



UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TESIS DOCTORAL

TÍTULO:

**ESPERABA MÁS DE TI: LA INFLUENCIA DE LAS NORMAS
RELACIONALES Y LA TOMA DE PERSPECTIVA
EN LAS OFERTAS DE NEGOCIACIÓN.
LOS ACUERDOS NEGOCIADOS EN CONTEXTOS DE
DIVERSIDAD DE RELACIONES**

*I EXPECTED MORE FROM YOU: RELATIONAL NORMS AND PERSPECTIVE TAKING
INFLUENCE NEGOTIATION OFFERS.
NEGOTIATED AGREEMENTS IN DIVERSE AND RELATIONAL CONTEXTS*

Presentada por:

Antonio Jaime Ramírez Fernández

Dirigida por:

Dra. Lourdes Munduate Jaca

Dra. Jimena Y. Ramírez Marín

Sevilla, 15 marzo de 2018

Esta tesis ha sido parcialmente apoyada por el Gobierno de España

(Ref. Proyectos PSI 2011/29256 y PSI2015/64894-P)



AGRADECIMIENTOS

De bien nacido es ser agradecido, y este no podría ser un caso diferente. Viene siendo costumbre expresar agradecimientos al terminar un trabajo que tantos y tantos esfuerzos ha requerido.

Mirar atrás para recordar y volver a vivir aquellos primeros días. Mirar atrás para apreciar y dar valor al largo camino recorrido. Ese camino, lleno de tantos y tantos momentos, buenos momentos y no tan buenos momentos. Momentos y experiencias que no hubieras podido vivir sin la inestimable ayuda de tantas y tantas personas. Momentos que curten, momentos y vivencias que ayudan a crecer y madurar. Momentos que permiten compartir conocimientos. Momentos que permiten dar lo que se recibe, y recibir lo que se da. Nada es más simple, no hay otra norma. Nada se pierde, todo se transforma.

Quisiera dar las gracias a mis directoras Lourdes Munduate y Jimena Ramirez, por la paciencia mostrada y los amplios conocimientos transmitidos. Gracias a Lourdes, por sus sabios consejos y recomendaciones. ¡Siempre te estaré agradecido por hacerme sentir parte de un proyecto de investigación con apenas unos pasos recorridos! Gracias a Jimena, mi Jimenita. No hay oro en el mundo para pagar las horas que has dedicado a esta tesis. Es tanto mía como tuya, ¡no lo hubiera conseguido sin ti!

Gracias al grupo “4 Js”, por las innumerables tardes de trabajo en equipo. Jimena, “Jadrián” y Jorge. ¡Qué gratos recuerdos guardo de aquellas tardes en el laboratorio! Gracias por la ilusión contagiada. Mi especial agradecimiento y mis mejores deseos para mi compañero de aventura Adrián Barragán. ¡Lo hemos conseguido, amigo!

Gracias a todas aquellas personas que pertenecen o colaboran con el Grupo Indrho (Grupo de investigación y desarrollo de RRHH y organizaciones) de la Universidad de Sevilla que siempre me ayudaron y guiaron. ¡Echaré de menos aquellos almuerzos en el comedor universitario!

A CIEE, mi organización, por su eterno apoyo. ¡Pocas organizaciones fomentan la formación como ésta! Eternamente agradecido.

A mi abuelo Félix, quién seguro se alegrará allá donde esté. A él le debo gran parte de lo que he conseguido hasta el momento. Nunca escatimó en esfuerzos para que alcanzara mis sueños.

A mi abuela Tomasa, por su amor y apoyo incondicional. ¡Echaré de menos tus besos y caricias! Gracias, abuela. Te quiero.

A mis padres Encarna y Antonio. Lo que soy, como soy, todo os lo debo a vosotros. Los mejores y más valiosos valores los incorporé en casa. No podría haber tenido unos mejores modelos a seguir. Me enseñasteis a valorar el trabajo, la constancia, la responsabilidad, la confianza en mí mismo y la humildad.

A Paqui, mi eterna compañera, no tendría palabras para describir todo el amor y agradecimiento que hay en mí. Por tu amor, por tu paciencia inagotable, por estar cerca en los momentos más difíciles para seguir animándome a no abandonar, a persistir en el intento. La mitad de este trabajo es también tuyo.

A Leo, mi Leo. Mi tesoro. A ti te pido perdón por no haberte dedicado todo lo que te merecías y todo lo que yo quería haberte dedicado en tus primeros pasos y palabras. Espero que algún día me perdones.

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN GENERAL.....	5
CAPÍTULO I: EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES EN LA NEGOCIACIÓN	13
1.1 ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN	15
1.2 LAS RELACIONES EN LA MESA DE NEGOCIACIÓN ...	24
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	30
CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE INVESTIGACION	33
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACION	47
3.1 DISEÑO	49
3.2 PROCEDIMIENTO	54
3.3 MUESTRA	56
3.4 MEDIDAS	58
3.5 ANÁLISIS DE DATOS.....	64
CAPÍTULO IV: EFFECT OF COMMUNAL AND EXCHANGE NORMS ON EXPECTATIONS IN NEGOTIATION	71
4.1 INTRODUCTION	73
4.2 RELATIONSHIPS AND EXPECTATIONS	74
Experiment 1	76
Method.....	76
Results.....	79
4.3 COMMUNAL NORMS IN RELATIONSHIPS	80

Experiment 2.....	83
Method.....	83
Results.....	84
4.4 THE ROLE OF COMMUNAL AND EXCHANGE NORMS	87
Experiment 3.....	90
Method.....	90
Results.....	93
4.5 DISCUSSION.....	97
CAPÍTULO V: I EXPECTED MORE FROM YOU: THE INFLUENCE OF CLOSE RELATIONSHIPS AND PERSPECTIVE TAKING ON NEGOTIATION OFFERS	101
CAPÍTULO VI: CREATING INCLUSIVE ORGANIZATIONS: THE CASE OF CIEE	105
CAPÍTULO VII: DISCUSIÓN GENERAL	109
7.1 DISCUSIÓN GENERAL	111
7.2 ALCANCE DEL ESTUDIO.....	115
7.3 CONCLUSIONES	121
7.3 CONCLUSIONS.....	123
REFERENCIAS	125
ANEXO: INSTRUMENTOS	145

INTRODUCCIÓN GENERAL



La negociación, proceso que ayuda a los individuos con intereses opuestos a determinar cómo distribuir los recursos o a trabajar conjuntamente en el futuro (Brett, 2007), resulta esencial tanto en el plano profesional como en el plano personal. No sería difícil enumerar las múltiples negociaciones que suelen desarrollarse en el día a día tanto en el ámbito personal (por ejemplo, con nuestros cónyuges, hijos, maestros, vecinos y amigos), como en el ámbito profesional (con compañeros de trabajo, supervisores, clientes y proveedores).

Mantener separadas nuestras vidas personales y profesionales no siempre resulta fácil, y más allá del interés por mejorar los resultados económicos, los negociadores también suelen estar preocupados por los procesos y resultados relacionales (Curhan, Elfenbein, y Xu, 2006; McGinn y Keros 2002). En ese sentido, se ha afirmado que la negociación da lugar a dos tipos de intercambios sociales, intercambios relacionales e intercambios económicos, y que ambos intercambios, en ocasiones, son inseparables (Ramirez-Marín y Brett, 2011). Toda negociación posee en sí una estructura relacional. Es más, la mera transacción puntual entre desconocidos no podría catalogarse como negociación no relacional, dado que el resultado obtenido tiene impacto sobre la reputación que queda al descubierto sobre las partes tras la negociación. Por ejemplo, dos desconocidos podrían negociar la compra-venta de un coche y no volverse a ver en el futuro. Sin embargo, el resultado de esta negociación podría mejorar o dañar las ventas futuras de ese

vendedor de automóviles como consecuencia de la valoración que hizo el cliente y de la información que éste trasladó a sus familiares, amigos, conocidos y compañeros de trabajo.

A pesar de que la estructura relacional de la negociación puede depender de la importancia de las relaciones en los diferentes contextos, podríamos afirmar que las personas son seres interdependientes que necesitan interactuar para constituir relaciones. Ramirez-Marín y Brett (2011) denominan negociación relacional a aquella que se establece con el objetivo de desarrollar o afianzar conexiones de largo recorrido con la contraparte. El resultado de esas interacciones resulta, por tanto, determinante en el bienestar de los entornos en los que nos movemos, trátese de un entorno más privado o personal o de un entorno más profesional.

A pesar de ello, la mayor parte de la investigación realizada sobre la negociación se ha centrado especialmente en las negociaciones que ocurren entre sujetos desconocidos (Bazerman, Curhan, Moore, y Valley, 2000) y en los resultados económicos que resultan de tales interacciones (Bazerman et al., 2000; Bazerman y Neale, 1992). De hecho, a pesar de que el estudio de la negociación se ha mantenido activo desde la década de los años 60, el primer estudio de negociación que verdaderamente estudia y compara el comportamiento de conocidos con el comportamiento de desconocidos no aparece hasta bien entrada la década de los años 80, cuando Fry, Firestone y Williams (1983) compararon las aspiraciones, las ofertas generadas, las tácticas utilizadas, y el

intercambio de información de parejas y diadas formadas por extraños.

El estudio del impacto de las relaciones en los procesos y resultados de la negociación ha adquirido especial interés en los estudios realizados por diversos autores en las últimas décadas. Hoy en día ya existen múltiples estudios que analizan la influencia de las relaciones en la en la mesa de negociación. Muchos de esos trabajos ponen de manifiesto que la presencia de relaciones en la negociación no mejora directamente los resultados de la negociación (Curhan, Neale, Ross, y Rosencranz-Engelmann, 2008; Greenhalgh y Chapman, 1998; Mannix, Tinsley y Bazerman, 1995; O'Connor y Arnold, 2011). Esa cercanía nos lleva a escenarios en los que estamos dispuestos a sacrificar valor para beneficiar a esos seres queridos. Sin embargo, no parece estar claro que en situaciones similares esos mismos negociadores que están dispuestos a sacrificar más por los más cercanos, esperen o no esperen un trato o contraprestación similar de los más cercanos.

Si bien la mayoría de los estudios desarrollados se han centrado en el estudio y análisis de la negociación en pareja, son numerosos los contextos que también implican la participación de múltiples compañeros en la negociación. Numerosas son también las investigaciones que han abordado la negociación organizacional (Bazerman, Curhan y Moore, 2001). De la misma forma que los negociadores tendemos a hacer concesiones a los más cercanos para preservar el futuro de la relación, a nivel organizacional

tendemos a cerrar acuerdos con aquellos a quienes ya conocemos, en lugar de buscar mejores acuerdos integrativos con nuevos compañeros (Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Moag, y Bazerman, 1998).

Nuestro trabajo en la tesis doctoral se centrará, en primer lugar, en el estudio de las relaciones en la mesa de negociación. En este sentido, gran parte de nuestros esfuerzos se han dirigido al estudio de la negociación desarrollada entre relaciones cercanas a nivel de díada y el papel que juegan las expectativas que tenemos de esas relaciones sobre la evaluación y aceptación de las ofertas de negociación. Dada la importancia de esas relaciones en la mesa de negociación, nuestros esfuerzos también se dirigen al estudio de la gestión de las relaciones en el marco organizacional, y más específicamente, en el papel que juegan los órganos directivos y los sistemas de gestión implementados en la promoción de mecanismos que faciliten la consecución de acuerdos negociados entre sus empleados, en un marco de diversidad en las relaciones previas entre las partes.

COMPOSICION DE LA TESIS

Esta tesis doctoral se compone de un conjunto tres estudios, algunos de los cuales han sido publicados por el doctorando. El conjunto de estudios se encuentra relacionado con el plan de investigación que consta en el documento de actividades de Jaime Ramirez, en el programa de doctorado interuniversitario en *Psicología de los Recursos Humanos de la Universidad de Sevilla y la Universidad de Valencia*, regulado por el RD 99/2011.

En el capítulo I presentamos los principales elementos de la negociación, la importancia de las relaciones en la mesa de negociación y las que serán las preguntas de investigación que nos hemos hecho en esta tesis doctoral.

En el capítulo II se describen los cuatro objetivos principales de esta tesis doctoral, orientados a (1) examinar el origen de las expectativas en la negociación, (2) evaluar el efecto de la violación de dichas expectativas, (3) identificar un mecanismo regulador que nos ayude a moderar tales expectativas, y finalmente (4) identificar sistemas de gestión que permitan promover organizaciones inclusivas –con acuerdos negociados entre las partes- en un marco de diversidad de relaciones, culturas, valores e intereses.

En el capítulo III se recoge el diseño, el procedimiento, las características de la muestra, las medidas utilizadas, y los principales datos de análisis de los estudios experimentales desarrollados, así

como algunas de las características del estudio de caso realizado a nivel organizacional.

En el capítulo IV presentamos un estudio empírico (estudio 1) realizado con 220 participantes con el que analizamos el efecto del rol y las normas que gobiernan las relaciones en las expectativas de los negociadores

En el capítulo V presentamos un estudio empírico (estudio 2) realizado con 336 participantes con el que analizamos el efecto de la violación de esas expectativas y la viabilidad de la toma de perspectiva como mecanismo regulador.

En el capítulo VI presentamos un estudio de caso (estudio 3) en el que se exponen los mecanismos implementados por una organización para facilitar los acuerdos negociados entre los más de sus 800 empleados que operan en 45 países.

Finalmente, presentamos un resumen global, la discusión y las conclusiones generales de estos tres conjuntos de estudios, así como sus principales contribuciones y sugerencias para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I

EL ESTUDIO DE LAS RELACIONES EN

LA NEGOCIACIÓN



1.1 ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

La negociación hace referencia a un proceso en el que los individuos trabajan conjuntamente para formular acuerdos sobre los asuntos en disputa que podrían ser considerados incompatibles (Pruitt y Carnevale, 1993; Rubin y Brown, 1975). En este proceso, los acuerdos solo ocurren si las ofertas realizadas son aceptadas por ambas de las partes (Neale y Northcraft, 1991).

Munduate y Medina (2006) recogen una serie de características comunes que aparecen en cualquier situación de negociación:

- Presencia de dos o más partes implicadas entre las cuales existe cierto grado de interdependencia.
- Aparición de conflicto de intereses subyacentes.
- Existencia de cierto equilibrio de poder que incite la negociación y evite que una de las partes haga uso de un poder excesivo para decidir de forma unilateral.
- Predisposición de voluntad de llegar a un acuerdo.
- Existencia de un proceso sistemático de ofertas y contraofertas que acerca las posiciones iniciales.
- Combinación de aspectos tangibles e intangibles.

Dadas estas características, el resultado de la negociación dependerá en gran medida de las posibilidades reales que los sujetos tengan de llegar a un acuerdo. En este sentido, los límites y objetivos

de las partes participantes determinarían la viabilidad de esos acuerdos, como bien recoge la figura 1. Téngase en cuenta que esta figura podría recoger perfectamente la compra-venta de un objeto o bien.

En la situación descrita, los límites harían referencia al máximo que el comprador estaría dispuesto ofrecer por el bien en cuestión, y al mínimo que el vendedor estaría dispuesto a recibir por el mismo bien. La Zona de Acuerdo Posible (ZOPA) haría referencia a la zona marcada por ambos límites o puntos o precios de reserva (Fisher, Ury, y Patton, 1991).

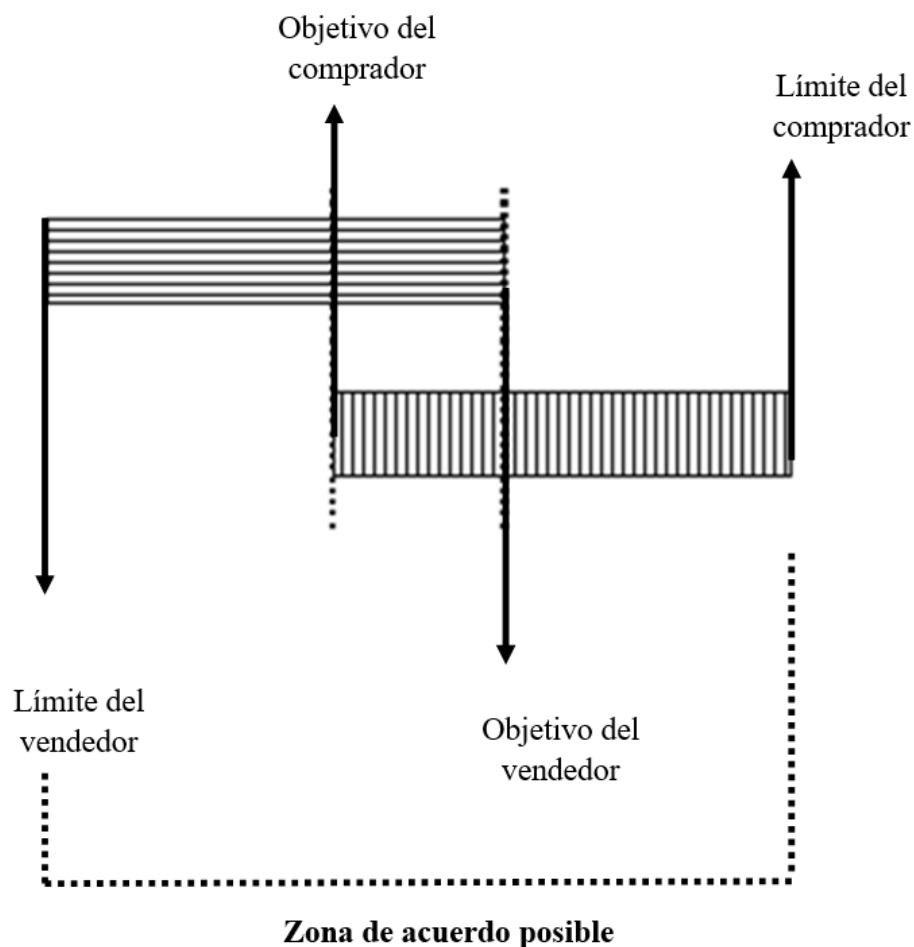


Figura 1. Zona de acuerdo posible entre dos negociadores.

La fijación de esos límites guardará estrecha relación con las alternativas disponibles, de manera que los negociadores no estarían dispuestos a conceder por debajo del valor de la alternativa disponible, también denominada BATNA O MAAN, conceptos introducidos por Fisher y Ury en 1981 que hacen referencia a la mejor alternativa para un acuerdo disponible. La cuantificación del MAAN suele coincidir con los límites (Raiffa, 1982).

Esos puntos de resistencia marcarían el punto a partir del cual el negociador podría abandonar la mesa de negociación. Los negociadores podrían llegar a acuerdos en situaciones en la que exista zona de negociación positiva, es decir, situaciones en las que el punto de resistencia del vendedor esté por encima del punto de resistencia del comprador (Raiffa, 1982). Rara vez encontraremos situaciones en las que las partes acordarán un precio de 100 EUR para la compra-venta del bien, habiendo partido de una situación en la que el vendedor hubiera decidido no vender por menos de 150 EUR y el comprador hubiera decidido no comprar por encima de 50 EUR.

Los acuerdos de una negociación podrían ser representados como reparto del espacio de la utilidad conjunta, tal y como se muestra en la figura 2 (adaptada de Carnevale y Pruitt, 1982). Los puntos en este espacio corresponderían con las opciones disponibles. Siguiendo con el ejemplo anterior, imaginemos que el vendedor fija su punto de resistencia en 75 EUR y que el comprador fija su punto de resistencia en 125 EUR. El acuerdo de negociación posible podrá

situarse entre el precio mínimo que aceptaría el vendedor (75 EUR) y el precio máximo que aceptaría pagar el comprador (125 EUR).

