

UNIVERSIDAD DE SEVILLA



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (MARKETING)

TESIS DOCTORAL

**LA INFLUENCIA DE LOS VALORES PERSONALES EN LA  
GESTIÓN DEL CONFLICTO A TRAVÉS DE LA  
NEGOCIACIÓN**

**Doctoranda: Rosmy Tamara Pol Rojas**

**Directores: Dr. Julio García del Junco**

**Dr. Juan Domingo Ganaza Vargas**

**Sevilla, 2015**

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer de manera especial a mis directores de tesis. A los profesores Julio García del Junco y Juan Ganaza Vargas por su apoyo, dedicación y colaboración para la realización y culminación de este trabajo.

Al Departamento de Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing) de la Universidad de Sevilla por llevar adelante la iniciativa de desarrollar el programa de Doctorado en Economía y Administración de Empresas con la Universidad Privada Boliviana.

Al Rector de la Universidad Privada Boliviana, Manuel Olave Sarmiento, por confiar en mí y alentarme siempre a seguir adelante. A mis compañeros de trabajo por su colaboración durante todo este tiempo.

A mi colaboradores más cercanos e importantes, mi familia y mi pareja. Muchas gracias papá por ser la persona más influyente en mi vida, gracias mamá por tu apoyo incondicional y a mi hermana por todo su cariño. Finalmente, gracias Eduardo por no permitirme desistir y alentarme en todo momento a cumplir con esta meta.

# ÍNDICE

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA .....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....</b>	<b>13</b>
<b>PRIMERA PARTE</b>	
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b>	
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>16</b>
<b>GESTIÓN EL CONFLICTO .....</b>	<b>16</b>
<b>1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONFLICTO.....</b>	<b>16</b>
<b>2. PROCESO DEL CONFLICTO .....</b>	<b>18</b>
<b>3. ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO.....</b>	<b>21</b>
<b>4. GESTIÓN DEL CONFLICTO INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>24</b>
4.1. GESTIÓN ESTRUCTURAL.....	26
4.2. GESTIÓN CONDUCTUAL .....	26
<b>5. CONFLICTO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>30</b>
<b>LOS ESTILOS Y CONDUCTAS DE GESTION DEL CONFLICTO .....</b>	<b>30</b>
<b>1. APROXIMACIONES A LOS ESTILOS Y CONDUCTAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO .....</b>	<b>30</b>
<b>2. RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS Y LAS CONDUCTAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS.....</b>	<b>35</b>
<b>3. LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO SEGÚN EL GRID.....</b>	<b>36</b>
<b>4. TRANSFORMACIONES EN LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS .....</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>43</b>
<b>LOS VALORES PERSONALES EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS Y LA NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>1. CONCEPTUALIZACIÓN .....</b>	<b>43</b>
<b>2. MULTIPLICIDAD DE ABORDAJES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LOS VALORES PERSONALES .....</b>	<b>46</b>
2.1. LAS CATEGORÍAS DE VALORES SEGÚN ROKEACH .....	47
2.2. LAS CATEGORÍAS DE VALORES SEGÚN SCHWARTZ Y OTROS .....	50
<b>3. LOS VALORES PERSONALES Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS.....</b>	<b>54</b>
<b>4. EL CAMBIO DE VALORES. COGNITIVO Y CONDUCTUAL.....</b>	<b>56</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>59</b>
<b>LA NEGOCIACIÓN COMO MÉTODO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS .....</b>	<b>59</b>
<b>1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>59</b>
<b>2. TIPOS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>3. EL PROCESO Y LOS RESULTADOS DE LA NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>65</b>
<b>4. CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS NEGOCIADORES COMO FACTORES CONDICIONANTES DE LA NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>67</b>
4.1. RASGOS DE LA PERSONALIDAD .....	69

4.2. ACTITUDES Y PERCEPCIONES .....	71
4.3. LA IDENTIDAD Y LAS DIFERENCIAS CULTURALES .....	73
4.4. VALORES, CREENCIAS Y ASPECTOS MOTIVACIONALES.....	78
4.5. EMOCIONES Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	82
<b>5. LOS FACTORES PERSONALES DEL NEGOCIADOR EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>85</b>
<b>6. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN HACIA LA COLABORACIÓN.....</b>	<b>88</b>
<b>7. EXPECTATIVAS DE EFICACIA EN LA NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>94</b>
<b>8. EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>99</b>
<b>9. INCREMENTO DE LOS NIVELES DE EFICACIA DEL NEGOCIADOR .....</b>	<b>105</b>
<b>10. LA TEORIA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....</b>	<b>112</b>
10.1. LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	113
10.2. LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN .....	115
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>117</b>
<b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>117</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>117</b>
<b>2. MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>118</b>
<b>SEGUNDA PARTE</b>	
<b>ESTUDIO EMPÍRICO</b>	
<b>CAPITULO VII .....</b>	<b>129</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>129</b>
<b>1. POBLACIÓN Y MUESTRA OBJETO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>129</b>
<b>2. OBJETIVO Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>129</b>
<b>3. INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>130</b>
3.1. CUESTIONARIO DE INVENTARIO DE VALORES DE ROKEACH.....	131
3.2. CUESTIONARIO RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY-II (ROCI-II). ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO .....	133
3.3. CUESTIONARIO DE EFICACIA NEGOCIADORA (CEN).....	134
3.4. SISTEMA DE CATEGORÍAS PARA EL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DIÁDICA .....	135
<b>4. PROCEDIMIENTO, RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS .....</b>	<b>136</b>
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>138</b>
<b>ANÁLISIS PSICOMÉTRICO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEDIDA .....</b>	<b>138</b>
<b>1. EL CUESTIONARIO DE VALORES HUMANOS DE ROKEACH .....</b>	<b>141</b>
1.1. CALIDAD DE LOS ELEMENTOS (ÍTEMS) .....	141
1.2. ESTIMACIÓN DE LA FIABILIDAD INICIAL.....	142
1.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LAS ESCALAS. ....	142
1.4. FIABILIDAD DE LOS COMPONENTES Y DE LAS NUEVAS ESCALAS GLOBALES.....	148
1.5. VALIDEZ DE CONSTRUCTO DE LAS ESCALAS .....	151
1.6. ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO .....	153
1.7. CONCLUSIÓN FINAL DEL ANÁLISIS PSICOMÉTRICO.....	157
<b>2. EL CUESTIONARIO DE ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO ROCI-II.....</b>	<b>158</b>
2.1. CALIDAD DE LOS ELEMENTOS (ÍTEMS).....	158
2.2. ESTIMACIÓN DE LA FIABILIDAD INICIAL .....	158
2.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA ESCALA.....	159
2.4. FIABILIDAD DE LOS COMPONENTES Y DE LAS ESCALAS GLOBALES.....	163

2.5. VALIDEZ DE CONSTRUCTO DE LAS ESCALAS .....	166
2.6. ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO .....	167
2.7. CONCLUSIÓN FINAL DEL ANÁLISIS PSICOMÉTRICO .....	169
<b>3. EL CUESTIONARIO DE EFICACIA NEGOCIADORA CEN .....</b>	<b>169</b>
3.1. CALIDAD DE LOS ELEMENTOS (ÍTEMS) .....	170
3.2. ESTIMACIÓN DE LA FIABILIDAD INICIAL .....	170
3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA ESCALA .....	171
3.4. FIABILIDAD DE LOS COMPONENTES Y DE LA NUEVA ESCALA GLOBAL .....	176
3.5. VALIDEZ DE CONSTRUCTO DE LAS ESCALAS .....	182
3.6. ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO .....	184
3.7. CONCLUSIÓN FINAL DEL ANÁLISIS PSICOMÉTRICO .....	190
<b>4. EL CUESTIONARIO DE EFECTIVIDAD .....</b>	<b>191</b>
4.1. CALIDAD DE LOS ELEMENTOS (ÍTEMS) .....	191
4.2. ESTIMACIÓN DE LA FIABILIDAD INICIAL .....	191
4.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA ESCALA .....	192
4.4. FIABILIDAD DE LOS COMPONENTES Y DE LA NUEVA ESCALA GLOBAL .....	194
4.5. VALIDEZ DE CONSTRUCTO DE LAS ESCALAS .....	196
4.6. CONCLUSIÓN FINAL DEL ANÁLISIS PSICOMÉTRICO .....	197
<b>CAPÍTULO IX .....</b>	<b>198</b>
<b>ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....</b>	<b>198</b>
<b>1. DEFINICIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>198</b>
1.2. VARIABLES DE LA ESCALA DE VALORES .....	198
1.2. VARIABLES DE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO .....	199
1.3. LAS VARIABLES DE LA ESCALA SOBRE EFICACIA NEGOCIADORA (CEN) .....	200
1.4. VARIABLES DE EFECTIVIDAD .....	201
1.5. VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS .....	201
<b>2. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS .....</b>	<b>202</b>
2.1. DATOS DESCRIPTIVOS DEL ESTUDIO 1 .....	202
2.1.1. Dimensiones de la escala de valores .....	205
2.1.2. Estilos de gestión del conflicto .....	207
2.1.3. Expectativas de eficacia negociadora .....	209
2.2. DATOS DESCRIPTIVOS DEL ESTUDIO 2 .....	211
2.2.1. Dimensiones de la escala de valores .....	214
2.2.2. Estilos de gestión del conflicto .....	215
2.2.3. Expectativas de eficacia negociadora en la primera etapa .....	216
2.2.4. Variables del cuestionario sobre efectividad en fase intermedia .....	217
2.2.5. Dimensiones de eficacia negociadora en fase final .....	218
2.2.6. Escalas de efectividad en fase final .....	220
<b>3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>221</b>
3.1. CONTRASTE DE HIPÓTESIS SOBRE LAS RELACIONES ENTRE VALORES PERSONALES Y ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO .....	222
3.2. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS SOBRE LAS RELACIONES ENTRE VALORES PERSONALES Y LAS EXPECTATIVAS DE EFICACIA NEGOCIADORA .....	225
3.3. LAS RELACIONES ENTRE LAS EXPECTATIVAS DE EFICACIA NEGOCIADORA Y LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO .....	227
3.4. CONTRASTE DE LAS RELACIONES ENTRE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO Y LOS RESULTADOS DE LA NEGOCIACIÓN .....	230
3.5. ESTUDIO DE LAS RELACIONES ENTRE LAS EXPECTATIVAS DE EFICACIA NEGOCIADORA Y LOS RESULTADOS DE LA NEGOCIACIÓN .....	232
3.6. EFECTOS SOBRE LAS EXPECTATIVAS DE EFICACIA NEGOCIADORA DE LOS SUJETOS .....	234

## TERCERA PARTE

### CONCLUSIONES

<b>CAPITULO X .....</b>	<b>238</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>238</b>
<b>1. CONCLUSIONES.....</b>	<b>238</b>
1.1. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA.....	238
1.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	239
<b>2. LIMITACIONES.....</b>	<b>244</b>
<b>3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>245</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>246</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>280</b>
<b>ANEXO A. CUESTIONARIOS.....</b>	<b>281</b>
<b>ANEXO B. DATOS Y RESULTADOS DEL ANÁLISIS PSICOMÉTRICO DEL CUESTIONARIO DE VALORES.....</b>	<b>288</b>
<b>ANEXO C. ANALISIS PSICOMÉTRICO CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE GESTION DEL CONFLICTO (ROCI-II).....</b>	<b>300</b>
<b>ANEXO D. ANALISIS PSICOMÉTRICO CUESTONARIO DE EFICACIA NEGOCIADORA (CEN).....</b>	<b>309</b>
<b>ANEXO E. ANALISIS PSICOMÉTRICO CUESTONARIO SOBRE EFECTIVIDAD.....</b>	<b>325</b>
<b>ANEXO F.....</b>	<b>331</b>
<b>PRUEBAS ESTADISTICAS DESCRIPTIVAS .....</b>	<b>331</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 8.1. CARACTERÍSTICAS PARA EL "AJUSTE IDEAL" DEL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO (AFC)	140
TABLA 8.2. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS TRES ESCALA SOBRE VALORES HUMANOS	142
TABLA 8.3. MEDIDAS DE ADECUACIÓN MUESTRAL PARA EL CUESTIONARIO DE VALORES	143
TABLA 8.4. COMPARACIÓN DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL DE LOS CUESTIONARIOS SOBRE VALORES	147
TABLA 8.5. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CUEST. GLOBAL SOBRE VALORES MOD.	149
TABLA 8.6. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CUESTIONARIO SOBRE V. TERMINALES	150
TABLA 8.7. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CUEST. GLOBAL SOBRE VALORES MOD.	151
TABLA 8.8. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUESTIONARIO FINAL DE VALORES COMPLETO	152
TABLA 8.9. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUESTIONARIO DE VALORES TERMINALES	152
TABLA 8.10. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUEST. DE VALORES INSTRUMENTALES	152
TABLA 8.11. RESULTADOS DEL AFC DE LOS FACTORES RELACIONADOS CON EL CUEST. GLOBAL SOBRE VALORES	154
TABLA 8.12. AFC DE LAS ESTRUCTURAS FACTORIALES DERIVADAS DEL CUESTIONARIO GLOBAL SOBRE VALORES	155
TABLA 8.13. RESULTADOS DEL AFC DE LOS FACTORES RELACIONADOS CON EL CUEST. SOBRE VALORES TERMINALES	155
TABLA 8.14. AFC DE LAS ESTRUCTURAS FACTORIALES DERIVADAS DEL CUESTIONARIO SOBRE VALORES TERMINALES	156
TABLA 8.15. RESULTADOS DEL AFC DE LOS FACTORES RELACIONADOS CON EL CUESTIONARIO SOBRE VALORES INSTR.	157
TABLA 8.16. AFC DE LAS ESTRUCTURAS FACTORIALES DERIVADAS DEL CUEST. SOBRE VALORES INSTRUMENTALES	157
TABLA 8.17. MEDIDAS DE ADECUACIÓN MUESTRAL PARA EL CUESTIONARIO ROCI-II ADAPTADO	159
TABLA 8.18. COMPARACIÓN DE LAS DOS ESTRUCTURAS FACTORIALES PRESENTADAS PARA EL CUESTIONARIO ROCI-II	163
TABLA 8.19. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CUESTIONARIO ROCI-II MODIFICADO	164
TABLA 8.20. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CUESTIONARIO ROCI-II (5 FACTORES)	166
TABLA 8.21. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUESTIONARIO ROCI-II (7 FACTORES)	166
TABLA 8.22. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUESTIONARIO ROCI-II (5 FACTORES)	167
TABLA 8.23. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUESTIONARIO ROCI-II (MODELO TEÓRICO)	167
TABLA 8.24. RESULTADOS DEL AFC DE LOS FACTORES RELACIONADOS CON EL CUESTIONARIO ROCI-II	168
TABLA 8.25. MEDIDAS DE ADECUACIÓN MUESTRAL PARA EL CUESTIONARIO CEN-32	171
TABLA 8.26. COMPARACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS FACTORIALES PARA CEN-32 Y MODELO TEÓRICO	176
TABLA 8.27. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS TEÓRICAS DEL CEN ORIGINAL	177
TABLA 8.28. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CEN-29	179
TABLA 8.29. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CEN-31	180
TABLA 8.30. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CEN-28	181
TABLA 8.31. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DEL CEN-25	182
TABLA 8.32. FIABILIDAD DE FACTORES TEÓRICOS Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUESTIONARIO CEN ORIGINAL	182
TABLA 8.33. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUESTIONARIO CEN-29 (8 FACTORES)	183
TABLA 8.34. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUESTIONARIO CEN-31 (6 FACTORES)	183
TABLA 8.35. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUESTIONARIO CEN-28 (5 FACTORES)	184
TABLA 8.36. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUESTIONARIO CEN-25 (4 FACTORES)	184
TABLA 8.37. RESULTADOS DEL AFC DE LOS FACTORES TEÓRICOS RELACIONADOS CON EL CUEST. CEN ORIGINAL	185
TABLA 8.38. RESULTADOS DEL AFC DE LOS FACTORES RELACIONADOS CON EL CUESTIONARIO CEN-29	186
TABLA 8.39. AFC DE LAS ESTRUCTURAS FACTORIALES DERIVADAS DEL CUESTIONARIO CEN-29	186
TABLA 8.40. RESULTADOS DEL AFC DE LOS FACTORES RELACIONADOS CON EL CUESTIONARIO CEN-31	187
TABLA 8.41. AFC DE LAS ESTRUCTURAS FACTORIALES DERIVADAS DEL CUESTIONARIO CEN-31	188
TABLA 8.42. RESULTADOS DEL AFC DE LOS FACTORES RELACIONADOS CON EL CUESTIONARIO CEN-28	188

TABLA 8.43. AFC DE LAS ESTRUCTURAS FACTORIALES DERIVADAS DEL CUESTIONARIO CEN-28	189
TABLA 8.44. RESULTADOS DEL AFC DE LOS FACTORES RELACIONADOS CON EL CUESTIONARIO CEN-25	189
TABLA 8.45. AFC DE LAS ESTRUCTURAS FACTORIALES DERIVADAS DEL CUESTIONARIO CEN-25	190
TABLA 8.46. MEDIDAS DE ADECUACIÓN MUESTRAL PARA EL CUESTIONARIO GLOBAL DE EFECTIVIDAD	192
TABLA 8.47. COMPARACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS FACTORIALES PARA EL CUEST. SOBRE EFECTIVIDAD	194
TABLA 8.48. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS SOBRE EFECT. (3 FACTORES)	195
TABLA 8.49. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS SOBRE EFECT. (2 FACTORES)	195
TABLA 8.50. COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS TEÓRICAS SOBRE EFECTIVIDAD	196
TABLA 8.51. FIABILIDAD DE FACTORES TEÓRICOS Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUEST. SOBRE EFECTIVIDAD	196
TABLA 8.52. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORRELACIÓN ENTRE ELLOS DEL CUEST. SOBRE EFECTIVIDAD (3 FACTORES)	197
TABLA 8.53. FIABILIDAD DE FACTORES Y CORREL. ENTRE ELLOS DEL CUEST. SOBRE EFECTIV. (2 FACTORES)	197
TABLA 9.1. CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO 1 (N=470)	203
TABLA 9.2. DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO 1 (N=470)	204
TABLA 9.3. DISTRIBUCIÓN DE LAS ESCALAS DE VALORES POR SEXO.	205
TABLA 9.4. DISTRIBUCIÓN DE LAS ESCALAS DE VALORES POR REGIÓN GEOGRÁFICA	206
TABLA 9.5. CORRELACIONES BIVARIADAS DE LOS VALORES HUMANOS	207
TABLA 9.6. DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO POR SEXO	208
TABLA 9.7. DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO POR REGIÓN GEOGRÁFICA	208
TABLA 9.8. CORRELACIONES BIVARIADAS DE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO	209
TABLA 9.9. DISTRIBUCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE EFICACIA NEGOCIADORA POR SEXO.	209
TABLA 9.10. DISTRIBUCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE EFICACIA NEGOCIADORA POR REGIÓN GEOGRÁFICA	210
TABLA 9.11. CORRELACIONES BIVARIADAS DE LOS CONSTRUCTOS DE EFICACIA NEGOCIADORA	211
TABLA 9.12. CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO 2 (N=119)	212
TABLA 9.13. DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO 2 (N=119)	213
TABLA 9.14. DISTRIBUCIÓN DE LAS ESCALAS DE VALORES POR SEXO ESTUDIO 2 (N=119)	214
TABLA 9.15. CORRELACIONES BIVARIADAS DE LOS VALORES HUMANOS ESTUDIO 2 (N=119)	215
TABLA 9.16. DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO POR SEXO ESTUDIO 2 (N=119)	215
TABLA 9.17. CORRELACIONES BIVARIADAS DE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO ESTUDIO 2 (N=119)	216
TABLA 9.18. DISTRIBUCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA EFICACIA NEGOCIADORA EX ANTE POR SEXO. ESTUDIO 2 (N=119)	216
TABLA 9.19. CORRELACIONES BIVARIADAS DE LOS CONSTRUCTOS DE EFIC. NEGOCIADORA EX ANTE ESTUDIO 2 (N=119)	217
TABLA 9.20. DISTRIBUCIÓN DE LAS MEDIDAS DE EFECTIVIDAD EX ANTE POR SEXO. ESTUDIO 2 (N=119)	218
TABLA 9.21. CORRELACIONES BIVARIADAS DE LAS DIMENSIONES DE EFECTIVIDAD EX ANTE ESTUDIO 2 (N=119)	218
TABLA 9.22. DISTRIBUCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA EFICACIA NEGOCIADORA EX POST POR SEXO. ESTUDIO 2 (N=119)	219
TABLA 9.23. CORRELACIONES BIVARIADAS DE LOS CONSTRUCTOS DE EFIC. NEGOCIADORA EX POST ESTUDIO 2 (N=119)	220
TABLA 9.24. DISTRIBUCIÓN DE LAS MEDIDAS DE EFECTIVIDAD EX POST POR SEXO ESTUDIO 2 (N=119)	220
TABLA 9.25. VARIANZAS TOTALES EXPLICADAS PARA LAS ESCALAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO ESTUDIO 1 (N=470)	223
TABLA 9.26. COEFICIENTES BETAS ENTRE ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO Y VALORES ESTUDIO 1 (N=470)	224
TABLA 9.27. VARIANZAS TOTALES EXPLICADAS PARA LAS ESCALAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO ESTUDIO 2 (N=119)	224
TABLA 9.28. COEFICIENTES BETAS ENTRE ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO Y VALORES ESTUDIO 2 (N=119)	224
TABLA 9.29. VARIANZA TOTAL EXPLICADA PARA LA ESCALA "EXPECT. DE EFICACIA NEGOCIADORA" ESTUDIO 1 (N=470)	225
TABLA 9.30. COEFICIENTES BETAS ENTRE VALORES Y "EXPECT. DE EFICACIA NEGOCIADORA" ESTUDIO 1 (N=470)	226
TABLA 9.31. VARIANZA TOTAL EXPLICADA PARA LA ESCALA "EXPECT. DE EFIC. NEGOC." EX ANTE ESTUDIO 2 (N=119)	226
TABLA 9.32. COEFICIENTES BETAS ENTRE VALORES PERSONALES Y "EXPECTATIVA DE EFICACIA NEGOCIADORA" EX ANTE ESTUDIO 2 (N=119)	226
TABLA 9.33. VARIANZA TOTAL EXPLICADA PARA LA ESCALA "EXPEC. DE EFIC. NEGOCIADORA" EX POST ESTUDIO 2	227



(N=119)

TABLA 9.34: COEFICIENTES BETAS ENTRE VALORES Y "EXPECT. DE EFICAC. NEGOCIADORA" EX POST ESTUDIO 2 (N=119)	227
TABLA 9.35: VARIANZAS TOTALES EXPLICADAS PARA LAS ESCALAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO POR LOS VALORES PERSONALES Y LA EXPECTATIVA DE EFICACIA NEGOCIADORA ESTUDIO 1 (N=470)	228
TABLA 9.36: COEFICIENTES BETAS ENTRE ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO, VALORES PERSONALES Y EXPECTATIVA DE EFICACIA NEGOCIADORA ESTUDIO 1 (N=470)	229
TABLA 9.37: VARIANZAS TOTALES EXPLICADAS PARA LAS ESCALAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO POR LOS VALORES PERSONALES Y LA EXPECTATIVA DE EFICACIA NEGOCIADORA EX ANTE ESTUDIO 2 (N=119)	229
TABLA 9.38: COEFICIENTES BETAS ENTRE ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO, VALORES PERSONALES Y EXPECTATIVA DE EFICACIA NEGOCIADORA EX ANTE ESTUDIO 2 (N=119)	229
TABLA 9.39: VARIANZAS TOTALES EXPLICADAS PARA LAS ESCALAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO POR LOS VALORES PERSONALES Y LA EXPECTATIVA DE EFICACIA NEGOCIADORA EX POST ESTUDIO 2 (N=119)	230
TABLA 9.40: COEFICIENTES BETAS ENTRE ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO, VALORES PERSONALES Y EXPECTATIVA DE EFICACIA NEGOCIADORA EX POST ESTUDIO 2 (N=119)	230
TABLA 9.41: VARIANZA TOTAL EXPLICADA PARA LA ESCALA "EFECTIVIDAD GLOBAL" EX ANTE ESTUDIO 2 (N=119)	231
TABLA 9.42: COEFICIENTES BETAS ENTRE ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO Y "EFECTIVIDAD GLOBAL" EX ANTE ESTUDIO 2 (N=119)	231
TABLA 9.43: VARIANZA TOTAL EXPLICADA PARA LA ESCALA "EFECTIVIDAD GLOBAL" EX POST ESTUDIO 2 (N=119)	231
TABLA 9.44: COEFICIENTES BETAS ENTRE ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO Y "EFECTIVIDAD GLOBAL" EX POST ESTUDIO 2 (N=119)	232
TABLA 9.45: DISTRIBUCIÓN DE LAS MEDIDAS DE EFECTIVIDAD EX ANTE POR NIVEL DE EFICACIA NEGOCIADORA EX ANTE ESTUDIO 2 (N=119)	233
TABLA 9.46: DISTRIBUCIÓN DE LAS MEDIDAS DE EFECTIVIDAD EX POST POR NIVEL DE EFICACIA NEGOCIADORA EX ANTE ESTUDIO 2 (N=119)	233
TABLA 9.47: DISTRIBUCIÓN DE LAS MEDIDAS DE EFECTIVIDAD EX POST POR NIVEL DE EFICACIA NEGOCIADORA EX POST ESTUDIO 2 (N=119)	233

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

### 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas puede observarse el interés con que las ciencias sociales abordan el estudio del conflicto y sus formas de resolución, esto no parece deberse a una tendencia o coyuntura particular, sino al hecho que el conflicto es parte de nuestra realidad, es un hecho natural que recorre todos los niveles de la vida social, desde el ámbito internacional y organizacional, hasta los espacios más cercanos al individuo y su cotidianeidad.

