanos toman hamburguesas y les gusta la marca Nike, mientras que los japoneses toman sushi y visten con el kimono. La cultura se encuentra en todas partes, y es difícil caracterizarla completamente centrándose en un solo punto del patrón.

La cultura se encuentra también presente en otros comportamientos que pueden ser reflejo de los procesos cognitivos de las personas. En el lenguaje común, para los japoneses la palabra *self* (*jibun*) significa «parte de uno mismo en el espacio compartido» (Hamaguchi, 1985), lo cual es un reflejo de la naturaleza interdependiente de los japoneses. En la práctica de la crianza de los niños, las madres chinas se implican más en el entrenamiento, enfatizando en mayor medida la autodisciplina y la obediencia que las madres americanas (Chao, 1994). En su distinción entre cultura holística y analítica, Nisbett y sus colegas (Nisbett, Peng, Choi y Norenzayan, 2001) describieron dos sistemas de pensamiento. Las personas pertenecientes a una cultura holística (civilizaciones orientales) prestan mayor atención al todo, y emplean menos el uso de la lógica formal. Las personas de cultura analítica (civilizaciones occidentales) prestan mayor atención a la categorización primaria de objetos y tienden a aplicar la lógica formal para entender el comportamiento.

Las culturas son a menudo descritas en la literatura por las variaciones que se dan de ciertas dimensiones. La cooperación y la competición son rasgos fundamentales de esas dimensiones. A nivel cultural, utilizamos conceptos como el *individualismo* y el *colectivismo* (Hofstede, 2001; Triandis, 1995), los cuales corresponden a la noción, a nivel individual, de *idiocentrismo* y *alocentrismo* (Triandis, 1995) y de sí mismo (*self*) independiente e interdependiente (Markus y Kitayama, 1991). El individualismo y colectivismo son a menudo medidas por el «IndCol» (Singelis, Triandis, Bhawuk y Gelfand, 1995), que tiene una subescala de «individualismo vertical» que versa sobre las bondades de la competición (sus ítems incluyen enunciados como: «ganar es todo», «me molesta cuando otra gente lo hace mejor que yo», «la competición es la ley de la naturaleza», «sin competición no es posible tener una buena sociedad», etc.). La subescala «colectivismo horizontal», por otro lado, contiene elementos sobre la cooperación con los otros (por ejemplo «es importante para mí mantener la armonía dentro de mi grupo», «me gusta compartir mis cosas con mis vecinos» y «me siento bien cuando coopero con los otros»). El «IndCol» está relacionado con otras medidas de los valores de cooperación (Probst, Carnevale y Triandis, 1999). La cooperación y la

competición son temas centrales en la literatura sobre resolución de conflictos. El modo cómo los elementos de cooperación y competición, que aparecen en las dimensiones culturales, afectan a la resolución de conflictos es una pregunta aún sin contestar.

### 3. TERCERAS PARTES EN EL ENTORNO CULTURAL

Nosotros asumimos que el medio cultural es una *gestalt*, un patrón de actitudes, creencias, categorizaciones, autodefiniciones, normas, roles y valores, organizados alrededor de un tema central. La cultura aparece en la mayoría de los aspectos de nuestra vida, por lo que dado que las personas estamos inmersas en la cultura todo el tiempo, el efecto de la cultura sobre los pensamientos y comportamientos de las personas, probablemente será especialmente saliente cuando entramos en contacto con otra cultura diferente. La cultura puede indicar cómo deben ser valoradas las cosas, lo cual puede afectar a los temas que conforman la agenda de negociación y a las preferencias o posiciones de las partes en la misma (Carnevale, 1995). Por ejemplo, la investigación reciente sobre resolución de conflicto organizacional indica que los directivos japoneses preferían un modelo negociador que enfatizase el estatus de poder, los directivos alemanes eran partidarios de la aplicación de regulaciones, y los americanos preferían la integración de intereses (Tinsley, 1998).

Cuando los aspectos que forman parte de la cultura de los negociadores y mediadores son relevantes, la cultura puede jugar dos roles importantes en la mediación. En primer lugar, la cultura puede ser la razón del conflicto. Así, diferencias culturales pueden hacer que los negociadores estén más distantes, haciendo incluso más dificultosa la consecución de un acuerdo. Por tanto, el trato con diferencias culturales entre los negociadores llega a ser una tarea importante para el mediador (Cohen, 1996). Por otro lado, cuando existen vínculos culturales entre el mediador y las partes en disputa, el mediador puede recurrir a la cultura compartida, la cual constituye entonces una base importante para la mediación. En este contexto, la cultura puede jugar un papel positivo en la mediación. Existe evidencia de que los vínculos culturales, incluso si sólo existen para una de las partes en conflicto, pueden proporcionar las bases para el acceso, la aceptación, y la influencia en la mediación (Carnevale y Choi, 2000). En definitiva, es posible contemplar la cultura en la mediación como un problema o como un beneficio.