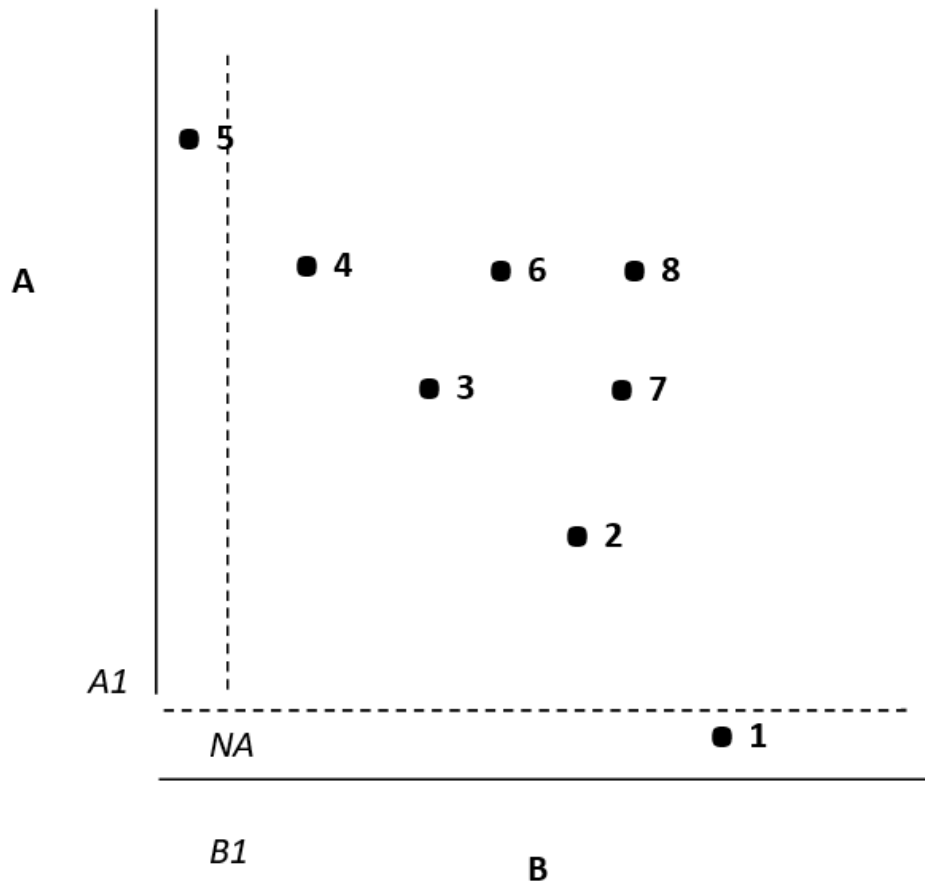


Figura 2. Resultados posibles en una matriz de utilidad conjunta.

En el gráfico anterior, mientras que los ejes representarían la utilidad (valor monetario, nivel de felicidad, etc.), los puntos (1,2,3,4,5) representarían los acuerdos de negociación posibles al comienzo de la negociación. Los puntos (6, 7, 8) representan otros acuerdos de negociación posibles si las partes consiguen crear valor.

Asumiendo que en los momentos iniciales, el negociador A esté interesado en alcanzar la opción 5 y el negociador B esté más interesado en la opción 1, y suponiendo que las líneas discontinuas marquen los límites para uno y otro participante, todo parece indicar que los acuerdos más probables estarían representados por los puntos 2, 3, y 4. El acuerdo representado por el punto 1 está por debajo de lo que aceptaría el negociador A y el acuerdo presentado por el punto 5 está por debajo de lo que aceptaría el negociador B. Serían acuerdos, pues, que estarían fuera de los límites marcados por uno y otro negociador.

En el anterior escenario todo parece indicar que negociador A y B llegarán a un acuerdo. La opción N/A no parece ser probable, salvo que tengamos que considerar cualquier otro factor desconocido que impide a los negociadores optar por los puntos 2, 3, ó 4.

En esa situación descrita anteriormente, Carnevale y Pruitt (1982) determinaban que la negociación podría acabar de tres formas diferentes:

- Negociación sin acuerdo
- Negociación con victoria para una de las partes (acuerdo 1 o acuerdo 5)
- Negociación con simple compromiso (acuerdos 2,3 y 4)

Sin embargo, existe una cuarta posibilidad tal y como se desprende del gráfico y explicábamos anteriormente. Los

negociadores podrían llegar a conseguir un acuerdo GANA-GANA (win-win) representado por los puntos 6, 7, 8. Por norma general, son acuerdos que satisfacen en mayor medida a ambas partes negociadoras.

Las anteriores líneas nos permitirían introducir los tipos de negociación existentes, tipología que no es excluyente. Ambos tipos de negociación podrían solapar (Brett, 2007). Por *negociación distributiva* entenderíamos la negociación en la que los negociadores se dividen los recursos disponibles. Por *negociación integrativa*, entendemos la situación en la que los negociadores hacen uso de mayor creatividad para alcanzar acuerdos que satisfacen en mayor medida a ambas partes, al lograr crear valor. Más específicamente, mientras que en la negociación distributiva o *negociación de suma fija* lo que una parte gana, la otra parte pierde, en la negociación integrativa o *negociación de suma variable*, ambas partes pueden ganar, de forma que la suma de lo que ambas partes ganen pueda ir incrementándose con cada acuerdo integrativo superior (Munduate y Medina, 2006).

Pruitt y Carnevale (1993) ya nos decían que la *orientación motivacional* también constituía una causa posible de los comportamientos y objetivos de la negociación. Diversos autores (Deutsch, 1958; Messick y McClintock, 1968) identificaron cuatro posibles orientaciones. La diferencia principal entre esas cuatro orientaciones radicaba en la medida en la que cada cual se

preocupaba por los resultados a obtener para sí mismo y en los resultados a obtener para la otra parte.

1. *Orientación altruista*. Se desea maximizar el bienestar de la otra parte.
2. *Orientación cooperativa*. Se desea maximizar el bienestar de ambas partes.
3. *Orientación individualista*. Se desea maximizar el bienestar propio, sin importar el bienestar conseguido por la otra parte.
4. *Orientación competitiva*. Se desea maximizar el bienestar propio, e importa el bienestar conseguido por la otra parte.

La relación entre la preocupación por sí mismo y la preocupación por la otra persona dio lugar a numerosos modelos que tomando como referencia la rejilla gerencial o malla gerencial (*Managerial Grid*) de Blake y Mouton (1964), intentaron representar y clasificar los estilos de gestión de conflictos. El modelo inicial de Blake y Mouton era un modelo de liderazgo que identificaba inicialmente cinco estilos diferentes de liderazgo basado en la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. Unos años más tarde, allá por el año 1970 desarrollaron una rejilla similar (figura 3) que permitía clasificar a los estilos de gestión de conflictos.

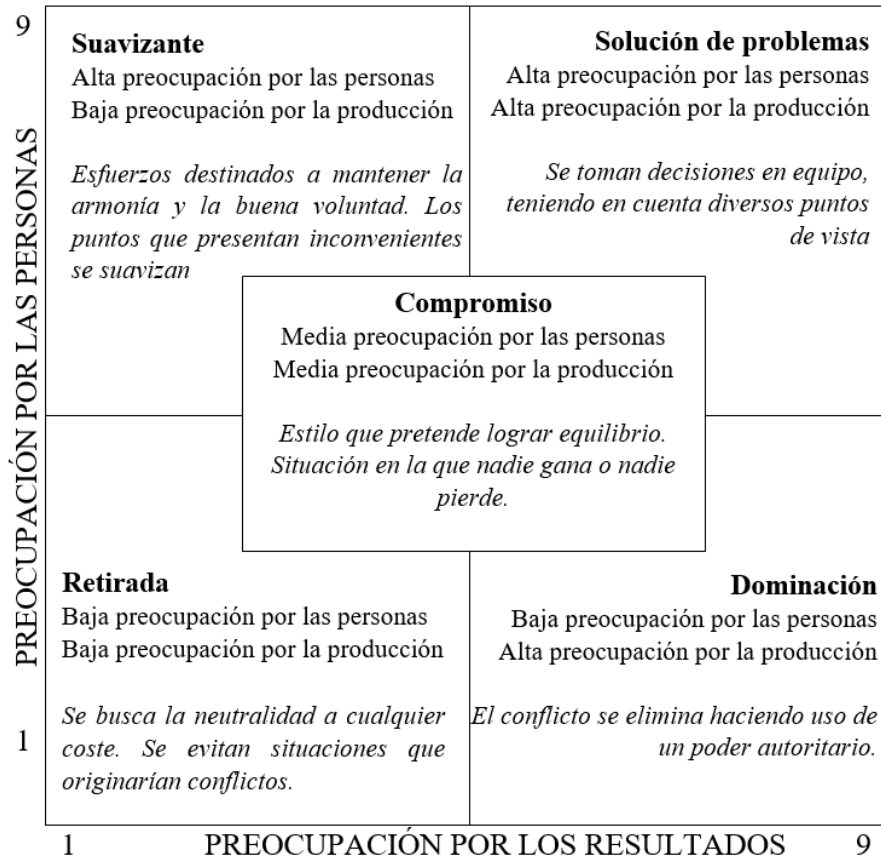


Figura 3. Modelo de interés dual de Blake y Mouton (1970)

El modelo anterior ha sido objeto de múltiples estudios y ha sido utilizado por numerosos autores (De Dreu, Evers, Beersma, Klaver, y Nauta, 2001; Munduate, Ganaza, Peiro y Euwema, 1999; Rahim y Bonoma, 1979; Rubin, Pruitt, y Kim, 1994; Van de Vliert y Kabanoff, 1990). A continuación, presentamos (figura 4) el modelo adaptado por De Dreu y sus colegas (2001). Alta preocupación por sí mismo y baja preocupación por la otra parte resultarían en *dominación*, estilo centrado en imponer nuestro bienestar por encima del de los demás. El *servilismo o complacencia* vendría dado por la

situación en la que existe baja preocupación por sí mismo y alta preocupación por la otra parte. En esta orientación aceptamos satisfacer a los demás por encima de nuestro propio bienestar.

Baja preocupación por sí mismo y baja preocupación por el otro, nos llevarían al estilo de *retirada*. El estilo de *solución de problemas* representaría la situación en la que existe alta preocupación por sí mismo y alta preocupación por la otra parte. Esta situación nos llevaría a trabajar para buscar opciones que satisfagan a ambas partes. El *compromiso* representaría una situación intermedia en la que la importancia de la preocupación por sí mismo es similar a la importancia de la preocupación de la otra parte.

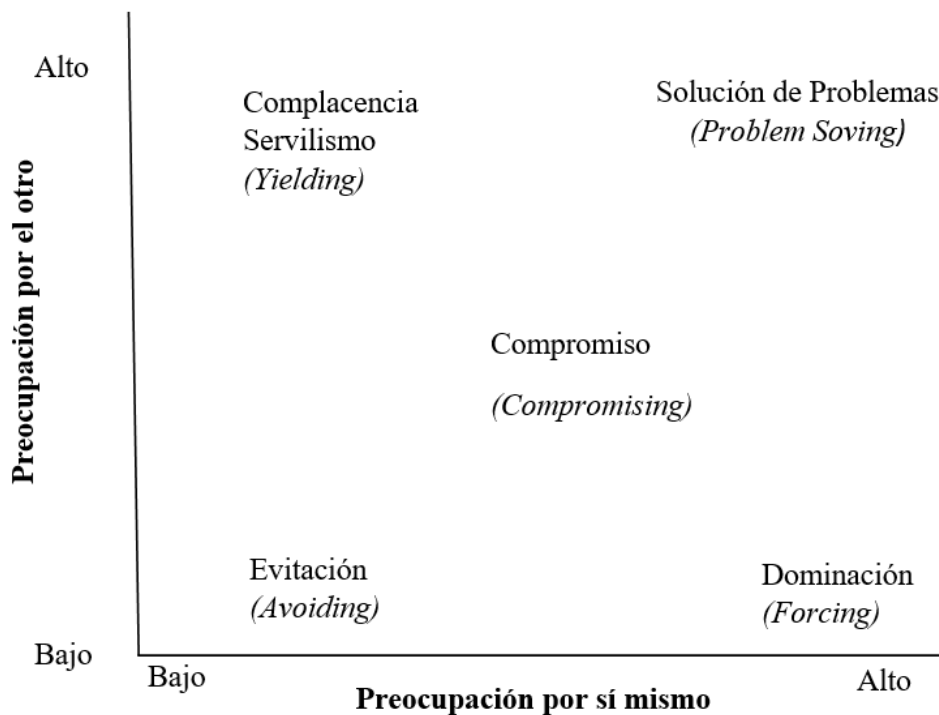


Figura 4. Estilos de manejo del conflicto adaptado por De Dreu y cols. (2001)

Algunos estudios han intentado identificar el estilo que predominantemente utilizaban determinadas personas, si bien Lawrence y Lorsch (1967) ya nos apuntaban que la decisión de utilizar uno u otro estilo puede venir influenciada por diferentes factores, entre ellos el contexto en el que se desarrolla esa situación, las limitaciones personales, y la relación entre los participantes. Podríamos asumir que mientras que las relaciones cercanas podrían optar por una orientación altruista y/o cooperativa para alcanzar sus objetivos en la mesa de negociación, las relaciones más distantes podrían optar por orientaciones más individualistas y/o competitivas.

1.2 LAS RELACIONES EN LA MESA DE NEGOCIACIÓN

Numerosos son los libros y manuales que han tratado de proporcionar consejos a negociadores internacionales (Montaigne, 1776; Wall, 1960; Yoder, 1942), directivos de grandes organizaciones (Cloke y Goldsmith, 2005; Gelfand, Fulmer y Severance, 2011; Sierralta, 2011) y negociadores en general (Bazerman y Lewicki, 1983; Fisher y Ury, 1981; Kramer y Carnevale, 2008; Ury, Brett y Goldberg, 1988).

Sin embargo, las negociaciones no solo son características del mundo empresarial. Las negociaciones pueden darse en cualquier ámbito de nuestras vidas, incluido en el ámbito familiar o en nuestro círculo de amistades más cercanas. Por ejemplo, negociamos con nuestra pareja el restaurante a elegir para nuestra siguiente cita, y negociamos con nuestros amigos para cerrar la hora a la que

comenzaremos la barbacoa del próximo domingo. De hecho, es bastante frecuente que tales áreas o ámbitos se solapen, como bien podría observarse en el seno de las empresas familiares. No debería, por tanto, menospreciarse el valor de las relaciones interpersonales en la mesa de negociación. Bastaría con reflexionar sobre la importancia de las relaciones interpersonales en el seno de la economía. En España, por ejemplo, las empresas familiares constituyen el eje principal de la economía, representando el 90% del tejido productivo, el 60% del valor añadido bruto y el 70% del empleo privado (Instituto de la Empresa Familiar [IEF], 2018). Pero España no es el único país que se caracteriza por una importante representación de empresas familiares, países como Estados Unidos también cuentan con una amplia concentración de tales empresas. En Estados Unidos, la empresa familiar representa el 80% del total de empresas y genera el 50% del empleo. En el mercado de la Unión Europea encontraríamos 17 millones de empresas familiares que representarían 60% del total de empresas (Casillas, 2015). En este contexto, son precisamente las relaciones más cercanas las que aportan capital económico a la mesa de negociación.

El papel o la importancia de esas relaciones en la economía puede también diferir según la localización de la organización a estudiar. Existen determinados contextos internacionales en los que esas relaciones tienen un rol dominante. Por ejemplo, son numerosas las organizaciones de América Latina que se encuentran organizadas en estructuras piramidales (Fogel, 2006) con un propietario

dominante, normalmente perteneciente a una acaudalada familia (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer y Vishny 1999), que controla el grupo de empresas que conforman el conglomerado mediante la selección y elección de las personas que liderarán cada una de esas firmas (Perkins, Morck, y Yeung, 2008). Con esas estrategias, los propietarios se aseguran que sus intereses se encuentren representados a todos los niveles, mediante la adopción de políticas que podrían ser clasificadas como políticas de dirección con un enfoque familiar / relacional.

El tejido empresarial español presenta ciertas similitudes con el tejido empresarial de América Latina, como bien queda escenificado por la composición de los puestos de decisión de Inditex, la primera corporación española según uno de los principales rankings empresariales a nivel internacional (Brandz Top 100). Cuñados y maridos de las sobrinas del fundador, Amancio Ortega, acaparan los principales puestos de la organización. Por ejemplo, Oscar Pérez Marcote, cuñado del fundador del gigante textil gallego, se incorporó al grupo en 2011 como máximo responsable de 'Bershka'.

Desafortunadamente, el campo de la negociación ha estado principalmente centrado en los resultados económicos de la negociación (Bazerman et al., 2000; Bazerman y Neale 1992), y solo unos cuantos estudios se han centrado en examinar los beneficios de futuras interacciones (Ben-Yoav y Pruitt, 1984; Heide y Miner, 1992; Mannix 1994; Pruitt y Carnevale, 1993; Sinaceu, Kopelman,

Vasiljevic y Haag, 2015). La importancia de las relaciones en la negociación resurge con fuerza en los años 90, tal como recogen Greenhalgh y Champman (1998). Afortunadamente, cada vez son más las investigaciones que incorporan análisis sobre la importancia de los resultados socio-psicológicos, como por ejemplo el capital relacional existente entre las partes negociadoras (Curhan et al. 2006; Gelfand, Major, Raver, Nishii, y O'Brien, 2006). El capital relacional podría ser considerado un constructo similar al capital social, relacionado con la acumulación de buena voluntad entre las partes (Adler y Kwon, 2002; Granovetter 1985). El capital relacional implica aprecio mutuo, confianza, y alta calidad de la relación existente entre dos personas, por encima de las relaciones establecidas entre un conjunto bastante amplio de individuos (De Clercq y Sapienza, 2006; Gelfand et al., 2006).

Sin embargo y a pesar de que nuestra intuición puede llevarnos a pensar que las relaciones deberían tener una influencia positiva en los negocios, la literatura del área de la negociación se encarga de recordarnos lo contrario. Mientras que las relaciones cercanas actúan mejor en la toma de decisiones y tareas motoras (Shah y Jehn, 1993), la mayoría de estudios indican que la presencia de relaciones cercanas en la mesa de negociación no mejora directamente los resultados de la negociación. En un estudio, por ejemplo, se ponía de manifiesto que las parejas tendrían más probabilidades de llegar a peores acuerdos de negociación en comparación a las diadas formadas por personas extrañas (Fry et al., 1983). El estudio

mostraba que la preocupación de esas parejas por el futuro de la relación reducía las aspiraciones en la negociación, lo cual se traducía a su vez en una reducción del uso de tácticas de negociación que dificultaban alcanzar mejores acuerdos de negociación conjuntos. Mannix y Loewenstein (1993) también encontraron que las personas que esperaban formar parte de un grupo por un largo período de tiempo tenían una mayor preocupación por el bienestar del grupo en comparación a aquellas otras que solo esperaban una interacción puntual. La expectativa de reciprocidad futura lleva a los negociadores a hacer más concesiones (Mannix et al., 1995). Greenhalgh y Chapman (1998) observaron en un estudio realizado en Estados Unidos que existía más facilidad para otorgar contratos a los seres más cercanos, incluso en situaciones en las que podrían haberse obtenido mejores resultados económicos de haber ofrecido el contrato a extraños. Olekalns y Smith (2007) enunciaban que los negociadores se esfuerzan por crear un escenario en el que se prima los acuerdos justos por encima de las oportunidades que llevan a una de las partes a abusar en términos económicos, con el objetivo de mantener relaciones positivas. La necesidad de pertenencia, una característica de la personalidad, aumenta el estrés de los negociadores y los hace estar más predispuestos a sacrificar valor en las negociaciones integrativas (O'Connor y Arnold, 2011).

Esos sacrificios son bastante comunes en los contextos más relacionales. El contexto relacional o “*relational context*” representa

una situación en la que el individuo mantiene una representación cognitiva de él mismo como ser interdependiente o interconectado con otros individuos, un constructo que los psicólogos vinculan al constructo de ser relacional (Cross y Madson, 1997; Kashima et al., 1995). Contextos relacionales altos pueden conducirnos a un fenómeno denominado “*relational accomodation*”, en el que los negociadores sacrifican los resultados conjuntos de negociación en aras de alcanzar objetivos más relacionales siguiendo las normas de relaciones que se establecen en ese marco (Curhan et al., 2008). En particular, el estudio de Curhan y colegas (2008) sugiere que los negociadores que alcanzan resultados económicos más bajos acumulan un mayor capital relacional al actuar en un contexto más igualitario y menos jerárquico. En este sentido McGinn (2000) encontró que mientras que en negociaciones entre amigos se tiende a confiar en normas de igualdad y a dividir los recursos por igual, en las negociaciones con extraños se siguen normas de interés propio y se dividen los recursos de forma desigual.

Los individuos con una orientación que implica tanto la alta preocupación por las relaciones como la baja preocupación por sí mismos suelen estar más predispuestos a ceder valor y hacer concesiones en las negociaciones integrativas y distributivas. La alta preocupación por las relaciones les lleva a establecer precios de reserva bajos (mínimos a aceptar en la negociación) y modestas peticiones (Amanatullah, Morris, y Curhan, 2008). Los resultados obtenidos en juegos del ultimátum también sugieren que la cercanía

propicia la generosidad, de tal forma que ofertas más generosas son lanzadas a aquellos a los que percibimos como más cercanos (Jones y Rachlin, 2006).