En su desarrollo, todo conflicto se circunscribe en un proceso continuado en el que interactúan diferentes elementos. Se origina en la dinámica de contraposición o divergencia de enfoques (ideas, creencias, acciones, conductas u objetivos) entre dos o más partes. Es un proceso interactivo, el conflicto tiene un inicio, se desarrolla y puede a veces, permanecer estacionario, transformarse o disolverse (Filley, 1991). En este proceso las condiciones antecedentes, las percepciones, las actitudes y otras características personales, suelen ser los elementos que definen el comportamiento o estilo de gestión del conflicto a ser adoptado por las partes.

El conflicto y los distintos modos de gestionarlo, han sido estudiados diferenciando los ámbitos en que se desarrolla: conflictos familiares, escolares, entre naciones, conflictos sociales, interpersonales y organizacionales. La mayor parte de estos estudios ha implicado un esfuerzo colectivo por integrar las necesidades individuales con principios y reglas básicas de convivencia de la comunidad.

Una manera, quizá la más eficaz, de resolver conflictos es la negociación. Para ello, es importante un cierto cambio de la perspectiva en el modo de gestionar los conflictos, los negociadores deben cumplir ciertos preceptos y acciones, desde la comprensión de la importancia de maximizar los intereses de las partes involucradas, mantener un comportamiento no confrontativo, apuntar una distribución acordada, hasta procurar un resultado mutuamente aceptable y satisfactorio.

La negociación, como método de gestión de conflictos interpersonales y entre grupos, ha reconocido la marcada interdependencia de los actores de la vida social, interdependencia que les aconseja la utilización de instrumentos cooperativos para solucionar sus diferencias.

En este contexto, en los últimos tiempos, los modelos, teorías y estudios realizados sobre negociación han coincidido en la importancia de motivar cambios de paradigmas, actitudes y comportamientos de los sujetos negociadores para crear un espacio de acción colectiva, con el fin de brindarles herramientas para la toma de decisiones integradoras.

De igual manera, diversos estudios realizados sobre valores personales han destacado la importancia de estos y su influencia para la comprensión de las percepciones, las motivaciones, las actitudes y los comportamientos de las personas. Sin embargo, hasta la fecha son escasos y poco concluyentes, los estudios sobre las verdaderas motivaciones o valores que inciden en el ánimo y las actuaciones negociadoras, así como, las formas de potenciar los valores y características personales para mejorar el rendimiento del negociador y la calidad de los acuerdos negociados.

El presente trabajo pretende reflejar la importancia de la cuestión analizando cuáles son los valores, las motivaciones u otros aspectos personales que condicionan los comportamientos del sujeto para gestionar sus conflictos por medio de una negociación y la incidencia de estos en los resultados de la negociación.

Siguiendo esta secuencia, basados en la categorización de valores de Rockeach, empezamos con el análisis de los valores que influyen a las personas en sus intervenciones de carácter conductual, es decir, del modo en que abordan una determinada situación de conflicto. Para categorizar las conductas o estilos de gestión de conflictos, adoptamos el modelo conceptual de la teoría sobre el grid de Blake y Mouton, considerado para muchos como la base conceptual para establecer las categorías o divisiones sobre los estilos, tácticas, estrategias o conductas conflictivas.

Seguimos con la negociación, entendiéndola como un método de gestión de conflictos cuya finalidad es alcanzar acuerdos inteligentes, buscando un compromiso o un acuerdo satisfactorio para las aspiraciones de las dos o más partes enfrentadas y

permitiendo en el futuro la convivencia pacífica de las mismas al tiempo que asegure la posibilidad de futuras colaboraciones en temas de interés común Puchol (2009) y Fisher, Ury y Patton (2010).

Continuamos con el análisis de los criterios de eficacia del negociador y de efectividad de la negociación que, como señalan Munduate y Medina (2006), son un aspecto central en el estudio del modo en que los negociadores abordan y manejan las situaciones de conflicto, pues dichos criterios tienen una clara repercusión, desde un punto de vista descriptivo, identifican los aspectos que deben ser considerados para estudiar la efectividad de los encuentros negociadores, y desde un punto de vista prescriptivo, permiten dar pautas a los negociadores acerca del modo más efectivo de gestionar los conflictos y mejorar su rendimiento en la negociación.

En síntesis, por un lado, abordamos la problemática de la influencia de los valores personales en los estilos y conductas de gestión de conflictos, y por otro lado, la relación del estilo o comportamientos adoptados por el negociador con los criterios que pueden determinar la eficacia del negociador y la efectividad de una negociación.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los planteamientos anteriores, sumados a la relevancia del estudio de la negociación como una forma de gestionar conflictos nos conduce a plantear los siguientes objetivos:

1. Revisar y sintetizar la literatura existente sobre gestión de conflictos, modelos, estrategias de negociación y valores personales con el fin de contar con la suficiente información para lograr un marco teórico adecuado.
2. Elaborar una escala breve de valores personales bajo el enfoque de la teoría más aceptada en la materia.
3. Determinar la relación entre los valores personales y los estilos de gestión del conflicto de las partes en un proceso de negociación.
4. Determinar la relación entre los valores personales con las expectativas de eficacia del negociador.
5. Determinar, de acuerdo con la experiencia del negociador, la influencia o impacto de los estilos de gestión del conflicto en la percepción de efectividad del proceso y de los resultados.

6. Analizar la influencia de la autoeficacia general sobre la efectividad percibida en la gestión del conflicto.
7. Brindar información sobre las formas de mejorar el rendimiento del negociador y los resultados de la negociación.

### **3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

La estructura de la presente tesis doctoral está directamente relacionada con los objetivos anteriormente expuestos. Tras la introducción, en la que justificamos la realización de este trabajo, la investigación se estructura en tres partes: la primera aborda los aspectos y fundamentos teóricos, la segunda el carácter empírico y la tercera las conclusiones, su desarrollo es desglosado en los distintos capítulos. Finalmente, se presenta la bibliografía consultada y utilizada, junto con algunos anexos que completan la información recogida.

La parte teórica se desarrolla en cinco capítulos (del segundo al sexto). En los cuales se realiza una revisión profunda de la literatura relevante para situar el estudio en un contexto.

El capítulo segundo, contextualiza la gestión del conflicto. Analiza qué es el conflicto y el proceso que sigue. A continuación, se lleva a cabo una revisión de los diferentes enfoques para la resolución de conflictos interpersonales y organizacionales y sobre las condiciones necesarias para la gestión constructiva del conflicto.

En el capítulo tercero se identifican las formas o estilos de gestión del conflicto con algunas aproximaciones alternativas. A continuación, se fundamenta el modelo conceptual bidimensional del Grid sobre los estilos de gestión del conflicto a ser utilizado en la presente investigación y se identifican algunos patrones que pueden tener incidencia en el cambio de la naturaleza de la interacción de las partes en conflicto (conduciéndolas de la confrontación a la cooperación).

El capítulo cuarto aborda el estudio de los valores personales siguiendo aquellos enfoques que han llegado a entenderlos como ejes centrales de la motivación y la acción, así como, en la toma de decisiones. Asimismo, expone las tipologías más aceptadas y, principalmente, la propuesta por Rokeach, de la cuál deriva la escala de valores a ser utilizada en la investigación. A continuación, se presentan los estudios

que relacionan los valores con los estilos de gestión del conflicto y estudios preliminares sobre las características personales y acciones que pueden incidir en los cambios de comportamientos de los negociadores.

En el capítulo quinto se analiza el contexto de la negociación, el proceso que sigue, algunas características de los negociadores como factores influyentes en la decisión de negociar y en su actuación posterior, y los comportamientos estratégicos para conseguir sus objetivos, así como su eficacia. A continuación, se presentan algunos estudios sobre la forma de motivar la cooperación mutua entre las partes. En la segunda parte del capítulo se realiza un estudio sucinto de la relación de las expectativas de eficacia del negociador con los estilos de gestión del conflicto, con los resultados de la negociación, los valores personales y la efectividad personal y diádica. A continuación, se exponen los criterios para medir la efectividad de una negociación y las acciones que se pueden desplegar para incrementar la eficacia del negociador y con ello mejorar los resultados de la negociación. Finalmente, a efecto de contextualizar las implicaciones para la gestión, son abordados los aspectos básicos de la teoría de los recursos y las capacidades.

Esta primera parte finaliza con el sexto capítulo, en este capítulo se exponen los fundamentos teóricos en los que se apoyan las hipótesis establecidas y el modelo conceptual.

En la segunda parte se presenta la investigación empírica estructurada en tres capítulos (séptimo al noveno). En el capítulo séptimo se explica la población objeto de estudio, el procedimiento empleado para recabar los datos, se presentan los conceptos básicos de los instrumentos y de las escalas de medida utilizadas en la investigación empírica. En el capítulo octavo se realiza el análisis psicométrico de los instrumentos de medida. En el capítulo noveno el análisis de los resultados y contrastación de las hipótesis.

Por último, la tercera parte recoge el capítulo décimo dedicado a la discusión y las conclusiones. Este capítulo se integra por las principales conclusiones del trabajo, tanto a nivel teórico como empírico, sus implicaciones en la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación.

**PRIMERA PARTE**  
**FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

---

## **CAPÍTULO II**

### **GESTIÓN EL CONFLICTO**

En el presente capítulo, llevamos a cabo una revisión teórica de las distintas investigaciones relacionadas con la gestión del conflicto, con el objetivo de presentar la información que nos permita contextualizar los temas de análisis posteriores.

En primer lugar, plasmamos algunas definiciones sobre el conflicto, así como sus características y propiedades inherentes. Posteriormente, sobre el proceso, analizando la secuencia del desarrollo y la resolución del conflicto, tomando en cuenta algunas variables que en una fase posterior definen los mecanismos de gestión de conflictos. Abordamos, también estudios sobre los diferentes medios para resolver los conflictos o disputas interpersonales y organizacionales. Finalmente, presentamos algunos estudios que ponen de manifiesto la importancia de este tema como parte de la dinámica organizacional.

#### **1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONFLICTO**

A pesar de los significados divergentes que ha adquirido el término conflicto, en los últimos años pueden encontrarse varios aspectos comunes en la mayoría de las definiciones. El conflicto se presenta como un hecho natural, inherente al ser humano y a su vida social. Puede surgir en diferentes escenarios y situaciones interpersonales, organizacionales, entre empresas, intergrupales e interculturales, nacionales e internacionales. Se genera cuando dos o más personas muestran sus divergencias y hacen evidentes sus incompatibilidades.

En términos amplios, el conflicto ha sido definido como el proceso por el cual un individuo o grupo percibe a otro individuo o grupo como opositores de sus creencias, intereses, objetivos, valores y percepciones de la realidad (Pruitt, 1983; Thomas, 1992; Wall & Callister, 1995; De Dreu, Harinck & Van Vianem, 1999). Según Thomas (1992) el conflicto es un proceso que incluye las percepciones, emociones, actitudes, conductas y resultados de las partes, comienza cuando una de ellas percibe que la otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus intereses u objetivos. Para Tedeschi, Schenkler & Bonoma (1973) es un estado interactivo en el que las conductas o metas de una parte son, en algún grado, incompatibles con las conductas, metas o intereses de una o más partes.



A criterio de Van de Vliert (1997) y Munduate y Martínez (1994) dos o más personas, o grupos, están en conflicto cuando al menos una de las partes experimenta frustración ante la obstrucción o alteración causada por la otra parte. Por su parte, Rahim (1990) define el conflicto como un estado interactivo manifestado mediante la incompatibilidad, el desacuerdo, divergencia o la diferencia dentro o entre unidades sociales.

Boardman y Horowitz (1994 citadas en Suárez, 1996) definen el conflicto como una incompatibilidad de conductas, cogniciones, metas y/o afectos entre individuos o grupos capaces de conducir a una expresión agresiva de su incompatibilidad social. Las autoras agregan que, su definición específicamente incorpora conductas, cogniciones y afectos porque todos estos factores son importantes en el conflicto entre dos o más partes y es al fin de cuentas una función directa de la conducta, las personas reaccionan a las conductas. Sin embargo, concluyen, la conducta es usualmente una función directa de las cogniciones y afectos, aunque algunas veces este lazo sea inconsciente.

Putman y Poole (1987) identifican las propiedades inherentes a un conflicto, las cuales son: a) la interacción, b) la interdependencia, en el sentido que cada parte tiene cierto potencial de interferir en las acciones y resultados de la otra, y c) la percepción de la existencia de una discrepancia o incompatibilidad en los fines perseguidos por las partes en conflicto.

Otras definiciones han integrado estas propiedades, considerando al conflicto como una confrontación expresada entre al menos dos partes interdependientes, que perciben fines divergentes o incompatibles, recursos reducidos y una interferencia potencial de la otra parte en la consecución de sus objetivos (Hocker & Wilmot, 1991). Como señalan Boz, Martínez y Munduate (2009) habitualmente irrumpe de manera aleatoria y no planificada, estando presente tanto a niveles interpersonales, como grupales y organizacionales.

Con base en estas definiciones, algunos autores diferencian el conflicto del desacuerdo, en el desacuerdo pesa la oposición directa en cuanto a los fines perseguidos, de forma que es posible estar de acuerdo o desacuerdo con alguien, en

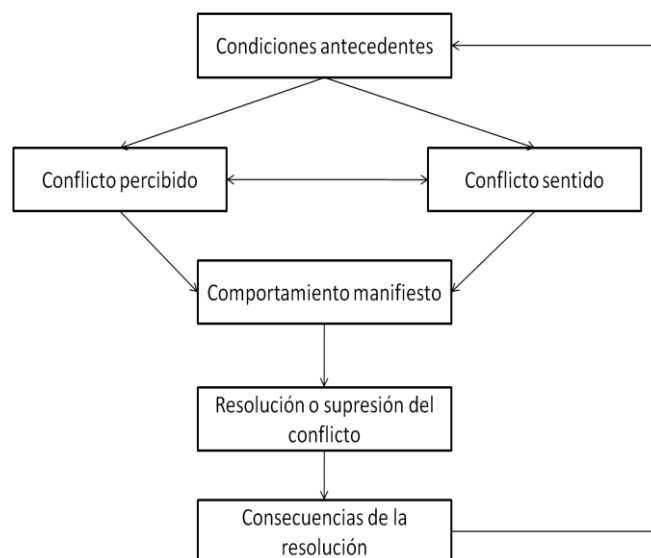
el conflicto se deben reconciliar las posturas con el fin de tomar decisiones, continuar las actividades y lograr fines o acuerdos comunes (Knapp, Putman & Davis, 1988).

Según Stonner y Wankel (1989) la diferencia entre las aspiraciones perseguidas por las partes, equipara el conflicto con la competición, sin embargo, en el conflicto las partes son interdependientes y tienen cada una de ellas una potencial posibilidad de interferir en la conducta y resultados de la otra parte, mientras que en la competición las conductas de los sujetos, están orientadas hacia la consecución de los fines y son independientes.

## 2. PROCESO DEL CONFLICTO

Como mencionamos previamente, el conflicto es un proceso dinámico e interactivo, se inicia o nace, se intensifica, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario. Se desarrolla en una serie de etapas, interconectadas unas con otras y precedentes del origen de los sucesos siguientes, la diferenciación y categorización de las mismas es de difícil predicción, no estando sujeto a una única definición. En el intento de presentar un esquema sobre las diferentes etapas y condiciones que tienen lugar durante el desarrollo de un conflicto, acudimos a autores como Pondy y Corwin (1969 citados en Filley, 1991), quienes esquematizan el proceso del conflicto en seis pasos presentados en la figura 2.1.

**Figura 2.1. El proceso del conflicto**



Fuente: Filley, A. (1991) a partir de Pondy (1969) y Corwin (1969).

En este bosquejo de la secuencia del desarrollo y la resolución del conflicto, las condiciones antecedentes son aquellas características de una situación conducentes al conflicto. Son reconocidas como relaciones sociales con diversas clases o grados de conducta conflictiva las jurisdicciones ambiguas, conflictos de intereses, barreras de la comunicación, dependencia de una parte, asociación de las partes, necesidad de consenso, regulaciones comportamentales, tipos de personalidad, diferencias de valores personales y conflictos previos no resueltos (Filley, 1991).

El conflicto percibido es entendido como el conjunto de condiciones reconocido lógicamente e impersonalmente como conflictivo por las partes, es decir cuando una o varias partes reconocen la existencia de condiciones que propician la ocasión para que surja un conflicto. El conflicto sentido refleja la etapa en que las partes se involucran emocionalmente generando en ellas sentimientos de amenaza, hostilidad, temor, ansiedad, tensión o desconfianza. Estas dos etapas son importantes porque es donde tienden a definirse los temas del conflicto. Éste es el punto en el proceso en el cual las partes deciden en qué consiste el conflicto (Pinkley, 1990) y suelen delimitar el conjunto de acciones y soluciones posibles. Las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones (Kumar, 1989). Por ejemplo, se ha encontrado que las emociones negativas producen una sobre-simplificación de los asuntos, reducción en la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de la otra persona (Kumar, 1989). En contraste, los sentimientos positivos amplían la tendencia para ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, tener un punto de vista más amplio de la situación y desarrollar soluciones más creativas (Carnevale & Isen, 1986).

El comportamiento manifiesto es el comportamiento real y abierto de las partes, basado en condiciones, percepciones, emociones y actitudes antecedentes. Estas intenciones representan la decisión de actuar de una manera determinada ante un conflicto. Según Robbins (1996) la etapa del comportamiento incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

La resolución o supresión del conflicto es el término de un conflicto mediante un acuerdo entre las partes o la derrota de una de ellas. En esta etapa del proceso las acciones se dirigen a terminar con el conflicto manifiesto. Para Filley (1991) esta etapa

puede derivar en diversos mecanismos de resolución de conflictos, estos se clasifican en tres tipos o clases de acuerdo con los resultados: la ganancia para alguna de las partes y la pérdida para la otra; una ganancia parcial y una pérdida parcial para todas las partes; y una ganancia aceptable para todas las partes.

Finalmente, la resolución resultante o consecuencias del conflicto se refieren a la etapa de un conflicto condicionada por la dinámica entre las partes y resultado obtenido, puede afectar las relaciones futuras de las partes y su actitud entre ellas. La resolución puede aumentar la probabilidad de conflictos futuros o contribuir a la futura armonía y a la cooperación.

En síntesis, según esta estructura en el proceso de un conflicto las condiciones antecedentes, las percepciones, las actitudes y algunas variables personales, definen la percepción sobre la situación, la actitud y el tipo comportamiento del individuo, en una siguiente etapa, establecen y definen los mecanismos de gestión que se emplearán, así como las consecuencias del resultado alcanzado.

Estudios que abordan este tema desde una perspectiva organizacional, señalan la importancia de tomar en cuenta que un elevado porcentaje de los conflictos en las organizaciones residen en variables intangibles y no visibles en el ejercicio del trabajo, como actitudes, percepciones y formas de pensamiento (Arciniega, Woehr & Poling, 2008), y sugieren la necesidad de elaborar modelos más complejos que tomen en cuenta a los diferentes tipos de diversidad y otros aspectos de carácter psicológico como las motivaciones y las aspiraciones de las partes y su interacción con la organización para determinar el alcance y la dimensión del conflicto (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Una de las clasificaciones más comúnmente aceptada en el ámbito organizacional es la propuesta por Jehn (1995). Aborda la doble faceta “tareas organizacionales-relaciones sociales”, diferenciando los conflictos de tareas y de los conflictos relacionales, los primeros los define como los desacuerdos o diferencias de los miembros del grupo en sus puntos de vista, sus ideas u opiniones acerca de una decisión que deben tomar o tarea concreta y la manera de llevarla a cabo. Los conflictos relacionales son definidos como las discrepancias e incompatibilidades personales en valores, normas personales y familiares, gustos, ideas.

Por su parte, Osca y García-Salmones (2010) señalan que la diferenciación de orden personal en las relaciones organizacionales y sociales percibidas en el entorno laboral se puede contextualizar según la diversidad social (basada en aspectos personales) y funcional (atendiendo a los conflictos generados por las características del trabajo).

Estos estudios ponen de manifiesto la importancia de tomar en cuenta el tipo de conflicto que tiene lugar en la organización o en un contexto laboral particular para comprender la dinámica y desarrollo del conflicto, antes de planificar y definir la estrategia de intervención para su gestión dentro de dicha organización.

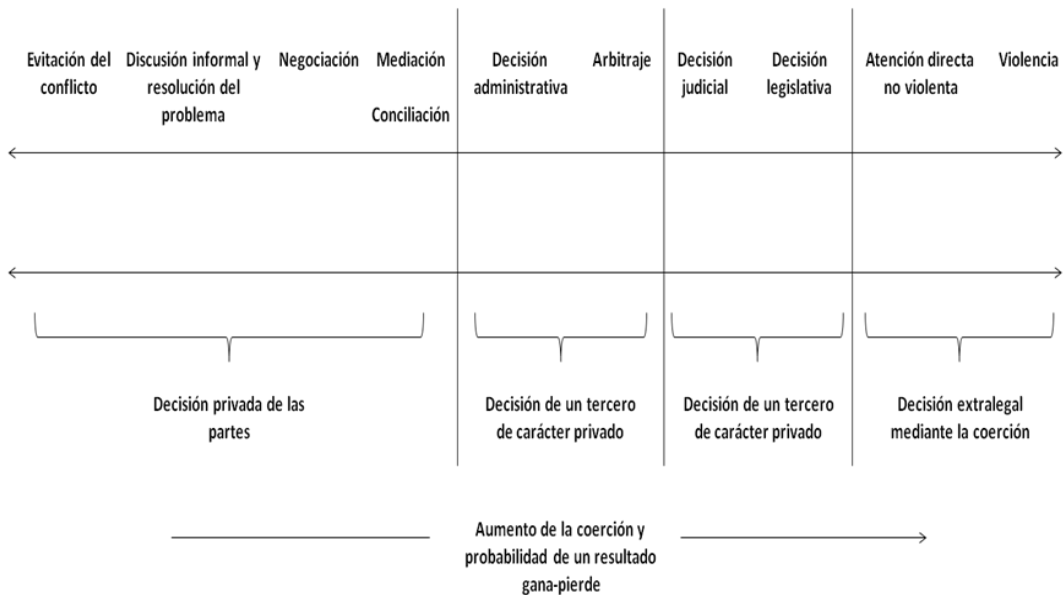
### **3. ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO**

Las personas que enfrentan un conflicto disponen de diferentes medios para resolver sus disputas. Moore (1995) expone algunas de las alternativas más comunes para abordar los conflictos. Cada una de ellas varía según la formalidad del proceso, el carácter reservado del enfoque, las personas comprometidas, la decisión y el nivel de coerción ejercitado por las partes.

