

## EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN EN ESPAÑA. FACTORES INTERPERSONALES Y CULTURALES

Lourdes Munduate Jaca, Inmaculada F. J. Cisneros, Miguel A. Dorado Mimbbrero y Francisco J. Medina Díaz.

Departamento de Psicología Social. Universidad e Sevilla.

*El propósito de este trabajo ha sido examinar e integrar los resultados obtenidos sobre la gestión del conflicto y la negociación a partir de las investigaciones realizadas en España. Con este objetivo se han analizado los siguientes aspectos: a) Las conductas de gestión del conflicto, b) los procesos emocionales implicados en dichas conductas, c) las condiciones sociales en las que se dan las mismas, y d) la influencia de aspectos culturales en los procesos de negociación y mediación. Los resultados obtenidos han mostrado la relevancia de estos factores en la gestión del conflicto, confirmándose que la percepción de los negociadores sobre su conducta se ve afectada por el estado afectivo y emocional en el que se encuentren. A su vez, las condiciones de presencia social y las expectativas de eficacia de los negociadores pueden influir en los resultados de la negociación. Finalmente, se confirma que los estilos de integración y dominación han sido los más utilizados por los negociadores españoles en la gestión del conflicto, mostrándose al mismo tiempo la incidencia de los aspectos culturales sobre dichas conductas.*

*The purpose of this work was to examine and integrate main results on negotiation and conflict management from studies carried out in Spain. With this purpose, the following factors were reviewed: a) conflict management behaviors, b) emotional processes involved in these behaviors, c) social factors mediating these conflict behaviors, and d) influence of culture on negotiation and mediation processes. Conclusions highlighted the relevance of all these factors in conflict management, showing that negotiators' perception of their behavior will depend on their affect and emotional states. Likewise, social presence and self-efficacy expectancies will mediate negotiation performance. Finally, integration and domination have been found to be the predominantly used styles of conflict management in Spain, being culture an important determinant of these conflict behaviors.*

El interés por el estudio de la gestión del conflicto y la negociación en España se ha incrementado en las últimas décadas. Los trabajos realizados con directivos españoles apuntan la tendencia de éstos a alejarse de la confrontación y a moverse hacia técnicas más asertivas y menos autoritarias (Munduate, Ganaza y Alcaide, 1993; Serrano y Remeseiro, 1987). Esta tendencia no es ajena a los cambios políticos, económicos y sociales acaecidos en este país. Efectivamente, el periodo de transición política de una sociedad autocrática a una sociedad moderna y participativa, integrada en Europa, ha requerido un esfuerzo colectivo de la sociedad española y ha consagrado la tendencia a la cooperación entre los interlocutores sociales, sustituyendo a la confrontación, al considerarla desaconsejable ante la precaria situación socioeconómica del país, existente en un momento dado. Las implicaciones de estas experiencias recientes, en el ámbito de la gestión de las organizaciones, se muestran en la evolución de los estilos directivos, que han pasado de una gestión clásica unilateral, a un nuevo modo de gestión centrado en el diálogo, los acuerdos, la solución de conflictos y el empleo de procedimientos que implican la participación de los empleados en la toma de decisiones. Esta adaptación a los intereses de la otra parte junto a la cooperación en la resolución de los problemas, implica una conexión con la tradición de la gestión del conflicto en el contexto cultural de los países del norte y centro de Europa.

La investigación psicosocial desarrollada en España, ha seguido este proceso de evolución de la capacidad directiva (Ayestarán y Cerrato, 1993; Quijano, et al. 1995), y lo ha articulado a las líneas de investigación desarrolladas en el contexto europeo e internacional. Se ha abordado así, en una primera fase, el análisis de la negociación colectiva (Barón, 1994; Barón y Munduate, 1995) y de los estilos de gestión del conflicto en nuestro contexto cultural (Ganaza, Munduate y Peiró, 1995), comparándolos con los estilos empleados por los directivos en otros contextos culturales (Munduate, Ganaza, Alcaide y Peiró, 1994). Una segunda fase de la investigación se ha centrado también en el análisis de los estilos, pero con un matiz diferencial, en lugar de preguntar a los directivos sobre los estilos que suelen utilizar en situaciones de conflicto, se han observado los estilos desplegados por los mismos. Es decir, se ha pasado de los autoinformes en el estudio de campo, a las observaciones estructuradas en situaciones experimentales de laboratorio (Munduate, Luque y Barón, 1997). En

una tercera fase, se ha asociado el empleo de los estilos de gestión del conflicto a las bases de poder del directivo y se ha evaluado la efectividad de los mismos, en términos de satisfacción, compromiso organizacional y desempeño en el trabajo (Munduate y Dorado, 1998).