Hemos visto que la literatura existente sobre relaciones cercanas en la negociación sugiere que las partes están dispuestas a sacrificar valor para beneficiar a los más cercanos. Sin embargo, no parece estar claro que en situaciones similares esos mismos negociadores esperen una contraprestación similar. Los estudios se han centrado principalmente en estudiar las acciones de un negociador para beneficiar a la contraparte, dejando abierta la posibilidad de estudiar las expectativas de ese mismo negociador con respecto a las acciones de la contraparte. En el marco de las relaciones cercanas, las partes están dispuestas a sacrificar más valor para satisfacer los intereses de la contraparte y evitar daños a la relación (Curhan, et al., 2008; Fry et al. 1983; Greenhalgh and Chapman, 1998). Con el objetivo de analizar esta laguna, esta investigación se centrará en las expectativas del negociador con respecto a las acciones de la contraparte, tratando de determinar si ese negociador anticipa una contraprestación similar por parte de la otra parte.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La acumulación de capital económico ha dominado la investigación y la teoría sobre la negociación. El capital económico

hace referencia a las ganancias individuales o conjuntas que resultan de la negociación. Por otro lado, el capital relacional se refiere a aspectos de afinidad entre las partes, a la confianza y al deseo de seguir negociando en el futuro (Clercq y Sapienza, 2006; Gelfand et al., 2006). Sin embargo, relativamente pocos estudios de negociación (León-Pérez, Medina y Munduate, 2008; Medina, Dorado, Cisneros, Arévalo y Munduate, 2003; Munduate et al., 1999) evalúan conjuntamente tanto los resultados económicos como los relacionales. Observamos en las referencias previas, que el grupo de investigación INDHRO de la Universidad de Sevilla ha sido pionera en analizar dichos resultados conjuntamente.

El estudio del impacto de las relaciones en los procesos y resultados de la negociación ha adquirido especial interés en los estudios realizados por diversos autores en las últimas décadas (Bazerman y Neale, 1992; Greenhalgh y Chapman, 1995; Greenhalgh y Kramer, 1990; Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, 1994; Mannix y Neale, 1993; Northcraft, Preston, Neale, Kim, y Thomas-Hunt, 1998; Shah y Jehn, 1993; Sheppard y Tuchinsky, 1996; Sondak y Moore, 1993; Thompson y DeHarpport, 1993).

Como apuntábamos anteriormente, la gran mayoría de estudios desarrollados en esta área sugieren que las partes están dispuestas a sacrificar valor para beneficiar a los más cercanos. Sin embargo, no hay indicios de que en situaciones similares esos mismos negociadores, que están dispuestos a sacrificar valor para beneficiar a sus contrapartes, esperen una contraprestación similar.

Es decir, ¿esperarán también de sus contrapartes la misma generosidad?

Con la presente tesis doctoral se pretende responder a tres grandes preguntas de investigación:

PREGUNTA 1: ¿En qué condiciones se reducen las expectativas en negociaciones entre relaciones cercanas?

PREGUNTA 2: ¿Cuáles podrían ser las consecuencias negativas de la violación de expectativas sobre la evaluación y aceptación de las ofertas?

PREGUNTA 3: ¿Qué mecanismos podrían ayudarnos a evitar las posibles consecuencias negativas de la violación de expectativas?

PREGUNTA 4: ¿Qué sistemas de gestión podrían facilitar la consecución de acuerdos negociados entre las partes a nivel organizacional, en un marco de diversidad de relaciones, culturas, valores e intereses?

Las anteriores preguntas de investigación darán lugar a los objetivos de investigación de esta tesis que serán expuestos y justificados en la siguiente sección (capítulo II).

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN



El propósito de esta investigación es contribuir al estudio del papel que juegan las relaciones en el marco de la negociación. Específicamente, pretendemos centrarnos en la influencia de las expectativas que tenemos en las negociaciones que se desarrollan entre personas cercanas, así como analizar el logro de acuerdos negociados en un contexto de diversidad de relaciones entre las partes.

Todos hemos oído historias y anécdotas sobre grandes empresas que nacieron o empezaron en un garaje. Todas ellas hacían referencia a grandes ideas e iniciativas que pusieron en marcha grupos de amigos, como es el caso de Amazon, Apple, Disney, Google y Harley Davidson. Larry Page y Sergey Brin pidieron prestado el garaje de la casa de una amiga para empezar a trabajar en lo que hoy conocemos como Google; dos amigos como Bill Gates y Paul Allen fundaron en 1975 lo que hoy se conoce como Microsoft; Steve Jobs y Steve Wosniak comenzaron sus andanzas en el garaje de los padres de uno de ellos, y terminaron construyendo una de las multinacionales más reconocidas en la actualidad (Apple); William S. Harley y su amigo Arthur Davidson pasaron dos años planeando poner un motor a su bicicleta para que se moviera más rápido y años más tarde crearon Harley - Davidson.

Son muchas otras las iniciativas que han llegado a conseguir hitos importantes y que surgieron al abrigo de una relación de

amistad. La historia está inundada de ejemplos y anécdotas similares. Sin embargo, no son pocos los casos de brillantes iniciativas que, además de fracasar, arruinaron la relación de amistad que existía entre los fundadores. De hecho, son también muchos los profesionales e investigadores que aconsejan mantener una clara división entre negocios y familia / amistades. Un estudio reciente realizado por la Universidad de Harvard pone de manifiesto que existen mayores probabilidades de obtener éxito cuanto menos relación tengamos con el socio (Gompers, Mukharlyamov y Xuan, 2016).

Numerosas y altas son las expectativas que surgen entre relaciones cercanas, y muchas son las probabilidades de que aparezcan efectos negativos propiciados por la violación de las mismas. Bill Gates y Paul Allen no han conseguido restaurar los daños originados por la violación de las expectativas de este último (Wilgfiled y Guth, 2011). Allá por el año 1970, los fundadores de Microsoft discutían sobre el porcentaje accionarial a repartir tras el primer gran contrato. La decisión de Bill de ofrecer solo un 40% de la participación a su amigo y socio, decepcionó tremendamente a Paul. Años más tarde, Bill volvió a rechazar la petición de aumento de participación que le había requerido Paul tras el lanzamiento del producto SoftCard. La relación entre ambos nunca volvió a ser la misma. Paul tenía grandes expectativas sobre los beneficios que debía recibir, pero Bill se negó porque no consideraba que su aportación había sido equitativa. La violación de tales expectativas

decepcionó a Paul, dañó la relación y, por consiguiente, arruinó la relación de negocios que existía entre ambos.

Si bien el objetivo general de esta investigación es el de analizar la influencia de las expectativas en el marco de la negociación en relaciones cercanas, un objetivo adicional consiste en evitar los terribles efectos que aparecen tras la violación de expectativas en las negociaciones entre seres cercanos, llámense mejores amigos, amigos o conocidos. En ese sentido, resulta también oportuno que los responsables de las organizaciones dispongan de estrategias para activar sistemas de gestión y participación que permitan acuerdos negociados entre la diversidad de relaciones que se dan entre sus empleados.

Origen de las expectativas

Decíamos anteriormente que la gran mayoría de estudios desarrollados en esta área sugieren que las partes están dispuestas a sacrificar valor para beneficiar a los más cercanos. La distancia social podría determinar el uso de normas específicas o estándares de comportamiento en la interacción social. Tales normas han sido definidas como las reglas que utiliza un grupo para los apropiados e inapropiados valores, creencias, actitudes y comportamientos. Las personas seguimos diferentes normas según la relación establecida con la contraparte. Además, diferentes reacciones afectivas podrían florecer al aportar o recibir beneficios (Clark y Mills, 1979; Williamson y Clark, 1992).

Clark y Mills (Clark, 1992; Clark y Mills, 1979, 1993) compararon el comportamiento de los amigos (más propensos a tener una relación comunal o *communal relationship*) con los comportamientos de aquellos que son simples conocidos (más propensos a relacionarse según una orientación de intercambio).

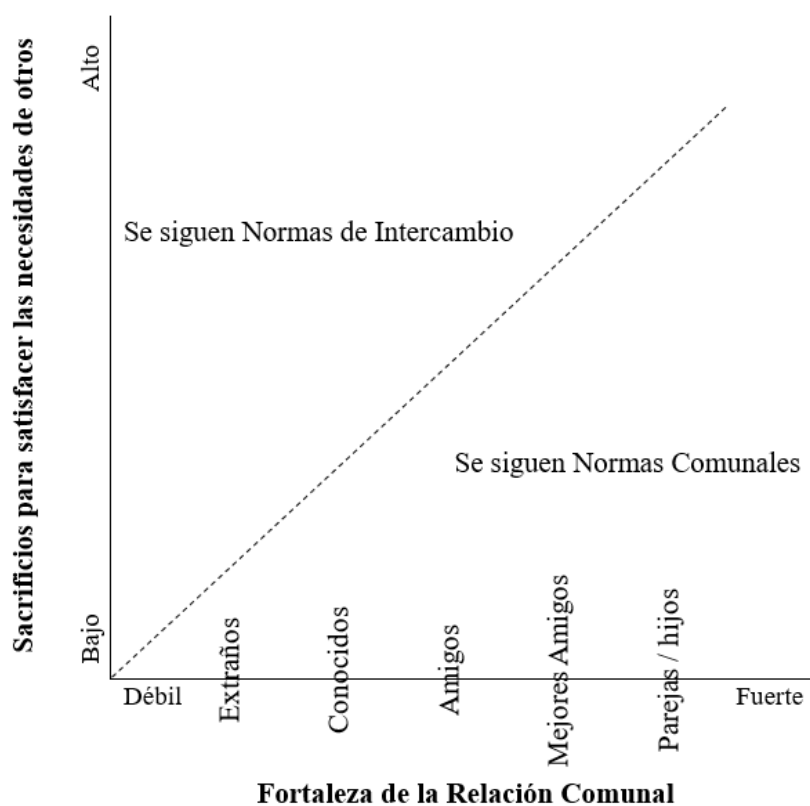


Figura 5. Sacrificios según la fortaleza de la relación comunal (Clark y Mills, 1979).

Estos últimos siguen normas que determinan que los beneficios son aportados con la esperanza de recibir beneficios futuros comparables a cambio. La distinción básica entre las relaciones

comunales y relaciones de intercambio radica en las normas que rigen la aportación y recepción de los beneficios (Clark y Mills, 1993). Mientras que las normas comunales indican que el beneficio se aporta en la respuesta a las necesidades de la otra parte (Clark y Mills, 1979), en las relaciones de intercambio las personas aportan beneficio con la esperanza de recibir una contraprestación comparable e inmediata (Clark y Mills, 1979; Clark, Mills, y Powell, 1986). Sin embargo, poco se conoce de la influencia de esas normas en las expectativas, de ahí nuestro primer objetivo:

- **Objetivo 1:** Examinar el papel que tienen las normas comunales y normas de intercambio en las expectativas de negociación

Violación de expectativas

En el ejemplo que presentábamos al comienzo de este capítulo, Bill Gates y Paul Allen discrepaban sobre el reparto accionario que debía corresponder a cada cual. Tras los buenos resultados obtenidos, Paul esperaba recibir un importante paquete de acciones. Sin embargo, Bill no consiguió satisfacer las expectativas de su amigo y socio. La violación de esas expectativas decepcionó a Paul y dañó la relación empresarial y personal con Bill. El daño fue tal que la relación nunca volvió a ser la misma.

Las expectativas juegan un papel muy importante en las percepciones y resultados de la negociación. Por ejemplo, la expectativa sobre las interacciones futuras lleva a las partes a disminuir sus aspiraciones, a esperar comportamientos menos agresivos y más amigables por parte de la otra parte y a utilizar estrategias de resolución de problemas (Patton y Balakrishnan, 2010). Mientras tanto, las situaciones en las que los negociadores esperan a oponentes más competitivos generan aspiraciones más altas y propician el uso de estrategias distributivas (Tinsley, O'Connor y Sullivan, 2002). Galinsky y sus colegas (2002) también encontraron que los negociadores que se centran en expectativas obtienen mejores resultados, pero menor satisfacción que los negociadores que se centran en sus precios de reserva. Por tanto, parece ser que detrás de las negociaciones poco exitosas se encuentran las expectativas de los componentes de la relación.

Las emociones pueden jugar un papel muy importante cuando las ofertas no satisfacen tales expectativas. El modelo Emoción-en-relaciones (ERM) (Berscheid, 1983; Berscheid, 1991; Berscheid y Ammazalorso, 2001) predice que las personas en relaciones muy cercanas, altamente interdependientes unos de otros, desarrollan, consciente o inconscientemente, altas expectativas de las contrapartes. Cuando tales expectativas son violadas las emociones surgirán de un modo espontáneo. Por el contrario, en relaciones menos cercanas, la violación de tales expectativas es menos probable. De hecho, incluso cuando tales expectativas existen y son

violadas, las consecuencias no son tan graves en términos de amenaza para el bienestar individual (Berscheid y Ammazzalorso, 2001). La literatura indica que las emociones negativas podrían vincularse al juicio distorsionado, conduciendo a descuidar incluso los intereses y objetivos propios (Allred, Mallozzi, Matsui, y Raia, 1997; Ashby, Isen, y Turken, 1999). Esas emociones negativas podrían influir en la valoración de la oferta, tal y como sugieren algunos de los juegos de ultimátum, que ponen de manifiesto que el enfado, por ejemplo, incrementa la posibilidad de que una oferta sea rechazada a pesar de ser beneficiosa a priori (Forgas y Tan, 2013; Srivastava, Espinoza y Fedorikhin, 2009). Esas mismas violaciones puede llevar a las partes a rechazar ofertas que son objetivamente mejores a las alternativas disponibles (Bazerman et al., 2000; Pillutla y Murnighan, 1996).

- **Objetivo 2:** Evaluar el efecto que tiene la violación de expectativas sobre la valoración de la oferta de negociación y más específicamente, evaluar el efecto de tales violaciones en la aceptación de la misma.

Mecanismos para moderar el efecto de la violación de las expectativas

En negociaciones con relaciones cercanas, los negociadores podrían tener tanto preocupación por alcanzar resultados económicos como preocupación por alcanzar determinados resultados no-económicos o relacionales (Curhan et al., 2006). Por un lado, los

negociadores quieren mantener la armonía de la relación, pero por otro lado también quieren alcanzar buenos resultados para ellos mismos (Kurtzberg y Medvec, 1999). Bazerman y sus colegas (2000) nos apuntaban que los juicios sobre justicia realizados por los negociadores no son estrictamente objetivos. En realidad, parece ser que las partes tienden a sobrevalorar los asuntos que les aportarían mayor beneficio para sí mismas, resultando en un sesgo motivacional denominado egocentrismo (Babcock y Loewenstein, 1997; Diekmann, Samuels, Ross, y Bazerman, 1997; Walster, Walster, y Berscheid, 1978). Asumiendo que ese egocentrismo podría incitar a las partes a sobrevalorar sus aportaciones, decidimos introducir la toma de perspectiva como posible mecanismo regulador de las expectativas. La toma de perspectiva podría ayudarnos a reducir las expectativas gracias a una mejor valoración de las aportaciones de la contraparte. Drolet, Larrick y Morris (1998) examinaron el papel de la toma de perspectiva en la negociación y sugirieron que la toma de perspectiva podría llevar a los negociadores a (1) hacer ofertas de negociación más generosas a las personas con las que mantienen relaciones más positivas, así como a (2) hacer ofertas más competitivas a las personas con las que mantenían relaciones negativas. Sin embargo, estos estudios tampoco analizaron el papel de la toma de perspectiva en las expectativas que los negociadores mantienen sobre el comportamiento de las contrapartes.

- **Objetivo 3:** Identificar el papel de la toma de perspectiva como mecanismo regulador de las expectativas en la negociación.

Sistemas de gestión y participación a nivel organizacional para gestionar las relaciones inclusivamente

La estructura relacional de la negociación puede depender de la importancia de las relaciones en los diferentes contextos, como afirmábamos anteriormente. A pesar de lo expuesto previamente sobre los numerosos conglomerados empresariales de Latino América y España, no son pocas las empresas en las que sus empleados carecen de esos estrechos vínculos familiares y de esos lazos de amistad. Es más, en países como Estados Unidos, Reino Unido y Holanda, entre otros, son mayoritarias las organizaciones que tienden a ser estructuralmente independientes, con numerosos y diversos agentes que suelen ser contratados por un comité de dirección que a su vez es electo (Morck, Wolfenzon, y Yeung, 2005). Estas organizaciones podrían ser consideradas como entidades con una mayor riqueza y diversidad en lo que a composición de sus equipos de trabajo se refiere, dado que a priori cuentan con un menor número de vínculos familiares y lazos de amistad entre sus empleados. En todo caso, las personas son seres interdependientes que necesitan interactuar para constituir relaciones y que por tanto establecerán negociaciones para desarrollar o afianzar relaciones perdurables en el tiempo (Ramirez-Marín y Brett, 2011).

Resulta de especial interés, por tanto, estudiar el marco en el que las partes no se conocen previamente para determinar los sistemas que facilitarían los acuerdos negociados entre las partes que componen la organización. En este sentido, son numerosos los ejemplos de organizaciones que implementan prácticas y objetivos para conseguir que sus empleados sean bienvenidos y tratados por igual independientemente del contexto del que procedan.

Esas organizaciones, denominadas organizaciones inclusivas (Arenas, Di Marco, Munduate y Euwema, 2017), se caracterizan por estar orientadas a valores que favorecen la tolerancia, promueven el conflicto constructivo, enaltecen la disparidad de ideas y la aparición de nuevas perspectivas, y rechazan las actitudes basadas en prejuicios. La inclusión describe la forma en la que las organizaciones configuran las oportunidades, las interacciones, la comunicación y la toma de decisión para utilizar el potencial de la diversidad existente en la organización (Woods, 2002). Las organizaciones inclusivas implementan prácticas y objetivos en las que las diversas partes que la configuran - con diversos antecedentes, relaciones, culturas, valores e intereses -, sean bienvenidas y tratadas con equidad (Arenas et al., 2017).

El dialogo social juega un importante papel en tanto en cuanto puede favorecer el cambio organizacional necesario para favorecer la inclusión. Desde la perspectiva de las relaciones laborales, se ha denominado *Dialogo Social* al dialogo diario que se desarrolla entre empleados y empleadores en la organización. Ha sido definido como

cualquier tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y empleados, sobre asuntos de interés común relacionados con las políticas económicas y sociales (ILO 2005).

El objetivo principal del *Dialogo Social* no es otro que el de promover el consenso y la participación democrática entre los diversos agentes, contribuyendo a un ambiente de trabajo más social y más justo (Pender, Elgoibar, Munduate, Garcia, y Euwema, 2017). Ese *Dialogo Social* exige dialogo abierto y negociaciones constructivas entre la dirección, los sindicatos y representantes de los trabajadores. Sin embargo, no todas las organizaciones forman parte de un entorno en el que existen esos sindicatos y representantes de los trabajadores. En entornos en los que no existen tales agentes, ese dialogo es, si cabe, aún más abierto y directo entre dirección y trabajadores.

Investigaciones previas (Pender et al., 2017) muestran que el *Dialogo Social* será efectivo siempre y cuando sea integrado por valores, políticas y prácticas a nivel organizacional. Esas políticas y prácticas vienen constituidas por normas formales e informales que proporcionan a los integrantes de las organizaciones derechos, beneficios, oportunidades y voz. Una organización puede ser considerada como inclusiva cuando todos sus integrantes poseen sentido de pertenencia, se sienten respetados y valorados por quienes son como individuos, y experimentan un energético nivel de apoyo

por parte de los líderes, colegas y otros agentes, de tal forma que todos pueden alcanzar un mejor resultado (Miller y Katz, 2007).

La creación de un ambiente de trabajo más inclusivo podría añadir enormes beneficios a la organización, aumentando la fortaleza, la resistencia y la competitividad del grupo. En este sentido, las organizaciones pueden trabajar para establecer el marco de trabajo que permita acelerar el progreso hacia la diversidad y la inclusión, desarrollando estrategias que unan a los diversos agentes (Özbilgin, Tatli, Ipek, y Sameer, 2016).

- **Objetivo 4:** Identificar los sistemas que una organización puede implementar para generar inclusión y lograr acuerdos negociados, en un contexto de diversidad de relaciones entre las partes que componen la organización.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



Este tercer capítulo elabora los aspectos metodológicos de la tesis. El capítulo comienza con una descripción del diseño de investigación adoptado para abordar los tres primeros objetivos de la tesis. A continuación, se realiza la descripción de la muestra, así como el relato del procedimiento de recogida de datos utilizado, las variables consideradas, y los análisis que se han llevado a cabo para contrastar las hipótesis que abarcan los tres primeros objetivos de la tesis. Finalmente, se aportarán las características del estudio de caso desarrollado para abordar el cuarto objetivo.

3.1 DISEÑO

La presente investigación pretende generar evidencia empírica sobre el papel de las relaciones en la negociación. El modelo de investigación desarrollado en los dos primeros estudios de esta tesis es presentado en la siguiente página (figura 6). En un primer estudio, se analiza el efecto del rol y las normas que gobiernan las relaciones sobre las expectativas de los negociadores. En el segundo de los estudios, se analiza el efecto de la violación de esas expectativas y la viabilidad de la toma de perspectiva como mecanismo regulador.

El tercer estudio se desarrolla mediante un estudio de caso, y analiza las estrategias que propician la inclusión y los acuerdos negociados entre las partes, en un contexto de diversidad de relaciones.