En la sucesión de métodos que propone (ver figura 2.2), situados en el costado izquierdo están los procedimientos privados e informales que involucran sólo a las partes. Sobre el otro extremo, están aquellos métodos que se apoyan en la coerción o en la acción pública para someter a la parte contraria.

Según su propuesta, la mayoría de los desacuerdos suelen resolverse informalmente a través del distanciamiento entre las partes o la evitación. Cuando la evitación no es posible, puede ocurrir la “decisión privada de las partes” de llegar a un acuerdo consensuado a través de la discusión informal y resolución del problema, la negociación, la mediación o la conciliación. Si esta primera fase no ha causado los efectos esperados o no se ha acudido a ella, las partes podrán acceder a una tercera persona distinta a las partes; a través de una decisión administrativa, arbitraje o decisión judicial. O finalmente, a través de formas coercitivas, emplear técnicas directas de resolución con o sin violencia por una o ambas partes.

**Figura 2.2. Continuo de métodos de gestión y resolución de conflictos**



Fuente: Moore (1995)

Este continuo ilustra las formas alternativas para resolver los conflictos, la mayoría de los desacuerdos suelen resolverse informalmente, las partes tienden a evitarse mutuamente. Cuando la evitación no es posible o las tensiones escalan, las partes generalmente apelan a discusiones informales destinadas a resolver problemas, con el fin de solucionar las diferencias, a través de acuerdos. Es probablemente el modo en que terminan la mayoría de las discrepancias en la vida cotidiana.

Si ninguno de estos dos métodos resulta adecuado o no tienen éxito para resolver la discrepancia, es evidente que el desacuerdo se agrava hasta convertirse en una disputa. Las personas envueltas en una disputa tienen una diversidad de alternativas para resolver sus diferencias, cuyas variantes dependerán de las leyes que las regulan.

Siguiendo el continuo, la negociación se presenta como un proceso más intencional y estructurado que las discusiones informales para la resolución de problemas (Moore, 1995). Según Cohen y Altamira (2003) es el proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas.

La mediación, por su parte, aparece como una extensión del proceso negociador (Moore, 1995). Según Boqué (1993 citado en Bowling & Hoffman, 2000), cuando las

partes pierden su capacidad negociadora recurren a un mediador para que las ayude a ser nuevamente negociadores. Como en el caso de la negociación, la mediación deja el poder de decisión en manos de las partes en conflicto. Según Wang (2015) una de las grandes fortalezas de la mediación es dejar ese poder de decisión en manos de las partes, porque las predispone a honrar o cumplir los acuerdos alcanzados.

Posteriores o como alternativas a la negociación y la mediación, hay un continuo de técnicas que debilitan el control personal sobre el resultado de la disputa, acentúan la intervención de factores externos en la decisión y se apoyan cada vez más en técnicas de decisión de un tercero. Estos métodos pueden dividirse en públicos y privados, y en legales y extraleales.

Si la disputa se origina en el seno de una organización, a menudo puede recurrirse a un método administrativo o ejecutivo. En este proceso un tercero, que está menos distanciado del pleito, pero no siempre es imparcial, puede adoptar una decisión. El proceso puede ser privado si el sistema en cuyo ámbito surge la disputa es una compañía privada, una división o un equipo de trabajo; o público, si está a cargo de un organismo oficial (Moore, 1995).

El arbitraje es un método de resolución de conflictos, un mecanismo mediante el cual se resuelven los conflictos por particulares que no revisten la calidad de jueces estatales (Caivano, 1992). El arbitraje es también un proceso privado en que los procedimientos y a menudo el resultado no están sometidos al escrutinio público. Las personas eligen el arbitraje en lugar del procedimiento judicial porque es más informal, les da la oportunidad de acudir a personas especializadas en el tema de conflicto y con frecuencia, les resulta más rápido, menos costoso y más privado.

Un enfoque judicial implica escoger a la vía de la actuación jurisdiccional pública, ejercida por el Estado a través de los órganos del Poder Judicial. Los litigantes pierden el control del resultado, pero pueden beneficiarse con una decisión basada en normas aprobadas socialmente. El método legislativo es otro medio público y legal de solucionar un conflicto. Comúnmente se utiliza en conflictos que afectan a poblaciones numerosas y son de interés social. Las decisiones legislativas generalmente culminan en compromisos negociados que adoptan forma de leyes.

Finalmente, está el método extralegal, el cual no se basa en un proceso aprobado socialmente y utiliza la coerción para obligar al contrario a acatar o someterse. Hay dos tipos de enfoques extra legales: la acción no violenta y la violenta. La acción no violenta compromete a una persona o un grupo que comete o se abstiene de cometer actos que obligan al contrario a comportarse del modo deseado. El último método de resolución de la disputa es la violencia o coerción física. Para que la coerción física sea eficaz, la parte promotora debe poseer poder suficiente para dañar realmente a la otra parte, debe ser capaz de convencer al adversario de que tiene ese poder, y debe estar dispuesta a utilizarlo (Moore, 1995).

En la organización, cuando se trate de un conflicto externo, es decir, de aquel que puede surgir como consecuencia de las relaciones de la organización en su entorno económico o social, autores como Coleman, Kugler, Bui-Wrzosinska, Nowak y Vallacher (2012), mediante un modelo de carácter integrador ofrecen una perspectiva sobre algunas de las dinámicas más básicas de los conflictos sociales, como la forma en que los tres parámetros del modelo (el poder relativo, la interdependencia y la importancia relacional) interactúan y proponen orientaciones de resolución del conflicto. En función a estos parámetros, las personas enfrentadas por un conflicto disponen de diferentes medios de actuación para resolver sus disputas. En los conflictos organizacionales externos se subrayan el arbitraje y la negociación como las alternativas más acordes a las características y objetivos de la organización.

#### **4. GESTIÓN DEL CONFLICTO INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones sufren continuamente conflictos internos como consecuencia de las relaciones entre los miembros que las integran. La gestión del conflicto, como un aspecto de la dinámica organizacional, hace referencia a los diferentes procesos o intervenciones que tienen por finalidad reducir, estimular o resolver una situación de intereses u objetivos divergentes entre dos o más partes (Medina, Luque & Cruces, 2006).

Según Rahim (2002) la gestión de conflictos dentro de la organización es necesaria para resolver frustraciones, problemas y gestionar el cambio de actitud de los miembros de la organización. Los conflictos organizacionales son producidos por diferentes aspectos como: la tensión que origina la consecución de los objetivos en la organización, la satisfacción de intereses dicotómicos entre los empleados-directivos,



la falta de cooperación mutua para alcanzar las metas organizacionales y la influencia recíproca para lograr o impedir el cumplimiento de objetivos de las partes.

Entre los autores que fomentan el abordaje y la gestión de los conflictos organizacionales internos, De Dreu y Van de Vliert (1997) sostienen que la discrepancia dentro de un grupo no es necesariamente perjudicial para la ejecución de las tareas o el desempeño del grupo. En la misma línea, otros autores muestran cómo el conflicto contribuye positivamente al rendimiento del grupo y el desempeño organizacional. La confrontación activa entre los miembros del grupo puede incidir en forma positiva en la calidad de decisiones tomadas por el equipo, la aceptación de las decisiones por parte de todos los miembros en disputa y la consecución de elevados resultados conjuntos (Alper & Tjosvold, 1993; Janssen, Van de Vliert & Veenstra, 1996, 1999; Tjosvold, 1997). Amason y Schweiger (1997) sostienen que el desacuerdo inicial más que el consenso grupal produce un incremento en el rendimiento de la organización. De la misma manera, Bornstein y Erev (1994) a través de sus experimentos demuestran la forma en que el conflicto intergrupales puede mejorar la productividad individual y los resultados intergrupales, así como, mejorar la calidad de la toma de decisiones. Finalmente, según Putman (1994a) las negociaciones grupales pueden mejorar el rendimiento del grupo, la coordinación y la satisfacción de los miembros.

Al existir diferentes procesos o intervenciones que tienen por finalidad abordar una situación conflicto organizacional, las partes involucradas pueden decidir por adoptar una política a corto plazo de cesión o de adopción de una solución de compromiso con el riesgo de dañar los intereses colectivos a largo plazo (De Dreu & Van de Vliert , 1997), o bien, una política de largo plazo que implica conocer el contexto del conflicto y afrontarlo de manera que les permita conseguir resultados positivos. En esta línea, necesitamos distinguir entre lo que significa resolver un conflicto y gestionar un conflicto. Resolver un conflicto implica reducirlo, eliminarlo o finalizarlo, gestionar un conflicto implica diseñar estrategias para minimizar las disfunciones del conflicto y maximizar sus aspectos positivos, con el fin de incrementar la efectividad organizacional (Rahim, 2002).

En cuanto a las intervenciones dirigidas a gestionar un conflicto, como señalan Medina, Munduate, Martínez, Dorado y Mañas (2004) la gestión del conflicto puede

centrarse en intervenciones de carácter estructural o en intervenciones de carácter conductual.

#### **4.1. Gestión Estructural**

Según Rahim (2002) la gestión estructural es utilizada con el objetivo de mejorar la efectividad organizacional modificando algunos parámetros de diseño organizacional, como los mecanismos de diferenciación e integración, de jerarquía, algunos procedimientos y en sistemas de pagos e incentivos. Intenta principalmente gestionar el conflicto alterando la percepción de los miembros de la organización sobre la intensidad del mismo. Así por ejemplo, si se concluye que la causa del conflicto es la comunicación, la acción estructural o estas intervenciones estructurales deberían estar dirigidas a modificar los sistemas o mecanismos de comunicación entre las partes (Meliá & Peiró, 1985).

Otra forma estructural de gestionar el conflicto es incidiendo sobre las relaciones de poder entre las partes, como señalan Barón, Munduate, Luque y Cruces (1993), cualquier variación de la relación de poder existente entre las partes puede influir sobre la intensidad del conflicto. Por su parte, la teoría estructural del rol planteada por Kabanoff (1985) considera tres elementos: personas, posiciones y decisiones, la conjugación de estos elementos junto a la influencia potencial de las personas en las organizaciones, así como las posibles incongruencias que se establecen en la interrelaciones, estarían como la base o causa de muchos conflictos organizacionales, por lo que la manipulación de alguno de ellos serían una forma de gestionar estructuralmente los conflictos.

#### **4.2. Gestión conductual**

La gestión conductual del conflicto se refiere al análisis de la forma en que las personas abordan una determinada situación de conflicto, es decir los denominados estilos de gestión del conflicto, intenciones, estrategias o propósitos generales de las partes para el abordaje de dicho conflicto. Estas intenciones han recibido una gran diversidad de nombres: orientaciones, aproximaciones, estilos, estrategias, conductas y modos de manejo del conflicto (Thomas, 1992). En esta línea, algunos investigadores han diferenciado entre dos niveles de respuesta al conflicto, el primero de carácter más intencional o estratégico y el segundo de carácter más conductual,

mientras otros autores han partido de la base de que dichos abordajes son intercambiables, es decir que, la intención y la conducta son semejantes (Pruitt & Carnevale, 1993).

Dentro de un proceso general de gestión del conflicto, Thomas (1992) distingue entre las intenciones estratégicas, las intenciones tácticas y las conductas. Según este autor las intenciones estratégicas son intenciones generales que las partes consideran en la resolución del conflicto; las intenciones tácticas son intenciones más concretas o medios para llevar a cabo las intenciones estratégicas; y las conductas son acciones concretas desarrolladas por las partes.

Respecto a su aplicación en situaciones organizacionales, algunas investigaciones plantean la intervención de los gestores para lograr que sus trabajadores desarrollen habilidades necesarias para discriminar las características particulares de cada situación, de forma que puedan responder ante las mismas mediante los estilos y conductas más adecuadas. Uno de los objetivos tradicionales de la gestión conductual del conflicto consiste en evaluar las predisposiciones de los miembros de la organización para gestionar el conflicto aprendiendo cómo y cuándo emplear adecuadamente las diversas conductas o estilos (Rahim, 1990).

El análisis del modo en que las personas afrontan el conflicto dentro y fuera de las organizaciones ha sido estudiado desde diversas perspectivas y conceptualizaciones teóricas, las cuales han analizado y descrito los distintos estilos y comportamientos que pueden mostrar las partes en una determinada interacción conflictiva. En un próximo capítulo analizaremos los modelos teóricos que describen las formas, intenciones y/o estilos de gestión de conflicto.

## **5. CONFLICTO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN**

Como señalamos previamente, la mayoría de los conflictos que tienen lugar al interior de las organizaciones son producidos por diferentes aspectos, todos ellos pueden ser examinados también en el marco de la naturaleza de los estilos de dirección.

Como señalan Poitras, Hill, Hamel y Benoît Pelletier (2015), varios factores pueden influir en cómo un administrador se involucra en la resolución de un conflicto. Por ejemplo, los gerentes con cualidades de liderazgo transformativo tienen mayores

probabilidades de participar en esfuerzos constructivos para resolver los conflictos (Saeed, Almas, Anis-ul-Haq & Niazi, 2014). Algunos factores contextuales, como las expectativas culturales, también pueden ayudar a determinar si los empleados están predispuestos a solicitar la intervención gerencial para ayudar a resolver los conflictos o si los administradores inician dichas intervenciones ellos mismos (Elangovan 1993; Kozan, Ergin & Varoglu, 2014).

En los últimos años, encontramos diferentes investigaciones sobre los resultados de los estilos de dirección cooperativos frente a otros estilos de dirección más autoritarios. Tjosvold, Law y Sun (2006) estudiaron la incidencia de dichos enfoques de dirección en la solución de conflictos y la eficacia del equipo de trabajo en entornos eminentemente competitivos. Analizaron las percepciones de los equipos de trabajo ante los conflictos generados en el cumplimiento de las tareas, tanto en China como en países occidentales. Según los resultados obtenidos, un enfoque cooperativo de gestión de conflictos puede ser igualmente útil para los equipos de trabajo chinos, como para equipos que desarrollan sus actividades en el contexto occidental.

Tjosvold y Ding (2008) descubrieron que las divergencias entre los actores laborales (jefes y operarios) pueden generar resultados positivos para la organización, ayudando a los directivos y empleados a rentabilizar la gestión del conflicto. Investigaron el grado de eficacia de: a) la incorporación de valores sociales, la persuasión y la comunicación no verbal en los estilos de dirección; b) de la implementación de habilidades cooperativas mediante la expresión directa por parte de los empleados de sentimientos o críticas a los superiores; c) de expresiones de ideas contrarias a los objetivos marcados con la intención de fomentar la comprensión de los jefes hacia perspectivas opuestas; y, d) la puesta en marcha de alternativas de solución y aceptación de nuevas resoluciones. Los resultados mostraron que la canalización del conflicto hacia conductas constructivas para la organización repercutió en el trabajo en equipo, en la calidad de servicio y el liderazgo.

Se identifican tres subdimensiones de habilidades de gestión de conflictos que se alinean con los rasgos definitorios del proceso de conflicto. Según Pondy (1967 citado en Moore, 2003), el término "conflicto" se ha utilizado en la literatura para describir: 1) estados cognitivos, tales como la percepción o conciencia de la

situación de conflicto; 2) estados afectivos, tales como el estrés o la hostilidad que uno experimenta durante un conflicto; y 3) el comportamiento de conflicto, que van desde la resistencia pasiva a la agresión abierta. En consecuencia, un administrador llamado a mediar en las disputas entre los empleados debe adquirir las habilidades para lidiar con cada uno de estos tres aspectos del conflicto: cognitivo, emocional y conductual. Una actitud de imparcialidad se considera un requisito fundamental para aceptar a los gerentes como mediadores creíbles (Moore 2003).

Finalmente, si la dirección/gerencia decide involucrarse como tercero en la resolución de un conflicto organizacional/laboral, los estudiosos sugieren cuatro enfoques principales para lograr una resolución (Sheppard 1984; Lewicki & Sheppard 1985; Kolb 1986; Karambayya & Brett 1994). En primer lugar, los administradores pueden optar por investigar/intervenir y arbitrar la manera en que el conflicto se resolverá, esta acción puede incluir hacer cumplir una solución si es necesario. También pueden buscar la reestructuración, que implica cambiar la estructura organizacional (por ejemplo, asignación de funciones y composición del equipo) para resolver el conflicto. En otros casos, los administradores podrán decidir por aconsejar a las partes a adoptar medidas para resolver el conflicto jugando un papel más consultivo. Finalmente, en algunos casos, los gerentes pueden desempeñar un papel más proactivo y pueden mediar en el conflicto existente entre las partes. En tales casos, el objetivo es ayudar a los empleados a negociar una solución a través de un debate. Los directores o gerentes parecen más propensos a elegir la mediación cuando perciben problemas comunes (Karambayya & Brett, 1989).

Los temas abordados en este capítulo ponen en evidencia la importancia que diversas perspectivas teóricas le han dado al estudio de los conflictos y los factores a ser considerados para su gestión adecuada y pertinente, tanto para los conflictos interpersonales, como organizacionales. Esta información nos da el marco de partida para los temas a tratar en los capítulos posteriores. A partir de este momento nuestra atención estará dirigida al estudio de los estilos de gestión del conflicto interpersonal y de las diversas variables contextuales y personales relacionadas con los criterios de efectividad de una negociación.

## **CAPÍTULO III**

### **LOS ESTILOS Y CONDUCTAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO**

Uno de los estudios más frecuentes sobre la gestión del conflicto es la descripción de lo que las personas hacen para resolverlo. En este capítulo identificamos las formas o estilos de gestión del conflicto con algunas aproximaciones alternativas. A continuación, fundamentamos el modelo conceptual bidimensional del Grid sobre los estilos de gestión del conflicto a ser utilizado en la presente investigación y describimos los cinco estilos derivados de este modelo.

Posteriormente, y con el fin de introducir elementos de análisis para los siguientes capítulos, a partir de estudios realizados sobre la mediación, identificamos algunos patrones que pueden tener incidencia en el cambio de la naturaleza de la interacción de las partes en conflicto e influir en la modificación o transformación de las actitudes, los comportamientos y los procesos cognitivos de los problemas, proporcionando un acercamiento particular a los intentos por llegar a un acuerdo mutuo.

#### **1. APROXIMACIONES A LOS ESTILOS Y CONDUCTAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO**

Como señalan Medina, Luque y Cruces (2006), clasificar los estilos y conductas de gestión del conflicto genera gran confusión terminológica y conceptual, debido esencialmente a dos problemas: el grado con que el investigador diferencia entre la intención del negociador y la conducta realmente utilizada por las partes para gestionar el conflicto, y la terminología utilizada para referirse a dichas intenciones o conductas.

En cuanto al primero de los aspectos, algunos investigadores han diferenciado entre dos niveles de respuesta al conflicto, el primero de carácter más intencional o estratégico y el segundo más conductual (Pruitt & Carnevale, 1993), para otros, estos abordajes son intercambiables, sosteniendo que la intención y la conducta son semejantes (Van de Vliert & Euwema, 1994). Por estas razones, cuando se habla de gestión del conflicto, a veces se hace referencia a intenciones o estrategias generales, y otras veces a comportamientos concretos.

Según Robbins (1996) y Thomas (1992) en el proceso de desarrollo del conflicto las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de las personas y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada. Para estos autores suele haber una relación incierta entre las intenciones y el comportamiento, el comportamiento no siempre refleja con precisión las intenciones iniciales de las partes.

Thomas (1992b), dentro del proceso general de gestión del conflicto, distingue entre las intenciones estratégicas, las intenciones tácticas y las conductas. Las intenciones estratégicas son intenciones generales consideradas por las partes en la resolución del conflicto, las intenciones tácticas son intenciones más concretas o medios para llevar a cabo dichas intenciones estratégicas, y las conductas son acciones observables desarrolladas por las partes.

En cuanto a la terminología, los modos o formas de enfrentar un conflicto han sido denominadas de diversas maneras, tenemos quienes utilizan los términos conductas o estilos de gestión de conflictos (Blake & Mouton, 1964; Ruble & Thomas, 1976; Rahim, 1983; Pruitt & Rubin, 1986); otros autores prefieren denominarlos conglomerados de conductas (Van de Vliert, Euwema & Huismans, 1995); mientras hay quienes los denominan respuestas al conflicto (Kolb & Putman, 1992); elecciones estratégicas (Carnevale, 1986). Esta extensa tipología parece diferenciarse según se trate de predisposiciones o intenciones de las partes, o, de acciones concretas.

En cuanto a la clasificación, una revisión de la literatura sobre los estilos de gestión del conflicto nos permite identificar una gran diversidad de aproximaciones alternativas. Con pocas excepciones, el estudio de comportamientos del negociador, o estilos, se ha caracterizado dicotómicamente, como competitiva y cooperativa (Boyer et al., 2009). En esta línea, las aproximaciones teóricas más destacadas son: la aproximación dicotómica de Deutsch (1990); la de los tres estilos de Putnam y Wilson (1982) y la teoría bidimensional desarrollada por varios autores.

La primera, basada en los estudios de Deutsch (1990, 1994), es la denominada teoría de la cooperación y la competición o aproximación dicotómica, se sustenta en la influencia de la interdependencia de las metas sobre la dinámica de la interacción y los resultados de la misma (Tjosvold, 1998). Deutsch (1990, 1994) distingue dos tipos de

intenciones estratégicas o estilos: la cooperación y la competición. Esta orientación es compartida por Tjosvold, Andrews y Jones (1983); Barker, Tjosvold y Andrews (1988) y Tjosvold y Chia (1988). La cooperación se caracteriza por la percepción de interdependencia positiva de las metas perseguidas por las partes en conflicto, la competición por la percepción negativa de la interdependencia. La mayoría de los estudios realizados sobre el tema consideran a la cooperación como un proceso constructivo, agradable y deseable de gestión del conflicto y la competición como un proceso destructivo, desagradable e indeseable. Sin embargo, autores como Van de Vliert y Kabanoff (1990) consideran a esta aproximación inapropiada e insuficiente para reflejar la diversidad conductual desplegada por los negociadores en las situaciones de conflictos interpersonales y grupales.

La segunda aproximación, basada en tres estilos ha sido una de las tipologías más utilizada en la investigación sobre estilos de gestión del conflicto (Weider Hatfield, 1988), tiene su origen en el esquema conceptual de Horney (1945 citado en Ganaza, 2001), según el cual un sujeto puede optar por "moverse lejos" pasivamente o retirarse de las personas y de la confrontación; por "moverse hacia" las personas activamente, y por "moverse contra" las personas de un modo agresivo. Esta aproximación se ha plasmado, desde el punto de vista de los estilos de gestión del conflicto, en la propuesta realizada por Putnam y Wilson (1982), quienes identifican tres estilos de gestión de conflictos: no confrontación, orientación hacia la solución de problemas y control. La no confrontación implica la evitación del conflicto o a la cesión unilateral ante los intereses de la otra parte. La orientación hacia la solución de problemas refleja la búsqueda de un acuerdo aceptable para las partes en conflicto, o la cesión bilateral con el objetivo de lograr un acuerdo (compromiso). Finalmente, el control se refiere a la búsqueda de un acuerdo satisfactorio para los intereses propios, sin considerar los del adversario.