Algunos de los desarrollos teóricos actuales de la investigación sobre conflicto y negociación en España, se han centrado en el análisis de los siguientes aspectos: a) del estudio de los estilos como tendencias aisladas, se ha pasado al análisis de las combinaciones de estilos utilizados por las personas en situaciones de conflicto, y la efectividad de dichas combinaciones o perfiles de estilos; b) se ha profundizado en el análisis de las reacciones emocionales de las personas implicadas en dichas situaciones de conflicto; b) se ha estudiado la incidencia de las condiciones sociales en las que se producen estos conflictos; y d) se ha analizado la incidencia de las diferencias culturales sobre los procesos de negociación y mediación. Analizamos a continuación el estado de la situación de estos diversos aspectos relacionados con el conflicto, la negociación y la mediación en España, con el objetivo de avanzar en su conocimiento y mejorar su gestión en el futuro.

### **Efectividad de los perfiles de gestión del conflicto**

La conducta de conflicto es la reacción de una persona ante la percepción de que las aspiraciones propias actuales y las de la otra parte no pueden ser logradas simultáneamente (Deutsch, 1973). La literatura sobre conflicto organizacional ha utilizado la concepción de los estilos de gestión del conflicto como un medio para describir dichas conductas (Thomas, 1992). Los estilos surgen como resultado de la combinación de dos dimensiones básicas: el interés por sí mismo y el interés por los demás (Blake y Mouton, 1964, 1970). La primera explica el grado en que la persona intenta satisfacer sus intereses personales. La segunda explica el grado en que la persona intenta satisfacer los intereses de los otros. De la combinación de estas dos dimensiones surgen cinco estilos específicos de gestión del conflicto que son los siguientes: integración, compromiso, dominación, evitación y servilismo. Los estudios desarrollados en nuestro contexto cultural para contrastar el empleo de estos estilos por parte de los directivos españoles, mediante la utilización de autoinformes sobre los estilos utilizados en situaciones previas de conflicto, han mostrado que la integración es el estilo más empleado, seguido del compromiso y la evitación. A su vez, el servilismo y la dominación resultan ser los estilos menos empleados (Munduate, Ganaza y Alcaide, 1993).

Las investigaciones sobre conflicto han apoyado estas dos dimensiones y los estilos de gestión resultantes, como buenos descriptores de la conducta de conflicto. Sin embargo, recientemente, algunos autores han cuestionado esta línea de investigación indicando que los estilos son rasgos o predisposiciones, que pueden diferir enormemente con la conducta desplegada (Nicotera, 1994; Thomas, 1992; Van de Vliert, Euwema y Huismans, 1995). Efectivamente, los estudios realizados en contextos experimentales, donde se observan las conductas de los directivos en situaciones de conflicto, apuntan la existencia de diferencias entre los estilos informados por los directivos y la conducta observada. Estas observaciones estructuradas han mostrado que la conducta más empleada es la integración, seguida de la dominación y, a gran distancia, el compromiso, la evitación y el servilismo (Munduate, Luque y Barón, 1997). En definitiva, aunque se sigue confirmando la tendencia al empleo de la integración como forma más usual de resolución de los conflictos por parte de los directivos españoles, destaca el segundo puesto ocupado por la dominación. Este aspecto es interesante ya que los directivos españoles situaban, en sus autoinformes, a esta conducta entre las menos utilizadas en la gestión del conflicto. La tendencia apuntada por la investigación actual, consistente en el análisis de las combinaciones de diversos estilos en una misma situación de conflicto, puede ayudar a explicar estos resultados.

Hasta fechas muy recientes, una característica de los estudios sobre la gestión del conflicto ha sido su tendencia a analizar los estilos por separado, adoptando una perspectiva analítica, en la que se comparan los diversos estilos entre sí, como si fuesen independientes. Sin embargo, las personas generalmente emplean los estilos de un modo combinado (Van de Vliert, Euwema y Huismans, 1995). Como indica Nicotera (1994), las personas no se adhieren a un estilo de gestión del conflicto durante el transcurso de una situación de conflicto, sino que cambian de una conducta de gestión a otra. Considerando por tanto, que las personas tienden a emplear mezclas o configuraciones de estilos en sus interacciones de conflicto, se ha tratado de hallar el modo en que los estilos se combinan y forman configuraciones diferentes para grupos de sujetos. Entre los factores que pueden incidir en la composición de estas configuraciones o perfiles de estilos, la investigación ha destacado la incidencia de los factores culturales (Ting-Toomey et al., 1991, Leung, 1997). Una de las dimensiones culturales que ha demostrado ejercer una gran influencia al respecto, ha sido la de individualismo-colectivismo (Hofstede, 1980). El individualismo se refiere a la tendencia a estar más implicado con los propios intereses, necesidades y objetivos, mientras que el colectivismo se refiere a la tendencia a estar más implicado con los intereses, las necesidades y metas de los miembros del endogrupo. Las culturas individualistas se dan en países como Estados Unidos, y los países del centro de Europa, mientras que las culturas colectivistas han sido halladas en países como Asia, América Latina y el sur de Europa.

Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema (en prensa) han analizado las posibles combinaciones de estilos que se utilizan en una situación de conflicto, observando al mismo tiempo la incidencia de la dimensión cultural individualismo-colectivismo, sobre dichas combinaciones de estilos. Utilizando la metodología del cluster análisis para identificar los perfiles de gestión del conflicto, en una muestra de directivos españoles y holandeses, se

hallaron los siguientes resultados. Se han identificado cinco perfiles diferentes de gestión del conflicto: a) el primero caracterizado por el escaso empleo de los cinco estilos, b) el segundo por una elevada utilización de la dominación y un escaso empleo del resto de los estilos, c) el tercero por el elevado uso de los estilos de compromiso, integración y dominación, y el escaso empleo del servilismo y la evitación, d) el cuarto por una elevada utilización de la dominación y la integración, y el escaso empleo del resto de los estilos y e) el quinto y último, caracterizado por un elevado empleo de la integración y una mínima utilización del resto de estilos.

En cuanto a las diferencias culturales, se ha observado que los directivos españoles y holandeses muestran importantes diferencias en el empleo de los perfiles, con una mayor tendencia por parte de los holandeses al empleo de perfiles más implicados con la defensa de los propios intereses. Destaca así, el frecuente empleo por parte de los directivos holandeses del segundo y cuarto perfil -elevado empleo de la dominación, y elevado empleo de la dominación y la integración, respectivamente-, mientras que los directivos españoles tienden a emplear el tercero y quinto, preferentemente -empleo del compromiso, integración y dominación, y elevado empleo de la integración, respectivamente. Estos resultados confirman la caracterización de las culturas individualistas y colectivistas mostradas por Holanda y España respectivamente, en el estudio de Hofstede (1980).

Se ha analizado posteriormente la efectividad de los perfiles identificados, entendiendo por efectividad la capacidad de una conducta -o combinación de conductas- de reducir el conflicto y/o mejorar la relación con la otra parte (Luque, Medina, Dorado y Munduate, 1998). El perfil más efectivo, en este sentido, fue el tercero y el menos efectivo el primero. Considerando las combinaciones de estilos que caracterizan a estos dos perfiles, se puede afirmar que cuanto mayor sea la combinación de estilos empleados por una persona mayor será su efectividad en la gestión del conflicto. Así, el perfil menos efectivo, se caracteriza por no emplear casi ninguno de los estilos, mientras que el más efectivo combina el compromiso, la integración y la dominación. Ello sugiere que ni la integración ni la dominación por sí mismos producen los mejores resultados. Parece que es la combinación de diversos estilos, lo que conlleva los mejores resultados para las partes en disputa.

## **EmociÓN y conflicto**

Además del estudio de la efectividad del proceso de gestión del conflicto, otro aspecto que está recibiendo en la actualidad una gran atención se refiere al estudio de la emoción implicada en dicho proceso. Sin embargo, a pesar de la importancia atribuida al rol de la emoción en las situaciones de conflicto, han sido escasos los estudios empíricos realizados sobre el tema. En palabras de Thomas (1992) "resulta paradójico que el conflicto, que es uno de los fenómenos que más activa la emoción, haya sido estudiado predominantemente como si las emociones no ejerciesen presión alguna sobre el mismo" (p. 702). Esta tendencia parece estar cambiando recientemente, y en esta década el papel que juegan los factores afectivos y emocionales en el proceso de negociación ha comenzado a ser centro de atención (ver por ejemplo, Barry y Oliver, 1996).

Una de las estrategias utilizadas para analizar dichos factores, ha consistido en la inducción de estados afectivos en el individuo, mediante diferentes manipulaciones (tales como ver tarjetas humorísticas, oler olores agradables, etc.) y el posterior análisis de sus efectos sobre el proceso de gestión del conflicto. Algunos de los estudios que han aplicado este procedimiento han sido los de Carnevale e Isen (1986), Baron (1990) y Forgas (1998). La conclusión fundamental apunta que las personas que experimentaban estados de ánimo positivo tendían a adoptar menos estrategias de confrontación y obtenían mejores resultados.

Sin embargo, los estudios citados no examinaron las respuestas emocionales específicas elicidadas en el proceso de gestión del conflicto. Como sugiere Forgas (1998), los estados emocionales, más intensos y específicos que los afectivos, pueden tener diferentes efectos sobre el conflicto y la negociación. Rogan y Hammer (1994, 1995), se han centrado en el estudio del componente verbal de la emoción, analizando los patrones de comunicación asociados con los diferentes tipos de eventos que ocurren en el proceso negociador. Allred et al. (1997), encontraron que los negociadores que se sentían más enfadados expresaban un menor deseo de volver a negociar en el futuro con su oponente. Callister y Wall (1998) evaluaron el autoinforme de emociones negativas elicidadas por diferentes tipos de conflictos relacionales en organizaciones de seguros, aunque no encontraron efectos significativos.