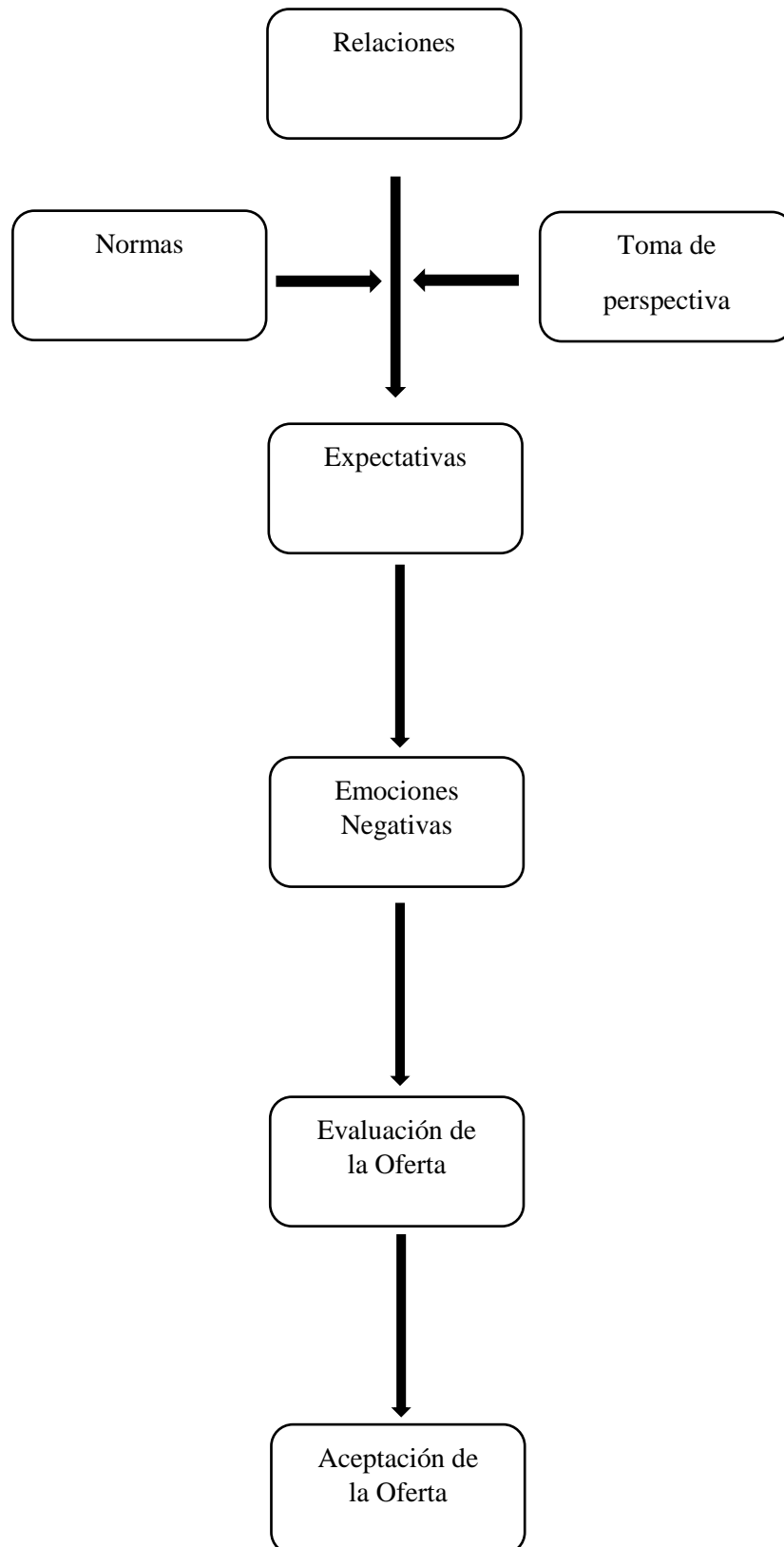


Figura 6. Modelo de investigación.

ESTUDIO 1

-
- | | |
|--------|--|
| Exp. 1 | Efecto de las relaciones y del rol en las expectativas del negociador. |
| Exp. 2 | Efecto de las normas comunales en las expectativas del negociador. |
| Exp. 3 | Efecto de las normas comunales y normas de intercambio en las expectativas del negociador. |
-

ESTUDIO 2

-
- | | |
|--------|---|
| Exp. 1 | Efecto de las relaciones en las expectativas del negociador (rol comprador). |
| Exp. 2 | Efecto de la violación de expectativas sobre las emociones y la evaluación y aceptación de la oferta. |
| Exp. 3 | Toma de perspectiva y expectativas del negociador. |
-

ESTUDIO 3

-
- | | |
|------|--|
| Caso | Estrategias para caminar hacia una organización inclusiva que promueva acuerdos negociados entre las partes. |
|------|--|
-

En el primer estudio, se realizaron un total de 3 experimentos. Las características de la muestra son descritas en el capítulo IV. Sirva el cuadro siguiente a modo de resumen.

ESTUDIO 1	Participantes	Diseño
Experimento 1	88 estudiantes universitarios, muestra de laboratorio	4 condiciones experimentales: 2 roles (comprador, vendedor) x 2 relaciones (mejor amigo, conocido)
Experimento 2	51 población general, muestra Mturk	2 condiciones experimentales (mejor amigo, conocido) <i>*todos los sujetos tenían el rol de comprador</i>
Experimento 3	81 estudiantes universitarios, muestra de laboratorio	3 condiciones experimentales (mejor amigo, conocido, desconocido) <i>*todos los sujetos tenían el rol de comprador</i>

Tabla I. Experimentos y características de la muestra del estudio 1.

En el segundo estudio, se realizaron también un total de 3 experimentos. Las características de la muestra son descritas en el capítulo V. En este segundo estudio, todos los participantes tenían el rol de comprador. Presentamos cuadro resumen a continuación:

ESTUDIO 2	Participantes	Diseño
Experimento 1	137 estudiantes universitarios, muestra de laboratorio	3 condiciones experimentales (mejor amigo, amigo, conocido)
Experimento 2	84 estudiantes universitarios, muestra de laboratorio	4 condiciones experimentales: 2 relaciones (mejor amigo, conocido) x 2 violación de expectativas (confirmación, violación)
Experimento 3	115 estudiantes universitarios, muestra de laboratorio	6 condiciones experimentales: 2 relaciones (mejor amigo, conocido) x 2 perspectivas: (perspectiva del otro, perspectiva propia, control)

Tabla II. Experimentos y características de la muestra del estudio 2.

Finalmente, en nuestro **tercer estudio** se desarrolló un estudio de caso en el que se exponen las estrategias y acciones implementadas por una organización orientada a la consecución de la inclusividad y los acuerdos negociados, entre las diversas partes que componen la organización. El caso describe el modo en que una organización implementa un sistema para promover relaciones de equidad, la voz de las partes, y la participación de sus integrantes, como sistema de gestión de una organización que pretende la inclusión de sus colectivos (Budd, 2004), en un contexto de gran diversidad de antecedentes, relaciones, culturas, valores e intereses. El objetivo de dicho sistema es promover la gestión constructiva de los conflictos originados por dicha diversidad y que las partes puedan lograr acuerdos negociados que sean equitativos y donde la voz y la participación de todas las partes implicadas sea la estrategia predominante del sistema de gestión de dicha organización.

3.2 PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo la investigación de los dos primeros estudios se contó con la colaboración del departamento de Psicología Social de la Universidad de Sevilla y CIEE Sevilla, institución educativa que ofrece programas de estudio en el extranjero para estudiantes de universidades norteamericanas. Informados los profesores colaboradores sobre el propósito y las características de la investigación, se acordó el calendario de recogida de datos. Para llevar a cabo la recogida de datos de estos dos estudios, se diseñó un

caso práctico que sería desarrollado como ejercicio de clase por los participantes o estudiantes. En primer lugar, los participantes fueron informados que toda la información sería tratada de forma anónima y confidencial. A continuación, los sujetos fueron asignados aleatoriamente a los ordenadores desde los que desarrollarían el caso práctico. Tras completar los ítems o responder a las preguntas socio-demográficas, los participantes recibían información sobre un escenario en el que interpretarían el rol de una persona negociando la compra o venta de un bien. Más específicamente, se pedía a los participantes que imaginasen un escenario en el que interpretarían el rol de una persona interesada en comprar o vender un coche usado por el cual ya disponían de una oferta previa cifrada en 2500 EUR. A los participantes con rol comprador se les pedía imaginar un escenario en el que estaban interesados en comprar un coche de segunda mano y se les decía que ya tenían un coche que se adaptaba a lo buscado cuyo precio había sido fijado en 2500 EUR. A los participantes con rol vendedor se les pedía imaginar un escenario en el que estaban interesados en vender su coche y se les decía que ya disponían de una oferta por valor de 2500 EUR. Dependiendo del estudio y la condición correspondiente, los participantes negociarían con mejores amigos, amigos, conocidos o desconocidos. Recibidas las instrucciones, la tarea era desarrollada en aproximadamente 45 minutos.

Mientras que los dos primeros estudios se apoyan en experimentos de laboratorio que nos permiten aislar el fenómeno de

su contexto, para el tercer estudio nos apoyamos en el estudio de caso, método que nos permite enfatizar el contexto real en el que ocurre el fenómeno (Eisenhardt y Graebner, 2007). Para el desarrollo del mencionado estudio de caso, se tomó como referencia a CIEE (*Council on International Education Exchange*), una organización con importante presencia internacional, gran diversidad de relaciones entre las partes que componen la organización, y que nos ofrece la posibilidad de analizar los sistemas de gestión implementados para promover la voz, la inclusión, y los acuerdos negociados en su seno. Como resultado, aportamos un modelo que presenta las tres cualidades que todo estudio de caso debería contener según Siggelkow (2007): motivar, inspirar e ilustrar. Para recabar información, se contó con la colaboración del equipo directivo de la organización, y en especial, con la estrecha colaboración de su presidente y CEO Dr. James P. Pellow. Para la recogida de datos, nos apoyamos en entrevistas, observaciones, y análisis de textos principalmente, enfoques de investigación relevantes en la investigación cualitativa (Gephart, 2004).

3.3 MUESTRA

Un total de 556 sujetos participaron en la investigación desarrollada en los dos primeros estudios. Las tablas III y IV muestran las características socio-demográficas de la muestra utilizada en los dos primeros estudios.

ESTUDIO 1	Frecuencia	Porcentaje	Media	<i>DT</i>
Experimento 1				
Género				
Hombre	36	41%		
Mujer	52	59%		
Edad			21.36	4.38
Experimento 2				
Género				
Hombre	29	58%		
Mujer	22	42%		
Edad			35.50	8.72
Experimento 3				
Género				
Hombre	21	26%		
Mujer	60	74%		
Edad			25.63	7.17

Tabla III. Características socio-demográficas del estudio 1.

ESTUDIO 2	Frecuencia	Porcentaje	Media	DT
Experimento 1				
Género				
Hombre	52	38%		
Mujer	84	62%		
Edad			22.67	5.60
Experimento 2				
Género				
Hombre	71	84%		
Mujer	13	16%		
Edad			24.78	4.16
Experimento 3				
Género				
Hombre	40	34%		
Mujer	75	66%		
Edad			24.58	12.81

Tabla IV. Características socio-demográficas del estudio 2.

Para el desarrollo del tercer estudio, se tomó como referencia a CIEE (*Council on International Education Exchange*), organización que cuenta con una plantilla de 800 empleados y que opera en unos 45 países.

3.4 MEDIDAS

A continuación, se describen las variables utilizadas en los dos primeros estudios de la presente tesis, así como los instrumentos utilizados para su operacionalización.

En el **estudio 1**, fueron recogidas las siguientes medidas:

Normas de intercambio. Para medir la orientación de intercambio de los participantes se hizo uso de la escala de orientación de intercambio (*Exchange Orientation Scale*) de Clark y Mills (Clark y Mills, 2012). Esta es una escala que introduce preguntas de carácter general que no están pensadas para medir la fortaleza de la relación de intercambio con respecto a una determinada persona. Desafortunadamente, los autores no desarrollaron una escala que midiese esa fortaleza. Antes de proporcionar los nombres de sus mejores amigos, amigos y conocidos, y antes de acceder al escenario de negociación, los participantes respondieron a un total de 9 preguntas que hacen referencia a la orientación de intercambio del participante (p.ej. Cuándo doy algo a otra persona, generalmente espero algo a cambio). Para responder, los participantes utilizan una escala de 7 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo). Los ítems 3, 4, 5 y 9 fueron recodificados de forma que puntuaciones bajas indicaban “*totalmente de acuerdo*”, y puntuaciones altas indicaban “*totalmente en desacuerdo*”. Una puntuación alta indica que los participantes están muy orientados al intercambio y que por

tanto esperan contraprestación por los favores o beneficios otorgados.

La fiabilidad de la escala fue evaluada mediante la prueba Alpha de Cronbach ($\alpha = .64$).

Normas comunales. Para medir la fortaleza de la relación comunal, se hizo uso de la escala de fortaleza comunal (*Communal Strength Scale*) de Mills, Clark, Ford y Johnson (Mills *et al.*, 2004). Si bien los autores disponían de una escala de orientación comunal que podría haber medido la orientación comunal del participante independientemente de la persona con la que más tarde negociaría, se hizo uso de la escala que permitía medir la fortaleza de la relación existente entre el participante y la persona con la que posteriormente negociaría. Tras proporcionar los nombres de sus mejores amigos, amigos y conocidos, y antes de acceder al escenario de negociación, los participantes respondieron a un total de 10 preguntas que hacen referencia a la fortaleza de la relación comunal existente entre el participante y la persona asignada aleatoriamente por el sistema (p.ej. ¿Cómo de lejos estarías dispuesto a ir para visitar a _____?). Para responder, los participantes utilizan una escala de 10 puntos (1 = nada; 10 = extremadamente). Los ítems 5, 7 y 10 fueron recodificados de forma que puntuaciones bajas indicaban “*extremadamente*”, y puntuaciones altas indicaban “*nada*”. Una puntuación alta revela una relación comunal fuerte entre el participante y la persona asignada, indicando que el participante

estaría dispuesto a hacer un sacrificio importante por satisfacer las necesidades de la otra persona.

La fiabilidad de la escala fue evaluada mediante la prueba Alpha de Cronbach. Los resultados obtenidos en el experimento 2 ($\alpha = .96$). y experimento 3 ($\alpha = .91$) de este primer estudio podrían ser considerados muy satisfactorios.

Los resultados revelaron una correlación positiva entre las relaciones y la fortaleza comunal, de tal forma que los participantes mostraban puntuaciones más altas cuando eran preguntados por sus seres más cercanos. Por tanto, los participantes que negociaron con sus relaciones más cercanas obtuvieron puntuaciones más altas en esta escala. Por ejemplo, en el experimento 2 de este primer estudio, los participantes mostraron puntuaciones más altas cuando eran preguntados sobre sus mejores amigos ($M = 6.68$, $SD = 1.92$, 95% CI [5.88, 7.40]), en comparación a sus conocidos ($M = 4.29$, $SD = 1.94$, 95% CI [3.53, 5.11]; $F(1, 49) = 19.188$, $p < .001$ $\eta^2 = .286$).

Límites. Antes de introducir la manipulación de la relación, los participantes debían especificar el precio máximo que estaban dispuestos a pagar por el coche (rol comprador) o el precio mínimo que estaban dispuestos a aceptar por su coche (rol vendedor).

Expectativas. Para medir expectativas, se pedía a los participantes que especificaran el precio esperado. En el rol comprador, los participantes especificarían el precio que esperaban recibir del vendedor del coche. Mientras tanto, en el rol vendedor, los participantes especificarían el precio que esperaban recibir del

comprador por su coche. Dependiendo del experimento y de la condición, los participantes podían negociar con un mejor amigo, un amigo, un conocido o un extraño.

En el **estudio 2**, fueron recogidas las siguientes medidas:

Cercanía. Antes de presentar el escenario, los participantes ingresaron en el sistema los nombres de tres personas cercanas (mejor amigo, amigo, y conocido). Posteriormente, se pidió a las participantes que asignaran una nota que calificara la cercanía con cada una de esas personas utilizando una escala de 7 puntos (1 = muy distante, 7 = muy cercana).

Límites. Antes de introducir la manipulación de la relación, los participantes debían especificar el precio máximo que estaban dispuestos a pagar por el coche.

Expectativas. Para medir expectativas, se pedía a los participantes que especificaran el precio esperado. Los participantes especificarían el precio que esperaban recibir del vendedor del coche. Dependiendo del experimento y de la condición, los participantes podían negociar con un mejor amigo, un amigo, o un conocido.

Emociones negativas. Para medir las emociones negativas originadas por la oferta recibida, se siguió la estructura presentada por otros autores en artículos similares (Srivastava et al., 2009; Van Doorn y Van Kleef, 2015; Van Kleef, De Dreu y Manstead, 2004; Zeelenberg y Pieters, 1999), se preguntó a los participantes cómo de acuerdo o desacuerdo estaban con las siguientes tres afirmaciones:

(1) El precio exigido me hace sentir enfado; (2) el precio exigido me hace sentir tristeza; y (3) me siento decepcionado con el precio exigido ($\alpha = .90$). Los participantes respondieron utilizando una escala de 7 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo).

Evaluación de la oferta. Para medir o evaluar la oferta recibida, se preguntó a los participantes cómo de acuerdo o desacuerdo estaba con las siguientes afirmaciones: (1) El precio exigido me parece apropiado; (2) el precio exigido me parece adecuado; y (3) el precio exigido me parece conveniente ($\alpha = .96$). Los participantes respondieron utilizando una escala de 7 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo).

En el **estudio 3** desarrollamos un estudio de caso con el que ilustramos un modelo que permite ir más allá de los fenómenos aislados en el laboratorio y abordados por la metodología cuantitativa, que es el procedimiento seguido en los estudios 1 y 2 (Siggelkow, 2007). El estudio de caso nos permite aportar un patrón que proporciona ejemplos y desarrolla conceptos clave de dirección y gestión inclusiva en un contexto de diversidad de relaciones, que enriquecen el campo de estudio de las relaciones en la mesa de negociación, tanto en situaciones de relaciones cercanas como de relaciones más lejanas (Gephart, 2004). Para el estudio de caso nos hemos apoyado en técnicas de recogida de datos recomendadas en la investigación cualitativa, como entrevistas, información histórica, etnografías, y observaciones de campo (Eisenhardt y Graebner,

2007). La entrevista con el presidente y CEO de la organización, que tomamos como técnica de referencia, constituye un método que resulta especialmente útil al permitirnos recopilar completa información y datos especiales de difícil acceso, correspondientes a cuestiones episódicas en el tiempo (Eisenhardt y Graebner, 2007).

3.5 ANÁLISIS DE DATOS

Para la contrastación de las hipótesis formuladas en nuestros estudios empíricos nos apoyamos en el paquete estadístico SPSS (versión 22).

Se calcularon los estadísticos descriptivos (media y desviación típica) para cada una de las variables cuantitativas y se lanzaron análisis de correlación bivariada mediante el cálculo de coeficientes de Pearson (r_{yx}) con el fin de identificar el grado de relación entre las variables estudiadas. Igualmente, para estimar la fiabilidad de las escalas utilizadas se calculó el alfa de Cronbach.

Se desarrollaron diversos análisis estadísticos para poner a prueba las hipótesis formuladas. A continuación, describimos con mayor precisión los análisis desarrollados.

El **análisis de regresión lineal** constituye un procedimiento muy utilizado por la inmensa mayoría de investigadores del campo de la investigación social. El análisis de regresión nos permite explicar la varianza de una variable criterio por medio de un conjunto de variables potencialmente predictoras. El análisis permite

caracterizar la relación entre diferentes variables cuantitativas. Llamamos **regresión simple** al análisis que intenta caracterizar a dos variables, y **regresión múltiple** al análisis que intenta caracterizar a más de dos variables. El análisis de regresión lleva asociado una serie de procedimientos de diagnóstico (por ejemplo, análisis de residuos, puntos de influencia, etc.) que proporcionan información sobre la estabilidad e idoneidad de este análisis.

El **análisis de la varianza de un factor** constituye también un procedimiento muy recomendable para identificar las interacciones entre las variables. Algunos autores incluso recomiendan utilizar este instrumento para analizar datos de estudios experimentales (Villa et al., 2003). El análisis de la varianza o ANOVA de un factor nos permite realizar comparaciones de varios grupos en una misma variable cuantitativa. Llamamos *variable independiente* a la variable o factor a la variable categórica que define a los grupos que nos interesa comparar. Esos grupos formarían parte de la *variable dependiente*. Por ejemplo, hemos utilizado el análisis de la varianza de un factor para verificar que los participantes comprendían la manipulación de la relación. La ANOVA nos permitía medir la importancia de las contrapartes asignadas para los participantes, siendo *Relaciones* la *variable independiente* (mejor amigo, amigo, conocido, extraño). El análisis nos permite, además, averiguar si existen o no existen diferencias significativas entre los grupos. En el experimento 1 (estudio 1), por ejemplo, la ANOVA nos permitió

observar que los participantes percibían a sus mejores amigos como más importantes, en comparación a conocidos.