*La cultura como un problema.* Las normas, roles, valores e ideas compartidas permiten tener una base para el entendimiento mutuo entre los negociadores y mediadores de la misma cultura. Cuando este entendimiento mutuo no existe, los problemas pueden aumentar (v. g. Clark, 1996). Hui (1987) relata una anécdota entre grupos de pescadores en el sudeste de Texas, algunos de los cuales eran nativos, mientras que otros habían emigrado recientemente desde Vietnam. Los



dos grupos tenían diferentes puntos de vista acerca de cómo compartir los recursos con el otro grupo, de modo que el grupo nativo adoptaba un punto de vista más individualista. Otro caso procede del interesante estudio realizado por Allred, Hong y Kalt (2002) de un conflicto sobre los derechos de propiedad entre una tribu india (Nez Perce) y otro grupo no indio que vivía dentro de la misma reserva. Cada parte malinterpretó las preferencias de la otra parte, y cuando la tercera parte les advirtió de esto, las perspectivas para la resolución del conflicto aumentaron.

La cultura fue la variable más relevante en el estudio de mediación de Bercovitch y Elgström (2001). Estos autores comprobaron la hipótesis de que las diferencias culturales entre las partes reflejan la existencia de diferencias y de contradicciones, y que estas diferencias agravan las dificultades que han de ser afrontadas por las partes en conflicto para encontrar resultados mediados que sean efectivos. Empleando los datos de 295 conflictos internacionales entre 1945 y 1995, en los que en 171 de ellos hubo mediación, los autores midieron la similitud cultural en una serie de dimensiones, y el éxito de la mediación, que fue definida como la reducción de la intensidad del conflicto (por ejemplo, un alto el fuego). Encontraron que cuatro variables relacionadas con la cultura (proximidad geográfica-cultural, derechos políticos, derechos civiles y religión) tuvieron un impacto significativo en los resultados de la mediación. Por ejemplo, cuando las partes no compartían la misma religión, la mediación tenía menos éxito que cuando las partes sí compartían la misma religión.

*La cultura como un beneficio.* El contexto cultural puede ofrecer las bases para ayudar a resolver conflictos (Carnevale y Choi, 2000). Este fenómeno ha sido claramente observado en relaciones internacionales, donde los vínculos culturales pueden cualificar a los mediadores para intervenir en el conflicto, así como influir en la mediación. Debido a los vínculos culturales, un mediador puede tener acceso a una o a ambas partes y, por tanto, tener el potencial para realizar concesiones y acuerdos, como hicieron los mediadores argelinos en la crisis de rehenes de Irán. Los mediadores argelinos, comparados con otros grupos que se ofrecieron para mediar, de acuerdo con un analista, tenían «las requeridas credenciales revolucionarias y las conexiones internacionales necesarias para realizar ese trabajo» (Slim, 1992, p. 228; véase Sick, 1985). Los mediadores con vínculos culturales con las partes tenían más facilidad para comprender e interpretar los mensajes que se transmitían ambas partes, y facilitar el cambio de posiciones de las mismas. Esto se refleja en el concepto propuesto por Wehr y Lederach (1991) de «*Insider-Partial*» (persona que está parcialmente dentro) en sus análisis de mediación en América Central. Este tipo de mediador emerge de un conflicto, cuya implicación en el mismo procede de la existencia de relaciones positivas y de confianza con las partes y con las futuras relaciones entre el mediador y las partes en disputa. En esta misma línea, Lieb (1985) relata que Irán e Irak estuvieron de acuerdo sobre la mediación de los argelinos, debido a que Boumedienne, un líder musulmán, era considerado un miembro de la comunidad musulmana, en parte porque él era «un

miembro de la misma familia» (p. 82). ¿Pudo el Papa haber servido como un mediador en el conflicto entre Irán e Irak? Probablemente no. Pero el Papa fue aceptado como mediador en la disputa del conflicto del canal Beagle entre Argentina y Chile entre 1979-1985, y los vínculos religiosos culturales podrían haber proporcionado una base para la aceptación e incluso la efectividad de los acuerdos alcanzados (Princen, 1987).

#### 4. MARCO TEÓRICO Y TRABAJO EMPÍRICO DE APOYO

La intersección de la cultura y la mediación puede ser proyectada en términos del modelo de negociación presentado por Carnevale y Pruitt (2003) y Carnevale (1995). La figura 14.1 muestra este modelo. Se asume que las condiciones que prevalecen en la negociación (v. g. presión del tiempo, responsabilidad de los constituyentes) tienen un impacto sobre los estados psicológicos de los negociadores y de los mediadores, así como en los motivos, las emociones, las percepciones y las cogniciones. Estos estados, a su vez, tienen un impacto directo en los resultados (probabilidad, calidad del acuerdo), o un impacto que es mediado por las estrategias y tácticas elegidas por las partes en disputa y el mediador. La cultura se considera tanto una variable moderadora como una variable mediadora. Es variable moderadora porque puede afectar al impacto de las condiciones sobre los estados psicológicos, y es variable mediadora porque puede mediar la relación entre las condiciones y los estados psicológicos. La flecha bidireccional indica la posibilidad de relaciones recíprocas; por ejemplo, las condiciones pueden evocar ciertas variables culturales, y a su vez, en algunos casos, la cultura propicia que algunas condiciones ocurran con mayor o menor probabilidad.