Si bien, esta tipología ha gozado de algún respaldo empírico, como señala Medina (2001) tiene algunas limitaciones que dificultan su aplicación, como la ausencia de distinción entre los componentes de la confrontación o la solución de problemas para la explicación de las conductas de gestión del conflicto y su efectividad en situaciones de escalamiento del conflicto.



La aproximación bidimensional de los cinco estilos se trata de la alternativa más popular, tanto en términos educativos como de investigación. La primera persona que sugirió la concepción de la gestión del conflicto interpersonal en base a cinco estilos fue Follet (1940 citado en Medina, 2001), cuando encontró tres formas primarias de hacer frente al conflicto, tales como la dominación, el compromiso y la integración; y otras dos formas adicionales tales como la evitación y la supresión.

Un esquema conceptual para clasificar los modos o estilos de gestión del conflicto interpersonal en cinco tipos no fue presentado hasta los años 60 por Blake y Mouton (1964 citado en Ganaza, 2001), se basa en la teoría de los intereses dobles: el interés por los resultados propios (interés por la producción) y el interés por el resultado de los demás (por las personas). Los intereses se conciben como la cantidad de motivación de una persona para conseguir los objetivos propios y los de los otros; son las dimensiones ortogonales que dan lugar a un eje de coordenadas, estas dimensiones están definidas como escalas que varían en función de la intensidad de los intereses, de forma que según como sea la posición en el plano resultante, se considera la presencia de una intención estratégica distinta.

La propuesta de Rahim y Bonoma (Rahim & Bonoma 1979; Rahim, 1983) diferencia los estilos de gestión del conflicto interpersonal en función de dos dimensiones básicas: interés por uno mismo o interés propio, e interés por los otros. Estas dimensiones se relacionan con la orientación motivacional de un sujeto durante un conflicto (Rubin & Brown, 1975; Rahim, 1990; Thomas, 1992b). La primera de las dimensiones explica la medida (alta o baja) con la que un determinado sujeto afronta el conflicto buscando satisfacer sus propios intereses en juego. La segunda explica el grado (alto o bajo) en que una persona pretende satisfacer los intereses de la otra parte. La combinación de estas dos dimensiones resulta en cinco estilos específicos de manejo del conflicto, denominados integración, servilismo, dominación, evitación y compromiso.

Pruitt y Rubin (1986) denominaron a dichas dimensiones interés por los resultados propios e interés por los resultados del otro, dando lugar a cuatro categorías: solución de problemas (alto interés por los resultados propios y de la otra parte); rivalizar (alto interés por los resultados propios y bajo interés por los resultados del otro); inacción

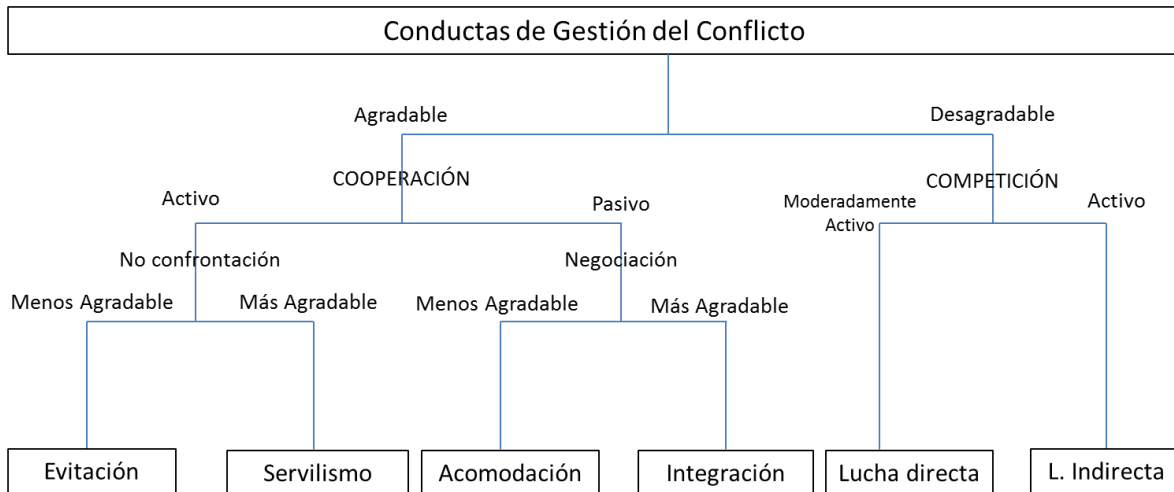
(bajo interés por los resultados propios y de la otra parte); y complacer (bajo interés por los resultados propios y alto interés por los resultado de la otra parte).

Thomas y Kilmann (1977 citado en Trippe & Baumuel, 2015), proponen un modelo conceptual en base dos dimensiones básicas: el grado de asertividad mostrada por el individuo o intento por satisfacer sus propios intereses, y el grado de cooperación desplegada por el sujeto o intento por satisfacer los intereses de los otros. La combinación de ambas dimensiones daría lugar a las siguientes intenciones estratégicas: colaboración (caracterizada por la asertividad y la cooperación), servilismo (caracterizada por la cooperación y por la no asertividad), competición (caracterizada por la asertividad y la no cooperación), evitación (caracterizada por la no asertividad y la no cooperación) y compromiso (caracterizada por una mediana asertividad y mediana cooperación).

La diferencia fundamental de la tipología de Pruitt y Rubin (1986) con las otras propuestas, es la ausencia del estilo compromiso, el cual consideran conceptualmente similar al estilo solución de problemas o colaboración. Rahim y Bonoma (1979) y Thomas (1992) consideran al estilo compromiso como un estilo intermedio entre la dominación y el servilismo, definiéndolo como un intento de obtener una moderada e incompleta satisfacción de los intereses de ambas partes.

Van de Vliert y Euwema (1994) proponen dos nuevas variables: agradabilidad y actividad. La primera variable se refiere a la medida en que la conducta de gestión de conflicto es placentera y relajada, más que displacentera o estresante, y la actividad se define como el grado en que la conducta de gestión del conflicto es directa, abierta y espontánea, más que indirecta, cerrada o inerte. Los autores proponen una taxonomía con ocho estilos en base a estas dos dimensiones. Como puede observarse en la figura 3.1. los autores consideran que los modelos anteriores (unidimensional, de tres estilos y bidimensionales) no son tangencialmente opuestos, y pueden ser integrados teniendo en cuenta las dos variables.

**Figura 3.1. Propuesta de Van de Vliert y Euwema**



Fuente: Van de Vliert y Euwema (1994)

Este modelo integra las tres teorías de respuesta al conflicto: la dicotómica, la de los tres estilos y la bidimensional, incluyendo además la diversidad conductual en el estilo dominación (lucha directa y lucha indirecta), esto la ha llevado a tener gran aceptación aplicada para considerar los estilos de gestión del conflicto.

## 2. RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS Y LAS CONDUCTAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

Como pudo verse, los modelos bidimensionales están basados en los intereses estratégicos de las partes en conflicto. En esa línea, varios estudios han demostrado que la combinación de estos intereses determina la intención estratégica de las partes. Sin embargo, hay quienes sostienen pueden haber circunstancias que no siempre van a permitir que se materialice conductualmente. Pasamos a describir algunas de estas posturas.

En cuanto a los intereses, se ha sostenido que son intrapersonales difícilmente perceptible por terceros, por lo que no podrían ser buenas variables predictoras ni descriptoras de la conducta de la persona (Nicotera, 1993; Van de Vliert & Euwema, 1994). El grado de interés únicamente presupone la existencia de una predisposición del sujeto, los estilos pueden diferir de la conducta desplegada (Nicotera, 1994; Van de Vliert, Euwema & Huisman, 1995), ya que entre las intenciones de los sujetos y la conducta desplegada posteriormente pueden intervenir muchos factores externos e internos determinantes de la conducta real del individuo, muchas veces no coincidente con sus intenciones iniciales.

En cuanto a la exhaustividad, según Van de Vliert y Euwena (1994) los estilos de gestión del conflicto no pueden limitarse a cinco ya que existen un número mayor de alternativas conductuales para la gestión del conflicto, el estilo dominación por ejemplo, tiene varias posibilidades, unas más activas y otras más pasivas. Pruitt y Carnevale (1993) por su parte, diferencian dos formas en el estilo de evitación (la inacción y la retirada).

Rubin, Pruitt y Kim (1994) incorporan como un elemento adicional de análisis, la factibilidad percibida de los estilos para conseguir los objetivos del negociador. Según este autor la factibilidad percibida hace referencia a la capacidad atribuida a la intención estratégica de conseguir las metas que el negociador se propone. Por tanto, para que el modelo de los dobles intereses sea aplicado y la conducta sea adoptada, el sujeto debe percibir cierta factibilidad de la misma. Si no percibe la factibilidad, adoptará otra conducta menos consistente con los intereses pero más factible.

### **3. LOS ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO SEGÚN EL GRID**

A pesar de las limitaciones y críticas que se le atribuyen, el modelo conceptual bidimensional sobre los estilos de gestión del conflicto más utilizado y difundido es el emanado de la teoría sobre el grid de Blake y Mouton (1964), es reconocido su dominio sobre los sistemas usados por los estudiosos de los fenómenos conflictivos para establecer las categorías o divisiones sobre los estilos, tácticas, estrategias o conductas conflictivas (Nicotera, Rodríguez, Hall & Jackson II, 1995; Weider-Hatfield & Hatfield, 1996). Su principal ventaja es presentar una configuración de estilos validada y confirmada utilizando diferentes metodologías (Van de Vliert & Kabanoff, 1990; Rahim & Magner, 1995).

Siguiendo la línea del trabajo previo realizado por Ganaza (2001), la clasificación que vamos a utilizar se asienta en las propuestas por Thomas (1992) y por Rahim y Bonoma (1979). De acuerdo con estas propuestas son dos las dimensiones básicas que subyacen a las intenciones estratégicas (estilos) de los actores. La primera, grado de asertividad, se refiere a la medida en que una parte intenta satisfacer sus propios intereses. La segunda, grado de cooperatividad, hace referencia a la medida en que una parte intenta satisfacer los intereses de la otra parte. En la propuesta de Thomas (1992), dichas dimensiones tienen a su vez dos polos opuestos. El polo asertivo supone un fuerte deseo por satisfacer el propio interés; por contra, el polo no asertivo

supone un escaso deseo por el propio interés. En la otra dimensión, el polo cooperador supone la búsqueda de la satisfacción del interés ajeno y el no cooperador la falta de preocupación por la satisfacción del interés del otro (ver la figura 3.2). A partir de estas dos dimensiones, en ambas propuestas pueden identificarse cinco intenciones estratégicas de gestión del conflicto: dominación, servilismo, compromiso, integración y evitación.

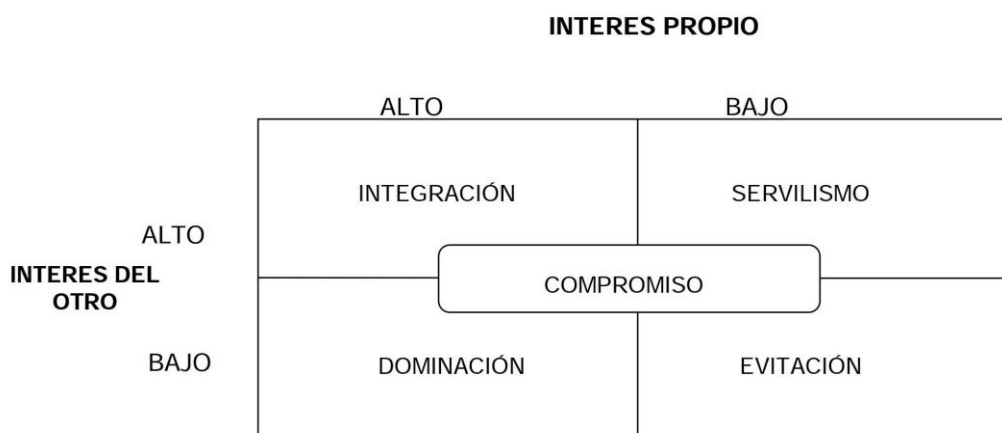
**Figura 3.2. Modelo propuesto por Thomas**



Fuente: Thomas (1992)

En la propuesta de Rahim y Bonoma (1979) la primera dimensión explica la medida (alta o baja) con la que un determinado sujeto afronta el conflicto buscando satisfacer sus propios intereses. La segunda dimensión explica la medida (alta o baja) con la que un individuo desea satisfacer los intereses de la otra parte (ver la figura 3.3).

**Figura 3.3. Modelo propuesto por Rahim y Bonoma**



Fuente: Rahim y Bonoma (1979)

Con base en estas clasificaciones, pasamos a describir, de forma detallada cada uno de estos estilos/conductas:

1. *Dominación*. También denominado imposición o competición. La dominación implica la utilización de conductas orientadas hacia la consecución de los fines propios a expensas de las necesidades, deseos o intereses del oponente (Rahim, 1992). Implica una orientación asertiva y no cooperadora por hacer prevalecer la propia posición o por ganar el conflicto. Tradicionalmente este estilo ha sido identificado con una orientación hacia el conflicto en términos de ganar-perder. El sujeto que sigue este tipo de conducta hace lo necesario para lograr su propio objetivo, en algunas ocasiones adopta una conducta competitiva (Rahim, 1992).

Van de Vliert y Euwema (1994), dentro del estilo dominación, distinguen dos variedades de conductas: las conductas de lucha directa y las conductas de lucha indirecta. Las primeras pretenden, de forma abierta, la reducción del nivel de aspiraciones o el incremento en las concesiones del oponente. Se han descrito varias conductas de lucha directa, como la amenaza, la promesa, los compromisos irrevocables, la calumnia, la acusación, la violencia física y/o verbal, etc. (Volkema & Bergmann, 1989; Rubin & Kim 1994). Las conductas de lucha indirecta se concentran en la búsqueda de satisfacción de los intereses propios sin considerar los del oponente utilizando respuestas diferentes al enfrentamiento directo. Como señalan Shepard (1984) y Euwema (1992) se reflejan en conductas como la resistencia activa, el sabotaje, la negación de evidencias o la utilización de procedimientos.

2. *Servilismo*. Este estilo recibe también los nombres de acomodación, suavizamiento y ceder-perder. Implica una orientación no asertiva y cooperadora. El servilismo sucede cuando una persona se amolda al punto de vista del oponente y cede ante sus demandas. Normalmente está asociado con los intentos de reducir las diferencias y enfatizar los aspectos comunes para tratar de satisfacer el interés de la otra parte. Las razones para adoptar este tipo de conducta pueden ser diversas, como el altruismo, las creencias normativas, el posible logro de beneficios a corto o mediano plazo o la prevención de los costos asociados al enfrentamiento (Van de Vliert, 1997). Si bien, tradicionalmente se la calificó como una conducta perder, el servilismo puede ser utilizado de manera adecuada y estratégica cuando el sujeto considere estar

equivocado, cuando es importante preservar la relación, o cuando, por justicia, cree verse obligado a ceder (Thomas, 1992; Rahim, 1992; Van de Vliert, 1997).

3. *Compromiso*. Denominado también transacción y división de la diferencia. Suele considerarse como el punto medio entre los estilos dominación y servilismo. El compromiso es uno de los modos de gestión del conflicto más polémicos. Las conductas de compromiso buscan el acuerdo a partir de concesiones mutuas. A veces significa dividir por la mitad las diferencias; otras, el intercambio de concesiones; y otras, la búsqueda de una posición intermedia; ahí radica la diferencia con la conducta de integración, donde se pretende la maximización de los intereses de ambas partes (Thomas, 1992; Van de Vliert, 1997).

4. *Integración*. También denominada colaboración o solución de problemas. Esta intención (asertiva y cooperadora) representa un intento de satisfacer los intereses de las dos partes para lograr un acuerdo integrador. En otras palabras, la búsqueda de un acuerdo que satisfaga las aspiraciones de las partes (Rahim & Magner, 1995; De Dreu, Harinck & Van Vianem, 1999). Ello implica la apertura, el intercambio de información acerca de prioridades o preferencias y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución satisfactoria para todas las partes.

5. *Evitación*. Este estilo recibe también la denominación de retirada, supresión o perder-dejar. Supone una orientación no asertiva y no cooperadora. Evitar significa eludir o aplazar el conflicto. Según Borisoff y Victor (1989) las manifestaciones conductuales de la evitación pueden ser muy diversas, desde aplazar el tratamiento del conflicto a un momento más oportuno, hasta poner excusas, guardar silencio o utilizar generalizaciones. Rubin, Pruitt y Kim (1994) distinguen entre inacción y retirada, la primera entendida como una forma temporal de no hacer nada, que puede ser útil para tomar posiciones, prepararse o aclarar conceptos, la retirada en cambio es un movimiento permanente con la intención de abandonar el conflicto.

Con base en los análisis de fiabilidad y validez de los distintos instrumentos diseñados para medir los estilos de gestión del managerial grid, Ganaza (2001) citando estudios realizados en este tema, sugiere la posibilidad de referirse a un modelo distinto denominado patrones de gestión del conflicto o conducta conglomerada, considerando

que los sujetos suelen abordar las situaciones de conflicto utilizando una mezcla de estilos de gestión del conflicto y no necesariamente un único estilo.

#### **4. TRANSFORMACIONES EN LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS**

Algunos de los estudios sobre la gestión del conflicto reconocen la importancia de cambiar la naturaleza de las situaciones del conflicto. Estos cambios, a menudo llamados transformaciones, proporcionan un acercamiento particular a la mediación o a intentos por llegar a un acuerdo mutuo (Baruch & Folger, 2005), a la solución de conflictos internacionales (Kriesberg, Northrup & Thorson, 1989), y a diálogos públicos (Barnett & Stephen, 1997). En estudios condicionados por la variable género, algunos autores han planteado la transformación de los estilos de gestión de conflictos como una manera de cambiar las prácticas institucionales arraigadas en el patriarcado (Kolb & Putnam 1997; Putnam & Kolb, 2000). Aunque muchas investigaciones sobre estos aspectos, reconocen la transformación (Putnam 1994b), este asunto no ha recibido el tratamiento crítico en la literatura desarrollada en esta área. Los trabajos existentes se centran típicamente en dar y realizar intercambios entre las partes y en la búsqueda de elementos para el establecimiento de acuerdos mutuamente satisfactorios (Lewicki, Saunders & Minton, 1999). Los partidarios del conflicto transformativo comparten una preocupación por construir la interdependencia y un marco común de trabajo entre las partes (Putnam, 2004).

La transformación se refiere a los momentos en el proceso del conflicto en el cual las partes alcanzan un nuevo entendimiento de su situación, redefinen la naturaleza del conflicto, la relación entre las partes, o los problemas a los que hacen frente (Putnam, 2004). Según Wilber (1983 citado en Putman, 2004) la transformación implica alteraciones en las reglas del juego y los patrones que definen las relaciones internas de las partes. El nuevo entendimiento de una situación puede ocurrir en niveles múltiples, incluyendo la sustancia de una negociación, la afiliación entre las partes, o las maneras en que las partes ven sus identidades. Las partes pueden ganar nuevas penetraciones sobre el contenido de un conflicto reexaminando los problemas que enfrentan (Putnam, 1994b).

Además, la transformación es tanto un proceso como un producto de la interacción de las partes en conflicto. Es decir, la transformación proviene de las acciones, las



reacciones, los movimientos, contraataque y el compartimiento recíproco de la información. En efecto, las partes participan en el diálogo a diferencia del debate; así, escuchando y respondiéndose en las maneras que el conflicto des-escala o baja en su intensidad. Modifican la naturaleza de la disputa, la manera de trabajar conjuntamente y lo que piensan de sí. Por lo tanto, la transformación implica un cambio en las formas de operar y las relaciones entre los elementos de un conflicto (Ford & Backoff, 1988).

Algunos autores hacen referencia al punto de inflexión en la mediación, también aplicado a la negociación. Aunque existen varias definiciones de puntos de inflexión, todas parecen incluir la idea de que estos pueden alterar fundamentalmente la percepción de un individuo de sí mismo, de la otra parte o del tema. Varios investigadores han definido y examinado puntos de inflexión en el contexto de las negociaciones a largo plazo (Putnam, 2004; Crump & Druckman, 2012), pero otros los han definido como instantes en la interacción de mediación que parecen cambiar la naturaleza de la comunicación (Blake, 1999; Cohen, 2009).

Katz Jameson, Sohan y Hodge (2014) tratan de identificar los patrones de comunicación entre el mediador y las partes que pueden tener incidencia en el cambio de la naturaleza de la interacción (de la confrontación a la cooperación) y las diferencias en los patrones de comunicación que conducen a la resolución y transformación de conflictos. Basados en investigaciones previas sobre las orientaciones relacionales en la mediación y cómo el modelo transformativo logra la mejora en las relaciones (Bush & Folger, 2005; Poitras, 2005), y conduce a mejores resultados de nivel organizacional (Bingham, Hallberlin, Walker & Chung, 2009), Nabatchi, Bingham & Moon (2010) realizaron un estudio a través del análisis del discurso en simulaciones de procesos de mediación, concluyendo que el mediador al recoger y parafrasear los momentos en la discusión en que las partes ponen de manifiesto su deseo de participar en la solución del problema, está en el camino de la construcción de puntos de inflexión que conducen a la transformación de los conflictos.

Como mencionamos anteriormente, la transformación es también un producto de la dirección del conflicto. Algunos autores ven la transformación como el objetivo final de dirección del conflicto (Vayrynen, 1991). La literatura sobre rasgos salientes de las transformaciones de conflicto describen cuatro resultados diferentes pero interrelacionados entre sí: 1) los cambios en las actitudes, la percepción y la

orientación de las personas individuales; 2) los cambios en las relaciones entre las partes; 3) los cambios en el proceso de grupo atribuibles a los cambios en el clima interno o externo del conflicto; y 4) los cambios en la sociedad e instituciones políticas.

En cuanto al primer resultado, algunos enfoques diferentes centran el estudio de la dirección del conflicto y la transformación directamente relacionados con las personas individuales, ayudándolos a modificar las actitudes, los comportamientos y los procesos cognitivos de los problemas (Baruch & Folger, 2005). El segundo resultado, es decir, modificar las relaciones, se centra en restituir la armonía y encontrar puntos en común para que las partes puedan converger en un acuerdo (Littlejohn & Domenici, 2001). Dentro el tercer resultado, para grupos, la transformación aparece a través del cambio en la atmósfera política (LeBaron & Carstarphen, 1997). Los cambios en tendencias económicas, el lugar político, o el control institucional podrían modificar la manera en que los grupos interactúan entre sí. Por ejemplo, en el Quincy Library conflicto, la transformación ocurrió cuando dos grupos de confrontación: leñadores y ambientalistas, se dieron cuenta de que podían salvar la base económica de su comunidad histórica constituyendo una nueva identidad colectiva (Bryan & Wondolleck, 2003). Para los cambios en el clima político, tanto el Estado como el nivel federal facilitaron esta transformación de las relaciones. El cuarto resultado general de enfoques de transformación sobre la sociedad e instituciones políticas (Duques, 1996) se centra en los cambios estructurales por igualar el poder, abordar los asuntos de la alienación, y vigorizar instituciones (Kriesberg, Northrup & Thorson, 1989).