Esta tesis doctoral también se ha apoyado en el **análisis de la varianza factorial** para determinar si las expectativas dependen de la cercanía entre los sujetos participantes y las contrapartes. En este análisis, volvemos a introducir *relaciones* como *variable independiente* (mejor amigo, amigo, conocido, extraño), *precio esperado* como *variable dependiente* (variable cuantitativa medida en Euros), y *límites* (máximo precio a pagar por el sujeto por un coche similar) como *covariable*.

Los **análisis de moderación y mediación** también han sido frecuentes en esta tesis doctoral. Tradicionalmente, se han realizado análisis de regresión múltiple para estudiar los efectos de la **moderación y mediación**. Por ejemplo, el análisis de regresión múltiple constituye una técnica bastante popular entre los investigadores para identificar la existencia de efectos moderadores o efectos de interacción cuando las variables predictoras y moderadoras son categóricas. El análisis de regresión múltiple también permite estudiar los efectos de la **mediación**. El procedimiento más frecuente para probar mediación en una investigación fue desarrollado por Kenny (Baron y Kenny, 1986; Judd y Kenny, 1981; Kenny, Kashy y Bolger, 1998; MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, y Sheets, 2002) y consta de cuatro etapas que implican la estimación de tres ecuaciones de regresión: (1) demostrar que la variable predictora (X) está relacionada

significativamente con la variable criterio (Y); (2) demostrar que la variable predictora (X) está relacionada significativamente con la variable mediadora (Z); (3) demostrar que la variable mediadora (Z) está relacionada con la variable criterio (Y) manteniendo constante el efecto de la variable X; y (4) demostrar que la magnitud de la relación de la variable predictora (X) con la variable criterio (Y) es significativamente menor cuando se incluye la variable mediadora (Z).

Los análisis de moderación y mediación desarrollados en esta tesis doctoral se han realizado siguiendo las recomendaciones de Andrew F. Hayes (Hayes, 2009; Hayes, 2013; Preacher y Hayes, 2008) y apoyándonos en PROCESS. En su popular libro *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis* (12.923 citas a principios de 2018), Hayes (2013) recopila los trabajos que él mismo y sus colegas han desarrollado durante los 15 años anteriores. Entre esos trabajos, destaca el texto dedicado a los análisis de moderación y mediación que nacen a partir de los trabajos de Baron y Kenny (1986). Hayes explica las razones por las que no recomienda este último método de pasos causales, entre las que cabe destacar la incapacidad para cuantificar de manera precisa los efectos indirectos de un análisis de mediación. Destacar que el objetivo del análisis de mediación de Hayes es el de conocer si el efecto de la variable independiente (X) sobre la variable dependiente (Y) se da directamente, o si este efecto se desarrolla a través de una tercera variable mediadora (M). A este último efecto lo denominamos efecto

indirecto. Mientras tanto, el análisis de moderación de Hayes (también denominado análisis de interacción de variables) pretende determinar si esa tercera variable (M) condiciona el efecto de la variable independiente (X) sobre la variable dependiente (Y). Específicamente, trata de detectar los efectos condicionales.

La herramienta PROCESS es una extensión de SPSS que permite realizar análisis de mediación simple de forma bastante sencilla y rápida. Esta interfaz de SPSS incorpora también la posibilidad de emplear procedimientos más sofisticados, como el análisis de mediación moderada o el análisis de mediación múltiple, constituyendo un excelente instrumento para poner a prueba todo tipo de efectos (directos, indirectos, condicionales, etc.). Por ejemplo, en el experimento 2 (estudio 2), nos apoyamos en PROCESS para desarrollar un análisis de mediación que nos permitiese estudiar si el efecto de la violación de las expectativas (variable independiente X) sobre la evaluación de la oferta (variable dependiente Y) se da directamente, o si este efecto se desarrolla a través de las emociones negativas (variable mediadora M).

En el tercer estudio, el desafío de analizar los acuerdos negociados en un contexto de diversidad de relaciones entre las partes, nos llevó a abordar un estudio de caso que recoge información relevante sobre los sistemas implementados por la organización CIEE. Para ello, realizamos una narración intercalada con citas de informantes clave y datos de especial relevancia que nos permiten demostrar la estrecha relación existente entre la evidencia

empírica y la teoría sobre cómo construir relaciones de trabajo apropiadas y lograr acuerdos negociados entre las partes, en las organizaciones (Budd, 2004; Eisenhardt y Graebner, 2007).

CAPÍTULO IV

EFFECT OF COMMUNAL AND

EXCHANGE NORMS ON

EXPECTATIONS IN NEGOTIATION



4.1 INTRODUCTION

Research defines negotiation as a rational exchange between members who do not have a history or connection between them (Bazerman et al., 2000). However, very often negotiators are socially connected to their partners at the negotiation table, or they turn to people with whom they are familiar and comfortable, even when other candidates would be more suitable (McGinn, 2006). In negotiations with close others, individuals not only are bounded by economic interests but are also concerned with how their partners will evaluate their behaviors (Halpern, 1994, 1996, 1997). Indeed, in a negotiation context, individuals with close relationships are more willing to settle for suboptimal agreements than they are with strangers. For example, Greenhalgh and Chapman (1996) showed that people prefer to close a deal with a friend over giving the contract to a stranger who has made a more favorable offer.

Halpern (1994, 1996, 1997) also examines this situation, interpreting the effect of relationships on participants' generosity in economic transactions. In her study, buyers offered more to friends than to strangers, and sellers requested less from friends than from strangers. Extending these studies, Mandel (2006) obtained research indicating that participants tended to make more generous offers to their close relationships by requesting a lower price when selling a secondhand car. However, participants did not offer a higher price to their close relationships when buying their counterpart's secondhand car.

Previous literature suggests that negotiators are willing to sacrifice value to benefit their closer ones (Fry et al., 1983; Greenhalgh & Chapman, 1998; Mannix et al., 1995; O'Connor & Arnold, 2011; Olekalns & Smith, 2007). However, it is not clear from the literature whether negotiators in close relationships expect the other party to sacrifice value as well. Specifically, these previous studies focus on negotiators and their individual decisions to sacrifice value. In contrast, in this paper we focus primarily on what negotiators actually expect from the other party rather than what they are willing to give. Indeed, expectations play a major role in negotiation perceptions and outcomes and deserve our attention. People hold strong expectancies of their close partners, leading to potential negative emotional responses if these expectations are not met (Barry & Oliver, 1996). This study focuses on the intersection of relationships and transactions, paying special attention to the effect of relationships on individuals' expectations before negotiations. We employ communal strength and exchange orientation norms to help explain the effect of relationships on expectations in a negotiation between close others. We argue that the negotiator's role at the table (buyer or seller) and a combination of communal and exchange norms will influence negotiators' expectations.

4.2 RELATIONSHIPS AND EXPECTATIONS

Societies are based on close relationships (Finkel & Simpson, 2015). Humans need to be embedded in healthy relationships and to maintain a minimum number of lasting, positive, and significant

interpersonal relationships (Baumeiser & Leary, 1995). The concept of relationship entails two people whose behavior is interdependent (Kelley et al., 1983). One general element that characterizes all close relationships is the dependence of individuals on each other to obtain positive outcomes and facilitate the pursuit of their most important needs and goals (Finkel, Simpson, & Eastwick, 2016). Individuals in relational contexts hold a cognitive representation of themselves as being fundamentally interdependent on or interconnected with other individuals (Cross & Madson 1997; Kashima et al., 1995).

Highly relational contexts can lead to *relational accommodation*, in which individuals sacrifice joint economic outcomes in favor of the pursuit of relational goals (Curhan et al., 2008). Gelfand et al. (2006) mention that these investments in social networks with expected returns (Granovetter, 1985; Portes, 1998) have been defined as relational capital, a concept similar to the notion of social capital, which refers to the accumulation of goodwill among a social network of relational ties (Adler & Kwon 2002; Granovetter, 1985).

Generosity among friends may help strengthen their ties and the ties within their social group (Granovetter, 1973). However, these effects are not the same for buyers and sellers (Halpern, 1994, 1997). To maintain harmony and goodwill with close others, individuals follow a friendship script that permits them to make more favorable offers to friends than to strangers. The effect of generosity in economic transactions among friends was also examined by Mandel

(2006). In his study, sellers were inclined to request less money from their friends compared to their acquaintances or strangers, while buyers were not necessarily more inclined to offer more money to their friends. Mere ownership of a valued good can make a difference when negotiating in relationships. The rationale is that normative generosity is stronger among sellers, since economic transactions are more an exercise of gift giving on the part of owners. Therefore, we predict that buyers and sellers not only will act according to their role at the negotiating table, but also will expect their counterparts to behave according to the previous normative generosity pattern. More specifically, while we predict that buyers will expect more favorable selling offers from best friends, we do predict that sellers will not expect necessarily more favorable buying offers from best friends.

H1. Buyers will expect more favorable selling offers from best friends compared to acquaintances. However, sellers will not necessarily expect more favorable buying offers from best friends compared to acquaintances.

Experiment 1

Method

Participants and design. The experiment was part of a classroom exercise with undergraduate students enrolled at a Spanish university. The sample consisted of 52 (59%) women and 36 (41%) men, with an average age of 21.36 years ($SD = 4.38$). Participants were randomly assigned to one of the four experimental conditions in

a 2 (role: buyer or seller) × 2 (relationship: best friend, acquaintance) design.

Procedure. For this study, we used a scenario-based design. Participants arrived at the lab in groups of 25 to 35 people and were asked to sign up the attendance list to avoid their participation in future studies. The participants were informed that all information provided was anonymous and would be treated as confidential. First, participants were asked to write the names of two people: their best friend and an acquaintance. Next, they were told that they would complete an exercise in which they would play the role of a person negotiating the purchase of a commodity. Participants received a prompt explaining that they were interested in buying or selling a used car for which they had already had an offer of €2,500 (*Best Alternative to a Negotiated Agreement* – BATNA). In the buyer-best friend condition, for example, participants read the following: “*We would like to read the following scenario and play the role of a person negotiating the purchase of a used car. You need a car and you are interested in buying. You already have an alternative car that you like and could buy for 2500 EUR*”. Participants in the buyer condition were told that they were interested in buying a secondhand car, and participants in the seller condition were told that they were interested in selling their secondhand car. Next, before introducing the manipulation, we asked participants the maximum price they would pay for the car (buyer condition) or the minimum price they would be willing to receive for the car (seller condition).

Later, participants were informed they would be randomly assigned to negotiate with one of these relationships (best friend, or acquaintance). In the buyer-best friend condition, participants read the following: *While you are walking home you run into {name of best friend}, who is trying to sell a used car. The used car {name of best friend} is selling is indeed the same type of used car you are trying to buy.*

Independent variable. The type of *relationship* was manipulated in Experiment 1. Participants read a scenario in which they encountered (depending on experimental condition) either (1) their best friend or (2) their acquaintance. Then, participants were asked about the price they expected to receive by that assigned person. This is a between subject design in which none of the participants negotiated with the assigned person. Participants were simply asked to answer a set of various questions.

Dependent measures. To measure *price limit*, before introducing the relationship manipulation, participants in the buyer condition were asked how much they were willing to pay for the car. Participants in the seller condition were asked how much they were willing to receive for the car. We used limits as a control variable in all our analyses. Finally, to measure *expected price*, we asked participants what price they expected to receive from their partner. Depending on condition, the partner was either their best friend or their acquaintance.

Results

Manipulation checks. To verify participants' understanding of the relationship manipulation, we tested how important participants perceived their counterpart to be. In particular, participants were asked how strongly they agreed or disagreed with the following statements (seven-point scale): (1) "I value this person," (2) "I hold this person in high esteem," and (3) "This person is important to me" ($\alpha = .95$). A one-way ANOVA showed significant differences between relationships $F(1, 84) = 32.362, p < .001, \eta^2 = .281$. Participants perceived their best friends as more important to them ($M = 5.83, SD = 1.60, 95\% \text{ CI } [5.40, 6.26]$) than their acquaintances ($M = 4.04, SD = 1.27, 95\% \text{ CI } [3.66, 4.45]$).

Effects of relationships and role on expectations. H1 predicted that while buyers would expect more favorable offers from best friends than acquaintances, sellers would not necessarily expect more favorable offers from best friends than acquaintances. To test this hypothesis, we used the PROCESS macro, model 1. Results indicate a direct effect of relationship on expected price ($B = -487.17, t(88) = -3.46, p = < .001, 95\% \text{ CI } [-766.81, -207.52]$), and this effect is qualified by role ($B = 242.23, t(88) = 2.62, p = .010, .95\% \text{ CI } [58.63, 425.83]$). Conditional indirect effects show that the buyers expected more favorable offers from best friends than from acquaintances (point estimate $B = -244.94, t(88) = -4.01, p < .001, .95\% \text{ CI } [-366.64, -123.23]$). The results show that buyers expected to receive lower selling prices from best friends ($M = 2225.93, SD = 511.10,$

95% CI [2039.15, 2428.55]) than from acquaintances ($M = 2610.87$, $SD = 497.71$, 95% CI [2411.38, 2839.13]). Fig. 7 illustrates the effects. This effect was not significant in the seller condition. Thus, H1 was confirmed. We also checked for gender effects on expected price by means of a univariate ANOVA. Results indicate that neither the direct effects nor the interaction with relationships were significant (women: 95% CI [2253.70, 2509.96]; men: 95% CI [2401.43, 2736.10]).

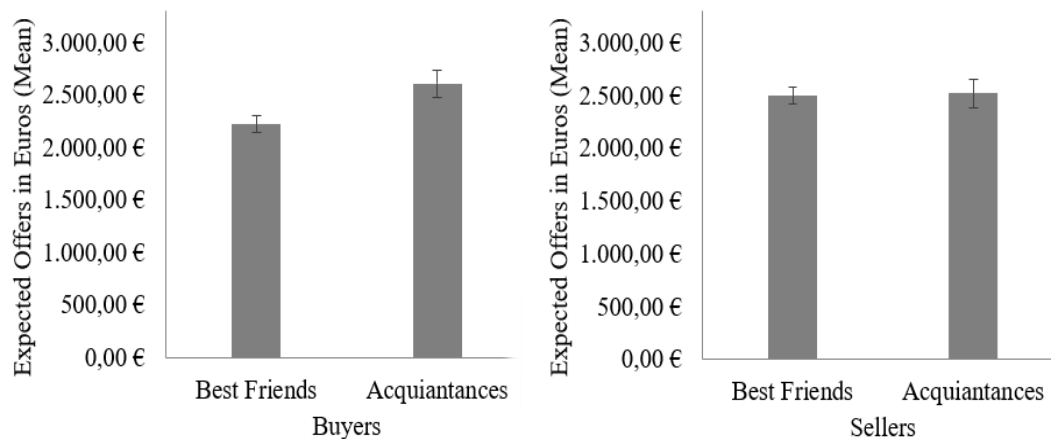


Figure 7. Effects of relationships and role on expectations in Experiment 1.

4.3 COMMUNAL NORMS IN RELATIONSHIPS

People in relationships behave according to a social role and the social norms acquired through interactions with others over time (Cialdini, 2003; Cialdini & Trost, 1998; Sherif, 1936). Norms refer to rules and standards that are understood by members of a group and

represent individuals' basic knowledge of what others do and think that they should do. Social norms also contain general societal expectations of one's behavior, expectations of others' behavior, and expectations of one's own behavior (MacInnis, Park, & Priester, 2009).

Relational norms are chronic attitudes toward providing and receiving benefits; benefits are something of use or value that one member of a relationship intentionally chooses to give to the other member (Clark & Mills, 1979). These benefits may take the form of services, goods, complements, information, support, and can be tangible or intangible (Clark & Mills, 2012). In different relationships, people follow distinct norms when they give and receive benefits (Williamson & Clark, 1992). Communal norms govern relationships, such as those with friends, family members, romantic partners, and spouses (Clark & Mills, 2012), and emphasize a focus on the other party's needs (Clark, Mills, & Corcoran, 1989; Clark et al., 1986). These benefits are given in close relationships either in response to those other's party needs or to demonstrate concern for the other.

Communal norms have been operationalized as individual differences or *communal orientation*, and as situational variables particular to a given relationship or *communal strength* (Mills et al., 2004). Consequently, the closer the relationship is, the higher the communal strength expected. That being said, different levels of communal norms also exist across relationships, and as result best

friends might be high or low in communal strength. A negotiation study of norms shows that friends high in communal norms who negotiated together had lower performance expectations and judged themselves as less cooperative, making fewer concessions than friends who were low in communal norms. The authors attributed this effect to participants' perception of the circumstances as a bargaining situation and not as a problem they could solve together (Thompson & De Harpport, 1994). Although the chronic orientation toward giving and receiving help in relationships in general (communal orientation) was measured in this study, there is variance in the communal strength across relationships and we expect this variance to influence the expectations that people have at the negotiation table. Hence, the higher the communal strength with the counterpart is, the higher the benefits that one would be willing to give. Therefore, following our results in Experiment 1, the higher the communal strength is, the higher the benefits that sellers would be willing to give to their closer ones will be. Consequently, we predict that the higher the communal strength is, the higher are the expectations that buyers will have from closer sellers.

H2. Communal norms will moderate the effect of relationships on expectations such that friends high in communal norms will expect better offers compared to friends low in communal norms.

Experiment 1 showed that buyers expected to receive more generous offers from best friends compared to sellers. Therefore, as

the effect of relationships on expectation effect was not significant for sellers in Experiment 1, we decided to focus on buyers in the second experiment. In Experiment 2, we specifically test communal norms and their influence on buyers' expectations across relationships. Because communal norms govern relationships, we designed the study to investigate the role of communal norms in negotiation settings. We measured communal strength before the negotiation.

Experiment 2

Method

Participants and design. The sample consisted of a general population sample of the Amazon Mechanical Turk platform, 22 (42%) women and 29 (58%) men, with an average age of 35.50 years ($SD = 8.72$). All participants received monetary compensation for participation. The design included two possible conditions relationships in a negotiation: best friend and acquaintance. All participants were buyers.

Procedure. For this study, we used a scenario-based design and a similar procedure to the one used in the previous study. Participants were asked to write the names of two people: their best friend and an acquaintance. Next, they received a prompt explaining that they were interested in buying a used car for which they had already had an alternative of €2,500 (*Best Alternative to a Negotiated Agreement* – BATNA). Later, participants were informed they would

be randomly assigned to negotiate with one of these relationships (best friend, or acquaintance). Finally, participants were asked the expected selling offer from their counterparts.

Independent variable. In this study, the type of *relationship* was manipulated. Participants read a scenario in which they encountered (depending on experimental condition) (1) their best friend or (2) an acquaintance.

Dependent measures. To assess *communal strength*, we introduced the 10-item communal strength scale (Mills *et al.*, 2004) after participants wrote the names of their best friends and acquaintances ($\alpha = .96$) and before presenting the negotiation scenario. Before introducing the relationship manipulation, we asked participants how much they were willing to pay for the car in order to measure price *limit*. We used limits as a control variable in all our analyses. To measure *expected price*, we asked participants what price they expected to receive from their counterparts. This is a between subject design in which none of the participants negotiated with the assigned person. Indeed, participants were simply asked to answer a set of different questions.

Results

Manipulation checks. To verify participants' understanding of the relationship manipulation, we tested how important they perceived their counterpart to be to them. Specifically, participants were asked how strongly they agreed or disagreed with the

following statements (seven-point scale): (1) “I value this person,” (2) “I hold this person in high esteem,” and (3) “This person is important to me” ($\alpha = .96$). A one-way ANOVA showed significant differences between relationships ($F(1, 49) = 12.289, p < .001, \eta^2 = .204$). Participants perceived their best friends as more important to them ($M = 5.93, SD = 1.14, 95\% \text{ CI } [5.45, 6.35]$) than their acquaintances ($M = 4.79, SD = 1.17, 95\% \text{ CI } [4.31, 5.22]$).

Communal norms are more salient in close relationships. Before the task and experimental manipulations, participants completed the communal strength scale (Mills *et al.*, 2004), a 10-item questionnaire (see Table V) that assesses a person’s degree of motivation to respond to a partner’s needs. We assigned a communal strength score to each participant using the mean of the 10 questions, each on a 10-point scale (0 = *not at all*, 10 = *extremely*).

1. How happy do you feel when doing something that helps _____?
2. How large a benefit would you be likely to give _____?
3. How large a cost would you incur to meet a need of _____?
4. How readily can you put the needs of _____ out of your thoughts?
5. How high a priority for you is meeting the needs of _____?
6. How reluctant would you be to sacrifice for _____?
7. How much would you willing to give up to benefit _____?
8. How far would you go out of your way to do something for _____?
9. How easily could you accept not helping _____?