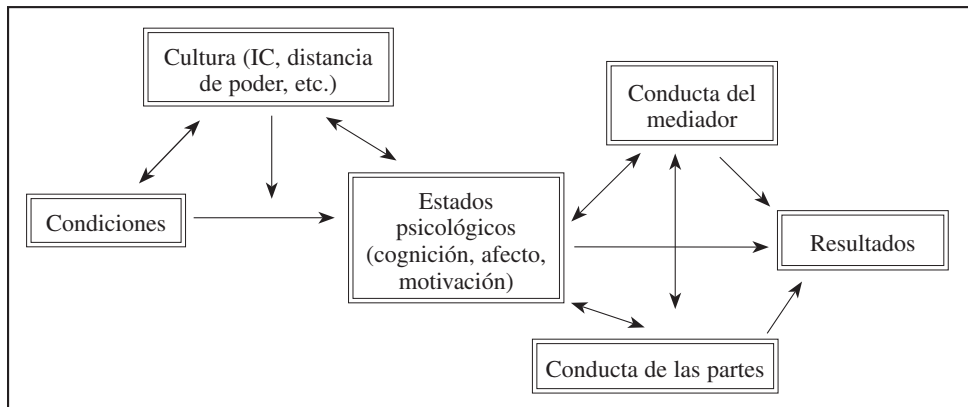


Figura 14.1.—Modelo de cultura y mediación de disputas.

A continuación empleamos este marco teórico para destacar las futuras áreas de investigación. Nos centramos en tres relaciones representadas en este marco, a saber: rasgos culturales y contextuales; cultura, tácticas del mediador y reacciones de las partes en disputa a las tácticas del mediador; y, por último, cultura y sesgos cognitivos del mediador.

#### 4.1. Cultura y rasgos contextuales

Nuestro marco destaca que la cultura puede ser la mediadora entre las condiciones externas y los estados psicológicos del mediador. Por ejemplo, una condición que puede prevalecer en la negociación es si las negociaciones tratan de propiedades individuales o de propiedades grupales (Carnevale, 1995). Esto puede activar una variable relevante culturalmente entre las partes, como es el autoconcepto basado en las características del grupo, lo cual daría lugar a una menor aversión, un estado psicológico, e incidir en las posiciones adoptadas en la negociación. Esto puede conducir al mediador a perseguir una estrategia de compensación o estrategia de recorte de costos, en un esfuerzo por disminuir el impacto de esta menor aversión (Carnevale, 1986a; véase Pruitt, 1981), y de este modo conseguir el acuerdo. Esta predicción está basada en la asunción de que el sentimiento de pérdida estaría activado por diferentes formas del autoconcepto, idea expresada por William James hace más de cien años (James, 1980; véase Carnevale, 1995).

El marco teórico además sugiere que la cultura interactuará con aspectos contextuales de la disputa, que afectan a la conducta del mediador. Dado que los mediadores cambian su comportamiento según el contexto al que se enfrentan (Kolb, 1985), podría ocurrir que los mediadores de algunas culturas fueran más sensibles al contexto que los de otras culturas. En esta línea, Carnevale et al. (2002) hallaron que los mediadores de culturas colectivistas estuvieron más influidos por las relaciones previas entre las partes en disputa, que los mediadores de culturas individualistas.

Una cuestión clave para la investigación futura es si las tácticas del mediador son universales o culturalmente determinadas. Los antropólogos a menudo aportan descripciones interesantes de intervención de terceras partes en conflictos ocurridos en culturas muy diferentes y en sitios muy separados del mundo, como la descripción de Billing (1971) de la mediación de disputa entre «los tikanas del norte de Nueva Irlanda» y «los lavongai de New Hannover», que pertenecen a islas adyacentes en el archipiélago de Bismark al norte de Papua Nueva Guinea (véase también la colección de ensayos en Avruch et al., 1998, y Gulliver, 1979). Pero la constancia empírica no es del todo clara. Algunos estudios empíricos que han comparado la mediación en diferentes culturas (v. g. Wall y Blum; 1991; Wall y Callister, 1999) encuentran una gran similitud en el comportamiento de los mediadores, que se muestra por ejemplo en el amplio uso de las reuniones privadas

(*caucus*) en todos los lugares. Pero también existen indicios de diferencias culturales, como por ejemplo en el efecto de la mediación en los resultados y en las preferencias por la intervención de terceras partes en la negociación (v. g. Kozan y Ergin, 1998). Por supuesto existe el peligro de interpretar tales efectos como si fueran debidos a artefactos procedimentales o a otros factores diferentes a la cultura (véase Schachter, Nuttin, De Monchaux, Maucorps, Osmer, Duijker, Rommetveit e Israel, 1954, p. 437).