En el presente capítulo han sido expuestas las aproximaciones alternativas sobre los estilos de gestión del conflicto interpersonal. De todos los modelos estudiados se ha puesto especial énfasis en la aproximación de los cinco estilos de Blake y Mouton (1964), como el modelo que guiará el trabajo hacia la elección de un instrumento de medida para evaluar el uso o preferencia de los estilos de gestión del conflicto.

Para completar este estudio, en los próximos capítulos abordaremos la problemática de las relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y diversas variables personales que tienen incidencia en la elección de un modo, conducta o estilo particular para afrontar los episodios conflictivos. Concentraremos el estudio, particularmente, en los valores personales cuya importancia ha sido destacada como predictores de las actitudes y los comportamientos de las personas.

## CAPÍTULO IV

# LOS VALORES PERSONALES EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS Y LA NEGOCIACIÓN

Históricamente, los valores humanos o personales han sido temas de discusión e investigación recurrentes para las ciencias sociales a efecto de explorar varios fenómenos sociales, psicológicos, económicos y políticos (Hitlin, 2003).

En concordancia con los objetivos de la investigación, en este capítulo abordamos el estudio de los valores personales siguiendo aquellos enfoques que han llegado a entenderlos como ejes centrales de la motivación y la acción; como constructos psicológicos que tienen un componente motivacional y regulador del comportamiento, así como en la toma de decisiones.

Analizamos también las categorizaciones de valores más aceptadas y utilizadas en diferentes estudios empíricos, con particular atención en la Escala de Valores de Rokeach como instrumento de medición a ser utilizado en la presente investigación. A continuación, nos concentramos en los estudios que relacionan los valores con los estilos de gestión del conflicto y estudios preliminares sobre su relación con los comportamientos de los negociadores.

### 1. CONCEPTUALIZACIÓN

Según Rokeach (1973) los valores representan las convicciones básicas de que “un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de la existencia” (p. 4). Schwartz y Bilsky (1992) definen a los valores personales como “el concepto de un individuo sobre una meta transituacional (terminal o instrumental) que expresa intereses (individualistas, colectivistas o ambos) relacionados con un dominio motivacional (disfrute o poder) y evaluado en rangos de importancia (de muy importante a sin importancia) como principio guía en su vida” (p. 12).

Para García y Dolan (1997) los valores pautan las normas, las cuales se definen como reglas de conducta socialmente consensuadas, conllevan a las actitudes, como tendencias evaluadoras que reflejan lo que siente el individuo con respecto a algo o alguien y predicen la manera de actuar de la persona.

Según Locke (1991) los valores son elementos mediadores en los procesos motivacionales ya que transforman las necesidades en metas e intenciones, siendo estas últimas procesos conscientes, las necesidades no pueden ser transformadas en metas a menos que tengan una representación cognitiva en forma de valores, es decir, las metas pueden ser vistas como aplicaciones de los valores a situaciones específicas.

Los valores son conceptos de lo deseable, dirigen las acciones de las personas sobre la manera en que evalúan a las otras personas y los acontecimientos, explican sus acciones y evaluaciones (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992). Debido a su naturaleza de motivación, los valores afectan el foco de la atención de las personas (De Dreu & Boles, 1998), la naturaleza de sus preocupaciones (Schwartz, Sagiv & Boehnke, 2000), la manera como interpretan la información (Sattler & Kerr, 1991) y sus actitudes, decisiones, opciones y comportamiento (Rokeach, 1973; Schwartz, 1992).

Según Tripathi (2014) los valores se consideran normalmente como una forma de integración personal y cultural. En general, los valores funcionan como normas para orientar y determinar el curso de comportamiento a largo plazo. Los valores son adquiridos a través de los procesos de socialización y culturización. Un valor determina el curso de acción en la vida personal y social de las personas.

Todos estas definiciones no distan mucho de lo que considera la psicología, dado que esta disciplina de estudios enmarca a los valores dentro de un proceso motivacional. Es decir, para la psicología los valores son motivaciones que llevan al ser humano a ser o actuar de una forma determinada (Ros, 2001). En esta misma línea Barberá (2002) señala que entre los procesos psicológicos básicos, tal vez sean los motivacionales los más estrechamente vinculados con la acción. La motivación se relaciona con la activación de conductas orientadas a fines, metas y tareas. Si la motivación es considerada como el proceso generador de la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad; los valores personales - entendidos a partir de la perspectiva psicosocial- se encuentren tan estrechamente relacionados con la conducta, y nos permitan predecirla (Ros, 2001).

Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido determina si un modo de conducta o estado final de existencia es importante. El

atributo de intensidad específica cuán importante. Cuando clasificamos los valores de un individuo en términos de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de esa persona, esta jerarquía de valores se identifica por la importancia relativa que le asignamos a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad (Robbins, 1996).

Puesto que se desarrollan y evolucionan en un contexto social, los valores pueden ser considerados como un vínculo entre el ser y la sociedad (Rokeach, 1973). Según Rokeach el sistema de valores de una persona representa una organización aprendida de reglas para hacer elecciones y resolver conflictos entre dos o más formas deseables de conducta o entre dos o más estados finales.

La opinión de que los valores motivan y explican la toma de decisiones individual ha sido ampliamente aceptada. Los valores han sido reconocidos como un factor predictivo y explicativo clave en la investigación de la dinámica social y humana (Schwartz, 2007). Literatura en las áreas de la psicología, la sociología, la ciencia política y el comportamiento organizacional ha sugerido que los valores pueden subyacer y explicar una variedad de comportamientos individuales y organizacionales. Incluso, en el campo de la psicología, los valores se han encontrado para ser relacionados con tipos de personalidad (Allport, Vernon & Lindzey, 1960 citado en Schwartz, 2007).

Brinkmann (1997 citado en Schwartz, 2007) plantea cinco facetas propias de los valores:

1. Son un concepto o una creencia.
2. Atañen a situaciones finales o comportamientos deseables.
3. Trascienden situaciones específicas.
4. Guían, seleccionan y evalúan comportamientos y eventos.
5. Están ordenados entre sí por importancia relativa.

De la definición de Rokeach (1973), se pueden sintetizar las siguientes implicaciones:

1. Un valor es relativamente permanente y se constituye como característica del sujeto. Puede referirse a modos de conducta (valores instrumentales) y estados ideales de existencia (valores terminales o finales).

2. La “concepción de lo deseable”, puede ser para el sujeto como para el resto de la sociedad.
3. Los valores son estándares y como tales son utilizables de diversas maneras: como guías para la acción, como guía para evaluar o juzgar las situaciones, y como base para racionalizar conductas y creencias.
4. Los valores pueden estimular un cambio en el individuo o, por el contrario, servir para que la situación no cambie.

Schwartz (2007) resume las principales características de las concepciones de valores en cinco puntos:

1. Los valores son creencias vinculadas a las emociones, no son objetivos, ni tampoco ideas frías.
2. Los valores son un constructo motivacional, es decir, son metas deseadas que las personas intentan lograr.
3. Los valores trascienden las acciones y situaciones específicas. Son metas abstractas y esto los distingue de conceptos tales como las normas y actitudes, las cuáles se refieren a acciones, objetos o situaciones específicas.
4. Los valores guían la selección o evaluación de las acciones, políticas, personas, y eventos. En otras palabras, los valores sirven como estándares o criterios.
5. Los valores se ordenan por la importancia que tienen respecto a otros. Los valores de las personas forman un sistema ordenado de prioridad de valores que los caracteriza como individuos. Ésta característica jerárquica de los valores también los distingue de las normas y actitudes.

## **2. MULTIPLICIDAD DE ABORDAJES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LOS VALORES PERSONALES**

Los valores pueden ser evaluados a través de diversos medios, las investigaciones más importantes han concentrado sus esfuerzos en clasificar los valores en tipos específicos que integran inventarios de valores. Como señalan Henry y Reyna (2007), los caminos utilizados para caracterizar los valores incluyen esfuerzos en limitar número de valores que existen en el mundo y los esfuerzos hacia la categorización de estos valores en determinados tipos de enumeración.

Según Kropp, Lavack y Silvera (2005) los valores se pueden clasificar en tres dimensiones: los valores internos de autorrealización, dignidad y sentido de logro; valores externos de seguridad, sentido de pertenencia, relaciones cálidas con los demás y respeto; y valores interpersonales, diversión y una vida excitante. Para estos autores los valores internos no requieren los juicios u opiniones de los demás. En contraste, los valores externos generalmente requieren la presencia juicios y opiniones de los demás. Los valores interpersonales combinan algunos aspectos de los valores internos y externos; sin embargo, por definición, se centran en las interacciones entre las personas.

En esta línea, Rokeach (1973) identifica 36 valores y los organiza en valores terminales e instrumentales. Schwartz (1994) especifica 56 valores humanos básicos que pueden agruparse en 10 tipos de valor. Ambos abordajes son tratados a continuación.

### **2.1. Las categorías de valores según Rokeach**

Milton Rokeach dirigió varios trabajos de investigación en la década de los setenta y a consecuencia de ello definió el concepto de valor como "...una creencia permanente de un modo específico de conducta o estado final de existencia que es personal o socialmente preferible a un modo opuesto de conducta o estado final de existencia..." (Rokeach, 1973, p. 4). Además, afirmó que dichas creencias son organizadas en estructuras y subestructuras jerárquicas a lo largo de un continuo de relativa importancia, y trascendentes a situaciones específicas. Es síntesis, definió los valores como creencias estables jerárquicamente organizadas y que sirven de criterio para el comportamiento de las personas (Rokeach, 1973).

Según el autor, esta priorización o continuo de importancias relativas puede ser observable y medible, puesto que los valores son limitados. Lo que varía son las combinaciones de los mismos dentro de la distribución jerárquica. Esta variación se debería a diferencias culturales, institucionales, y estructurales; las diversas relaciones interpersonales; las experiencias personales de la socialización y la personalidad (Rokeach, 1973, 1979).

Como consecuencia de su estudio, Rokeach identificó dos grandes categorías de valores: terminales (finales) e instrumentales. Los valores terminales o finales implican

un estado final de la existencia deseable y pueden ser de dos clases: los valores sociales y los valores personales. Los valores sociales están centrados en el entorno social de naturaleza interpersonal (por ejemplo el valor “mundo de paz”); los valores personales están centrados en la persona, en el propio sujeto, de naturaleza intrapersonal (por ejemplo “armonía interior” o “salvación”).

Los valores instrumentales implican modos de conducta deseables e instrumentales para la realización de varios estados de existencia y pueden ser de dos clases: los valores morales y los valores de competencia o autoactualización. Los valores morales son de naturaleza interpersonal, al ser transgredidos generan sentimientos de culpa. Los valores de competencia o autoactualización son de naturaleza personal, capaces de generar sentimientos de vergüenza (Rokeach, 1973, 1979).

Tal como se muestra en la tabla 4.1, la escala de Rokeach (1973) consta de dos listados que la persona debe jerarquizar de acuerdo al grado de importancia que tienen los valores como principios orientadores en su vida: un listado de 18 valores terminales y un listado de 18 valores instrumentales.

**Tabla 4.1. Escala de valores personales de Rokeach**

<b>Valores terminales</b>	<b>Valores instrumentales</b>
Una vida confortable	Ambicioso
Una vida excitante	De mente amplia
Un sentido de logro	Capaz
Un mundo de paz	Vivaz
Un mundo de belleza	Limpio
Igualdad	Valiente
Seguridad familiar	Perdonador
Libertad	Servicial
Felicidad	Honesto
Armonía interior	Imaginativo
Amor maduro	Independiente
Seguridad nacional	Intelectual
Placer	Lógico
Salvación	Amoroso
Respeto de sí mismo	Obediente
Reconocimiento social	Cortés
Amistad verdadera	Responsable
Sabiduría	Se controla a sí mismo

Fuente: Rokeach (1973)

En esta escala, los valores terminales constituyen el “sistema de valores de un individuo”, y este sistema representa una organización aprendida de reglas, para



hacer escogencias y resolver conflictos entre dos o más modos de conducta o entre dos o más estados de existencia.

La posición de Rokeach en relación a los valores es eminentemente psicológica y cognitiva; hace énfasis en la creencia que posee el individuo y la influencia de ésta sobre sus actitudes específicas o en su forma de conducta. Rokeach acota que en relación a las actitudes, se piensa en “persuasión” cuando desea referirse a su modificación, en el caso de los valores lo equivalente es la educación y la reeducación.

Para Braithwaite y Law (1985) los valores son aquellas construcciones lógicas referidas a modelos de comportamiento o a estados de existencia que se prefieren, tanto personal como socialmente. Por su parte, para Tamayo (1993) los valores terminales e instrumentales constituyen patrones generalizados de medios y fines de la existencia humana, que trascienden las actitudes, siempre relativas a circunstancias específicas.

Como ya se mencionó, la propuesta de Rokeach no es solamente teórica, en función a los valores identificados, el autor creó la Escala de Valores de Rokeach (previamente detallada) como instrumento de medición consistente con su teoría. Dicha escala ha sido utilizada por numerosas investigaciones realizadas en diversas culturas.

Sin embargo, el sistema conceptual de Rokeach presenta algunos puntos débiles y críticas principalmente por el hecho de no haber logrado una teoría completa acerca del contenido, la estructura y la organización de los valores (Schwartz & Bilsky, 1987); y en el hecho que el modelo de ser humano que Rokeach propone buscando la consistencia entre sus valores, actitudes y comportamientos parece más propio de la cultura occidental que una característica humana general (Ros, 2001).

A pesar de estas debilidades, tradicionalmente, la tipología más aceptada ha sido la propuesta por Rokeach. Según Martí (1994, 2001) sus aportaciones han sido muy importantes para el estudio de los valores y pueden resumirse en cuatro aspectos:

- Proporciona una delimitación bastante precisa del concepto de valor.
- La operacionalización del constructo ofrece una base adecuada para la medición.

- El interés por el aprendizaje de creencias y la transformación de estructuras cognitivas le ha llevado a elaborar una teoría acerca de la dinámica y el cambio de los sistemas de valores.
- La conceptualización de los valores da pie a un modelo explicativo de las ideologías.

En esta misma línea, varios estudios confirman que la escala de valores de Rokeach distingue que personas con la misma ocupación o iguales categorías tienden a tener valores similares. Los valores de un individuo pueden diferenciarse, pero tienden a reflejar los valores sociales del período en el cual existen, y ayudan a explicar y a predecir su comportamiento (Parashar & Dhar, 2004).

## **2.2. Las categorías de valores según Schwartz y otros**

Schwartz y Bilsky (1987) buscando integrar las definiciones de valores humanos realizadas por varios autores, obtuvieron aquellos elementos o características presentes en cada una de ellas, con ello crearon una teoría acerca de los valores, que aun cuando reconoció e incorporó diversos aportes de Rokeach, se estableció como una teoría más compleja y completa. Como resultado de este trabajo, definieron los valores como: 1) creencias, 2) referentes a modos o estados deseables de conducta, que 3) trascienden situaciones específicas, 4) guían la selección y evaluación de comportamientos, personas y eventos, y 5) son ordenados en función de su importancia relativa frente a otros valores, formando un sistema jerárquico (Schwartz & Bilsky, 1990; Schwartz, 1994).

Schwartz y Bilsky (1987) identificaron tres variables a ser consideradas: el tipo de meta, el tipo de interés y el tipo de motivación. En primer lugar, la variable tipo de meta se refería a la distinción de los valores como fines (metas terminales) o como medios (metas instrumentales). No obstante de reconocer dicha diferencia, los autores cuestionaron la necesidad de una faceta terminal/instrumental en una teoría perfeccionada, pues para ellos conceptualmente, la distinción entre fines y medios no estaba totalmente definida, un fin puede fácilmente llegar a ser un medio y viceversa (Schwartz & Bilsky, 1990).

En segundo lugar, la variable tipo de interés referida al énfasis que las sociedades, según su cultura, dan al aspecto individual, colectivo o a ambos. En este caso los

hallazgos empíricos sí confirmaron lo significativo de tal distinción universal. Como consecuencia, los autores afirmaron que estas diferencias probablemente reflejan el énfasis en los intereses individuales o colectivos, y no diferencias en la comprensión de dichos intereses por parte de quienes responden (Schwartz & Bilsky, 1990).

En tercer y último lugar, la variable dominio motivacional o tipo de preocupación motivacional referida a las diferentes direcciones que como metas centrales o estados finales tiene universalmente la conducta humana. En este punto los autores ya esbozaban un intento por conocer el contenido de los valores humanos. Sin embargo, aún no tenían claro cuáles eran los distintos tipos valorativos existentes. Incluso el mismo Schwartz (1994) consideraba que podían estudiarse miles.

Según Schwartz (1992) los valores representan, como metas conscientes, las respuestas a tres requisitos universales que todo individuo y sociedad deben enfrentar: las necesidades de los individuos como organismos biológicos, los requisitos de una interacción social coordinada y los requisitos de buen funcionamiento y supervivencia de los grupos. De estos tres requisitos universales derivan diez tipos motivacionales de valores, Ros (2001) los describe en los siguientes: 1) Hedonismo, constituido por los valores cuya meta es la búsqueda del placer y la gratificación sensual en general; 2) Logro, cuya meta es el suceso personal obtenido a través de una demostración de competencia que, generalmente, lleva al reconocimiento social; 3) Poder social, para el que la meta es la búsqueda de estatus social, prestigio y control sobre las personas y recursos (autoridad, riqueza); 4) Autodeterminación, constituida por valores cuya meta es la independencia de pensamiento, acción y opción (libertad, creatividad); 5) Conformidad, cuya meta motivacional es el control de impulsos y del propio comportamiento de acuerdo con las normas y expectativas sociales (obediencia, buenos modales); 6) Benevolencia, relacionada con el interés y la preocupación por el bienestar de las personas cercanas (amor, amistad); 7) Universalismo (o filantropía), *compuesto por* valores que tienen como objetivo la comprensión y aceptación de los otros y la preocupación por el bienestar de todos (igualdad, justicia social); 8) Tradición, sustentada en el respeto y la aceptación de los ideales y costumbres de la sociedad; 9) Seguridad, apoyada en la integridad personal y grupos de identificación, así como a la estabilidad de la sociedad y de uno mismo (orden social, seguridad

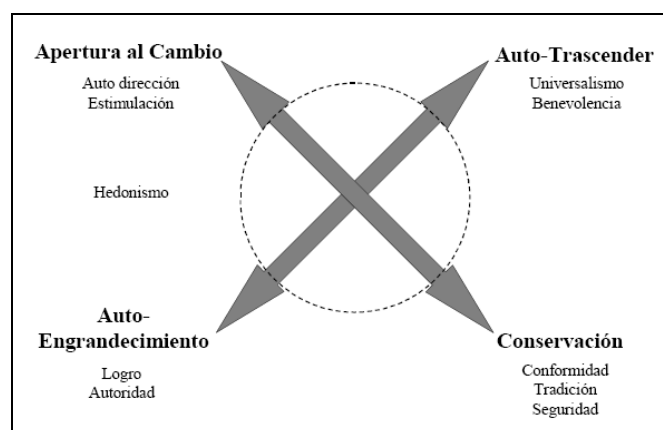
nacional); y 10) Estimulación, formada por valores orientados hacia la búsqueda de excitación, de novedad y de cambio (una vida apasionante, una vida variada).

Estos diez tipos de valores no son dimensiones independientes, sino que se agrupan en una estructura circular, con interrelaciones entre ellos. Gran parte del trabajo de Schwartz y sus colaboradores ha estado orientado a la identificación en muchos países de esta tipología de los valores, con el propósito de determinar la existencia de una estructura universal.

A partir del criterio anteriormente descrito y con fines de simplificación, el mismo Schwartz (1992) propone una estructura de dos grandes dimensiones reflejadas en la figura 4.1.

1. En uno de los polos de la primera de estas dimensiones se ubican las tipologías apertura al cambio y autodirección, denominándose a este valor de orden superior como apertura al cambio, mientras que en el polo opuesto se encontraría el valor de orden superior conservación, integrado por las tipologías tradición, conformidad y seguridad.
2. La segunda dimensión está constituida por los valores de orden superior auto-engrandecimiento y auto-trascender, el primero está compuesto por las tipologías autoridad y logro, mientras que en la posición contraría se ubican el universalismo y la benevolencia. La tipología hedonismo no se incluye en ningún valor de orden superior ya que podría estar contenida tanto por auto-engrandecimiento como por apertura al cambio.

**Figura 4.1. Estructura dinámica de los valores de acuerdo con la Teoría Universal de Schwartz**



Fuente: Schwartz (1992)

A pesar de las evidencias empíricas recolectadas, el modelo propuesto por Schwartz ha recibido críticas sustanciales. La principal crítica se circunscribe a aspectos metodológicos, específicamente al procedimiento estadístico empleado para corroborar su modelo, Según Gendre y Dupont (1992) y Karp (1996), cuando se emplea el Análisis Factorial se encuentra, generalmente, mayores dimensiones que las reportadas por Schwartz, identificándose estructuras más complejas. Adicionalmente, los reportes de investigación sobre el uso de la escala han mostrado niveles bajos en los índices de fiabilidad (Schwartz, Lehman & Roccas, 1997; Stewart, Bond, Deeds & Chung, 1999).

En otro intento de categorización, Crace y Brown (1995) desarrollaron un inventario de los valores de la vida (LVI) para evaluar los valores que guían el comportamiento y la toma de decisiones. Contiene 14 valores que se generan de un grupo inicial de 190 artículos seleccionados de la literatura sobre valores y ha sido validada a través de estudios piloto y evaluado por expertos. El LVI se ha utilizado en consejería, terapia y desarrollo del equipo (Brown & Crace, 2002). El LVI explica los valores en el proceso de toma de decisiones y la satisfacción que resulta de decisiones relacionadas con papeles o roles. Trata de identificar la congruencia entre los valores del individuo y los roles de los individuos en una sociedad (Brown & Crace, 2002). Los valores identificados son: 1) logro, 2) pertenencia, 3) preocupación por el medio ambiente, 4) preocupación por los demás, 5) creatividad, 6) prosperidad financiera, 7) salud y actividad, 8) humildad, 9) independencia, 10) interdependencia, 11) análisis objetivo, 12) privacidad, 13) responsabilidad y 14) espiritualidad.

Una categorización más reciente pertenece a Jurkiewicz y Giacalone (2004), proponen un marco de valores organizacionales que promuevan la experiencia de los empleados a través del proceso de trabajo. Los valores seleccionados en este marco se basan en gran medida en información intuitiva sobre la espiritualidad del lugar de trabajo y tienen un impacto positivo en los empleados y el desempeño organizacional. Según estos autores diversos grados de los valores de la espiritualidad del lugar de trabajo pueden ser reconocidos en una organización a través de su proceso de trabajo, políticas y prácticas. Los valores propuestos por Jurkiewicz y Giacalone (2004)

son: 1) benevolencia, 2) generosidad, 3) humanismo, 4) integridad, 5) justicia, 6) reciprocidad, 7) receptividad, 8) respeto, 9) responsabilidad y 10) confianza.

Otro criterio de categorización es el propuesto por Friedman (2006) utilizado para examinar los valores humanos implicados en el diseño de la tecnología. Se deriva de una metodología tripartita, interactiva e integrativa consiste en investigaciones conceptuales, empíricas y técnicas aplicadas a la interacción persona-ordenador y ciencias de la información. Se centra en los principios que sustentan el diseño de la tecnología pero también representa los valores éticos de una manera integral y a lo largo del proceso de diseño. Los valores identificados para el diseño y uso de la tecnología son: 1) bienestar humano, 2) propiedad y bienes, 3) privacidad 4) libertad de sesgo, 5) universalidad, 6) confianza, 7) consentimiento informado, 8) rendición de cuentas, 9) autonomía, 10) cortesía, 11) identidad.