Notes: Items 5, 7, and 10 are reverse scored. The instructions given are as follows: Keeping in mind the “assigned” person, answer the following questions. Mark one answer for each question on the scale from 0 = *not at all* to 10 = *extremely* before going on to the next question. Your answers will remain confidential.

Table V. Communal strength scale (Mills *et al.*, 2004)

We computed correlation analyses to show the relationships among major variables (Table VI). We empirically tested our general assumption that closer relationships are governed by communal norms. In support of this assumption, the results showed that relationships have a positive correlation with communal strength ($r = .53, p < .01$). The nature of the relationship had a significant effect on the strength of the communal relationship. Specifically participants adhered more to communal norms with their best friends ($M = 6.68, SD = 1.92, 95\% CI [5.88, 7.40]$) than with acquaintances ($M = 4.29, SD = 1.94, 95\% CI [3.53, 5.11]$; $F(1, 49) = 19.188, p < .001, \eta^2 = .286$). How far would you be willing to go to visit _____?

Variable	1	2
1. Relationships		
2. Communal strength	.534**	-
3. Expected price	-.252	-.514**
Notes: $N = 50$. ** $p < .01, *p < .05$.		

Table VI. Correlation between the main dependent variables (Study 2)

Effects of relationships on expectations. We performed a one-way ANOVA. The results show that buyers expected to receive lower selling prices from best friends ($M = 2291.32, SD = 752.49, 95\% CI [2017.49, 2604.75]$) than from acquaintances ($M = 2612.00,$

$SD = 469.55$, 95% CI [2443.49, 2808.31]; $F(1, 50) = 6.49$, $p < .05$, $\eta^2 = .064$). We also checked for gender effects on expected price by means of a univariate ANOVA. We found that neither the direct effects nor the interaction with relationships were significant (women: 95% CI [2207.02, 2567.64]; men: 95% CI [2227.38, 2788.87]).

Effects of communal norms on expectations. We tested the moderation effect of communal norms on expectations using the PROCESS macro model 1 (Hayes, 2013) to test for indirect effects (bootstrapping method, 5,000 samples). Results showed that communal norms do not moderate the relationship between relationships and expectations ($B = 2.56$, $t(50) = .064$, $p = .949$). Therefore, H2 was rejected. Overall, although Experiment 2 shows that communal norms are higher for best friends than for acquaintances, they do not influence the effect of relationships on expectations. Communal norms may regulate what participants are willing to give but not necessarily what they are expecting from the other party in both negotiations with best friends as well as with acquaintances.

4.4 THE ROLE OF COMMUNAL AND EXCHANGE NORMS

Although some studies (Batson, 1993; Brown, 1986) equate communal relationships to unselfish relationships, Clark, Dubash, and Mills (1998) clarify that people in communal relationships also expect their close friends to respond to their needs when they arise.

Indeed, maintaining relationships not only implies showing that the parties are motivated to care for each other, but also demanding partners a similar support and care for them in return (Lemay, Clark, & Feeney, 2007). However, while the relational context is expected to reinforce the bonds of the relationship through an emphasis on generosity and patience in the reciprocation process (Mills & Clark, 1982), in exchange relationships (e.g. business relations, and relations with strangers and even acquaintances) benefits are given with the expectation of receiving a comparable and immediate repayment in return (Clark & Mills, 1979; Clark *et al.*, 1986). The variability in communal responsibility may lie mainly between relationship rather than between individuals (Clark & Lemay, 2010), which means that people usually follow communal norms with certain relationships as well as exchange norms with other relationships.

Many situations call for following the communal norm or the exchange norm and most people, no matter what their overall orientations are, adhere to the norm that better matches the situation (Clark & Mills, 2012). However, these same authors also admit that not all relationships are communal or exchange in nature. They also admit that hybrids of communal and exchange relationships also exist.

We are interested in understanding whether communal and exchange norms are behind the effects of close relationships on expectations, therefore we argue for a third hypothesis regarding the

influence of norms on prices that negotiators expect in close relationships. Our rationale for the next hypothesis is that while the nature of the negotiation, such as economic transactions, makes exchange norms salient, the presence of relationships at the negotiation table, and the distinct levels of communal norms that also exist across relationships, come into play to impact, influence or determine expectations. Therefore, when communal norms are present, a combination of communal and exchange norms should have an influence on the negotiators' expectations. Buyers high in exchange norms will expect better offers from best friends with whom they have a higher communal strength because not only they are willing to give more generous offers, but also expect to receive a generous offer from sellers. Thus, a combination of high communal and high exchange norms will lead negotiators to have higher expectations from closer relationships.

H3. In economic transactions, a combination of high exchange and high communal norms will lead buyers to expect more favorable negotiation offers from closer relationships.

We reviewed previous experiments to help us understand the effect of the role of the two parties in a negotiation situation. While buyers expect to receive more generous offers from close relationships, sellers do not necessarily expect to receive less generous offers from close relationships. However, relationships in

combination with communal norms did not predict expectations. This effect might be due to the nature of communal norms, which indicate what participants should give in a relationship and not necessarily what participants expect to receive. As exchange norms in relationships capture the expected reciprocity when receiving benefits, we designed Experiment 3 to understand the role of both of communal and exchange norms in negotiation settings. We measured both norms before the scenario. To assess baseline expectations in negotiations outside relationships, we added a control condition for the relationship manipulation (stranger).

Experiment 3

Method

Participants and design. All 81 participants were undergraduate students in the Degree in Labor Relations and Human Resources at a major university in Spain. The experiment was part of a classroom exercise. The sample consisted of 60 (74%) women and 21 (26%) men, with an average age of 25.63 years ($SD = 7.17$). All received course credit for participation. The design included three relationship conditions: best friend, acquaintance, or stranger. We measured the communal and exchange norms questions before the scenario and used them as post hoc independent variables.

Procedure. For this experiment, we used a scenario-based design. Participants arrived at the lab in groups of 25 to 35 people and were asked to sign up the attendance list to avoid their

participation in future studies. In this study, we used the same procedure as in Experiment 2, where participants were asked to write the names of two people: their best friend and an acquaintance. Participants received a prompt explaining that they were interested in buying a used car for which they had already had an alternative of €2,500 (*Best Alternative to a Negotiated Agreement* – BATNA). Again, before introducing the manipulation, we asked participants the maximum price they would pay for the car. Later, participants were informed they would be randomly assigned to negotiate with one of these three relationships (best friend, acquaintance, or stranger).

Independent variable. After the type of *relationship* was manipulated, participants read a scenario in which they encountered (depending on experimental condition) (1) their best friend, (2) an acquaintance, or (3) a stranger. The scenario explained that this person was trying to sell his or her used car and that the used car was exactly the same model and year as the car the participant was interested in buying. Then, participants were asked about the price they expected to receive from the other person. This is a between subject design, none of the participants negotiated with the assigned person. Indeed, participants were just asked to answer a set of various questions.

Dependent measures. To measure *exchange norms*, we employed the exchange orientation scale (Clark & Mills, 2012) before applying the negotiation scenario. Unfortunately, this scale

asks general questions and is not specific to a given relationship (see Table VII). The participants rated items on a seven-point scale (1= *not at all*, 7 = *extremely*; $\alpha = .64$). To assess *communal strength*, we introduced the 10-item communal strength scale (Mills *et al.*, 2004) after participants wrote the names of their best friends and acquaintances. This scale asks questions about the specific person in the relationship (0 = *not at all*, 10 = *extremely*).

1. When I give something to another person, I generally expect something in return.
2. When someone buys me a gift, I try to buy that person as comparable a gift as possible.
3. I don't think people should feel obligated to repay others for favors.*
4. I wouldn't feel exploited if someone failed to repay me for a favor.*
5. I don't bother to keep track of benefits I have given others.*
6. When people receive benefits from others, they ought to repay those others right away.
7. It's best to make sure things are always kept 'even' between two people in a relationship.
8. I usually give gifts only to people who have given me gifts in the past.
9. When someone I know helps me out on a project, I don't feel I have to pay them back.*
- 10.

Notes: Items 3, 4, 5, and 9 are reverse scored. Participants rate each item on a seven-point scale from *extremelly uncharacteristic* of them (1) to *extremelly characteristic* of them (5).

Table VII. Exchange Orientation Scale (Clark & Mills, 2012)

Participants in the stranger condition were administered the communal strength scale for an unknown person ($\alpha = .91$). To measure price *limit*, before introducing the relationship manipulation, we asked participants how much they were willing to pay for the car. We used limits as a control variable in all our analyses. Finally, to measure *expected price*, we asked participants what price they expected to receive from the seller. Depending on condition, the seller could be the best friend, an acquaintance, or a stranger.

Results

Manipulation checks. To verify participants' understanding of the relationship manipulation, we tested how important they perceived their counterpart to be. Specifically, participants were asked how strongly they agreed or disagreed with the following statements (seven-point scale): (1) "I value this person," (2) "I hold this person in high esteem," and (3) "This person is important to me" ($\alpha = .94$). A one-way ANOVA showed significant differences between relationships ($F(2, 80) = 125.163, p < .001, \eta^2 = .762$). Participants perceived their best friends as more important to them ($M = 6.44, SD = .61, 95\% \text{ CI } [6.23, 6.65]$) than their acquaintances ($M = 4.48, SD = .91, 95\% \text{ CI } [4.06, 4.85]$) and strangers ($M = 2.97, SD = .99, 95\% \text{ CI } [2.62, 3.31]$). Planned comparisons showed significant differences between best friends and acquaintances ($p <$

.001), best friends and strangers ($p < .001$), and acquaintances and strangers ($p < .001$).

Effects of relationships on expectations. A one-way ANOVA showed that participants expected more favorable offers from their best friends ($M = 2179.31$, $SD = 375.48$, 95% CI [2029.65, 2317.64]) than their acquaintances ($M = 2280.00$, $SD = 411.16$, 95% CI [2121.08, 2466.67]) and strangers ($M = 2454.69$, $SD = 589.06$, 95% CI [2268.01, 2663.71]); $F(2, 81) = 5.78$, $p = .005$, $\eta^2 = .062$. We also checked for gender effects on expected price by means of a univariate ANOVA. We found that neither the direct effects nor the interaction with relationships were significant (women: 95% CI [2196.49, 2468.03]; men: 95% CI [2081.26, 2421.43]).

Effects of communal and exchange norms on expectations. We computed correlation analyses to show the relationships among major variables (Table IV). Next, we tested whether a combination of communal and exchange norms influenced buyers' expectations across different relationships. For this purpose, we performed a three-way interaction analysis of relationships, communal norms, and exchange norms on expectations. We performed a moderation analysis with a multicategorical independent variable (i.e. relationships) having three levels following Hayes and Preacher's (2014) recommendations. In light of our previous results, we built two contrast codes, the first comparing best friends with acquaintances and strangers (d1) and the second comparing acquaintances with strangers (d2). We then ran an indirect effects

analysis using PROCESS model 3 (Hayes, 2013). To test a three-way interaction in a regression model, PROCESS produces all possible combinations of two-way interactions. It also tests conditional two-way interactions at values of a third continuous variable and derives regions of significance for these conditional values (see Hayes, 2013, pp. 307–315).

We were especially interested in the results of the d1 contrast code, which compared best friends with acquaintances and strangers. We tested the interaction of relationships (d1) \times communal norms \times exchange norms on expected price and we introduced d2 as a covariate to control for the three conditions in the design. Results show a main effect of communal norms ($B = -629.86$, $t(81) = -2.43$, $p = .018$, 95% CI $[-1146.62, -113.12]$) and a main effect of exchange norms ($B = -851.52$, $t(81) = -2.27$, $p = .026$, 95% CI $[-1598.87, -104.29]$) on expected price. Moreover, communal and exchange norms interact to predict the expected price ($B = 137.16$, $t(81) = .237$, $p = .020$, 95% CI $[22.14, 252.18]$), such that participants expected more favorable offers from best friends at combinations of high communal and high exchange norms (high and low values are ± 1 *SD* above or below the mean, respectively). No other interactions were significant. As Figure 8 shows, while participants expected to receive more generous offers from best friends ($M = 2085.49$) compared to acquaintances and strangers ($M = 2670.25$) at combinations of high communal and high exchange norms. This confirms H3.

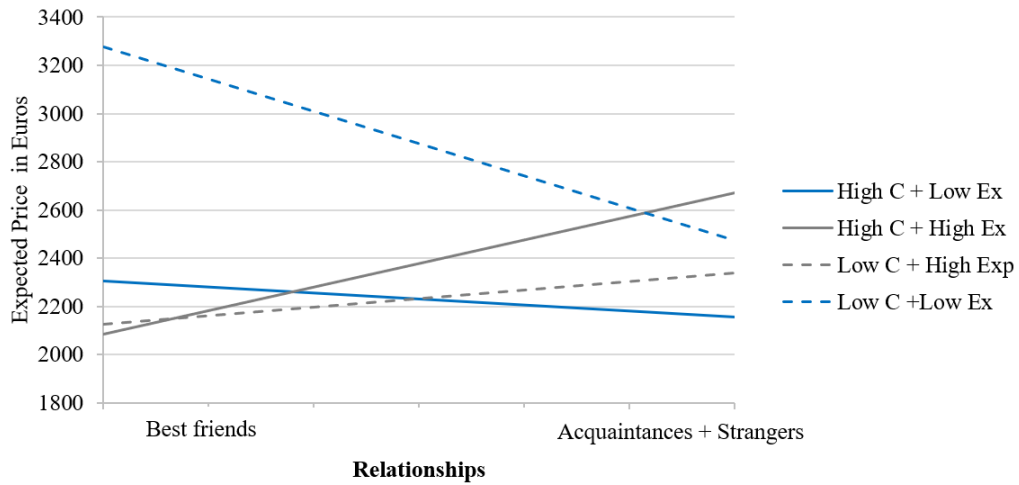


Figure 8. Conditional 2-way interaction patterns predicting expectations across different relationships at combinations of high and low communal and exchange

Literature suggests that interactions between parties in close relationships are governed by communal norms. Our results support this assumption and show that communal norms have a positive correlation with close relationships. That is, participants are willing to be more generous with their best friends than with acquaintances or strangers. However, in distributive negotiations communal and exchange norms may overlap, such that individuals are interested not only in maintaining the relationship but also in reaching a good outcome for themselves. In this case, we proved that participants high in communal and exchange norms expect more generous offers from best friends than acquaintances or strangers. The second contrast (acquaintances versus strangers) was not significant. This indicates that the moderation effect consistent with H3 occurs in relationships with best friends, not acquaintances and strangers.

These results suggest that only when exchange norms are low do participants decrease their expectations from best friends.

Experiment 3 shows that a combination of communal and exchange norms predicts expectations for buyers.

4.5 DISCUSSION

Across three experiments, we provide empirical support for the effects of relationships on negotiators' expectations. First, negotiators expect more generous offers from close others. Second, the effect of expectations changes depending on whether the participant is buying or selling. Moreover, the combination between communal and exchange norms influences expectations.

Our contribution to theory is twofold. First, this research extends the study of relationships in negotiation by systematically exploring how expectations vary across already existing relationships (participants focused on their own pre-existing relationships) and by providing empirical evidence of the link between relational norms and expectations (Clark & Mills, 1979, 1993). Second, the results show that the combination of communal and exchange norms explains the effects of relationships on expectations. The identification of the overlap between communal and exchange norms can help negotiators understand the nature of expectations when negotiating in any type of relationships, including those with close others.

Previous studies have focused on individual generosity, whereas our study investigates people's expectations of others' behavior based on the relationship. Investigation of expectations helps shed light on the dynamics behind relational negotiation. Consistent with other studies, we find differences depending on the role of the parties at the table (Schei, Rognes, & Mykland, 2006). In line with our results, DiMaggio and Louch's (1998) study reveals that buyers are more likely to prefer transactions with close relationships. According to their results, most buyers expect generosity, a lower price from friends compared to strangers. However, sellers are more likely to prefer transactions with strangers, especially when transactions entail uncertainty.

Relational norms in negotiation have been investigated previously (Thompson & DeHarpport, 1998); however, this previous study did not find a direct relationship between norms and the negotiation variables (in our case, expectations). According to our understanding, communal norms are related to giving and sharing; they involve the efforts that an individual is willing to make in a given relationship. Conversely, exchange norms reflect the expectations of reciprocity. Our data show that communal norms only in combination with exchange norms account for expectations. We argue that expectations entail both what parties are willing to give and the reciprocity they expect from others (communal and exchange). Therefore, we provide evidence of the influence of communal and exchange norms on negotiation expectations.

Finally, we acknowledge several limitations of this research. One limitation pertains to common method variance, as all studies were scenario-based designs. Indeed, all of them are between subject designs in which none of the participants negotiated with the assigned person. Studies were designed to gather information about the expectations the parties have before the negotiation. Therefore, we acknowledge that these results should not be generalized to the overall negotiation outcome. Indeed, participants were simply asked to answer a set of various questions. The other boundary is that our studies are cross-sectional and not longitudinal. A second limitation is the small sample of some of our studies. Thus, to further validate and extend our results, further research should use larger sample sizes with a higher participation from the general population. Although one of the experiments was entirely conducted with Mturk participants, this improvement comes with its own problems (see Goodman, Cryder, & Cheema, 2013). As a way forward, future research could replicate these studies with a working population sample.

We also acknowledge that our studies are experimental with restricted ecological validity. The studies focus on expectations at the negotiation table without addressing face-to-face strategies. Future studies could also address the effects of relationships on integrative and distributive strategy at the negotiation table. It is important to understand that all our studies used the same distributive negotiation. Therefore, these results should not be generalized to other types of

negotiations. Longitudinal studies could also provide evidence of the reciprocity dynamics occurring in negotiations within relationships. Despite the limitations of this study, we conclude that, in summary, relationships influence negotiators' behavior through the expectations they generate, and in turn those expectations are influenced by the role and norms that govern these relationships.

CAPÍTULO V

I EXPECTED MORE FROM YOU: THE INFLUENCE OF CLOSE RELATIONSHIPS AND PERSPECTIVE TAKING ON NEGOTIATION OFFERS



El Capítulo V ha sido publicado. A continuación, la referencia bibliográfica:

Ramirez-Fernandez, J., Ramirez-Marin, J. Y., & Munduate, L. (2018). I Expected More from You: The Influence of Close Relationships and Perspective Taking on Negotiation Offers. *Group Decision and Negotiation*, 27(1),85-105.

CAPÍTULO VI

CREATING INCLUSIVE

ORGANIZATIONS: THE CASE OF CIEE



El Capítulo VI ha sido publicado. A continuación, la referencia bibliográfica:

Ramirez-Fernandez J., Ramirez-Marin J. (2017) Showcase—Creating Inclusive Organizations: The Case of CIEE, a Nonprofit Study Abroad and Intercultural Exchange Organization. In: Arenas A., Di Marco D., Munduate L., Euwema M. (eds) *Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue*. Industrial Relations & Conflict Management. Springer, Cham

CAPÍTULO VII

DISCUSIÓN GENERAL



7.1 DISCUSIÓN GENERAL

El objetivo general de esta tesis doctoral era el de tratar de entender mejor la influencia que tienen las expectativas en el marco de la negociación, con la intención de identificar un mecanismo que nos permitiese paliar las graves consecuencias que tiene la violación de expectativas en las negociaciones entre personas cercanas. Un objetivo adicional ha consistido en explorar y describir la promoción de organizaciones inclusivas y el logro de acuerdos negociados, en un marco de diversidad de relaciones, culturas, valores e intereses entre las partes que componen una organización.

Expuesto el objetivo general de la investigación, en el capítulo II se recogieron objetivos más específicos. Si bien los objetivos y resultados obtenidos fueron expuestos con anterioridad en los capítulos correspondientes, aprovecharemos la ocasión que nos brinda esta nueva sección para recopilar los resultados obtenidos, así como las principales limitaciones, conclusiones e implicaciones detectadas.

El primero de nuestros estudios empíricos nos permite determinar que el efecto de las expectativas depende en gran medida del papel del negociador. Según nuestro estudio, en las negociaciones que se dan en las operaciones de compraventa los compradores esperan mejores ofertas de sus relaciones más cercanas. Además, nuestros resultados determinan que esas expectativas vienen explicadas por la combinación de las normas comunales y

normas de intercambio (**objetivo 1**). Mientras que en estudios previos toda la atención recayó sobre la generosidad de la persona, nosotros creíamos conveniente centrarnos en estudiar generosidad que esperamos de la contraparte. Nuestros resultados refuerzan los hallazgos de otros estudios que ponen de manifiesto que existen diferencias que viene explicadas por el rol que tienen las partes en el escenario de negociación (Schei et al., 2006). En línea con nuestros resultados, el estudio de DiMaggio y Louch's (1998) también revela que los compradores prefieren realizar transacciones con relaciones más cercanas. De acuerdo a sus investigaciones, la mayoría de compradores esperan mayor generosidad (menor precio) de sus relaciones más cercanas, si bien no fue encontrada relación directa entre las normas relacionales y las expectativas. Nuestros resultados si demuestran que las expectativas podrían ser explicadas en gran parte por el juego de las normas comunales y normas de intercambio.