#### **4.2. Cultura, tácticas mediadoras y reacciones de las partes a las tácticas del mediador**

Otra posible línea de investigación puede ser las reacciones de las partes en disputa a las conductas de los mediadores. Por ejemplo, una fuente obvia de inspiración para analizar los efectos de la cultura en la mediación es la literatura relacionada con los efectos culturales en el comportamiento grupal y la negociación (v. g. Brett, 2001). Las personas en contextos interdependientes se adaptan en mayor medida al grupo, lo que nos sugiere que existirá una mayor conformidad hacia el grupo en contextos con una elevada interdependencia. Esta afirmación estuvo apoyada por Bond y Smith (1996), quienes realizaron un meta-análisis de 177 estudios sobre conformidad en 17 países diferentes. Se encontró un efecto consistente para las variables individualismo-colectivismo, de modo que se halló una mayor conformidad en culturas colectivistas. Las culturas colectivistas pueden ser más propicias a la conformidad social, lo cual implica que las propuestas de los mediadores, especialmente aquellas que fomentan normas de las conductas apropiadas, tendrían un mayor peso en esas culturas.

Existen algunos hallazgos sugerentes acerca de la distancia de poder o verticalidad, que afectan a las tácticas de los mediadores y a las reacciones que tienen las partes en disputa sobre los mediadores. Estos conceptos están relacionados con la aceptación de la jerarquía en la sociedad y los privilegios especiales concedidos a los que están en la cima de dicha jerarquía (Hofstede, 2001; Triandis, 1995). En sociedades con una alta distancia de poder, la intervención de una tercera parte, con un estatus social elevado, en una disputa es considerada como legítima. Smith, Peterson, Leung y Dugan (1998) encontraron que las personas procedentes de países con baja distancia de poder eran menos proclives a implicar a sus jefes en la resolución de una disputa que tuviera lugar dentro de sus grupos de trabajo. James, Chen y Cropanzano (1996) encontraron que los trabajadores taiwaneses (grupo con alta distancia de poder) eran más proclives a aprobar el poder coercitivo como una estrategia legítima de liderazgo, que los trabajadores americanos. Tyler, Lind y Huo (2000) encontraron que aquellos con baja distancia de poder concedían una mayor importancia al hecho de ser bien tratados por las autoridades. Merry (1989) sugiere que la fuerza del mediador opera de la misma forma en una variedad de

contextos culturales, una consideración también indicada por Carnevale (2002). Pero ¿es la fortaleza del mediador más efectiva en culturas con alta distancia de poder?, ¿los mediadores de culturas de alta distancia de poder y aquellos de culturas de baja distancia de poder confían en diferentes formas de poder en la mediación? Welsh (1997, p. 68) observó que un conflicto entre dos culturas de alta distancia de poder, China e Inglaterra, pudo ser atribuido a las violaciones de estatus, lo cual tiene implicaciones para la posible efectividad de la intervención de terceras partes.

### 4.3. Cultura y sesgos cognitivos del mediador

Por último, algunas líneas de trabajo sugieren que los sesgos cognitivos en la negociación se mantienen a causa de valores e ideales culturales. Por ejemplo, Gelfand y Christakopoulou (1999) encontraron que la creencia de que el potencial integrativo de una negociación es bajo o inexistente («juicio de suma cero») puede ser especialmente probable en negociaciones interculturales, sobre todo si la negociación implica a personas procedentes de culturas individualistas. El correspondiente concepto para los mediadores es el de «percepción de zona común» (*perceived common ground*) (Carnevale, 1986a), lo cual puede ser un problema importante para los mediadores que participen en disputas interculturales. El estudio realizado por Bercovitch y Elgström (2001) sugiere que la zona común percibida por parte del mediador será más reducida cuando se participa en conflictos interculturales.

## 5. CONCLUSIONES

En resumen, la negociación implica el compromiso de las partes para proporcionar y transmitir la información necesaria con el fin de encontrar caminos que permitan maximizar los resultados comunes (v. g. Clark, 1996). El compromiso conjunto requiere que las partes crean que el otro es capaz y está dispuesto a buscar una meta compartida. Ambas partes deberían ser capaces de aceptar la idea de que el mediador está capacitado y dispuesto a ayudarles a producir y explorar la información necesaria para llegar al acuerdo. Los aspectos comunes de la cultura fomentan la aceptación de los mediadores porque la cultura puede proporcionar metas abstractas (por ejemplo, «establecer una relación positiva»), y la cultura puede proporcionar herramientas para la comunicación. Si las partes pertenecen a diferentes culturas, puede ser conveniente encontrar a un mediador que esté familiarizado con ambas culturas, y que pueda convencer a las partes de ello. En las negociaciones entre partes de diferentes culturas, los mediadores que están familiarizados con las culturas de ambas partes pueden ayudarles a realizar evaluaciones precisas del valor de las acciones que llevan a cabo (Cohen, 1996).