Según Kropp, Lavack y Silvera (2005 citados por Bishop, 2013) los valores pueden clasificarse en tres dimensiones: los valores internos (autorrealización, autoestima y sentido de realización); valores externos (seguridad, sentido de pertenencia, cálidas relaciones con los demás y ser respetados); y los valores interpersonales (diversión y disfrute en la vida y emoción. Para estos autores, en general, los valores internos no requieren de los juicios u opiniones de los demás, en cambio, los valores externos generalmente requieren de juicios y opiniones de los demás, y los valores interpersonales combinan algunos aspectos de los valores internos y externos, sin embargo, por definición, se centran en las interacciones entre las personas.

### **3. LOS VALORES PERSONALES Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS**

No encontramos estudios que relacionen de manera específica los valores con la gestión del conflicto, sin embargo, como bien señala Boqué (2009) resulta cada vez más difícil imaginar un entorno social complejo que no se plantee la necesidad de dar un tratamiento abierto, personalizado, creativo, cooperativo y constructivo a la conflictividad natural que conlleva el hecho de vivir en sociedad. Visto como un proceso de interrelación y cooperación entre las personas, la negociación puede convertirse en el conducto indispensable para la existencia de comunidades humanas basadas en la práctica efectiva de valores de convivencia.

Rokeach (1973) partiendo de la consideración de los valores como creencias personales de carácter prescriptivo o normativo mediatizadas por el contexto social, plantea que el sistema de creencias del sujeto está formado por un núcleo relativamente pequeño de creencias resistentes al cambio, a la vez que por gran cantidad de creencias periféricas progresivamente más variables y específicas. Tanto unas como otras se organizan, ordenándose de forma jerárquica, para formar un sistema de creencias funcionalmente interconectado.

El núcleo central del sistema cognitivo está conformado por creencias autorreferentes, cogniciones que una persona tiene sobre sí misma y que suelen designarse como *autoconcepto* (Strauman y Higgins, 1993). Debido a su centralidad, el autoconcepto es entendido como una estructura cognitiva que interviene en el procesamiento de cualquier modalidad informativa y permite, de este modo, categorizar, explicar y evaluar la experiencia (Harter, 1996; Stein, 1996). Según Markus y Cross (1990 citados en Markus & Kitayama, 1991) entre sus funciones intra e interpersonales cabe destacar su capacidad incentivadora y motivadora, que posibilita el establecimiento de metas deseadas por el sujeto. Vinculadas a las concepciones sobre nosotros mismos, tenemos ciertas preferencias por modos de conducta o estados ideales de existencia. En relación con las mismas se definen los valores *como* concepciones de lo deseable con un considerable grado de abstracción y estabilidad. Son estándares o criterios que permiten juzgar como deseable o indeseable un medio o un objetivo de acción determinado. Por último, y situadas en la periferia de los valores, las *actitudes* se plantean como más susceptibles de transformación y más circunscritas en su aplicación. Estas últimas constituyen complejas organizaciones de creencias existenciales, evaluativas, prescriptivas y causales en torno a un objeto o secuencia de eventos (Rokeach, 1973). La relación de dependencia funcional entre los valores y las actitudes ha sido demostrada empíricamente en abundantes investigaciones (cf. Ros, 2001 para una revisión).

Otro problema central y constante en los estudios sobre valores ha sido la capacidad de predicción que éstos tienen con respecto a la conducta. Rokeach (1973) aporta una serie de conclusiones, resultado de sus estudios empíricos sobre el tema. Así, un valor dado puede predecir varios comportamientos. Por ejemplo, la

igualdad se relaciona con conductas tales como contacto con negros, participación en manifestaciones de derechos cívicos, ejercer como profesor de ciencias sociales, etc. Viceversa, una conducta específica puede predecir algunos valores; diez de éstos han aparecido relacionados con la participación en manifestaciones a favor de derechos civiles. Por otra parte, los valores pueden predecir actitudes; por ejemplo, la igualdad se halla estrechamente relacionada con actitudes favorables hacia los negros, hacia los pobres, etc. (Serrano, 1984).

En el área de la gerencia del conflicto, el individualismo/ el colectivismo, el igualitarismo/ la jerarquía, son algunos de los valores y de las normas que los investigadores han confiado para explicar diferencias en comportamiento del negociador y del resultado de la negociación (Leung, 1987). En sus investigaciones sobre la influencia de la cultura en el comportamiento negocial, Adair et al. (2004) señalan que no pudieron encontrar una relación directa entre los valores o las normas culturales medidas que influencien directamente en el ánimo negociador.

Sin embargo de lo señalado, como vimos en el capítulo precedente, no podemos abstraernos de un serie de investigaciones que les han atribuido a la mediación y a la negociación un potencial específico de transformación de la personas –lo cual promueve el crecimiento moral- al ayudarlos a lidiar con las circunstancias difíciles y a salvar las diferencias humanas en medio del mismo conflicto (Bush & Folger, 1996). Esta posibilidad de transformación se origina en la capacidad de estos métodos para generar dos efectos importantes: la revalorización y el reconocimiento.

#### **4. EL CAMBIO DE VALORES. COGNITIVO Y CONDUCTUAL**

La mayor parte de la teorías de Psicología Social coinciden en subrayar como requisito generador del cambio cognitivo la existencia de disonancia o desequilibrio en el sistema. Según Serrano (1984), las teorías de personalidad con vertiente psicoterapéutica suponen que la conciencia de contradicciones en el sistema debe cambiar el autoconcepto, lo cual conllevará a un cambio de actitudes, los valores y la conducta. El problema básico que tales teorías tienen, pasa por la falta de procedimientos objetivos para evidenciar el cambio resultante.

La existencia de disonancias en los sujetos humanos es evidentemente muy común. Pero el cambio, según la escuela de Rokeach (1979), solo se origina cuando se



tiene conciencia de ello y de su implicación en el autoconcepto. La contradicción no se establece, pues entre dos tipos de cogniciones sino entre cogniciones sobre uno mismo y las relativas a su realización. Lo central es si la cognición sobre la conducta afecta al autoconcepto y si además tal cosa puede experimentarse efectivamente.

Ciertas contradicciones afectarán más fácilmente al autoconcepto y por ello serán elementos más determinantes del cambio. Tal ocurre con los valores (Rokeach, 1979; Feather, 1980). El autoconcepto, como núcleo central del sistema de creencias, se torna en un elemento básico desde el cual comprender el problema del cambio. El autoconcepto incluye cogniciones de sí mismo, habilidades, posición socioeconómica, identidad religiosa, entre otros; en suma, se configura como el eje en torno al cual se articulan creencias, actitudes y valores.

En esta línea, Rokeach (1979) propone un método para el cambio de valores que radica en exponer al sujeto a la información sobre su propio sistema de valores y percibir la incompatibilidad con sus autocogniciones.

Se trata de un método orientado a la educación, de tal modo que los cambios no solo alivian la autoinsatisfacción sino también facilitan el autoconcepto. Esta perspectiva cobra todo su sentido en el modelo educativo, opuesto al vigente modelo persuasivo, más preocupado del cambio de actitudes independientes que del desarrollo del autoconcepto (Rokeach, 1979).

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes (pautas) que orientan el comportamiento humano hacia la realización de la persona; son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social (Vargas, 2008). El mismo autor propone la aplicación de la educación experiencial, que incluye los cuatro elementos básicos del aprendizaje: pensar, observar, hacer y sentir. Tiene la ventaja de usar simultáneamente lo emotivo y lo cognoscitivo, lo que permite que las vivencias queden profundamente grabadas y se puedan aplicar en situaciones posteriores. Entre las conclusiones que expresa Vargas (2008) después de realizada su investigación, desde nuestra perspectiva, destaca la siguiente: "Para fomentar la relación con los demás, el respeto y el compromiso, valores que sólo pueden lograrse con una actitud cooperativa y no individualista, los docentes debemos fomentar el trabajo en equipo y el brainstorming

para la resolución de problemas. La conformación de equipos de trabajo facilita y dirige el hallazgo de soluciones y la generación de planes de acción que difícilmente pueden surgir de mentes atomizadas” (pp. 41-42).

La información aportada en este capítulo mediante el análisis del estado actual de las investigaciones, evidencia la escasa investigación realizada para relacionar los valores con la gestión del conflicto, si bien, parecen surgir algunos antecedentes que nos permiten predecir tal relación, consideramos importante identificar los valores personales específicos que influyen en el ánimo negociador y de ser posible potenciar aquellas características personales asociadas a dichos valores.

En el próximo capítulo nos concentraremos en aportar la información necesaria para relacionar los valores con la negociación y con las características personales de los negociadores (que también tienen incidencia en la actuación de las partes en la negociación), y, de todos ellos, con los resultados o efectividad de la negociación.

## **CAPITULO V**

### **LA NEGOCIACIÓN COMO MÉTODO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS**

En este capítulo analizamos las definiciones de la negociación, las condiciones necesarias para que la negociación sea posible, el proceso que sigue y las diferencias entre negociaciones integrativas y distributivas. Asimismo, exponemos los estudios sobre algunas características personales de los negociadores como factores influyentes en la decisión de negociar, en su actuación posterior y en los resultados de la negociación, para contrastarlos con los estudios realizados sobre valores personales y la misma relación. Seguimos con algunos estudios sobre la forma de motivar la cooperación mutua entre las partes y los comportamientos estratégicos de los negociadores para conseguir sus objetivos.

En la segunda parte del capítulo realizamos un estudio sucinto de la relación de las expectativas de eficacia del negociador con los estilos de gestión del conflicto, con los resultados de la negociación, los valores personales y la efectividad personal y diádica. A continuación, exponemos los estudios sobre efectividad de las negociaciones. Finalmente, analizamos los criterios desarrollados para medir las expectativas de eficacia del negociador y la efectividad de la negociación, los instrumentos serán descritos en la parte empírica.

#### **1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN**

Como señalamos anteriormente en la gestión del conflicto intervienen aspectos organizacionales, relacionales, sociales, motivacionales, etc., postulándose la negociación como una de las principales vías de su resolución. Para conceptualizar la negociación, podemos recurrir a dos grupos de autores: los que hacen expresamente referencia al término “negociación” o los que, sin mencionarlo, utilizan este término para referirse a un medio alternativo de solución de conflictos/disputas.

Dentro del primer grupo, encontramos autores como Cohen (1981), Touzard (1980) y Mills (2000), para ellos la negociación puede definirse como: el campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una persona, se extiende a la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos. Fisher y Ury (1981) la definen como un proceso de comunicación en dos sentidos,

designada para llegar a un acuerdo cuando las dos partes tienen algunos intereses en común y otros opuestos, es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión justa. Similares postulados mantiene Cohen y Altamira (2003) cuando definen la negociación como el proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas tal como la transacción comercial, un contrato o acuerdo de cualquier tipo, es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que todas las partes se sientan satisfechas con el resultado y se comprometan a cumplirlo. Mills (2000) la define como una forma muy efectiva de conseguir lo que queremos, negociamos para arreglar nuestras diferencias y negociamos por propio interés para satisfacer nuestras necesidades. Y finalmente, Pruitt y Carnevale (1993), para quienes la negociación puede ser definida como una discusión entre dos o más partes que desean resolver intereses incompatibles.

En el segundo grupo, varios autores enfocan la negociación como un proceso alternativo habitual para solucionar los conflictos o disputas entre partes. Desde esta óptica y comparada con los otros métodos, las divergencias de las partes se abordan desde una perspectiva más equitativa de los objetivos, el proceso y los resultados, con un mayor compromiso de las partes con la búsqueda de soluciones y, finalmente, en el caso de llegar a un acuerdo consensuado, con mayor satisfacción para las partes implicadas, con altas probabilidades de cumplimiento de los acuerdos y de favorecer sus relaciones intergrupales e interpersonales (De Bono, 1986).

Para De Bono (1986) existen tres caminos para resolver conflictos: luchar/litigar; negociar/regatear; proyectar una salida. Sólo los dos primeros están al alcance de los que disputan. El camino del proyecto exige una tercera parte que pueda observar la situación desde el ángulo de un tercero. Milia (1985) parte de la noción que el conflicto es una oposición de voluntades, el epílogo llega por un acuerdo de las mismas, por la imposición de una sobre la otra o por la desaparición de una o ambas voluntades, el compromiso se da cuando las partes enfrentadas asumen la posibilidad de alcanzar objetivos que perseguían al comenzar el conflicto. Si trasladamos ese conflicto a un ámbito social, el problema es aún más complejo ya

que las soluciones deben integrar a un mayor número de interlocutores (Money & Allred, 2009)

Caivano, Gobbi y Padilla (1997) con base en los conceptos de Kuechle, David y Raiffa (1983) definen a la negociación como la “ciencia y arte de procurar un acuerdo entre dos o más partes interdependientes, que desean maximizar sus propios resultados comprendiendo que ganan más si trabajan juntos que si se mantienen enfrentadas buscando una salida mejor a través de una decidida acción conjunta en lugar de recurrir a algún otro método” (p.115). Ertel (1996), por su parte, la define como la herramienta para convencer a otros de que hagan lo que nosotros queremos, es un proceso de búsqueda conjunta de soluciones a problemas y oportunidades compartidas.

Según Calcaterra (2002) para que un conflicto pueda ser gestionado o resuelto por medio de la negociación es importante que estén presentes las siguientes condiciones:

- Interdependencia o dependencia recíproca de las partes, ambas se necesitan para la consecución de sus objetivos y satisfacción de sus intereses.
- Intereses potencialmente compatibles.
- Cooperación mutua para alcanzar sus metas o satisfacer sus intereses.
- Influencia recíproca para lograr o impedir que la otra parte cometa actos que perjudiquen o favorezcan intereses en juego.
- Identificación y coincidencia de las cuestiones en disputa.

Caivano, Gobbi y Padilla (1997) por su parte, señalan que, si la negociación es el medio elegido para gestionar el conflicto, las partes deberán seguir la orientación acorde, esto implica:

- Adoptar una orientación negocial, no adversarial.
- Tener una estructura mental ordenada a maximizar los intereses, no exclusivamente las posiciones.
- Mantener un comportamiento no confrontativo, cooperativo o, en su caso, integrativo.
- Apuntar una distribución acordada, no impuesta.

- Procurar un resultado mutuamente aceptable y satisfactorio con altas probabilidades de cumplimiento, y no cualquier resultado.

El estudio de la negociación ha seguido tres tendencias. La primera proviene de manuales y artículos desarrollados por teóricos de la negociación cuyo objetivo es brindar consejos y recomendaciones sobre la preparación y desarrollo de la negociación (Fisher & Ury, 1981, 2010). La segunda se basa en modelos matemáticos, desarrollados por economistas, fundamentados en la teoría racional sobre el ser humano. Según Raiffa (1982) esta teoría considera que el ser humano toma decisiones analizando todos los elementos de los que dispone e intenta maximizar sus intereses personales en las transacciones sociales. El tercer abordaje es el conductual, el cual busca desarrollar teorías predictivas acerca del impacto que tienen las condiciones ambientales sobre la conducta del negociador y sus resultados (Walton & McKersie, 1965 citados en Pruitt, 1981).

Para efectos de la presente investigación, nos basamos en los postulados de esta última entendiendo a la negociación como un proceso habitual en la vida de las personas, desarrollado directamente por las partes, quienes pueden presentar diversos objetivos o metas y tienen una historia previa y una historia futura, la decisión de negociar de las partes para llegar a un acuerdo lleva implícita la aplicación de una serie de valores, motivaciones, actitudes y comportamientos que definen y dan forma a todo el proceso negociador. De ahí la importancia de analizar con detenimiento la influencia de los aspectos personales y subjetivos en el proceso de negociación y en las estrategias negociadoras adoptadas por las partes en la gestión de sus conflictos.

## **2. TIPOS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN**

Según (Kozicki, 2005) una negociación exitosa ya sea en los Estados Unidos, Australia o en cualquier parte del mundo, gira en torno a tres elementos fundamentales: 1) tipo de negociaciones, 2) diferentes posibles resultados, y 3) estilos de negociación, todos ellos relacionados, necesariamente, con un abordaje estratégico de la negociación, donde las habilidades de negociación estratégica forman parte de un grupo de competencias básicas requeridas por administradores, personal de ventas y todos los otros profesionales de negocios.

Siguiendo la taxonomía propuesta por Pruitt (1981) y Munduate (1992), las negociaciones suelen ser clasificadas atendiendo a diferentes criterios tales como: número de las partes implicadas (bilaterales o multilaterales), número de interacciones entre los negociadores (ocasional o repetida), formas de interacción (negociaciones distributivas y negociaciones integrativas), el formalismo de la negociación (formal e informal), la dimensión de las partes negociadoras (negociaciones individuales y negociaciones colectivas), resultados de la negociación (perder-perder, ganar-perder, ganar-ganar), el ámbito donde se desarrolla la negociación (internacional, comercial y social), negociaciones organizacionales (negociación interpersonal, intergrupala e interorganizacional) y las tácticas empleadas (duras o suaves).

Cada una de estas formas o modalidades de negociación puede presentar sus propias características y ámbitos de aplicación, pero para efectos de nuestro trabajo recurriremos a los criterios y clasificación que parecen tener mayor coherencia con los temas abordados.

Walton y McKersie (1965 citados en Crump, 2015) incluyen cuatro subprocesos en la teoría de las negociaciones laborales: negociación distributiva, negociación integrativa, estructuración actitudinales y negociaciones intraorganizacionales. También aplicaron este marco a complejas negociaciones internacionales y los derechos civiles. En el ejecutable del subproceso de negociación, los autores describen puntos de resistencia y objetivos que establecen las aspiraciones de las partes y los límites.

Siguiendo este orden de ideas, una de las clasificaciones de la negociación más aceptada y directamente relacionada con la estrategia de negociación elegida es la que deriva del trabajo de Walton y McKersie y distingue dos tipos básicos de negociación: la negociación distributiva y la negociación integrativa (Bazerman & Lewicki, 1983).

En la negociación distributiva los resultados de las partes se hallan inversamente relacionados, de forma que si una de las partes gana la otra pierde. Lax y Sebenius (1986) describen a la negociación distributiva como competitiva, donde ambas partes intentan reclamar beneficios para sí mismos. Este tipo de negociación es competitiva, por reclamar valor, necesariamente priva a la otra parte del mismo valor. En la negociación integrativa los resultados de las partes pueden estar directamente

relacionados, de manera que es posible que todas las partes puedan salir beneficiadas del proceso negociador. El objetivo de la negociación es la distribución óptima de los recursos (Medina & Munduate, 2006). Según Kozicki (2005) este estilo es adoptado cuando las partes quieren desarrollar o mantener una relación a largo plazo y cuando le dan importancia a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

De acuerdo a algunos autores las ventajas de la negociación integrativa se resumen en que incrementan la satisfacción de las partes en conflicto, mejoran sus relaciones, decrece la posibilidad de futuros conflictos entre ellas, y benefician a las organizaciones o espacios donde la negociación tiene lugar (Rubin, Pruitt & Kim, 1994; De Dreu, Weingart & Know, 2000). Como señalan Munduate y Medina (2006), el término integrativo se refiere a tres situaciones: aquellas con un alto potencial de que ambas partes puedan salir beneficiadas –negociaciones integrativas-, a las conductas que hacen posibles dichos acuerdos –conductas de integración-, como a los mismos acuerdos -acuerdos integrativos-.

Estos tipos de negociación dan lugar a las estrategias distributivas y estrategias integrativas. Para Raiffa (1982) en las estrategias distributivas, todas las fases de la negociación, desde que se realiza la oferta de la apertura hasta que se logra un acuerdo mutuamente aceptable, se parece a lo que él denomina el baile de la negociación, porque cada movimiento de oferta-contraoferencia tendrá que ir adaptándose a los movimientos de la otra parte, para lograr un buen acuerdo. Medina y Munduate (2006) haciendo una síntesis de las actividades a desarrollar como parte de las estrategias distributivas, sugieren las siguientes: 1) Planificar la oferta de apertura. 2) Realizar la primera oferta, si se tiene buena información – Anclar la negociación. 3) Deslegitimar una oferta inicial desmesurada – Recurrir a una contraoferta. 4) Desarrollar la reciprocidad – Enlazar bilateralmente los movimientos. No premiar la intransigencia. 5) Centrarse en los intereses y alejarse de las posiciones. 6) Separar las personas de los problemas.

Las estrategias integrativas, también conocidas como ganar – ganar son definidas por Thompson (1991) como aquellas en que se han explotado todas las oportunidades creativas y no se han dejado recursos sobre la mesa de negociación. Nuevamente, Medina y Munduate (2006) a partir de las propuestas de Bazerman y Neale (1993) y Thompson (2001) consideran necesarias para desarrollar una negociación integrativa



tomar en cuenta las siguientes estrategias: 1) Crear confianza y compartir información. 2) Realizar preguntas sobre preferencias y prioridades. 3) Identificar diferencias en las prioridades de las partes. 4) Identificar todos los puntos a tratar e incorporar nuevas cuestiones. 5) Identificar las posibles alternativas para cada una de las cuestiones. 6) Identificar paquetes de ofertas. 7) Realizar varios paquetes de ofertas simultáneamente. 8) Analizar la importancia relativa de las diversas cuestiones. 9) Negociar el paquete de ofertas en su conjunto. 10) Buscar acuerdos o compromisos posteriores al acuerdo.

La mayor parte de los autores se inclinan por el estilo y estrategias integrativas o integradoras, porque parecen favorecer de manera directa a la repartición óptima de los resultados, a desarrollar y mantener las relaciones personales de los negociadores y a incrementar la satisfacción general de las partes con el proceso y resultados de la negociación.

### **3. EL PROCESO Y LOS RESULTADOS DE LA NEGOCIACIÓN**

Lo esencial de la negociación difiere en las características del proceso de negociación. La negociación es utilizada en las relaciones laborales, en las transacciones comerciales, en las relaciones internacionales y en las propias actividades cotidianas (Alzate, 2000). Los temas o áreas en que se desarrolla la negociación pueden introducir algunas variantes que son necesarias considerar en su proceso.

Douglas (1962 citado en Alzate, 2000) basado en su experiencia en relaciones laborales distingue tres fases: En la primera fase se definen los límites y el contenido de la negociación, defendiendo la posición propia y atacando la del oponente. En la segunda fase se tantean y exploran las posibilidades de ambas partes, se envían señales de movimiento respecto a las posiciones iniciales, se lanzan ofertas y contraofertas presionando al oponente para que las acepte. En la tercera fase se fuerza la presentación de propuestas por ambas partes, enlazando todos los temas anteriormente tratados, llegando el momento de tomar decisiones y cerrar la negociación.

Pruitt (1981) basándose en los trabajos previos de Druckman y Mahoney (1977) y de Druckman (1977) establece seis fases: 1) Acuerdo sobre la necesidad de negociar. 2) Acuerdo sobre una serie de principios y objetivos generales por los que a ambas

partes les interesa negociar. 3) Acuerdos sobre determinadas normas de conducta, como la de no realizar ataques personales o la de honestidad. 4) Definición del problema y elaboración de una agenda. 5) Acuerdo sobre una fórmula o reglas, por ejemplo, realizar propuestas bilateralmente. Y, 6) Acuerdo sobre la gestión de la implementación de los detalles. Su la negociación prospera, considera que estas fases tienen la ventaja de proporcionar una visión general de las diferencias básicas entre las partes, lo que permite orientar el esfuerzo intelectual de los negociadores hacia los resultados finales.

Druckman (1983) recogiendo las propuestas de Gulliver (1979) y Pruitt (1981) y aplicándolas a las negociaciones internacionales, detalla un modelo de cinco fases para negociaciones con múltiples problemas: 1) Un debate de la agenda. 2) La búsqueda de principios orientativos. 3) La definición de los problemas en base a los principios orientativos establecidos. 4) Regateo hasta llegar a un nivel aceptable de intercambio. Y, 5) Implementación de los detalles.