Una característica común a estos estudios es que se han limitado a utilizar medidas de autoinforme de la emoción. Actualmente, la mayor parte de los investigadores conceptualizan la emoción como un proceso que consta de diferentes componentes: el experiencial, el conductual o expresivo y el fisiológico (Cacioppo et al., 1993; Lang, 1995). Partiendo de este enfoque de múltiples componentes de la emoción, Cisneros, Dorado y Gómez (1998) se centraron en el análisis del autoinforme (DES, Izard, 1977), la expresión facial (FACES, Kring y Sloan, 1992) y el componente psicofisiológico (tasa cardíaca) de las emociones elicidadas en una situación de conflicto diádico en una organización. En este estudio participaron 43 sujetos con experiencia en negociación, pertenecientes a diferentes organizaciones, a los que se les indujo afecto, positivo versus negativo, mediante un procedimiento de falso feedback (inducción de expectativas de alta versus baja autoeficacia). La tarea experimental consistió en una negociación mediada por ordenador en la que el grado de conflicto era escalado

por la otra parte (confederado) conforme a un protocolo estandarizado con la siguiente secuencia: trivialización, ataques a las normas de la empresa y ataques personales. Los sujetos realizaban la tarea bien solos o bien acompañados de otro sujeto que realizaba la misma tarea.

Los resultados del análisis de la expresión facial de este estudio indicaron que durante la negociación, los sujetos expresaban predominantemente emociones de carácter negativo (enfado). La inducción de afecto positivo aumentó tanto el autoinforme como la expresión facial de emociones positivas (felicidad), mientras que la inducción de afecto negativo no alteró las medidas registradas de la emoción. Las expresiones faciales de emociones positivas disminuyeron con el escalamiento del conflicto. Asimismo, la expresión facial y el autoinforme de emociones negativas tendieron a aumentar al escalar el conflicto. En relación con la efectividad percibida, sólo las medidas de autoinforme de la emoción correlacionaron con las medidas de efectividad diádica en la siguiente forma: los individuos que informaron haber experimentado unos mayores niveles de emociones negativas (asco y enfado), tendieron a considerar que habían ejecutado peor la tarea de negociación. Inversamente, las personas que informaron haber sentido unos mayores niveles de emociones positivas (felicidad), tendieron a considerarse más efectivos.

En suma, estos estudios ponen de manifiesto que las relaciones entre emoción, gestión del conflicto y percepción de la efectividad son profundas y complejas. El grado en que la persona se siente satisfecha del proceso en el que ha participado depende, en gran medida, del tipo de emoción percibida en dicha situación. Por otro lado, las coincidencias y discrepancias halladas entre las medidas de autoinforme y de expresión facial ofrecen sugerentes perspectivas para futuros estudios.

### **Efectos de la Presencia Social en la Negociación**

Como se ha apuntado previamente, otro relevante desarrollo teórico actual de la investigación sobre conflicto y negociación consiste en el análisis de la influencia de procesos psicosociales básicos presentes en ese contexto. Como señalan Barry y Oliver (1996) los episodios de negociación suelen implicar la presencia de más partes, no sólo en la mesa de negociación, sino en la situación, ya sea como observadores, como patrocinadores, etc...

Es preciso señalar que el efecto de la presencia de otros en la ejecución de la tarea de un individuo ha sido un aspecto de interés, y un tema básico y recurrente en la investigación psicosocial. Dos de los experimentos más tradicionales en la psicología social (Triplet, 1897 y Meumann, 1904) mostraron que la presencia de otros individuos, ya sea como coactores (realizando simultáneamente la misma tarea que el sujeto sin que se puedan establecer comparaciones recíprocas) o como audiencia pasiva (observando al sujeto o realizando una tarea ajena a la que realiza el sujeto) puede mejorar la ejecución de la tarea que está desempeñando. Tras la profusión de experimentos que tenían como objeto analizar el efecto que la presencia de otros producía en el sujeto, se comenzaron a obtener resultados dispares. Fue Zajonc (1965) quien dio sentido a la disparidad existente. Según este autor, la presencia de otros sujetos incrementa la probabilidad de que un individuo responda a una tarea con su respuesta dominante. La presencia de otros (como audiencia o como coactividad) eleva el nivel de activación del sujeto, lo que a su vez incrementa la emisión de la respuesta dominante dentro del repertorio conductual del sujeto. Si esta respuesta es correcta (como ocurre en una tarea bien aprendida) se espera una mejora en el desempeño de la tarea. Si por el contrario la respuesta dominante es incorrecta (como ocurre cuando la tarea no está bien aprendida o es compleja) se espera una ejecución deteriorada, es decir, un peor desempeño.