A pesar de las diferencias culturales en cuanto a las normas, roles y valores, los comportamientos de los mediadores parecen ser universales. Un buen ejemplo es el empleo del *caucus*, un encuentro privado del mediador con cada una de las partes en disputa. Ésta ha sido destacada como la táctica más común del mediador (Welton, Pruitt y McGuillicuddy, 1988). Esta táctica llegó a convertirse en famosa durante la mediación del presidente de Estados Unidos Jimmy Carter en el conflicto de Oriente Medio en Camp-David, donde el primer ministro israelí Begin y el presidente egipcio Sadat estuvieron sentados en espacios separados, y la mayor parte de la mediación desarrollada por Carter consistió en idas y venidas entre los diferentes espacios. Estas reuniones también aparecieron en la mediación realizada por Llewellyn Thompson entre Italia y Yugoslavia sobre la ciudad de Trieste en 1954, en un hotel de Londres (Campbell, 1976), y es frecuente en mediaciones laborales y comunitarias en América y en otros países. Fue también el comportamiento más común de los mediadores descritos por los *ketua kamungs* y los imames (líderes seculares y religiosos) de Malasia, en las mediaciones comunitarias (Wall y Callister, 1999).

Sin embargo, no todo el comportamiento de los mediadores es universal, por lo menos si consideramos dichos comportamientos literalmente. Consideramos por ejemplo los *nuer*, una comunidad de 200.000 habitantes que vive en una región al norte del Nilo, tanto en Sudán como en Etiopía, que se dedica al pastoreo. El *Leopard-skin chief* (literalmente: jefe piel de leopardo), y en su rol de mediador, maldice (amenaza de que entrará en juego una fuerza sobrenatural) a la parte que no acepta un acuerdo razonable (Evans-Pritchard, 1940; Haight, 1972; Merry, 1989). Si analizamos este comportamiento concreto, nos encontramos con que una maldición no es un comportamiento que los mediadores de otras culturas puedan realizar (al menos públicamente). Sin embargo, como una forma de presión, esta conducta es bastante común; de hecho, es a menudo considerada como central en algunos contextos (Lovell, 1952). Consideremos por ejemplo la siguiente sentencia de un mediador: «Confiado en la verdad, el mediador, después de haber preguntado a Dios para que le dé luz, presenta propuestas a las partes con el propósito de llevar a cabo su trabajo de acercamiento...»; esta frase la anunció el papa Juan Pablo II en la explicación de su mediación en la disputa del canal Beagle entre Argentina y Chile (Princen, 1987, p. 350). Evidentemente esta explicación es convincente considerando que los negociadores comparten la misma cultura con el mediador. La maldición realizada por el «jefe piel de leopardo» no funcionaría para la mayoría de los negociadores en Estados Unidos, así como la afirmación del Papa no tendría su efecto convincente en los no católicos. La pregunta es ¿deberíamos intentar entender la intervención de la tercera parte y la cultura al nivel de estrategias abstractas, o nos deberíamos centrar en las diferentes manifestaciones de las estrategias en las conductas cotidianas?

La comparación de la conducta de la tercera parte en diferentes culturas puede no ser muy diferente a la comparación de diferentes ámbitos de intervención, como, por ejemplo, la mediación hecha por mediadores federales versus mediado-

res de los estados (Kolb, 1985); o la mediación comunitaria versus la mediación familiar vs. la mediación internacional vs. la mediación laboral, etc. (Carnevale, 1986b; Simkin, 1971; Touval, 1985). Sin duda, la variación en el contexto de intervención proporciona un reto al trabajo transcultural acerca de la intervención de la tercera parte, debido a que la cultura y el contexto podrían covariar. Puede ser que la variación en los diferentes contextos de intervención explique más acerca de los procesos de mediación, que la variación en la cultura; pero esto, en el fondo, es una cuestión empírica (véase Touval, 1985). En la construcción de una teoría general de la mediación, puede ser útil no sólo incorporar parámetros de diferentes contextos de la mediación, sino también de la cultura de los negociadores y mediadores, y considerar el modo en que ambos interactúan.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allred, K., Hong, K. y Kalt, J. (2002). *Partisan misperceptions and conflict escalation: Survey evidence from a tribal/local government conflict*. Trabajo presentado al Congreso Annual de International Association for Conflict Management, Salt Lake City, Utah, June.
- Arad, S. y Carnevale, P. P. (1994). Partisanship effects in judgments of fairness and trust in third parties in the Palestinian-Israeli conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 423-451.
- Avruch, K., Black, P. W. y Scimec, J. A. (1998). *Conflict resolution: cross-cultural perspectives*. Praeger Publishers.
- Bar-Tal, D. y Geva, N. (1985). A cognitive basis of international conflicts. En S. Worchel y W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall Publishers, 118-133.
- Bercovitch, J. (1984). *Social conflicts and third parties: Strategies of conflict resolution*. Boulder, Co.: Westview Press.
- Bercovitch, J. y Elgström, O. (2001). Culture and international mediation: Exploring theoretical and empirical linkages. *International Negotiation Journal*, 6, 3-23.
- Bercovitch, J. y Rubin, J. Z. (1992). *Mediation in international relations: Multiple Approaches to conflict management*. New York: St. Martin's Press.
- Boesch, C. y Tomasello, M. (1998). Chimpanzee and human cultures. *Current Anthropology*, 39, 591-614.
- Bond, T. y Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119, 111-137.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiation globally*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J. C. (1976). *Successful Negotiation: Trieste 1954*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Carnevale, P. J. (1986a). Strategic choice in mediation. *Negotiation Journal*, 2, 41-56.