El segundo de nuestros estudios analizaba los posibles efectos de la violación de expectativas (**objetivo 2**). En este segundo estudio, volvíamos a confirmar que los compradores esperan mejores ofertas de sus más allegados, y además que la violación de expectativas influye negativamente sobre la evaluación de la oferta y la aceptación de la misma. Las elevadas expectativas generadas al negociar con relaciones cercanas podrían llevarnos a numerosas violaciones, como quedó demostrado en nuestro estudio. Las buenas ofertas (en este caso ofertas un 20% más baratas con respecto al

BATNA) generaron mayores violaciones de expectativas entre los participantes que negociaban con sus más allegados.

Este segundo estudio también nos permitía profundizar en el análisis de la viabilidad de la toma de perspectiva como mecanismo regulador de las expectativas (**objetivo 3**). La toma de perspectiva puede ayudar a reducir las expectativas que tenemos de las relaciones más cercanas. Nuestros resultados muestran que los participantes que toman la perspectiva de la otra parte, esperan ofertas menos favorables o generosas de sus relaciones más cercanas. Este resultado es de enorme utilidad, ya que la toma de perspectiva se convierte en un eficaz mecanismo para reducir las elevadas expectativas que solemos tener sobre nuestros más allegados. Las personas tendemos a pensar que somos más justos que nuestros semejantes (Messick et al., 1985; Messick y Sentis, 1979), obviando muy posiblemente el valor de las aportaciones de esas otras personas. Por tanto, reflexionar sobre las aportaciones reales de esas otras personas antes de la negociación podría incrementar el valor otorgado a ellas y, por consiguiente, equilibrar la balanza que hasta entonces creíamos desequilibrada por el enorme valor que otorgábamos a nuestras aportaciones. Siguiendo a Epley y sus colegas (2006), este es un efecto que podría darse especialmente con los más allegados. Precisamente con los menos allegados se generaría el efecto contrario, denominado por estos autores como egoísmo reactivo. La toma de perspectiva permitiría reducir las expectativas con respecto a

los más cercanos, pero incrementaría las expectativas con respecto a los menos allegados.

Nuestro tercer estudio se orientaba a contrastar el modo en que las partes logran acuerdos negociados que promuevan la inclusividad, en un contexto de diversidad de relaciones, tanto próximas como más lejanas. El estudio de un caso nos permitió analizar este fenómeno en un contexto real en el que se desarrolla el mismo (Eisenhardt y Graebner, 2007). Por tanto, con la idea de identificar sistemas que puedan ser implementados por las organizaciones para generar inclusión y lograr acuerdos negociados entre las partes integrantes (**objetivo 4**), tomamos como referencia a una multinacional con presencia en 45 países. Para la elaboración del estudio de caso se recabó información mediante la utilización de diferentes enfoques de investigación, entre ellos principalmente la observación, en análisis de textos, y las entrevistas con el presidente y CEO de la organización de la organización. Como resultado, se redactó un estudio de caso que ponía de manifiesto las ideas e iniciativas desarrolladas por esta organización para generar inclusión y lograr acuerdos negociados entre las diversas e independientes partes integrantes. Este estudio de caso nos proporciona una aproximación complementaria a la aportada por la investigación cuantitativa, un patrón que nos muestra ideas e iniciativas que pueden ser implementadas en otras muchas organizaciones. Esperamos que este estudio de caso refuerce a todos aquellos directivos y gerentes que, si bien creen en el potencial de la

diversidad, apuestan por ir más allá tratando de lograr la inclusión de todos sus colectivos. Como bien ha indicado Emily Hickey (2017), coordinadora del programa de Iniciativas de Inclusión y Competencias Culturales de la Universidad de Vanderbilt, *“la diversidad es invitar a las personas a una fiesta, mientras que la inclusión es pedirles que bailen, cada persona como pueda”*. Si bien las principales iniciativas consideradas en el estudio de caso han sido incorporadas en las áreas de selección, contratación de personal, socialización y formación, en su primera intervención, el presidente y CEO de la organización argumentaba en la entrevista, que la elección de líderes fielmente comprometidos con el objetivo y las diferentes iniciativas de inclusión constituye uno de los principales pilares: *“If you want an open and inclusive work environment, you need to have leaders who believe that this is vital. If they don’t really believe, you will not get the environment you seek. So, the key is to ensure you are picking leaders that share your values. It’s that simple, and that complex, all at the same time”*.

7.2 ALCANCE DEL ESTUDIO

Esta tesis doctoral amplía el estudio de las relaciones en la negociación, mostrando cómo varían las expectativas de los negociadores según la cercanía de la contraparte (mejor amigo, amigo, conocido, extraño).

La investigación desarrollada muestra evidencia empírica de la existencia de una conexión entre las normas comunales y normas de intercambio con las expectativas. Los resultados demuestran que una combinación de normas comunales y normas de intercambio pueden explicar el efecto de las expectativas en las transacciones económicas. La identificación de los efectos del solapamiento de normas comunales y normas de intercambio puede ayudar a los negociadores a entender mejor la naturaleza de las expectativas en las negociaciones, incluyendo las negociaciones con los más cercanos. Nótese, tal y como fue apuntado en el capítulo III, que mientras que la escala de normas comunales mide la fortaleza comunal con respecto a la persona en cuestión, la escala de normas de intercambio mide la orientación de intercambio del participante en general. Desafortunadamente, los autores de tales escalas no habían diseñado hasta el momento una escala de normas de intercambio que midiese la fortaleza de la relación de intercambio entre los sujetos.

El efecto parece confirmarse exclusivamente entre los negociadores que comparten el rol de comprador. Además, se establecen expectativas muy altas al negociar con los más cercanos que incrementan el porcentaje de violaciones. Esas violaciones de expectativas, además, influyen en la evaluación de las ofertas y en la aceptación de las mismas.

Afortunadamente, esta tesis doctoral permite identificar un mecanismo como la toma de perspectiva, que podría reducir esas

expectativas antes de la negociación, favoreciendo por tanto los acuerdos que podrían cerrarse entre los más cercanos.

Somos conscientes, además, de que existen limitaciones que deben ser comentadas a fin de intentar realizar una mejor valoración de los resultados globales obtenidos. Por ejemplo, la investigación fue realizada en laboratorio mediante el desarrollo de un estudio basado en escenarios simulados. Tal y como nos apuntaban Spector y Brannick (1995), utilizar diferentes métodos podría ayudarnos a superar las limitaciones de una determinada metodología, en este caso el estudio de laboratorio. Esta limitación ha sido superada en parte en la presente tesis, por un estudio de caso en contexto real. Sin embargo, la aproximación *cross-method* para contrastar una misma hipótesis, supondría un salto relevante en la dirección apuntada por los hallazgos de la presente tesis.

En algunos de los experimentos, hubiera sido interesante contar con un mayor número de sujetos participantes. Con el fin de validar y extender estos resultados, recomendaríamos desarrollar nuevos estudios con una mayor participación de población. Sería interesante, además, contar con una mayor participación de público general, dado que la mayor parte de los participantes fueron estudiantes con edades comprendidas entre los 18-26 años. En caso de ser extrapolados estos resultados, recomendaríamos tener en cuenta las características reales de la población participante. En futuros estudios, sería recomendable contar con una muestra mucho más diversa.

Para los estudios centrados en las expectativas de los negociadores, recomendaríamos desarrollar estudios cara-cara. Igualmente, próximos estudios deberían ampliar el marco de estudio para analizar la influencia de las relaciones sobre las expectativas en negociaciones distributivas e integrativas.

Estudios longitudinales podrían también ofrecer evidencia de la reciprocidad existente a lo largo de un proceso negociador entre relaciones cercanas. Sin embargo, esta parece ser una limitación bastante frecuente entre los estudios desarrollados hasta el momento en este campo. Thompson, Wang y Gunia (2010), por ejemplo, sugieren desarrollar un mayor esfuerzo para extender los análisis a los procesos dinámicos de la negociación.

Futuros estudios deberían tratar de identificar mecanismos reguladores de esas emociones que influyen sobre la evaluación de las ofertas y la aceptación de las mismas. En esta tesis doctoral optamos por una variable cuyos ítems evaluaron enfado, tristeza y decepción. Esa misma estructura fue también utilizada en diversos artículos de investigación (Srivastava et al., 2009; Van Doorn y Van Kleef, 2015; Van Kleef et al., 2004; Zeelenberg y Pieters 1999). Sería interesante también utilizar medidas más específicas para las emociones. En esta línea, recomendaríamos prestar atención a la literatura existente para medir enfado (Van Kleef et al., 2004), tristeza (Sinaceur et al., 2015) y decepción (Lelieveld et al., 2011).

En relación a la toma de perspectiva, es necesario entender cómo se ha medido y estudiado la toma de perspectiva en esta

investigación. Nuestra manipulación sigue la estructura de Galinsky y sus colegas (2008), si bien en este caso decidimos adaptar la manipulación al contexto relacional pidiendo a los participantes que enumerasen las aportaciones que habían realizado a la relación asignada (perspectiva propia) o enumerando las aportaciones que la relación asignada (mejor amigo o conocido) había realizado a ellos (perspectiva del otro). De esta última forma conseguiríamos que los sujetos se adoptaran la perspectiva de la contraparte y valoraran de forma más objetiva las aportaciones realizadas por partes anteriormente. Téngase en cuenta que el egocentrismo es un sesgo emocional (Babcock y Loewenstein, 1997; Diekmann et al., 1997; Walster et al., 1978) que podría llevar a las personas a sobrevalorar sus aportaciones.

El estudio de caso también ofrece algunas limitaciones. La consecución del objetivo 4 de la tesis nos llevó a diseñar un estudio de caso en un contexto real, centrado en la promoción de acuerdos negociados en un entorno de diversidad de relaciones entre las partes. Conscientes de los requisitos de publicación de la metodología cualitativa, el estudio 3 puede adolecer de las limitaciones que se atribuyen a dicha metodología en el ámbito de la Academy of Management (ver Gephart, 2004). Así, la estructura del formato de entrevista que se publica en el estudio de caso puede encontrarse vagamente detallada. Otra de las limitaciones puede residir en la falta de revisión exhaustiva de la literatura relevante recogida en la introducción del estudio de caso, y que ha sido

señalado como inherente a dicha metodología (Gephart, 2004). Sin embargo, el estudio de caso que se presenta en esta tesis forma parte de un volumen centrado sobre los procedimientos para modelar organizaciones inclusivas, mediante el diálogo y la negociación entre las partes (*Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue*), con gran profusión de literatura, revisión sistemática, y ejemplos en el área de las relaciones laborales y la negociación entre las partes, que justifican el formato adoptado en nuestro estudio de caso (estudio 3). Somos también conscientes de la falta de representatividad que nos ofrece la elección de la organización estudiada para desarrollar el estudio de caso. En sí, esta es otra de las críticas que acompaña a la investigación cualitativa y especialmente al estudio de caso (Siggelkow, 2007). En realidad, poco sentido tendría seleccionar una organización que no pudiera ofrecer ideas e iniciativas explícitamente implementadas, que permitiesen estudiar el fenómeno objeto de estudio en un contexto real y que pudieran servir de inspiración para otras organizaciones, como ya ha sido indicado por Siggelkow (2007).

7.3 CONCLUSIONES

A continuación, recogemos de forma sintetizada las principales conclusiones obtenidas del conjunto de estudios desarrollados en esta tesis doctoral:

1. Esta tesis doctoral nos permite entender mejor la influencia que tienen las expectativas en el marco de la negociación entre relaciones cercanas.
2. Nuestros estudios determinan que el efecto de las expectativas depende en gran medida del papel del negociador. Según nuestro estudio, en las negociaciones que se dan en las operaciones de compraventa los compradores esperan mejores ofertas de sus relaciones más cercanas.
3. El presente trabajo contribuye a ampliar el conocimiento sobre el papel de las normas en el marco de la negociación relacional. Nuestros resultados determinan que esas expectativas vienen explicadas por la combinación de las normas comunales y normas de intercambio. Compradores con orientación de intercambio alta, esperarán mejores ofertas de personas a la que les une una mayor fortaleza comunal.
4. Esta tesis doctoral nos permite identificar un mecanismo que ayuda a paliar las graves consecuencias que se derivan de la violación de expectativas en las negociaciones con los seres más cercanos. Nuestros resultados muestran que la toma de la perspectiva de la otra parte, consigue reducir las elevadas expectativas que solemos tener sobre nuestros más allegados.

5. Finalmente, la presente tesis doctoral ha ayudado también a explorar y describir los sistemas que permiten la promoción de organizaciones inclusivas y el logro de acuerdos negociados, en un marco de diversidad de relaciones, culturas, valores e intereses entre las partes que componen una organización.
6. El estudio de caso ha permite poner de manifiesto que los conceptos de voz, equidad y participación (Budd, 2004), propuestos por la literatura como mecanismos que promueven la inclusión en las organizaciones, permiten efectivamente la gestión constructiva de los conflictos originados por la diversidad y los intereses inherentes de las partes en la organización.

7.3 CONCLUSIONS

Next, we summarize the main conclusions of this doctoral thesis:

1. This doctoral thesis allows us to better understand the influence of expectations within the framework of negotiation between close relationships.
2. Our studies determine that the effect of expectations depends to a large extent on the role of the negotiator. According to our study, buyers expect better offers from their closest relationships. Meanwhile, sellers do not necessarily expect better offers from their closest ones.
3. The present work contributes to broaden the knowledge about the role of the norms in the framework of relational negotiation. Our results determine that these expectations are explained by a combination of communal norms and exchange norms. Buyers high in exchange orientation, will expect more favorable offers from those ones to whom they have a higher communal strength.
4. This doctoral thesis allows us to identify a mechanism that helps to alleviate the serious consequences that result from the expectancy violation in negotiations with those closest to us. Our results show that taking the perspective of the other party, helps us to reduce the high expectations we usually have on our closest relatives.
5. Finally, this doctoral thesis also helped us to explore and describe the promotion of inclusive organizations and the achievement of negotiated agreements, within a framework of diversity of

relationships, cultures, values and interests among the parties that make up an organization.

6. The case study included in this doctoral thesis allows us to highlight the ideas and initiatives developed by an organization with a high international presence to generate inclusion and achieve negotiated agreements between its diverse and independent component parts.

REFERENCIAS



- Adler, P. S., y Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Allred, K. G. (1999). Anger and retaliation: Toward an understanding of impassioned conflict in organizations. *Research on negotiation in organizations*, 7, 27-58.
- 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(3), 175-187.
- Amanatullah, E. T., Morris, M. W., y Curhan, J. R. (2008). Negotiators who give too much: unmitigated communion, relational anxieties, and economic costs in distributive and integrative bargaining. *Journal of personality and social psychology*, 95(3), 723.
- Arenas, A., Di Marco, D., Munduate, L., y Euwema, M. C. (2017). Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue.
- Ashby, F. G., Isen, A. M., y Turken, A. U. (1999). A Neuropsychological Theory of Positive Affect and Its Influence on Cognition. *Psychological Review*, 106, 529-550.
- Babcock, L., y Loewenstein, G. (1997). Explaining bargaining impasse: The role of self-serving biases. *The Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 109-126.
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

- Barry, B., y Oliver, R. L. (1996). Affect in dyadic negotiation: A model and propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67 No.2, pp. 127-143.
- Barry, B. (1999). The tactical use of emotion in negotiation. *Research on negotiation in organizations*, 7, 93-124.
- Batson, C. D. (1995). Prosocial motivation: Why do we help others. *Advanced social psychology*, 333-381.
- Batson, C. D. (1993). Communal and exchange relationships: What is the difference? *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 19, pp. 677-683.
- Baumeister, R. F., y Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., y Moore, D. A. (2001). The death and rebirth of the social psychology of negotiation. *Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes*, 196-228.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., y Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, Vol. 51, pp. 279-314.
- Bazerman, M.H y Lewicki, R. (1983). *Negotiation in Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Bazerman, M. H., y Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. Free Press, New York
- Ben-Yoav, O., y Pruitt, D. G. (1984). Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20(4), 323-335.

- Berscheid, E., y Ammazalorso, H. (2001). Emotional experience in close relationships. *Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes*, 308-330.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1979). Intergroup problem solving in organizations: From Theory to practice. In: W. G Austin and S. Worchel (eds). *The social psychology of intergroup relations*, Brooks/Cole, Monterey, CA.
- Brett, J. M. (2007). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. John Wiley y Sons.
- Brown, R. (1986). *Social psychology (2nd edition)*. Free Press, New York, NY.
- Budd, J. (2004). *Employment with a human face: Balancing efficiency, equity, and voice*. New York: Cornell University Press.
- Budd, J., y Colvin, A. (2008). Improved metrics for workplace dispute resolution procedures: Efficiency, equity, and voice. *Industrial Relations*, 47(3), 460–479.
- Burgoon, J. K. (1993). Interpersonal expectations, expectancy violations, and emotional communication. *Journal of Language and Social Psychology*, 12(1-2), 30-48.
- Casillas, J.C. (2015). *La empresa familiar en España (2015)*. Instituto de la Empresa Familiar.
- Cialdini, R.B. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 12, No. 4, pp. 105–109.
- Cialdini, R.B., y Trost, M.R. (1998). Social influence: Social Norms, Conformity, and compliance. In Gilbert, D.T, Fiske, S.T., and Lindzey, G. (Eds.), *The handbook of social psychology*, McGraw–Hill, Boston, MA, Vol. 2, pp. 151–192.

- Clark, M.S., Dubash, P., y Mills, J. (1998). Interest in another's consideration of one's needs in communal and exchange relationships. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 34, No. 3, pp. 246-264.
- Clark, M.S., y Lemay, E.P. (2010). Close relationships. *Handbook of social psychology*.
- Clark, M.S., y Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37, No. 1, pp. 12-24.
- Clark, M.S. y Mills, J. (1993). The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 19, No. 6, 684-691.
- Clark, M.S., y Mills, J. (2012). A theory of communal (and exchange) relationships. In Van Lange, P.A.M., Kruglansky, A. W., and Higgins, E.T. (Eds.), *Handbook of theories of psychology*, Sage Publications Ltd., Thousand Oaks, CA, Vol. 2, pp. 232-250.
- Clark, M.S., Mills, J., y Corcoran, D. (1989). Keeping track of need and inputs of friends and strangers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 15, No. 4, pp. 533-542.
- Clark, M.S, Mills, J., y Powell, M. (1986). Keeping track of needs in communal and exchange relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 2, pp. 333-338.
- Cloke, K., y Goldsmith, J. (2005). *Resolving Conflicts at Work. Eight Strategies for Everyone on the Job*, San Francisco, CA: Jossey-Bass; US.
- Cross, S.E., y Madson, L. (1997). Models of the self: self-construals and gender. *Psychological bulletin*, 122(1), 5.

- Curhan, J.R., Elfenbein, H.A., y Eisenkraft, N. (2010). The objective value of subjective value: A multi-round negotiation study. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 690-709.
- Curhan, J.R., Elfenbein, H.A., y Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of personality and social psychology*, 91(3), 493.
- Curhan, J.R., Neale, M.A., Ross, L., y Rosencranz-Engelmann, J. (2008). Relational accommodation in negotiation: Effects of egalitarianism and gender on economic efficiency and relational capital. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 107, No. 2, pp. 192-205.
- Davis M.H (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of personality and social psychology*, 44(1), 113-126.
- De Clercq, D., y Sapienza, H.J. (2006). Effects of relational capital and commitment on venture capitalists' perception of portfolio company performance. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 326-347.
- De Dreu, C.K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluver, E. 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., Weingart, L. R., y Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: a meta-analytical review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279
- Diekmann, K.A., Samuels, S.M., Ross, L., y Bazerman, M.H. (1997). Self-interest and fairness in problems of resource allocation: allocators versus recipients. *Journal of personality and social psychology*, 72(5), 1061.

- DiMaggio, P., y Louch, H. (1998). Socially embedded consumer transactions: For what kinds of purchases do people most often use networks? *American sociological review*, 619-637.
- 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(1), 23-31.
- Egins, R.A., Haslam, S.A., y Reynolds, K.J. (2002). Social identity and negotiation: Subgroup representation and superordinate consensus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(7), 887-899.
- Eisenhardt, K.M., y Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Epley, N., Caruso, E., y Bazerman, M. H. (2006). When perspective taking increases taking: reactive egoism in social interaction. *Journal of personality and social psychology*, 91(5), 872.
- Ferris, G.R., Liden, R.C., Munyon, T.P., Summers, J.K., Basik, K.J., y Buckley, M.R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403.
- Finkel, E.J., y Simpson, J.A. (2015). Editorial overview: Relationship science. *Current Opinion in Psychology*, 1, 5-9.
- Finkel, E.J., Simpson, J.A., y Eastwick, P.W. (2016). The psychology of close relationships: Fourteen core principles. *Annual Review of Psychology*, 68
- Fisher, R., y Ury, W., (1981). *Getting to yes: Negotiating agreements without giving in*. London: Hutchinson.
- Fisher, R., Ury, W., y Paton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreements without giving in* (2nd ed.). New York: Penguin.
- Fogel, K. (2006). Oligarchic family control and the quality of government. *Journal of International Business Studies* 37, 5: 578–625.