De manera consistente con la teoría de la autoeficacia (Bandura, 1982), Sanna (1992) afirma que la manipulación en la dificultad de la tarea puede afectar a la ejecución de los sujetos, debido a la influencia que tiene en sus expectativas de eficacia. Es decir, los sujetos que se enfrentan a tareas fáciles pueden desarrollar expectativas de alta eficacia, mientras que aquéllos que se enfrentan a tareas difíciles pueden desarrollar expectativas de baja eficacia (v.g. Bond, 1982).

Con el propósito de analizar los efectos de la presencia social en las interacciones de conflicto, se diseñó un estudio que implicaba una negociación mediada por ordenador, en la que los sujetos realizaban la tarea solos o acompañados de otra persona -el estudio ha sido brevemente descrito en el apartado anterior- (Cisneros, Dorado y Gómez, 1998). Los resultados mostraron que, según las predicciones, los sujetos a los que se les indujo alta expectativa de eficacia consideraban que desempeñaban mejor la tarea en situación de coactividad, con la presencia de otras personas, mientras que los sujetos a los que se les indujo baja expectativa de eficacia consideraban que desempeñaban mejor la tarea trabajando solos, sin la presencia de otras personas (Gómez, Munduate y Dorado, 1998). Los resultados parecen indicar que las condiciones sociales en las que se desarrolla la negociación, y la dificultad o expectativa del sujeto ante la misma, influyen en la conducta de los negociadores.

### **Influencias culturales en los procesos de negociación y mediación**

### ***Conductas de negociación y compromiso de los representantes***

Un aspecto relevante en el proceso de negociación, es el relativo a la cuestión de si los negociadores actúan como individuos que defienden sus propios intereses, o si son representantes que tratan de defender los intereses de otras partes, o de su propio grupo, a los que denominamos representados. El fenómeno de la representatividad y el compromiso de los negociadores, ha suscitado algunas polémicas y numerosas investigaciones sobre el doble compromiso de éste, por un lado de fidelidad a los intereses y expectativas del propio grupo y, por otro, al objetivo de lograr un acuerdo con la otra parte (Pruitt, Carnevale, Forcey y Van Slyck, 1986; Munduate, 1992). Efectivamente, el negociador se encuentra con un dilema derivado de los deseos de su grupo de incorporar tantas aspiraciones como sea posibles en el acuerdo final entre las partes, y la responsabilidad de llegar a un acuerdo con el representante de otro grupo con intereses contrapuestos. Para ello, el negociador debe entablar paralelamente una relación personal con su oponente, que le permita relajar y distender la situación, para facilitar el movimiento hacia el acuerdo. El conflicto de rol del negociador, causado por este doble nivel de intercambio, se agudiza ante la expectativa de futuras interacciones cooperativas con la otra parte, ya que la defensa de los intereses de su grupo se contraponen con la necesidad de mantener unas buenas relaciones con la otra parte. Así, mientras el engaño es considerado como un medio eficaz para lograr resultados positivos para el endogrupo, la falta de honestidad es entendida como un proceso negativo que perjudica la consecución de resultados a largo plazo, al deteriorar la confianza de la otra parte. Se ha hallado, en este sentido, que el negociador se encuentra mucho más implicado con las expectativas transmitidas por su grupo, cuanto mayor sea su compromiso con las metas e intereses del grupo, desatendiendo, consecuentemente, la necesidad de entablar y mantener una buena relación interpersonal con la otra parte, en beneficio del acuerdo y el consenso a largo plazo (Smith, 1987).

La investigación psicosocial ha utilizado el marco cultural, como un referente explicativo para analizar el nivel de compromiso del negociador con los intereses y objetivos del grupo, y la aceptación de la mentira y el engaño hacia la otra parte, como medio de consecución de dichos objetivos (Triandis y Gelfand, 1998). Así, se ha hallado que en las culturas colectivistas, en las que el bienestar del colectivo es el valor supremo, la mentira del representante hacia la otra parte, no es considerada como algo deshonesto o inmoral. Sólo es inmoral cuando supone un beneficio para los intereses personales, pero no lo es si beneficia al endogrupo. Sin embargo, en las culturas individualistas, menos implicadas con la armonía del grupo, se considera que la mentira rompe el contrato social entre las partes. Los resultados de la investigación transcultural, en la que se analizan varios países de culturas colectivistas e individualistas, incluida España, tienden, efectivamente, a confirmar que los negociadores de culturas colectivistas están más dispuestos a mentir que los negociadores de culturas individualistas, en situaciones en las que el engaño resulte beneficioso para el endogrupo (Triandis, et al., en prensa).