- Carnevale, P. J. (1986b). Mediating disputes and decisions in organizations. En R. Lewicki, B. Sheppard y M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 1, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Carnevale, P. J. (1995). Property, culture, and negotiation. En R. Kramer y D. M. Messick (Eds.), *Negotiation as a social process*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Carnevale, P. J. (2002). Mediating from strength. En J. Bercovitch (Ed.), *Studies in international mediation: Essays in honor of Jeffrey Z. Rubin*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Carnevale, P. J. y Choi, D. W. (2000). Culture in the mediation of international disputes. *International Journal of Psychology*, 35, 105-110.
- Carnevale, P. J. y Conlon, D. (1998). Time pressure and strategic choice in mediation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 111-133.
- Carnevale, P. J. y Leung, K. (2001). Cultural dimensions of negotiation. En M. A. Hogg y R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology*, vol. 3. Group processes (pp. 482-496). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Carnevale, P. J., Lim, R. y McLaughlin, M. (1989). *Contingent mediator behavior and its effectiveness of third party intervention*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Carnevale, P. J. y Probst, T. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1300-1309.
- Carnevale, P. J. y Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Carnevale, P. J. y Pruitt, D. G. (2003). *Negotiation in social conflict* (2.ª ed.). Buckingham, England: Open University Press.
- Carnevale, P. J., Triandis, H. C., Gelfand, M. et al. (2002). *Mediation of disputes in individualist collectivist cultures*. Documento de Trabajo no publicado: Department of Psychology, New York University.
- Chao, R. K. (1994). Beyond parental control and authoritarian parenting style: Understanding Chinese parenting through notion training. *Child development*, 65, 1111-1120.
- Clark, H. H. (1996). *Using language*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, (p. 289).
- Cohen, R. (1996). Cultural aspects of international mediation. En J. Bercovitch (Ed.), *Resolving International Conflicts. The Theory and Practice of Mediation*, (pp. 107-128). Boulder, CO y London: Lynne Rienner.
- Conlon, D. E. y Meyer, C. (2004). Mediation and third party intervention. En M. Gelfand y J. Brett (Eds.), *Culture and negotiation: Integrative approaches to theory and research*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Coombs, C. H. (1987). The structure of conflict. *American Psychologist*, 42, 355-363.
- Devetag, G. y Warglien, M. (2001). *Representing other's preferences in mixed motive games: Was Schelling right?* Unpublished manuscript, Department of Business Economics and Management, Ca' Foscari University of Venezia, Venezia, Italy.
- Dialdin, D. A. y Wall, J. A. Jr. (1999). Third parties and culture. *Negotiation Journal*, 15, 381-387.
- De Wall, F. B. M. y Van Roosmalen, A. (1979). *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 5, 55.
- Evans-Pritchard, E. E. (1940). *The Nuer: A description of the modes of livelihood and political institutions of a Nilotic People*. London: Oxford University Press.



- French, J. y Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-168). Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.
- Gelfand, M. J. y Brett, J. M. (2004). *The Handbook of Negotiation and Culture*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Gelfand, M. J. y Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: Judgement accuracy and negotiation processes in individualist and collectivist cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 248-269.
- Grzelak, J. L. (1982). Preferences and cognitive processes in interdependence situations: A theoretical analysis of cooperation. En V. J. Derelega y J. Grzelak (Eds.), *Cooperation and helping behavior: Theories and research* (pp. 95-122). New York: Academic Press.
- Gulliver, P. H. (1979). *Disputes and negotiations: A cross-cultural perspective*. New York: Academic Press.
- Haight, B. (1972). A note on the leopard-skin chief. *American Anthropologist*, 74, 1313.
- Hamaguchi, E. (1985). A contextual model of the Japanese. Toward a methodological innovation in Japanese studies. *Journal of Japanese Studies*, 11, 289-321.
- Harris, K. L. y Carnevale, P. J. (1990). Chilling and hastening: The influence of third-party power and interests on negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 138-160.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2.<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- James, K., Chen, D. L. y Cropanzano, R. (1996). Culture and leadership among Taiwanese and U. S: workers: Do values influence leadership ideals? En M. N. Ruderman, M. W. Hughes-James y S. E. Jackson (Eds.), *Selected research on work team diversity* (pp. 33-52). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership/APA.
- James, W. (1980). *The principles of psychology* (vol. 1), New York: Henry Holt & Co.
- Kagitcibasi, C. y Berry, J. W. (1989). Cross-cultural psychology: Current research and trends. *Annual Review of Psychology*, 40, 493-532.
- Kochan, T. A. y Jick, T. A. (1978). The public sector mediation process: A theory and empirical examination. *Journal of Conflict Resolution*, 22, 209-240.
- Kolb, D. M. (1985). *The mediators*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kozan, K. M. y Ergin, C. (1998). Preference for third party help conflict management in the United States and Turkey: An experimental study. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 29 (4), 525-539.
- Kramer, S. (1963). *The Summarians: Their history, culture, and character*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kressel, K. (1972). *Labor mediation: An exploratory survey*. Albany, NY: Association of Labor Mediation Agencies.
- Kressel, K. y Pruitt, D. G. (1989). Conclusion: A research perspective on the mediation of social conflict. En K. Kressel y D. G. Pruitt (Eds.), *Mediation research: The process and effectiveness of third party intervention* (pp. 394-435). San Francisco: Jossey-Bass.
- Landsberger, H. A. (1955). Interaction process analysis of the mediation of labor-management disputes. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 51, 552-559.
- Leung, K. (1998). Some determinants of conflicts avoidance. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19, 125-136.
- Leung, K. y Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.