Munduate (1992), basándose en las aportaciones de Pruitt (1981), Tysoe (1982) y Allen (1987) propone cinco fases: 1) *Fase de la preparación*. Es realizada por cada parte antes de comenzar a negociar, consiste en analizar la situación de la partes, conseguir la máxima información posible, establecer sus objetivos, así como, los límites a partir de los cuales interesa romper la negociación. 2) *Fase del antagonismo*. En esta fase las partes ponen sobre la mesa de negociación su nivel máximo de aspiraciones. 3) *Fase de aceptación del marco común*. Existe un momento en que las partes deben decidir si adoptan una postura competitiva, de colaboración o de cesión unilateral. 4) *Fase de la presentación de propuestas*. En esta fase se materializan las ofertas y contraofertas a la otra parte, para acercar sus posiciones y permitir el acuerdo. 5) *Fase de cierre*. Una vez acercadas las posiciones, y expuestos los acuerdos alcanzados, se da por concluida la negociación.

Recapitulando las propuestas presentadas, los autores coinciden en distinguir tres fases fundamentales de un proceso de negociación, una de planificación y preparación de la negociación (realizada por cada parte), otra de la negociación propiamente dicha (desarrollada por todas las partes involucradas) y otra de cierre de la negociación y gestión del acuerdo.

En cuanto a los resultados de la negociación, los investigadores han estudiado la negociación desde varias perspectivas incluyendo los modelos económicos, toma de decisiones según enfoques del comportamiento y enfoques psicológicos sociales (Bazerman & Neale, 1983). Los modelos económicos suponen que los negociadores se comportan racionalmente y utilizan sus habilidades cognitivas para tratar de lograr el máximo resultado disponible. Sin embargo, muchos estudios, han demostrado que los negociadores típicamente no logran resultados óptimos, tales como los resultados económicos individuales y conjuntos (Bazerman & Neale, 1983).

Como señalan De Dreu, Harinck y Van Vianen (1999) un conflicto o una negociación pueden finalizar en diversas formas: a) con una victoria para una de las partes; b) en un punto muerto; c) en un acuerdo integrativo, o d) en un acuerdo de compromiso donde cada una de las partes cedan un poco en sus intereses y demandas iniciales.

Según Medina y Munduate (2006), las soluciones integrativas son las más deseadas por los negociadores porque son más estables y duraderas en el tiempo y permiten que las partes en conflicto estén más satisfechas. Dichas soluciones surgen cuando la negociación se desarrolla en un contexto integrador. Si no es posible conjugar los intereses de ambas partes, la calidad de la solución va a depender de la equidad en la distribución de resultados. La distribución equitativa de los resultados produce una gran satisfacción entre los negociadores, paradójicamente mucho mayor que si los resultados son muy desfavorables o muy favorables para ellos (Medina & Munduate, 2006).

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

#### **4. CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS NEGOCIADORES COMO FACTORES CONDICIONANTES DE LA NEGOCIACIÓN**

Como señalan Gelfand, Smith, Raver, Nishi y O'Brien (2006) la investigación sobre negociación está prosperando. En las últimas dos décadas, los estudiosos han avanzado considerablemente para la comprensión de los procesos psicológicos básicos en la negociación, encontramos estudios sobre la cognición del negociador

(Thompson & Hastie, 1990; Neale & Bazerman, 1991), la motivación (De Dreu & Carnevale, 2003) y las emociones (Barry & Oliver, 1996; Allred, Mallozzi, Matsui & Raia, 1997; Morris & Keltner, 2000; Thompson, Medvec, Seiden & Kopelman, 2001). También se han realizado grandes progresos en la comprensión de los procesos sociales complejos en la negociación, tales como la comunicación (Weingart, Prietula, Hyder & Genovese, 1999) y el poder y la influencia (Mannix, 1994; Ebenbach & Keltner, 1998).

En la obra “Obtenga el Sí” Fisher, Ury y Patton (1981, 2010) basan su modelo de negociación en cuatro principios, el primero denominado “Separar a las personas del problema”, ha servido de base para considerar las características interpersonales y las actitudes como individuos o como grupos. Los autores remarcan la importancia de tener siempre presente que se negocia con seres humanos, y estos, tienen emociones, valores profundamente arraigados, antecedentes y puntos de vista diferentes. De la misma forma, para Ertel (1996) en su sentido más amplio, la negociación es una manera en la cual un ser humano involucra a otros para alcanzar objetivos que no puede lograr sólo, por lo que deben tomarse en cuenta algunas variables importantes –relacionadas con la psicología y las relaciones humanas- en el concepto de negociación.

Entre las variables a tener en cuenta en la gestión del conflicto según diversos autores como Deutsch y Van de Vliert (1973,1984 citados en Munduate & Martinez, 2003), destacan las características de las partes enfrentadas. La consideración de estas características permite conocer la incidencia de aspectos como las actitudes y la percepción interpersonal de las partes, y sus necesidades personales.

Otros autores (Serrano & Remeseiro, 1987; Serrano & Rodríguez, 1993) han orientado sus investigaciones a estudiar el impacto de las actitudes y los rasgos de la personalidad de los negociadores. Siguiendo esta misma línea encontramos los trabajos de Stone y Shake (1991) y Fisher y Shapiro (2005).

Fisher y Shapiro (2005) plantean la forma de emprender el desafío interpersonal de la negociación. Lo que sigue es solamente una listado parcial de los temas analizados: definiendo la negociación y sus componentes, personalidad, estilo de la negociación, temperamentos dominantes en la negociación, comunicación en la

negociación, diferencias culturales y de género, intereses y metas en la negociación, principios de la persuasión, reglas de la negociación y errores comunes.

En síntesis, la decisión de las partes para negociar o cooperar en un momento dado para la gestión de sus diferencias, no puede abstraerse a aspectos como: la personalidad del negociador, los motivos, las aspiraciones, las percepciones, las actitudes, la presión del propio grupo y otra serie de procesos que subyacen a la conducta de los negociadores. En este sentido, pasamos a exponer los factores que, consideramos tienen mayor incidencia en la negociación y la gestión del conflicto.

#### ***4.1. Rasgos de la personalidad***

Como señalan Cisneros, Medina y Dorado (2006) uno de los temas que ha interesado a lo largo de la historia en la investigación acerca de las conductas de los negociadores, ha sido tratar de hallar variables de personalidad que permitan diferenciar la intervención de los individuos en situaciones de negociación, tanto en cómo llevan a cabo el proceso negociador, como en los resultados obtenidos por los negociadores que poseen determinadas características de personalidad. En esta misma línea, según Barry y Friedman (1998) las características personales de los negociadores están relacionadas, tanto con el proceso de negociación como con los resultados alcanzados por los negociadores.

Para Robbins (1996) la personalidad es la suma total de las formas en que el individuo reacciona e interactúa con otros. Según este mismo autor la personalidad de un adulto se considera, generalmente, como el resultado de factores hereditarios y ambientales, moderada con las condiciones situacionales. Por herencia se entiende aquellos factores que quedan determinados por la estructura molecular de los genes del individuo, localizados en los cromosomas, que determinarán, a su vez, su estructura biológica, fisiológica y psicológica. El ambiente se refiere a los factores culturales y otras influencias que experimentan los individuos y que modelan su personalidad.

En cuanto a las características de la personalidad, la mayor parte de las investigaciones giran alrededor de los intentos de identificar y etiquetar las características duraderas que describen el comportamiento de un individuo. Uno de

los marcos de personalidad más ampliamente utilizados es el indicador de tipos Myers-Briggs (ITMB). Éste consiste esencialmente en una prueba de personalidad de noventa y tres preguntas que pretenden averiguar la forma en que las personas suelen sentirse o actuar en situaciones particulares (Baker, 2006). Basados en las respuestas individuales proporcionadas a las preguntas, se clasifica a los individuos –utilizando cuatro características- como extrovertidos o introvertidos, racionales o intuitivos, pensantes o sensibles y comprensivos o jueces. Corvette (2006 citado en Baker, 2006) aplicando estas características a la gerencia del conflicto combina las preferencias de la siguiente manera: armonizador (pacificador), controlador, pragmático y buscador de la acción.

El modelo de los cinco factores de la personalidad desarrollado por Goldberg (1990) señala que las dimensiones básicas de la personalidad están determinadas por cinco grandes factores: 1) *Extroversión*: Sociable, platicador, asertivo. 2) *Afabilidad*: Buen carácter, cooperativo y confiado. 3) *Rectitud*: Responsable, confiable, persistente y orientado al logro. 4) *Estabilidad emocional*: Calmado, entusiasta, seguro (positivo) frente a tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo). 5) *Apertura a la experiencia*: Imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual. Para algunos autores, los factores de personalidad que conforman los cinco grandes factores no son ellos mismos rasgos sino categorías bajo las cuales pueden verse una variedad de rasgos específicos subyacentes (Barry & Friedman, 1998).

Corvette (2006 citado en Baker, 2006), con base en el indicador Myers-Briggs se refiere a los tipos o facetas dominantes de la personalidad que afectan su interacción en la negociación: estabilidad emocional; escrupulosidad; situación de control; control de personalidad; competitividad; necesidad del logro, del poder y afiliación. Por su parte, Barry y Friedman (1998) diferenciaron el papel de los cinco factores, desarrollados por Goldberg (1990), en el marco de negociaciones integrativas y distributivas. Según los autores, cuando la negociación es distributiva, los sujetos que puntúan alto en afabilidad obtienen peores resultados. Cuando la negociación es integrativa, las características de la personalidad no predicen la eficacia del negociador.

Green y Antonioni (1998) relacionando las características de la personalidad con los estilos o las conductas de gestión del conflicto hallaron que la extroversión, el tesón,

la apertura y la afabilidad tienen una relación positiva con el estilo integrativo. La extroversión tiene una relación positiva con las conductas de dominación, mientras que la afabilidad y la inestabilidad emocional tienen una relación negativa con dichas conductas. Por último, la extroversión, la apertura y el tesón tienen una relación negativa con la evitación, mostrándose una relación positiva de las conductas de evitación con la afabilidad y la inestabilidad emocional.

Todos estos estudios ponen en evidencia la importancia de considerar las características de personalidad y su influencia positiva o negativa en los resultados de la negociación, así como, su relación con los estilos o conductas de gestión del conflicto.

#### **4.2. Actitudes y percepciones**

En general, las definiciones de actitud dadas por los investigadores del conflicto abundan en el componente emocional, omitiendo el potencial hipotético para la acción. Para Mayer (2000), las actitudes hacia el conflicto son variables emocionales que describen la forma en que manejan los individuos los sentimientos provocados por el conflicto. Según Rubin, Pruitt y Kim (1994) una actitud es un sentimiento positivo o negativo hacia alguna persona, objeto o situación. Según Mayer (2000) este sentimiento positivo o negativo es condicionado por la percepción del conflicto y una percepción es una creencia o un modo de ver a esa persona, objeto o situación. Para Munduate y Martínez (2003) la percepción es un proceso psicofísico, por el cual la realidad del entorno es tamizada por la propia realidad psíquica: experiencias anteriores, los estereotipos, jerarquía de valores o tensiones personales.

Para Robbins (1996) las actitudes no son lo mismo que los valores, aunque ambos conceptos están interrelacionados. Breckler (1984) observa tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento. Por ejemplo, la creencia de que “la discriminación es incorrecta” es una declaración de valor. Dicha opinión es el componente cognoscitivo de una actitud. Establece la etapa para la parte más crucial de una actitud: su componente afectivo. El afecto es el segmento emocional, o de sentimientos, de una actitud. El componente conductual de una actitud se refiere a una intención de conducirse en cierta forma hacia alguien o algo. Según el autor, visualizar las actitudes como integradas por estos tres componentes ayuda a

comprender la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento (Breckler, 1984).

Según Pruitt y Rubin (1986) las actitudes y percepciones tienden a ser consistentes en sus valencias, en el sentido de que si tenemos un sentimiento negativo –o positivo- hacia alguien, tendemos a tener una percepción predominantemente negativa –o positiva- de esa persona o grupo, aunque esta consistencia entre actitud y percepción no tiene por qué darse en su totalidad.

La relación entre las actitudes y el comportamiento ha sido debatida durante décadas (Reardon, 1989; Laca, 2005). Como señalan Laca, Alzanate, Sánchez, Verdugo y Guzmán (2006) los estudios actuales indican que las actitudes influyen en el comportamiento y pueden predecirlo hasta cierto punto, aunque esta influencia no es sencilla y está afectada por varios moderadores. Según Baron y Byrne (2002) la mayoría de estos moderadores parecen estar relacionados con aspectos de la situación (contexto), los aspectos de las actitudes propias y aspectos del individuo.

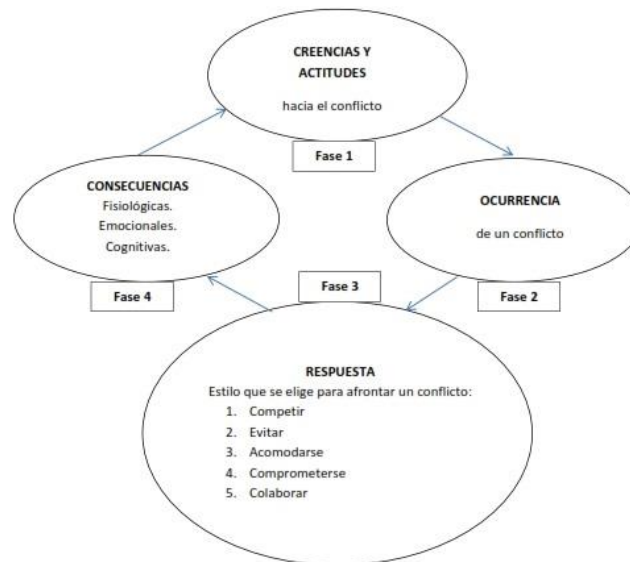
Wheeler (2004) al hacer un estudio de la etapa de apertura en el proceso de negociación señala que las personas al iniciar una negociación expresan preocupación sobre su capacidad personal, miedo sobre las actitudes y el comportamiento de las otras partes e incertidumbre sobre la trayectoria que tomará la negociación. Evans (2001) coincidiendo con estos criterios, señala que esta ansiedad puede también afectar la manera de percibir a la otra parte.

Estos estudios evidencian que en la medida en que las actitudes influyan en los comportamientos, las actitudes hacia el conflicto influirán en los estilos de gestión de conflictos del individuo. Algunos autores ven en las actitudes la fase primera (ver la figura 5.1) del ciclo del conflicto (Webne-Behrman, 1998; Mayer, 2000). Así, una actitud de rechazo o temor al conflicto (por ejemplo, por la creencia de que es impropio tener conflictos) influiría en la fase inicial de un conflicto en la dirección de evitarlo mientras sea posible. Por el contrario, una actitud proclive a la competencia y a la obtención de logros (una creencia de que lo importante es defender siempre los propios intereses, una visión de ganar y perder) llevaría a los individuos a una actitud inicial de predisposición al conflicto. Es en este sentido, según los mismos autores se entiende que las actitudes hacia el conflicto constituyen la primera fase



de cualquier conflicto y condicionan o predisponen al sujeto a un estilo de afrontamiento inicial.

**Figura 5.1. Fases del ciclo del conflicto**



Fuente: Webne-Behrman (1998).

Según este modelo, ciertas actitudes hacia el conflicto indicarían una mayor probabilidad de ocurrencia de determinados estilos de afrontamiento inicial del conflicto, pero estas probabilidades de ocurrencia estarán mediadas por aspectos tales como el tipo de conflicto, las características de la personalidad, los antecedentes de los protagonistas, su estatus y otros.

### **4.3. La identidad y las diferencias culturales**

Según Wanish-St. (2003) los aportes de eruditos en ciencias sociales han demostrado que la identidad y la cultura son factores dinámicos que afectan las negociaciones, incluso la manera en que miramos la cultura está culturalmente predispuesta. Los que tienden hacia el universalismo ven a la cultura en términos jerárquicos: avanzada, civilizada o primitiva. Para los relativistas, todas las cosas se deben juzgar dentro de la cultura que los genera. No podemos juzgar las acciones de otros –dicen los relativistas- a menos que sepamos y aceptemos su cultura como válida. Hasta el punto en que los comportamientos y los valores humanos

sean universales o particulares, los estilos de la negociación también serán universalmente comprensibles por toda la gente o serán entendidos lo mejor posible dentro de su contexto cultural particular.

La cultura es la calidad única de un grupo sociable que lo distingue de otros grupos sociables (Lytle, Brett, Barsness, Tinsley & Janssens, 1995). La cultura aparece de los comportamientos consuetudinarios (las costumbres) que las personas en un grupo desarrollan para responder a los problemas fundamentales de interacción sociable (Trompenaars, 1996). Abarca los valores de un grupo, las creencias y las normas; los estilos de comportamiento de sus miembros y las significaciones compartidas (Brett, 2001). Ofrece una visión global para sus miembros y recoge su historia, experiencias, perspectivas políticas, mitos, folclore, religión, rituales y preferencias sociales

Macduff (2006) al realizar un estudio sobre cultura y negociación señala que, en un extremo de la escala está la visión de la negociación como un fenómeno universal, la cultura es esencialmente privada y solamente un determinante secundario al comportamiento de las partes, la negociación es una estrategia racional. Para Kennedy (1998) la negociación es un fenómeno universal y ofrece un conjunto de instrumentos prácticos para los negociadores en cualquier parte del mundo. Para el autor, los procesos de negociación y los estilos conductistas no son diferentes alrededor del mundo sino que, en realidad son los mismos, la cultura impulsa al grupo mientras la personalidad impulsa al individuo.

Como señalan Cai y Fink (2002) un área de investigación que ha aumentado en las últimas dos décadas es el estudio de la comunicación intercultural y el manejo de conflictos. Estas áreas han convergido en un cuerpo creciente de literatura referente a cómo las personas manejan los conflictos y negocian en diferentes culturas. Uno de los focos de la investigación ha sido el estudio de la utilización de estilos de conflicto en las culturas colectivistas e individualistas (Wilson, Cai, Campbell, Donohue & Drake, 1995; Cai & Drake, 1998). Basado en el modelo de la doble preocupación (Pruitt & Rubin, 1986; Rahim, 1986) que propone cinco estilos para el manejo de situaciones de conflicto, la investigación examina los modos de responder a conflictos en diversas culturas. Aunque la cultura tiene muchos efectos en el individuo, este estudio aborda la literatura existente y hace las

comparaciones de las preferencias de estilo de conflicto basadas en diferencias de individualismo-colectivismo.

Individualismo-colectivismo es una dimensión comúnmente usada en la investigación transcultural (Hofstede, 1980; Hofstede, 1983; Hui, 1988; Ting-Toomey, 1988; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai & Lucca, 1988). Los individualistas valoran las metas, necesidades y derechos del individuo sobre los objetivos, las responsabilidades y obligaciones del grupo. Los colectivistas valoran las metas, responsabilidades y obligaciones del grupo sobre los objetivos, necesidades y derechos del individuo. Las personas de culturas colectivistas se definen en términos de relaciones (Markus & Kitayama, 1991), el grupo se considera más importante dentro de las culturas colectivistas que dentro de las culturas individualistas (Triandis et al., 1988).

El concepto de individualismo y colectivismo proporciona un medio para distinguir las amplias diferencias en valores culturales (Hofstede, 1980). Mientras que muchas teorías han ramificado de este concepto, tal distinción continúa siendo la base de las discusiones sobre cómo los estilos de resolución de conflictos pueden variar entre culturas (Ting-Toomey et al., 1991; Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996). Según Ting-Toomey (1988), los miembros de las culturas individualistas prefieren métodos directos y asertivos al resolver el conflicto. En varios estudios, personas de culturas colectivistas fueron encontradas como menos confrontacionales que personas de culturas individualistas (Cai & Fink, 2002),

Según la investigación influyente de Hofsted (1980), las sociedades asiáticas se clasifican como colectivistas, mientras que las del oeste, incluyendo Australia, están asociadas con el individualismo. En un estudio realizado por Brew y Cairns (2004) las sociedades colectivistas en Asia Oriental, incluyendo a las personas de origen étnico chino se caracterizan generalmente por una tendencia a evitar el conflicto. El comportamiento de evitación de conflictos se adopta también en las sociedades chinas donde muchos valores tradicionales chinos como ahorro, respeto a la autoridad, confianza y armonía de la comunidad son todavía importantes (Chen, 2001 citado en Brew & Cairns, 2004). Según estos autores, las sociedades colectivistas, incluyendo las sociedades chinas, están motivadas por la armonía más

como un valor instrumental que como un valor moral o tradicional para alcanzar sus metas, evitando la desintegración de una relación crucial para su bienestar.

Por su parte, Holt y DeVore (2005) desarrollaron una prolífica investigación donde relacionaron el estilo organizacional (individualista versus colectivista), el género y el rol en la organización (superior y subordinado). Para ello analizaron las acciones generadoras de conflicto en las organizaciones a través de cinco vías de resolución de conflictos y su relación con la variable "género". Estas cinco son: forzar las acciones de resolución, estilos de la retirada para no abundar en el conflicto, comprometiendo que exige una acción de involucrarse en la solución del conflicto por ambas partes, obligando a volver a actuar o replantear su uso en el caso de resultar fallida la acción de resolver el conflicto. Sobre la base de 36 estudios empíricos, los resultados del meta-análisis indicaron que las culturas individualistas elige el estilo forzar o dominación como un estilo de conflicto más que las culturas colectivistas, las culturas colectivistas prefieren los estilos de la retirada o evitación, para resolver el problema.

Relacionando la cultura con los valores humanos y los motivos personales, existen evidencias de que motivos tales como la autoeficacia, la necesidad de logro y las necesidades intrínsecas de competencia son universales (Erez & Earley 1993; Bandura 2002). Los factores que impulsan estos motivos varían según las culturas, (Earley et al., 1999 citado en Gelfand, Erez & Aycan, 2006) demostró que comentarios sobre las creencias de autoeficacia influyeron en las culturas individualistas y la retroalimentación del grupo también influyó en las creencias de autoeficacia en culturas colectivistas.

Otros estudios coinciden con estos criterios, cuando se hace referencia a los valores, la prioridad personal frente al objetivo de grupo puede a menudo determinar la estrategia de una persona para lidiar con los conflictos. Por ejemplo, las personas de culturas individualistas son más propensas a resolver los conflictos mediante un estilo dominante o complaciente, mientras que aquellos de culturas colectivistas tienen más probabilidades de hacerlo usando un estilo integrador o de evitación (Rahim, 1992).

Mientras que la necesidad de control parece ser universal, el control personal es fundamental en las culturas individualistas y el control colectivo es más crítico en las

culturas colectivistas (Yamaguchi, Gelfand, Ohashi & Zemba 2005). Aunque algunos han argumentado que la motivación de logro es más fuerte en las culturas individualistas (Sagie, Elizur & Yamauchi 1996), su significado varía según las culturas. Para los colectivistas los resultados positivos derivan de los esfuerzos colectivos y no sólo de los esfuerzos individuales (Niles 1998).

Relacionando la cultura con las disputas, Kozan (1997) distingue tres modelos de resolución de conflictos utilizados a través de las culturas: un modelo de confrontación directo, un modelo regulatorio y modelo de armonía. El modelo de confrontación directo, está presente en individuos en naciones individualistas, quienes prefieren resolver conflictos utilizando sus propios conocimientos y capacitación (Smit, Dugan, Peterson & Leung, 1998), en el modelo regulatorio prefieren la dominación como estilo de resolución de conflictos (Holt & DeVore 2005) y en el tercero tienden a centrarse en la integración de intereses (Tinsley, 1998, 2001).