El perfil colectivista mostrado por la sociedad española en el ya clásico estudio de Hofstede (1980), ha enlazado, como era de esperar, con la tendencia a aceptar el empleo de la mentira y el soborno en los procesos de negociación. La relación hallada en estudios previos entre la dimensión cultural individualismo-colectivismo y el producto interior bruto (PIB) de un país, ha sido también confirmada en nuestro contexto cultural, al encontrarse mayores niveles de colectivismo en las Comunidades Autónomas con menor índice de PIB (Munduate, et al, en revisión). La investigación tiende a confirmar, en definitiva, que los negociadores de culturas colectivistas son particularmente sensibles a la evaluación social de sus actuaciones, por lo que tratan de mantener una imagen favorable dentro de su grupo, incluso en detrimento del acuerdo y el consenso con la otra parte.

### ***Conductas de mediación***

Entre los diversos tipos de intervención de terceras partes, es la mediación la que ha sido objeto de mayor atención, como alternativa para la solución de los conflictos laborales (Rodríguez-Piñero, Del Rey, y Munduate, 1993; Serrano, 1996). La mediación -en comparación con el arbitraje-, permite a las partes cierto grado de libertad y de posibilidades de cooperación entre sí, por lo que las resoluciones logradas por la mediación conllevan a una percepción más equitativa de los resultados, mayor compromiso con los mismos y más satisfacción para las partes implicadas. No obstante, incluso este tipo de intervención es percibida como un intrusismo, cuando las partes son capaces de resolver por sí mismas las disputas (Munduate, Byrne y Dorado, 1996).

Carnevale y Pruitt (1992) han agrupado en tres grandes líneas la investigación psicosocial sobre mediación: a) las conductas desarrolladas por el mediador, b) la efectividad de estas conductas en situaciones concretas y c) los antecedentes de dichas conductas. La investigación psicosocial desarrollada en España, se ha centrado principalmente en los antecedentes de la conducta del mediador (Méndez, 1994; Méndez y Serrano, 1998). Estos autores han contrastado en nuestro contexto cultural, las predicciones del modelo de elección estratégica de Carnevale (1986) sobre la mediación. Este modelo plantea que el interés del mediador en que las partes consigan sus aspiraciones, y la probabilidad que percibe de que se logre un acuerdo satisfactorio para todos, -la denominada "percepción del campo común"- determina la elección de una estrategia concreta, por parte del mediador. Considerando las dos variables precedentes -interés hacia el acuerdo y probabilidad del acuerdo- es

la economía de acción en la conducta del mediador lo que determina la elección de una estrategia concreta, según el modelo indicado (Méndez, 1994). Ha resultado también de interés para estos autores la incidencia del 'efecto Hastening' en los negociadores (Méndez y Serrano, 1998). Este efecto se produce cuando los negociadores tienen constancia de que el mediador puede ejercer algún tipo de castigo contra ellos, ante lo cual adoptan una imagen de escasa conflictividad y establecen un amplio campo común mediante la realización de concesiones. Los negociadores analizados, a pesar de la capacidad de presión del mediador, suelen optar por aquellas estrategias y tácticas que les permitan la obtención de los propios fines, sin contar en esa elección con los intereses particulares de la tercera parte.

Otro aspecto relevante relacionado con los antecedentes de la conducta del mediador, se refiere a los sesgos del mediador. El punto de vista tradicional establece que, para ser efectivo, el mediador debe ser imparcial y no tener intereses en los resultados de la negociación. A pesar de que la neutralidad contribuye a menudo a lograr una mediación exitosa (Welton y Pruitt, 1987), este requerimiento ha sido cuestionado por algunos autores, argumentando que un mediador sesgado es a veces la única opción viable, coincidiendo en ocasiones con que esta persona es precisamente la que tiene una mayor influencia sobre la parte que más necesita cambiar sus aspiraciones, para lograr un acuerdo (Kressel, 1972). Enlazando nuevamente con la tendencia a considerar los factores culturales, se ha estudiado, en un estudio transcultural, la incidencia de este factor sobre la conducta de mediación. Al analizar los sesgos que ocasionan en el mediador, las relaciones previas de amistad con las partes en disputa, el referente cultural ha mostrado que los mediadores de culturas colectivistas son más sensibles que los mediadores de conductas individualistas, a las relaciones de amistad previas con las partes, y al empleo de recompensas como estrategia de mediación (Carnevale y Triandis, 1996).

## Resumen y conclusiones

El propósito del presente trabajo ha sido sintetizar e integrar los resultados obtenidos sobre la gestión del conflicto, la negociación y la mediación en España a partir de las investigaciones realizadas en los últimos años en nuestro contexto cultural. Con este objetivo se han abordado brevemente cada uno de los campos desarrollados y se han puesto de manifiesto los resultados más relevantes, en relación a la conducta de gestión del conflicto de los directivos españoles, los procesos emocionales que los acompañan, las implicaciones de las condiciones sociales en las que surge y se desarrollan dichos conflictos, y la influencia de los factores culturales en los procesos de negociación y mediación.