- Lieb, D. (1985). Iran and Iraq at Algiers, 1975. En S. Touval y I. W. Zartman (Eds.), *International mediation in theory and practices* (pp. 67-90). Boulder, CO: Westview.
- Lim, R. y Carnevale, P. J. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 529-272.
- Lim, R. y Carnevale, P. J. (1995). Influencing mediator perceptions through bargainer framing. *International Journal of Conflict Management*, 6, 349-368.
- Lovell, H. (1952). The pressure lever in mediation. *Industrial and Labor Relations Review*, 6, 20-33.
- MacFarquhar, L. (2001). *The bench burner*. The New Yorker, December 100, 78-89.
- Markus, H. y Kitayama, S. (1991). Culture and self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- McLaughlin, M., Carnevale, P. J. y Lim, R. (1991). Professional mediators' judgements of mediation tactics: MDS and cluster analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, 465-472.
- Merry, S. E. (1989). Mediation in nonindustrial societies. En K. Kressel y D. G. Pruitt (Eds.), *Mediation research: The process and effectiveness of third party intervention* (pp. 68-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Murnighan, J. K. (1986). The structure of mediation and intravention: Comments on Carnevale's strategic choice model. *Negotiation Journal*, 2, 351-356.
- Nader, L. y Todd, H. F. Jr. (Eds.) (1978). *The disputing process in ten societies*. New York: Columbia University Press.
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I. y Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review*, 108 (2), 291-310.
- Princen, T. (1987). International mediation-the view from the Vatican: Lessons from mediating the Beagle Channel Dispute. *Negotiation Journal*, 3, 347-366.
- Probst, T., Carnevale, P. J. y Triandis, H. C. (1999). Cultural values in intergroup and single-group social dilemmas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 171-191.
- Pruitt, D. G. (1967). Reward structure and cooperation: The decomposed prisoner's dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 7, 21-27.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. Orlando, Fla.: Academic Press.
- Pruitt, D. G. y Johnson, D. F. (1970). Mediation as an aid to face-saving in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14, 239-246.
- Ross, W. y Conlon, D. E. (2000). Hybrid forms of third-party dispute resolution: Theoretical implications of combining mediation and arbitration. *Academy of Management Review*, 25, 416-427.
- Ross, W. H. y Wieland, C. (1996). The effects of interpersonal trust and time pressure on managerial mediation strategy in a stimulated organizational dispute. *Journal of Applied Psychology*, 81, 228-248.
- Rubin, J. Z. (1980). Experimental research on third-party intervention in conflict: Toward some generalizations. *Psychological Bulletin*, 87, 379-391.
- Rubin, J. Z. (1981). Introduction. En J. Z. Rubin (Ed.), *Dynamics of third party intervention: Kissinger in the Middle East* (pp. 3-43). New York, NY: Praeger.
- Schachter, S., Nuttin, J., De Monchaux, C., Maucorps, P. H., Osmer, D., Duijker, H., Rommetveit, R. y Israel, J. (1954). Cross-cultural experiments on threat and rejection. *Human Relations*, 7, 403-440.

- Schelling, T. C. (1965). Strategic analysis and social problems. *Social Problems*, 12, 367-379.
- Sick, G. (1985). The partial negotiator: Algeria and the U. S. hostages in Iran. En S. Touval y I. W. Zartman. *International mediation in theory and practice*. Boulder, CO: Westview Press.
- Simkin, W. (1971). *Mediation and the dynamics of collective bargaining*. Washington, District of Columbia: Bureau of National Affairs.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. y Gelfand, M. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural Research*, 29, 240-275.
- Slim, R. (1992). Small. State mediation in international relations: The Algerian mediation of the Iranian Hostage Crisis. En J. Bercovitch y J. Z. Rubin (Eds.), *Mediation in international relations* (pp. 206-231). New York: St. Martin's.
- Smith, P. B., Peterson, M. F., Leung, K. y Dugan, S. (1998). Individualism-collectivism, Power distance, and handling of disagreement: A cross-national study. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 351-367.
- Thompson, L. y Kim, P. (2000). How the quality of third parties' settlement solutions are affected by the relationship between negotiators. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 6, 1-16.
- Tinsley, C. (1998). Models of conflict resolution in Japanese, German, and American cultures. *Journal of Applied Psychology*, 83, 316-323.
- Touval, S. (1982). *The peace brokers: Mediators in the Arab-Israeli conflict 1948-1979*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Touval, S. (1985). The context of mediation. *Negotiation Journal*, 1, 373-378.
- Touval, S. y Zartman, I. W. (1985). *International mediation in theory and practice*. Boulder, CO: Westview Press.
- Touzard, H. (1977). *La médiation et la résolution des conflits* (Mediation and the resolution of conflicts). Paris: PUF.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.
- Tyler, T. R., Lind, A. E. y Huo, Y. J. (2000). Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures, *Psychology, Public Policy, y Law*, 6, 1138-1163.
- Wall, J. A. Jr. (1979). The effects of mediator rewards and suggestions upon negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1554-1560.
- Wall, J. A. Jr. y Blum, M. (1991). Community mediation in the People's Republic of China. *Journal of Conflict Resolution*, 35, 3-20.
- Wall, J. A. Jr. y Callister, R. R. (1999). Malaysian community mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 43, 343-365.
- Wall, J. A. Jr. y Lynn, A. (1993). Mediation: A current review. *Journal of Conflict Resolution*, 36, 160-194.
- Wall, J. A. Jr., Stark, J. B. y Standifer, R. L. (2001). Mediation: A current review and theory development. *Journal of Conflict Resolution*, 45, 370-391.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third-party consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Wehr, P. y Lederach, J. P. (1991). Mediating conflict in Central America. *Journal of Peace Research*, 28, 85-98.