- Forgas, J.P., y Tan, H.B. (2013). Mood effects on selfishness versus fairness: Affective influences on social decisions in the ultimatum game. *Social cognition, 31*(4), 504-517.
- Frijda N. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Fry, W.R., Firestone, I.J., y Williams, D.L. (1983). Negotiation Process and outcome of Stranger Dyads and Dating Couples: Do Lovers Lose? *Basic and Applied Social Psychology, 4*(1), 1-16.
- Galinsky, A.D., Maddux, W.W., Gilin, D., y White, J.B. (2008). Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological science, 19*(4), 378-384.
- Galinsky, A.D., y Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: the role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of personality and social psychology, 81*(4), 657.
- Galinsky, A.D., Mussweiler, T., y Medvec, V.H. (2002). Disconnecting outcomes and evaluations: the role of negotiator focus. *Journal of personality and social psychology, 83*(5), 1131.
- Gelfand, M.J., Fulmer, C.A., y Severance, L. (2011). The psychology of negotiation and mediation. En G. Ferris y W. Hochwarter (Eds.). *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 495-554). Washington: American Psychological Association.
- Gelfand, M. J., Major, V. S., Raver, J. L., Nishii, L. H., y O'Brien, K. (2006). Negotiating relationally: The dynamics of the relational self in negotiations. *Academy of Management Review, 31*(2), 427-451.
- Gephart, R.P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal, 47*(4), 454-462.

- Gompers, P. A., Mukharlyamov, V., y Xuan, Y. (2016). The cost of friendship. *Journal of Financial Economics*, 119(3), 626-644.
- Goodman, J.K., Cryder, C.E., y Cheema, A. (2013). Data collection in a flat world: The strengths and weaknesses of Mechanical Turk samples. *Journal of Behavioral Decision Making*, 26(3), 213-224.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1985). Economic and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91, 481-510.
- Greenhalgh, L., y Kramer, R.M. (1990). Strategic choice in conflicts: The importance of relationships. *RL Kahn y MN Zald (Eds.)*, 181-220.
- Greenhalgh, L., y Chapman, D.I (1993). The influence of relationships on the process and outcomes of negotiations. *Cornell University*.
- Greenhalgh, L., y Chapman, D. I. (1996). Relationships between disputants: An analysis of their characteristics. In S. E. Gleason (Ed.), *Workplace dispute resolution* (pp. 203-219). East Lansing: Michigan State University Press.
- Greenhalgh, L., y Chapman, D. I. (1998). Negotiator relationships: Construct measurement, and demonstration of their impact on the process and outcomes of negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 7(6), 465-489.
- Halpern J.J. (1994). The effect of friendship on personal business transactions. *Journal of Conflict Resolution* 38:647-64.
- Halpern, J. J. (1996). The effect of friendship on decisions: Field studies of real estate transactions. *Human Relations*, 49(12), 1519-1547.

- Halpern J.J. (1997). Elements of a script for friendship in transactions. *Journal of Conflict Resolution* 41:835-68.
- Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*, Guilford Press, New York, NY.
- Hayes, A. F., y Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Vol. 67, No. 3, pp. 451-470.
- Heide, J.B., y Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of management journal*, 35(2), 265-291.
- Hickey, E. (2017). www.vanderbilt.edu/deanofstudents/2016/01/inclusion-initiatives-and-cultural-competence-iicc-new-program-coordinator/
- ILO. (2005). *Social dialogue: Finding a common voice. Social dialogue sector*. International Labor Office: Geneva.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2018). Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar.
- Jones, B., y Rachlin, H. (2006). Social discounting. *Psychological science*, 17(4), 283-286.
- Judd, C. M., y Kenny, D. A. (1981). *Estimating the effects of social intervention*. CUP Archive.
- Kashima, Y., Yamaguchi, S., Kim, U., Choi, S. C., Gelfand, M. J., y Yuki, M. (1995). Culture, gender, and self: a perspective from individualism-collectivism research. *Journal of personality and social psychology*, 69(5), 925.
- Kelley H.H., Berscheid E., Christensen A., Harvey J.H., Huston T.L., Levinger G., McClintock E., Peplau L.A., y Peterson D.R. (1983).

Analyzing close relationships. In: Kelley H.H., Berscheid E., Christensen A., Harvey J.H., Huston T.L., Levinger G., McClintock E., Peplau L.A., y Peterson D.R. (ed) *Close relationships*, Freeman, New York, pp 20–67

Kenny, D. A., Kashy, D., y Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske, and G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., pp. 233-265). New York: McGraw-Hill

Kramer, R.M., y Carnevale, P.J. (2008). Trust and Intergroup Negotiation. En R. Brown y S. L. Gaertner (Eds.). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes* (pp. 431-450). Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.

Kurtzberg, T., y Medvec, V. H. (1999). Can we negotiate and still be friends?. *Negotiation Journal*, 15(4), 355-361.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., and Vishny, R. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance* 54, 2: 471–517.

Lawrence, P.R., y Lorsch, J.W. (1986). Organization and environment: managing differentiation and integration (Harvard Business School Classics).

Lelieveld, G. J., Van Dijk, E., Van Beest, I., Steinel, W., y Van Kleef, G. A. (2011). Disappointed in you, angry about your offer: Distinct negative emotions induce concessions via different mechanisms. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(3), 635-641.

Lemay Jr, E. P., Clark, M. S., y Feeney, B. C. (2007). Projection of responsiveness to needs and the construction of satisfying communal relationships. *Journal of personality and social psychology*, 92(5), 834.

- León-Pérez, J. M., Medina, F. J., y Munduate, L. (2008). Relaciones curvilíneas de la autoeficacia en la negociación. *Revista de Psicología Social*, 23(2), 181-191.
- Lewicki, R.L, Litterer, J.A., Minton, J.W. y Saunders, D. M. (1994). *Negotiation* (Second Edition). Burr Ridge, IL: Irwin.
- Lewis, M., Alessandri, S. M., y Sullivan, M.W. (1990). Violation of expectancy, loss of control, and anger expressions in young infants. *Developmental Psychology*, 26(5), 745.
- MacInnis, D., Park, W., y Priester, J. (2009). *Handbook of Brand Relationships*. M.E.Sharpe, New York, NY.
- Mandel, D. R. (2006). Economic transactions among friends: Asymmetric generosity but not agreement in buyers and sellers offers. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 50, No. 4, pp. 584-606.
- Mandler, G. (1975) *Mind and emotion*. John Wiley and Sons, New York.
- Mannix, E.A. (1994). Will we meet again? Effects of power, distribution norms, and scope of future interaction in small group negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 5(4), 343-368.
- Mannix, E.A., Tinsley, C.H., y Bazerman, M. (1995). Negotiating over time: Impediments to integrative solutions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(3), 241-251.
- McGinn, K. L. (2006). Relationships and negotiations in context. In Thompson L.L. (Ed.), *Negotiation Theory and Research*, Psychological Press, New York, NY, pp.129-144.

- McGinn, K. L., y Keros, A. T. (2002). Improvisation and the logic of exchange in socially embedded transactions. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 442-473.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., y Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83.
- Medina, F.J., Dorado, M.A., De Cisneros, I.F., Arévalo, A., y Munduate, L. (2003). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto. *Psicothema*, 15(1).
- Messick, D.M., y McClintock, C.G. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of experimental social psychology*, 4(1), 1-25.
- Miller, F. A., y Katz, J. H. (2007). *The path from exclusive club to inclusive organization: a developmental process*. Retrieved from <http://blogs.ces.uwex.edu/inclusiveexcellence/files/2011/11/Path-from-Exclusive-Club-to-Inclusive-Organization-Article.pdf>.
- Mills, J., y Clark, M. S. (1982). Exchange and communal relationships. *Review of personality and social psychology*, 3, 121-144.
- Mills, J., Clark, M.S., Ford, T.E., y Johnson, M. (2004). Measurement of communal strength. *Personal Relationships*, 11(2), 213-230.
- Montaigne, M.S.D. (1776). Of experience. The essays of Michael Seigneur de Montaigne, translated into English. En J. Pote; E. Ballard, C. Bathurst, T. Davies; T. Payne; C. Rivington; S. Crowder; T. Longman; M. Montaigne; M. Seigneur; P. de Coste. *The essays of Michael Seigneur de Montaigne, translated into English*, Vol 3 (8th ed.).(pp. 369-444). London: Great Britain

- Moran, S., y Ritov, I. (2007). Experience in integrative negotiations: What needs to be learned?. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(1), 77-90.
- Morck, R., Wolfenzon, D., y Yeung, B. (2005). Corporate governance, economic entrenchment and growth. *Journal of Economic Literature* 43, 3: 655–720.
- Munduate, L., y Medina, F.J. (2006). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Ediciones Pirámide.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiro, J.M., y Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 5-24.
- Neale, M. A., y Northcraft, G. B. (1991). Behavioral negotiation theory-a framework for conceptualizing dyadic bargaining. *Research in organizational behavior*, 13, 147-190.
- Northcraft, G. B., Preston, J. N., Neale, M. A., Kim, P. H., y Thomas-Hunt, M. C. (1998). Non-linear preference functions and negotiated outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(1), 54-75.
- O'Connor, K. M., y Arnold, J. A. (2011). Sabotaging the deal: The way relational concerns undermine negotiators. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(6), 1167-1172.
- Olekalns, M., y Smith, P. L. (2007). Loose with the truth: Predicting deception in negotiation. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 225-238.
- Özbilgin, M., Tatli, A., Ipek, G., y Sameer, M. (2016). Four approaches to accounting for diversity in global organisations. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 88–99.

- Paese, P. W., y Yonker, R. D. (2001). Toward a better understanding of egocentric fairness judgments in negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 12(2), 114-131.
- Patton, C., y Balakrishnan, P. S. (2010). The impact of expectation of future negotiation interaction on bargaining processes and outcomes. *Journal of Business Research*, 63(8), 809-816.
- Pender, E., Elgoibar, P., Munduate, L., Garcia, A., y Euwema, M. (2017). *Improving social dialogue in European organizations: The employers' perspective*. Economic and Labour Relations Review.
- Perkins, S., Morck, R., y Yeung, B. (2008). *Innocents Abroad: The hazards of international joint ventures with pyramidal group firms*. NBER Working Papers 13914, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Pillutla, M. M., y Murnighan, J. K. (1996). Unfairness, anger, and spite: Emotional rejections of ultimatum offers. *Organizational behavior and human decision processes*, 68(3), 208-224.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 22, 1-24.
- Pruitt, D. G., y Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Rahim, A., y Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological reports*, 44(3_suppl), 1323-1344.
- Ramirez-Marin J., y Brett J., (2011). Relational Construal in Negotiation: Propositions and Examples from Latin and Anglo Cultures,

International Negotiation: A Journal of Theory and Practice, 16(3), pp. 383-404.

- Reis, H. T., y Collins, W. A. (2004). Relationships, human behavior, and psychological science. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 233-237.
- Ross, M., y Sicoly, F. (1979). Egocentric biases in availability and attribution. *Journal of personality and social psychology*, 37(3), 322.
- Rubin, J. Z., y Brown, B. R. (2013). *The social psychology of bargaining and negotiation*. Elsevier.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., y Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. Mcgraw-Hill Book Company.
- Savitsky, K., Van Boven, L., Epley, N., y Wight, W. M. (2005). The unpacking effect in allocations of responsibility for group tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(5), 447-457.
- Schei, V., Rognes, J. K., y Mykland, S. (2006). Thinking deeply may sometimes help: Cognitive motivation and role effects in negotiation. *Applied Psychology*, 55(1), 73-90.
- Shah, P. P., y Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group decision and negotiation*, 2(2), 149-165.
- Sheppard, B. H., y Tuchinsky, M. (1996). Interfirm relationships: A grammar of pairs. *Research in organizational behavior*, vol 18, 1996, 18, 331-373.
- Sherif, M. (1936). *The Psychology of Social Norms*, Harper, New York, NY.
- Sierralta, A. (2011). *Negociaciones y teoría de los juegos* (1a. ed.). Buenos Aires: AbeledoPerrot.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.

- Sinaceur, M., Kopelman, S., Vasiljevic, D., y Haag, C. (2015). Weep and get more: When and why sadness expression is effective in negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1847.
- Sondak, H., y Moore, M. C. (1993). Relationship frames and cooperation. *Group Decision and Negotiation*, 2(2), 103-118.
- Srivastava, J., Espinoza, F., y Fedorikhin, A. (2009). Coupling and decoupling of unfairness and anger in ultimatum bargaining. *Journal of Behavioral Decision Making*, 22(5), 475-489.
- Tenbrunsel, A.E., Wade-Benzoni, K.A., Moag, J., y Bazerman, M.H. (1998). *The social aspect of the matching process: relationships and partner selection*. Unpublished manuscript.
- Thompson, L. (1995). The impact of minimum goals and aspirations on judgments of success in negotiations. *Group decision and negotiation*, 4(6), 513-524.
- Thompson, L., y DeHarpport, T. (1998). Relationships, goal incompatibility, and communal orientation in negotiations. *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 20, No. 1, pp. 33-44.
- Tinsley, C. H., O'Connor, K. M., y Sullivan, B. A. (2002). Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 621-642.
- Ury, W. L., Brett, J. M., y Goldberg, S. B. (1988). *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; US.
- Van de Vliert, E., y Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199-209.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., y Manstead, A. S. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of personality and social psychology*, 86(1), 57-76.
- Van Lange, P.A., Agnew, C.R., Harinck, F., y Steemers, G.E. (1997). From game theory to real life: How social value orientation affects willingness

- to sacrifice in ongoing close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1330.
- Wall, R.F. (1960). International Affairs. Royal Institute of International Affairs, 36(1), 74-75.
- Walster E, Walster GW, y Berscheid E. (1978). *Equity: Theory and Research*. Boston: Allyn y Bacon
- Wilgfiled N., y Guth R. (2011). Microsoft Co-Founder hits out at Gates. *Wall Street Journal*.
- Williamson, G.M., y Clark, M.S. (1992). Impact of desired relationship type on affective reactions to choosing and being required to help. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 18, No. 1, pp. 10–18.
- Woods, S. (2002). Creating Inclusive Organizations: Aligning Systems with Diversity. *Articles y Chapters*, 57.
- Yoder, D. (1942). *Personnel management and industrial relation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zeelenberg, M., y Pieters, R. (1999). On service delivery that might have been: Behavioral responses to disappointment and regret. *Journal of Service Research*, 2(1), 86-97.
- Zeelenberg, M., Van Dijk, W. W., Manstead, A. S., y vanr de Pligt, J. (2000). On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment. *Cognition y Emotion*, 14(4), 521-541.

ANEXO
INSTRUMENTOS



ESCALA DE NORMAS DE INTERCAMBIO (Clark y Mills, 2012)

ORIENTACIÓN DE INTERCAMBIO DEL PARTICIPANTE

Por favor, indique en qué medida se encuentra de acuerdo con los siguientes enunciados. Para responder, elija una de las siguientes alternativas:

- Totalmente en desacuerdo 1
- Muy en desacuerdo 2
- Ligeramente en desacuerdo 3
- Ni de acuerdo ni desacuerdo 4
- Ligeramente de acuerdo 5
- Muy de acuerdo 6
- Totalmente de acuerdo 7

1. Cuando doy algo a otra persona, generalmente espero algo a cambio
2. Cuando alguien me compra un regalo, intento comprarle un regalo lo más similar posible
3. No pienso que la gente deba sentirse obligada a devolver los favores recibidos.*
4. No me sentiría que se han aprovechado de mí cuando alguien no me devuelve el favor hecho.*
5. No me preocupo por llevar control de los favores o beneficios que he otorgados a terceros.*
6. La gente debería devolver los favores recibidos de forma inmediata.
7. Es mejor asegurarse de que las deudas entre dos personas en una relación se mantengan iguales.
8. Normalmente solo entrego regalos a aquellas personas de las que previamente he recibido regalos en el pasado.
9. Cuando recibo ayuda en un proyecto de alguien conocido, no me siento obligado a devolver el favor.*

ESCALA DE NORMAS COMUNALES (Mills, Clark, Ford y Johnson, 2004)

FORTALEZA COMUNAL DE LA RELACIÓN

Por favor, indique en qué medida se encuentra de acuerdo con los siguientes enunciados. Para responder, elija una de las siguientes alternativas:

Nada	1
	2
	3
	4
Algo	5
	6
	7
	8
	9
Extremadamente	10

1. ¿Cómo de lejos estarías dispuesto a ir para visitar a _____?
2. ¿Cómo de feliz te sientes cuando haces algo que ayuda a _____?
3. ¿Cómo de grande sería el beneficio que estarías dispuesto a dar a _____?
4. ¿Cómo de grande sería el coste en que incurrirías para satisfacer las necesidades de _____?
5. ¿Cómo de fácil podrías dejar de pensar en las necesidades de _____?
6. ¿Cómo de alto en tus prioridades se encuentra "satisfacer las necesidades de _____"?
7. ¿Cómo de reacio serías a hacer un sacrificio por _____?
8. ¿A cuánto estarías dispuesto a renunciar para beneficiar a _____?
9. ¿En qué medida estarías dispuesto a complicarte la vida para hacer algo por _____?
10. ¿Cómo de fácil te resultaría no ayudar a _____?

ESCALA DE ORIENTACIÓN DE VALORES SOCIALES (*Van Lang et al. 1997*)

Elija la opción preferida para cada situación. Las cantidades representan la distribución de puntos que te corresponden a ti y la cantidad de puntos que corresponden a la otra parte. Los puntos representan el valor que tiene cada una de las situaciones.

1	A	B	C
Tu obtienes	480	540	480
La otra parte	80	280	480
2	A	B	C
Tu obtienes	560	500	500
La otra parte	300	500	100
3	A	B	C
Tu obtienes	520	520	580
La otra parte	520	120	320
4	A	B	C
Tu obtienes	500	560	490
La otra parte	100	300	490
5	A	B	C
Tu obtienes	560	500	490
La otra parte	300	500	90
6	A	B	C
Tu obtienes	500	500	570
La otra parte	500	100	300
7	A	B	C
Tu obtienes	500	500	570
La otra parte	500	100	300
8	A	B	C
Tu obtienes	550	500	500
La otra parte	300	100	500
9	A	B	C
Tu obtienes	480	490	540
La otra parte	100	490	300

PROSOCIAL (1C, 2B, 3^a, 4C, 5B, 6A, 7A, 8C, 9A)

COMPETITIVO (1A, 2C, 3B, 4A, 5C, 6B, 7C, 8B, 9B)

INDIVIDUALISTA (1B, 2A, 3C, 4B, 5A, 6C, 7B, 8A, 9C)

Anexo. Guion de la entrevista (estudio 3) realizada al presidente y CEO Dr. James P. Pellow

Contemporary labor markets represent a scenario where diversity is a reality increasingly present. The recognition of women's and social minority's rights, the population aging, the elimination of spatial barriers and, consequently, the heterogeneity of society, contribute to more diverse workplaces.

In this scenario, CIEE experienced a tremendous growth in all its areas and departments with the objective of expanding access to internationalization by providing opportunities for more and more diverse people in more places after you (James P. Pellow) became President and CEO in June 2011. In only four years (2012-2016), the number of employees increased in more than 25% (mainly U.S. based employees). In general, CIEE is a very diverse organization (roughly 50% of the staff hired internationally across more than 45 countries; Male 34% and Female 66%). Moreover, the organization has certainly done well in employing as well as promoting women into management positions.

I know that consistent with its mission, CIEE does not discriminate on the basis of sex, race, age, sexual orientation, religion, marital status, national or ethnic origin, or disability. In your opinion, *what are the areas or examples that demonstrate that CIEE is an inclusive organization where people with different backgrounds are welcomed and treated equally?*

Based on your perspective, *what are the areas (see figure The Circle of Inclusion) in which CIEE has improved? What have been the main policies and practices to achieve these milestones?*

For example, the organization has excelled in employing and promoting women into management positions. *Any special practice, protocol or policy to increase the % of women in senior management positions?*

Are there any other policies and practices in development to better achieve the organization's goals? What have been the main policies and practices implemented so far? Are there any policies or practices that may be added or changed in the near future?

Can you identify other areas in which we still have room for improvement? (see figure The Circle of Inclusion)