En cuanto a la conducta de gestión del conflicto, se ha constatado la tendencia de los directivos españoles al empleo de la integración como estilo predominante. La dominación resulta también una conducta muy utilizada por los directivos españoles, aunque éstos, en los estudios realizados mediante autoinformes, tienden a considerarla como una conducta marginal dentro de su repertorio conductual. Además, se han identificado cinco perfiles diferentes de gestión del conflicto en la población española, mostrándose más efectivos aquéllos que combinan un mayor número de estilos. Se han hallado diferencias culturales en el empleo de los perfiles, de forma que las culturas individualistas han mostrado una mayor tendencia al empleo de perfiles relacionados con la defensa de los propios intereses.

Otro aspecto considerado por la investigación psicosocial es el papel de la emoción en el desarrollo de dichas conductas. Adoptando un enfoque multicomponente de la emoción, en el que se consideran aspectos experienciales, conductuales y fisiológicos, se ha encontrado que los sujetos expresan principalmente emociones de carácter negativo durante la negociación. La inducción de estados afectivos a los negociadores parece incrementar la expresión de emociones positivas durante el proceso negociador, mientras que el escalamiento del conflicto tiene un efecto reductor en el índice de expresiones positivas y potenciador en el índice de expresiones negativas. También parece existir relación entre la emoción autoinformada y la efectividad diádica, de forma que los sujetos que manifiestan haber sentido un mayor grado de emociones positivas se consideran más efectivos en la tarea de negociación.

Ya que la negociación es un proceso social que implica la presencia de dos o más partes, se ha considerado el papel de la presencia de otros en situaciones de conflicto. Los resultados indican que las condiciones sociales en las que se desarrolla la negociación y las expectativas del sujeto ante la misma influyen en la conducta de los negociadores, de forma que los sujetos con alta expectativa de eficacia desarrollan mejor la tarea en coactividad, mientras que los sujetos con baja expectativa de eficacia son más efectivos en solitario.

En cuanto a la incidencia de factores culturales en los procesos de negociación y mediación, la investigación ha confirmado que los negociadores de culturas colectivistas son muy sensibles a la evaluación social de sus actuaciones, por lo que intentan dar una imagen favorable ante el endogrupo, incluso en detrimento de futuras negociaciones cooperativas con la otra parte. A su vez, y en relación con la conducta del mediador, se ha hallado que los mediadores de culturas colectivistas son más sensibles, que los mediadores de culturas individualistas, a la influencia de las relaciones de amistades previas con las partes, y al empleo de recompensas como estrategia de mediación. Se ha constatado, además, que los negociadores suelen utilizar aquellas

estrategias que les permita maximizar sus objetivos, independientemente de los intereses y la capacidad de presión de la tercera parte.

## BIBLIOGRAFÍA

Allred, K.G.; Mallozzi, J.S., Matsui, F., y Raia, C.(1997). The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 175-187.

Ayestarán, S. y Cerrato, J. (1993). Socio-cognitive techniques for resolving conflicts and the negation of structural conflicts. Comunicación presentada al *Sixth Annual Conference of the International Association for Conflict Management*.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.

Baron, R.A.(1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368-384.

Barón, M. y Munduate, L. (1995). Power and collective negotiation. Comunicación presentada al *Eighth Annual Conference of the International Association for Conflict Management*. Dinamarca

Barón, M. (1994). *Percepción y atribución de poder en la negociación colectiva*. Sevilla. Tesis Doctoral.

Barry, B., y Oliver, R.L. (1996). Affect in dyadic negotiation: A model and propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 127- 143.

Blake, R.R., y Mouton, J.S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.

Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Bond, C. F. (1982). Social facilitation: A self-presentational view. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 1042-1050.

Cacioppo, J.T.; Klein, D.J.; Berntson, G.G. y Hatfield, E. (1993). The psychophysiology of emotion. En M. Lewis and J.M. Haviland (Eds) *Handbook of emotions*. Nueva York: Guilford Press.

Callister, R.R., & Wall, J.A. (1998). *Conflicts at the interface between organizations*. Comunicación presentada al 11th Annual Conference of the International Association for Conflict Management. Washington, Junio.

Carnevale, P.J.D., 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.

Carnevale, P.J. (1986). Strategic choice in mediation. *Negotiation Journal*. 2, 41-56.

Carnevale, P. y Triandis, H. (1996). ISOCAN: The Illinois Studies of Culture and Negotiation. Symposium celebrado en el *Ninth Annual Conference of the International Association for Conflict Management*. Nueva York.

Carnevale, P.J. y Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and Mediation, *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.

Cisneros, I.F.J.; Dorado, M.A. y Gómez, T. (1998). Emotional outcomes in conflict management: Psychophysiological and self-report measures. Presentado al *24th Congress of Applied Psychology*. San Francisco, Agosto.

- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- 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.
- Ganaza, J.; Munduate, L. y Peiró, J.M. (1995). Estilos de gestión del conflicto en las organizaciones. En R. Zurriaga, y M.D. Sancerni, (Eds.): *Experiencias laborales en Organizaciones de Trabajo* (págs. 91-119). Valencia: NAU llibres.
- Gómez, T.; Munduate, L. y Dorado, M.A. (1998). Influence of social facilitation and social loafing effects over conflict management effectiveness. Presentado al *24th Congress of Applied Psychology*. San Francisco, Agosto.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Izard, C.E. (1977). *Human Emotions*. Nueva York: Plenum.
- Kressel, M. (1972). *Labor mediation. An exploratory survey*. Albany, Nueva York: Association of Labor Mediation Agencies.
- Kring, A.M., y Sloan, D. (1992). *The facial expression coding system (FACES): A users guide*. Unpublished manuscript.
- Lang, P.J. (1995). The emotion probe: Studies on motivation and attention. *American Psychologist*, 50, 372-385.
- Leung, K (1997). Negotiation and reward allocation across cultures. En P.C. Early y M. Erez (Eds). *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (Págs. 641-675). San Francisco: Dexington Press.
- 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.
- Méndez, M.T. (1994). *La elección de estrategias y tácticas en la mediación de conflictos sociales*. Santiago de Compostela. Tesis Doctoral.
- Méndez, M.T. y Serrano, G. (1998). El efecto Hastening en la mediación de conflictos laborales. *Presentado al IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Valladolid, Junio.
- Meumann, E. (1904). Haus und Shularbeit: Experimente an kindern der volkschule. *Die Deutsche Schule*, 8, 278-303, 337-359, 416-431.
- Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las Relaciones Laborales*. Barcelona: PPU.
- Munduate, L.; Byrne, 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, 113-126.
- 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.; Luque, P., y Barón, M. (1997). Styles of Handling Interpersonal Conflict: An Observational Study. *Psicothema*. 9, 145-153.



- Muduate, L. y Dorado, M.A. (1998). Supervisor power bases, cooperative behavior and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 163-177.
- Munduate, L., Ganaza, J., Alcaide, M. y Peiró, J.M. (1994). Conflict Management in Spain. En R.A. Rahim, y A. Blum, (Eds.). *Global Perspectives on Organizational Conflict*. New York: Praeger.
- Munduate, L. Ganaza, J. Peiró, J.M. y Euwema (en revisión). Profiles of styles in conflict management. *International Journal of Conflict Management*.
- Nicotera, A.M. (1994). The use of multiple approaches to conflict: a study of sequences. *Human Communication Research*, 20, 592-621.
- Pruitt, D.G.; Carnevale, P.J.; Forcey, B. y Van Slyck, M. (1986). Gender effects in negotiation: Constituent surveillance and contentious behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 264-275.
- Quijano, S. et al.(1995). *Estudio sobre la dirección de Recursos Humanos en Europa*. Informe del proyecto Granfield-Esade-Fundació Bosch i Gimpera. Documentación interna.
- Rodríguez-Piñero, M; Del Rey, S; y Munduate, L. (1993). The intervention of third parties in the solution of labour conflicts. *European Work and Organizational Psychology*, 3, 271-283.
- Rogan, R.G., y Hammer, M.R.(1994). Crisis negotiations: A preliminary investigation of *facework in naturalistic conflict*. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 216-231.
- Rogan, R.G., y Hammer, M.R.(1995). Assessing message affect in crisis negotiations: An exploratory study. *Human Communication Research*, 21, 553- 574.
- Sanna, L.J. (1992). Self-Efficacy theory: Implications for Social Facilitation and Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 774-786.
- Serrano, G. (1996). ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 12, 127-148
- Serrano, G. y Remeseiro, C. (1987). Actitudes ante la negociación colectiva. *Boletín de Psicología*, 14, 79-108.
- Smith, W.P. (1987). Conflicts and negotiation: Trends and emerging issues. *Journal of Applied Social Psychology*, 17, 641-677.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette y L.L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. (2nd ed., pp. 651-717).
- Ting-Toomey, S.; Gao, G.; Trubish, P; Yang, Z.; Kim, H.S.; Lin, S.L. y Nishida,T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict. A study in five cultures. *The International Journal of Conflict Management*. 2, 275-296.
- Triandis, H.C. et al.(en prensa). Culture and the use of deception in negotiations. *Applied Cross-cultural Psychology*.
- Triandis, H.C. y Gelfand, M. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*. 74, 118-128.
- Triplett, N. (1897). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 108, 515-532.

Van de Vliert, E.; Euwema, M.C. & Huisman, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a supervisor: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.

Welton, G.L. y Pruitt, D.G. (1987). The mediation process: the effects of mediator bias and disputant power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 13, 123-133.

Zajonc, R.B. (1965): Social Facilitation. *Science*, 149, 269-274.