- Welsh, F. (1997). *A history of Hong Kong*. London: Haper Collins Publishers.
- Welton, G. L., Pruitt, D. G. y McGuillicuddy, N. B. (1998). An exploratory examination of caucusing: Its role in community mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 32, 181-202.
- Witty, C. J. (1980). *Mediation in society: Conflict management in Lebanon*. New York: Academic Press.
- Zartman, I. W. y Touval, S. (1989). Mediation in international conflicts. En K. Kressel y D. G. Pruitt (Eds.), *Mediation research: The process and effectiveness of third party intervention* (pp. 115-137). San Francisco: Jossey-Bass.







## TÍTULOS PUBLICADOS

- CARGA MENTAL Y FATIGA LABORAL. Teoría y evaluación, *J. L. González Gutiérrez, B. Moreno Jiménez y E. Garrosa Hernández.*
- CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN, *L. Munduate Jaca y J. Martínez Riquelme.*
- DESENCADENANTES DEL ESTRÉS LABORAL, *J. M.<sup>a</sup> Peiró Silla.*
- EL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO (BURNOUT). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar, *P. R. Gil-Monte.*
- EL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO (BURNOUT). Grupos profesionales de riesgo, *P. R. Gil-Monte y B. Moreno-Jiménez.*
- EL SOCIOGRAMA. Estudio de las relaciones informales en las organizaciones, *A. Rodríguez Pérez y M.<sup>a</sup> D. Morera Bello.*
- ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA DE SELECCIÓN DE PERSONAL. Teoría, práctica y rentabilidad, *J. F. Salgado y S. Moscoso Ruibal.*
- ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES, *R. de la Fuente Anuncibay y R. de Diego Vallejo.*
- GESTIÓN DEL CONFLICTO, NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN, *L. Munduate Jaca y F. J. Medina Díaz (coords.).*
- GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES, *F. Gil Rodríguez y M. García Saiz.*
- INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA EN LA EMPRESA, *L. López Mena.*
- LA ENTREVISTA. Técnicas y aplicaciones para la empresa, *J. G. Goodale.*
- MÉTODOS CREATIVOS PARA ORGANIZACIONES, *A. Muñoz Adánez.*
- PSICOLOGÍA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL. Trabajo, trabajador y consecuencias del trabajo sobre el trabajador, *A. Duro Martín.*
- PSICOLOGÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS, *A. Rodríguez Fernández (dir.), V. Zarco Martín (dir.), M. Ángel Mañas Rodríguez (coord.) y A. Delgado Radial (coord.).*
- PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, *A. Rodríguez Fernández (dir.), V. Zarco Martín (dir. y coord.) y J. M.<sup>a</sup> González González (coord.).*
- PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, DE LAS ORGANIZACIONES Y DE LOS RECURSOS HUMANOS. Un área abierta a la reflexión, *M.<sup>a</sup> A. Martín Quirós y V. Zarco Martín.*
- SALUD LABORAL. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral, *B. Moreno-Jiménez y E. Garrosa Hernández.*
- SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS EN EMPRESAS Y ORGANIZACIONES, *J. Boada i Grau (dir. y coord.).*
- TÉCNICAS GRUPALES EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES, *F. Gil Rodríguez, C. M.<sup>a</sup> Alcover de la Hera (coords.).*
- TRABAJO, EDUCACIÓN Y CULTURA. Un enfoque interdisciplinar, *L. E. Santana Vega (coord.).*
- TRABAJO, FORMACIÓN Y CIUDADANÍA. Conceptos básicos, políticas, programas y recursos, *F. Salvà Mut (dir.) e I. Nicolau Colom.*

Si lo desea, en nuestra página web puede consultar el catálogo completo o descargarlo:

[www.edicionespiramide.es](http://www.edicionespiramide.es)