Relacionando la cultura y la negociación para la solución de disputas, nuevamente surgen diferencias. Gelfand et al. (2001) por ejemplo encontró que los estadounidenses perciben los conflictos como violaciones a los derechos individuales, predisponiéndolos a competir, mientras que el japonés percibe los conflictos como violaciones a derechos, predisponiéndolos hacia el compromiso. Las investigaciones también han examinado los sesgos de juicio de los negociadores de culturas occidentales y no occidentales, existen variaciones culturales en los tipos de estrategias que se utilizan a través de diferentes etapas (Adair & Brett 2005). Apelaciones emocionales son más comunes en culturas colectivistas y apelaciones racionales son más comunes en las culturas individualistas (Gelfand & Dyer, 2000). Los factores que contribuyen a la satisfacción en la negociación también varían entre las culturas. La satisfacción está relacionada a maximizar beneficios económicos entre muestras de Estados Unidos y a la utilización de tácticas integrativas y la igualdad/equidad de los resultados en las muestras de Asia Oriental (Tinsley & Pillutla, 1998).

Factores situacionales y personales también moderan los efectos culturales en la negociación. Las tendencias culturales en la negociación tienden a exacerbarse en condiciones de alta responsabilidad, alta necesidad de cierre y alta ambigüedad

(Morris & Fu 2001). El papel de los negociadores es más importante para los resultados de la negociación en las culturas jerárquicas (por ejemplo, Japón) que en las culturas igualitarias (Cai, Wilson & Drake, 2000). Por el contrario, la personalidad del negociador (por ejemplo, extroversión y afabilidad) tiene un impacto mayor en los Estados Unidos que en China (Liu, Friedman & Chi, 2005). Procesos competitivos se han encontrado entre las muestras colectivistas en ciertas condiciones, incluyendo negociaciones intergrupos y en situaciones en que los negociadores tienen fuertes motivos (Chen & Li, 2005).

Como podemos ver, muchas investigaciones afirman la importancia de la cultura para el estudio del conflicto como modeladores de las percepciones de las personas, sus actitudes, valoraciones del conflicto y su gestión. Inclusive, en algunas investigaciones al considerar a la negociación como una manera crítica de comunicarse, han estado demostrando con la investigación rigurosa que la cultura afecta a los patrones de la comunicación, al resultado de la negociación y al grado de satisfacción con este resultado, por lo que puede concluirse que la cultura es también considerada una variable en la negociación y en la resolución del conflicto.

#### **4.4. Valores, creencias y aspectos motivacionales**

Según Picard y Melchin (2007) las personas actuamos de acuerdo con nuestros valores personales. Incluso si no siempre podemos articular nuestros valores, actuamos para perseguirlos en nuestras vidas. Comprender nuestras acciones por lo tanto, requiere comprender nuestros valores subyacentes, y los sentimientos relacionados con ellos. Los conflictos surgen de los valores y los grupos de presión que subyacen a nuestras acciones.

Si bien los valores han sido estudiados al examinar las formas en que la cultura afecta al comportamiento individual, algunas investigaciones se han centrado en las creencias o cogniciones en lugar de los valores (Kaushal & Kwantes, 2006). Los valores tienen un componente evaluativo para determinar que algo es bueno o es malo, mientras que las creencias incorporan información sobre antecedentes y consecuencias, así como las 'causas y tratamientos de problemas psicológicos' (Leung & Bond, 2004). Las creencias y las cogniciones son 'las cosas que las personas perciben y saben' y las 'creencias compartidas' conforman diferentes

culturas sociales y organizacionales (Nystrom & Starbuck, 1984). Leung et al. (2002) sugieren poner énfasis en las cogniciones en lugar de valores, ya que este enfoque podría tener mayor utilidad funcional en la predicción del comportamiento humano. Las cogniciones son más concretas y más amplias que los valores, y se puede acceder más fácilmente a las cogniciones que a los valores como guía para determinar los comportamientos (Singelis, Hubbard, Her & An, 2003)

Puesto que estas creencias son aprendidas a través de las experiencias y la socialización, el contexto en el que un individuo desarrolla estas creencias es importante (Bond, Leung, Au, Tong & Chemonges-Nielson, 2004). Específicamente, el contexto cultural proporciona el entorno en que los individuos pueden ver las consecuencias de sus acciones o actitudes específicas.

Leung et al. (2002) desarrollaron la Escala Social de Axioma (SAS) para medir las creencias culturalmente aprendidas. Esta medida se compone de cinco factores (cinismo, complejidad social, recompensa, espiritualidad y destino). Se ha sugerido que el uso de las creencias conjuntamente a los valores pueden proporcionar un mayor poder explicativo para comportamientos sociales (Bond et al., 2004). El SAS se ha utilizado en estudios de investigación para demostrar que estos factores son capaces de predecir comportamientos particulares, tales como la confianza interpersonal, voluntariado, prácticas supersticiosas y elección vocacional (Leung et al., 2002; Singelis, Hubbard et al., 2003).

Según Volkema, Kapoutsis y Nikolopoulos (2013), gestionar el proceso de inicio de una negociación no sólo implica entender las fases que la comprenden, sino también, reconocer los factores o variables que pueden afectar el deseo de un negociador de participar, solicitar y optimizar en una situación dada. Esto podría ayudar a contestar la pregunta de por qué algunas personas deciden iniciar negociaciones y otros no, y un primer paso para mejorar el rendimiento de inicio en la negociación. Según estos autores la capacidad de un individuo y su motivación suele ser considerada como central para comprender intenciones y comportamiento.

Los estudios sobre la motivación en el conflicto y la negociación abren una línea de investigación conocida como la teoría de los motivos y valores sociales, clasifica a las personas según la forma cómo evalúan o sobre las preferencias de distribución

de los resultados propios y ajenos (Messick & McClintock, 1968). Así los negociadores pueden ser clasificados en individualistas, competitivos y prosociales (Kilman & Thomas, 1977; Liebrand, Messick & Wilke, 1992). Los individualistas prefieren aquellos resultados donde obtengan el máximo beneficio posible sin tener en cuenta los resultados de los demás. Los competitivos prefieren aquellos resultados donde se maximicen las diferencias entre lo que consiguen para sí mismos y lo que obtiene el adversario. Y, por último, los prosociales prefieren una distribución justa y equitativa de los resultados, maximizando las ganancias propias y las del adversario.

De Dreu y Boles (1998) demostraron que los negociadores prosociales prefieren los heurísticos cooperativos porque los consideran moralmente apropiados, mientras que los competitivos e individualistas (también denominados egoístas) prefieren los heurísticos competitivos porque son percibidos como más efectivos. Los negociadores prosociales y egoístas también muestran diferencias conductuales. Los negociadores prosociales tienen una elevada predisposición hacia la integración como forma de gestión del conflicto, mientras que los negociadores egoístas muestran mayor predisposición por la dominación (De Dreu, Weingart & Know, 2000). En cuanto a los resultados obtenidos en la negociación, los grupos de negociadores prosociales consiguen resultados integrativos en mayor medida que los grupos compuestos por negociadores egoístas (Weingart, Bennett & Brett, 1993).

Otra línea de trabajo en el análisis de la relación entre los procesos motivacionales y la conducta de un negociador surge a partir de la teoría de McClelland (1961 citado en Cisneros, Medina & Dorado, 2006), la cual considera tres necesidades básicas: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Las personas con alta necesidad de logro se definen por el deseo de hacer bien las cosas. Las personas con alta necesidad de afiliación se definen por la preocupación por establecer, mantener y renovar una relación afectiva positiva con otra persona. Las personas con alta necesidad de poder se definen por su deseo de obtener influencia en las relaciones sociales (Cisneros, Medina & Dorado, 2006). De acuerdo con las investigaciones de Schneer y Chanin (1987) al relacionar las necesidades con los estilos de gestión de conflicto demuestran que los



negociadores guiados por la necesidad de poder utilizan en mayor medida las conductas competitivas, mientras que los negociadores con necesidad de afiliación utilizan en mayor medida la acomodación.

Otros autores hacen referencia a las motivaciones instrumentales del negociador, éstas parten de la idea que todas las acciones (incluso las benevolentes) se reducen a motivos egoístas, en otras palabras, el deseo subyacente de satisfacer una necesidad o interés es lo que trae a las personas a la mesa de negociación (Fowers, 2010). A pesar de la prevalencia del instrumentalismo, algunos teóricos han hecho importantes esfuerzos para formular concepciones alternativas de la naturaleza humana, motivación, comportamiento y relaciones no basadas en la presunción del instrumentalismo (Hopman, 1995; Gantt, 2005; Ghoshal, 2005; Folger & Salvador, 2008; Cropanzano & Stein, 2009; Grant & Parker, 2009). La más común de estas alternativas es lo que puede denominarse como el altruismo, es decir, la idea que las personas son fundamentalmente constituidas para actuar por un deseo de contribuir al bienestar de los demás sin preocuparse del beneficio propio o riesgo para sí mismo (Kohn, 1990; Batson, 1991, 1998).

En esta línea, autores como Ingerson, DeTienne y Liljenquist (2015), proponen un enfoque alternativo denominado "negociación relacional", dada la centralidad de las relaciones en las negociaciones, consideran que las motivaciones centradas en otros merecen más atención de los estudiosos de la negociación. Los negociadores relacionales pueden disfrutar de varios beneficios al tomar una orientación comunitaria, entre ellas: mejorar la capacidad de toma de perspectiva, conocida por fomentar los lazos sociales, reducir las atribuciones siniestras e incrementar la cooperación (Galinsky & Moskowitz, 2000). Dentro de contextos de negociación, los tomadores de perspectiva son más propensos a identificar soluciones creativas (Galinsky, Maddux, Gilin & White, 2008). Los negociadores relacionales deben también estar más en sintonía para discernir las emociones de su contraparte, este elemento fundamental de la inteligencia emocional predice la satisfacción de la contraparte y su predisposición de trabajar juntos en el futuro (Mueller & Curhan, 2006).

#### **4.5. Emociones y la inteligencia emocional**

Al no haber un aparente consenso en la definición de emoción, Oatley y Jenkins (1992 citados en Dorado, 2006) aportan una revisión de diferentes definiciones enfatizando los aspectos relativos a la especificidad y a la función. Es decir, tienden a resaltar lo que es una emoción diferenciándola de otras respuestas de la persona, y a describir la función que tiene para dicha persona. Las distintas definiciones revisadas, concluyen considerando a la emoción como estados mentales o procesos elicitados por un evento de determinada intensidad, medida a través de las respuestas comportamentales, fisiológicas y autoinformadas.

Con respecto a su relación con la gestión del conflicto y la negociación, los investigadores comenzaron a prestar más atención a la importante función que puede desempeñar la emoción en una negociación (Fulmer & Barry 2004). Como señalan Kim, Cundiff y Bong Choi (2014), investigaciones previas ya informaron sobre la relación positiva de las emociones con los resultados también positivos en la negociación, como el desarrollo de soluciones más creativas e integrativas y la mejora de los resultados económicos, la cooperación, la satisfacción y la confianza entre las partes (Carnevale & Isen, 1986; Barón, 1990; Forgas, 1998). Las emociones negativas en la negociación tienden a ser asociadas con resultados negativos, como el mayor estancamiento y comportamiento agresivo, así como, la disminución del beneficio común y del deseo de volver a trabajar (Bell & Barón, 1990; Allred, 1999).

Según Barry y Oliver (1996), la emoción ejerce una influencia importante en los comportamientos puestos de manifiesto por los negociadores y es un ingrediente necesario para una explicación más completa de tales comportamientos. Estos autores sostienen que siendo la negociación un proceso de interacción social y cambio, ésta constituye un medio idóneo para la observación y análisis de las influencias afectivas en todo el proceso. Por su parte, Forgas (1998) la perspectiva racional de la negociación, como un proceso en el que los intercambios realizados por las partes están dirigidos hacia la consecución de los mejores logros, presenta un vacío importante debido a que los negociadores no siempre pueden alcanzar el resultado óptimo, lo que lleva a considerar la existencia de ciertos los factores cognitivos, motivacionales y emocionales que ello conlleva. Según Adler, Rosen y

Silverstein (1998) las emociones juegan un papel importante en la conformación del proceso y los resultados de las negociaciones, influyendo no sólo a las personas que experimentan las emociones, sino también aquellos que observan.

Según algunos autores las emociones juegan un papel importante en el comportamiento en general (Kelley, 1980; Lazarus, 1991; Weiner, 1992), así como, en el comportamiento de la negociación en particular (Clark & Isen, 1982; Barry & Oliver, 1996). Las emociones pueden influir en el proceso de resolución de conflictos en dos formas principales. En primer lugar, la investigación sobre los estados de ánimo ha mostrado una influencia positiva del humor en la conducta de negociación y sus resultados (Carnevale & Isen, 1986; Barón, 1990). Porque la emoción es una forma más concentrada e intensa de afecto que humor (Ekman, 1984), puede tener un efecto mayor sobre el proceso de negociación (Allred, Mallozi, Matsui & Raia, 1997). En segundo lugar, la literatura sobre la emoción demuestra que las emociones son un predictor clave de diversos procesos perceptivos, cognitivos y conductuales, incluyendo las percepciones sociales (Lerner & Keltner, 2000), juicios y elección, comunicación y procesamiento de la información (Clore, Schwarz & Conway, 1994). Dado que estos procesos son críticos determinantes del comportamiento de negociación (Neale & Bazerman, 1991), las emociones tendrán importantes implicaciones para el proceso de negociación.

Butt, Choi y Jaeger (2005) investigaron tres conjuntos de variables emocionales con capacidad para predecir el comportamiento negociador: la emoción propia, la emoción y el comportamiento de la contraparte. Para explicar el comportamiento del negociador y de la contraparte, adoptaron el esquema de clasificación de los estilos de gestión del conflicto integración, compromiso, dominación, evitación y servilismo (Rahim, 1983; Thomas, 1992; De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001).

Según Van Kleef, De Dreu y Manstead (2004a) en un contexto de negociación, los negociadores interpretan las emociones y el comportamiento de la contraparte y responden de acuerdo con esta interpretación. Esta información influye profundamente en los negociadores en la interpretación de la situación y en consecuencia en su comportamiento (Van Kleef, De Dreu & Manstead, 2004b).

La investigación sobre la interacción interpersonal de las emociones y el comportamiento muestra que los individuos responden a sus contrapartes de dos maneras. El primer patrón de respuesta es la mimética o respuesta recíproca (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1992), en el cual los individuos responden a la otra parte demostrando emociones y comportamiento similares. En el modo mimético de respuesta, una acción positiva se complementa con una acción positiva y un comportamiento negativo con el comportamiento negativo. El segundo tipo de respuesta interpersonal es la respuesta complementaria. Según la teoría interpersonal de la personalidad (Wiggins, 1979), la complementariedad es la medida en que el comportamiento de un participante provoca el comportamiento específico de otro participante, visto como necesario para mantener una interacción.

En esta misma línea, por ejemplo, de las emociones que puedan surgir en los conflictos, la ira es particularmente un potente motor de comportamiento en la negociación y la solución de controversias (Adler, Rosen & Silverstein, 1998; Allred, 1999). Algunas investigaciones han encontrado que, en muchos casos, expresar ira ayuda a los negociadores para conseguir una ventaja en la obtención de concesiones de sus homólogos (para una revisión, véase Van Kleef, Van Dijk, Steinel, Harinck & Van Beest, 2008). Las partes negociadoras tienden a ser más propensas a ceder ante su contraparte enojada que a una contraparte neutral o feliz – incluso si la ira les enoja a ellos mismos (por ejemplo, Friedman et al., 2004; Sinaceur & Tiedens, 2006). Según la Teoría Social de la Información (EASI) (Van Kleef, 2009) las expresiones emocionales de una persona pueden desencadenar reacciones afectivas en otros, dependiendo de la profundidad de procesamiento de información del observador y del contexto social en el que se produce.

Relacionando las emociones con los valores, según Harinck y Van Kleef (2012) tanto las emociones como la capacidad para su gestión, no pueden abstraerse de las normas y valores de las partes en la mesa de negociación, ya que los valores de las personas son a menudo elementos centrales e influyentes en las identidades de las personas, las expresiones emocionales de una persona pueden desencadenar reacciones afectivas en otros, dependiendo de la profundidad de procesamiento de la información del observador y el comportamiento resultante. En una línea de investigación similar, Olekalns y Druckman (2014) sostienen que la

cultura, como un sistema compartido de normas que guían las creencias, sentimientos y comportamientos, desempeña un papel clave en la regulación por ejemplo de la descortesía entre las personas.

En este sentido cobra importancia abordar algunos estudios sobre la inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) la definen como la capacidad para monitorizar las emociones propias y de otros, discriminar entre ellas, y utilizar esa información para guiar el pensamiento y la acción del sujeto. Es decir, el uso inteligente de las emociones consiste en utilizar la información que nos proporciona el conocimiento de las emociones propias y ajenas, de modo ventajoso hacia uno mismo.

Según algunos autores, esta capacidad del negociador para manejar emociones o inteligencia emocional, parece ser conducente al mejor desempeño de la negociación. En esta línea, Kim, Cundiff y Bong Choi (2014) examinaron los efectos directos e indirectos de la inteligencia emocional en los resultados de la negociación, en aspectos relacionados con la ganancia conjunta, confianza entre los negociadores y el deseo de los negociadores de trabajar otra vez. Los resultados sugieren que la inteligencia emocional estuvo positivamente relacionada con una mayor compenetración entre las partes, que alimentó la confianza y el deseo de trabajar juntos de nuevo. Sin embargo, no encontraron una relación directa de la emoción con mejores resultados de la negociación. Una posible explicación es que los negociadores emocionalmente inteligentes son más empáticos centrados en los intereses de los otros y esto puede alentar excesiva concesión que, a menudo va en detrimento los resultados del mismo negociador. Esto es consistente con los hallazgos de Galinsky et al. (2008), para quienes la empatía era menos útil para descubrir su propio interés. También encontraron que la inteligencia emocional se relacionó negativamente con la ganancia individual, argumentando que los negociadores emocionalmente inteligentes podrían ser vulnerables a la explotación de sus homólogos.

## **5. LOS FACTORES PERSONALES DEL NEGOCIADOR EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL**

Como señalamos en el apartado anterior, los aspectos relacionados con las personas, sus motivaciones, emociones, valores y comportamientos se constituyen como elementos muy relevantes en todo proceso negociador. La actitud de las

personas y los valores que subyacen en la toma de decisiones establecen las bases para la comprensión de las formas de actuar y la motivación implícita que las impulsa, y ambas, a su vez, influyen en las percepciones de la naturaleza del conflicto. Encontramos así tipologías de actitudes más propensas al individualismo frente al colectivismo, al igualitarismo frente a la jerarquía, con una clara incidencia en el resultado de la negociación (Pol, Palacios & Robina, 2012).

Algunos autores como Hicks (2001); Hackley, Bazeman, Ross, Shapiro (2005) y Harlos (2010), entre otros, coinciden en la importancia de señalar a la identidad de las personas y las dimensiones psicológicas como factores que impregnan todos los niveles del proceso de negociación, así como, la emoción se constituye en uno de los obstáculos psicológicos más relevantes para lograr la transformación del conflicto. El control de las emociones en el trabajo incide directamente en las relaciones laborales, de hecho pueden generar actitudes de enfado y en ocasiones, de ira que modifiquen las normas de comportamientos (Ryan, 2006).

Se ha publicado el resultado de algunas investigaciones que han diagnosticado cambios positivos en el trabajador al trasladarle la información sobre sus actitudes negativas en el desempeño de su trabajo. La recopilación de los datos a cargo de Geddes y Stickney (2011), revelaron aquellos cambios y mostraron que la respuesta solidaria de los compañeros de trabajo y supervisores ayudó considerablemente a controlar las emociones negativas.

Al mismo tiempo se han detectado otros factores que inciden en aspectos sustanciales de la negociación, y que se circunscriben en mayor medida en aspectos externos a la propia persona, es el caso de las creencias y la cultura organizacional (Wheeler (2006), Wanis-St. John (2003), Bowling y Hoffman (2000). Otros autores como Filley (1991) y Soares (1996), conciben la situación de conflicto en función a las metas o valores descritos por la organización. Otros, destacan la dificultad de encontrar una relación directa entre los valores o las normas culturales con influencia directa en el ánimo negociador (Adair, Lempereur et al., 2004).

Chunyan Peng y Tjosvold (2011) llegaron a conclusiones diferentes. Examinando las actitudes de los operadores en relación a sus supervisores y el tipo de respuesta ofrecida en la resolución de los conflictos organizacionales en ciento treinta y dos

empleados chinos y occidentales, resaltaron la importancia de los valores y las normas culturales en la contención de las emociones como enfoques alternativos para evitar el conflicto cuando afloran las preocupaciones y problemas sociales. Los resultados de sus investigaciones evidenciaron que esta actitud está más extendida entre los empleados chinos que en aquellos que trabajan para los gerentes occidentales.

Como mencionamos anteriormente, algunas investigaciones han atribuido a la mediación y a la negociación un potencial específico de transformación de las personas al ayudarlos a sortear con las circunstancias difíciles y a salvar las diferencias humanas en medio del mismo conflicto. En esta línea y en un ámbito organizacional, Andiappan M. y Treviño L. K. (2010) analizaron las vías de conciliación entre el supervisor y los subordinados centrada en tres aspectos: la gravedad de la acción, el grado de atribución de la culpa, y la sensibilidad de las partes para llegar a una solución imparcial. Demostraron la existencia de un porcentaje muy elevado de predisposición para restituir la relación y la confianza cuando se reconoce el error y es manifestado a la otra parte. Los resultados expresaron que la relación entre ambas partes se verá influenciada por las características del esfuerzo y empeño en la reparación del daño causado.

Es evidente, por tanto, que, desde un enfoque estrictamente personal, la disposición mutua por ambas partes para sortear la problemática generada por el conflicto es necesaria para la resolución del mismo. A estas conclusiones llegaron diferentes autores, enfatizando en la mayoría de los casos, la importancia de lograr un acercamiento entre las partes como origen de comportamientos y conductas que influyen en la motivación laboral de las personas para solucionar los conflictos (Wanis-St. John, 2003; Putnam, 2004; Poitras, 2005; Crump, 2007). Dentro de este proceso conciliador se analizaron diferentes líneas de conducta que podrían facilitar la transición de un clima antagónico a climas cooperativos. Como variable de la negociación se introdujeron algunos factores sobre estilos de comportamiento de los negociadores acordes para abandonar conductas de corte individualista o autoritario e incidir en mayor medida en otros de naturaleza cooperativa, integradora o participativa. Las conclusiones revelaron que la transición de un clima de

discrepancia a uno cooperativo en el proceso de negociación facilitaba la búsqueda de acuerdos entre las partes.

## **6. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN HACIA LA COLABORACIÓN**

Como vimos anteriormente, el análisis de la gestión del conflicto y la negociación, como un medio de superar el mismo, puede ser abordado desde perspectivas y disciplinas diversas. Para efectos del presente trabajo, parece pertinente ofrecer algunas aportaciones de las teorías psicosociales básicas sobre la gestión de estos procesos considerando que, las partes destinadas a cooperar, o a sentarse en una mesa de negociación, no pueden abstraerse de los motivos, las percepciones, los estereotipos, la presión del otro grupo y otra serie de procesos inherentes a la conducta de los negociadores.

Como señala Stuart (2011) en una negociación los cursos de acción disponible para cada participante son prácticamente ilimitados. Esto deja al negociador con una tarea de enormes proporciones al responder la pregunta, aparentemente simple, de qué hacer. Al final, el negociador no tiene completa manera de evaluar el mérito relativo de las diferentes acciones si no puede, ni siquiera describir todas las posibilidades. Para abordar este desafío, como vimos previamente, una rama importante de la literatura de negociación se ha centrado en dos amplias categorías de comportamiento estratégico: comportamiento distributivo (valor reclamado) y comportamiento integrativa (creación de valor). Empezando con Walton y McKersie (1965 citados en Stuart, 2011), si no antes, la tensión entre creación y reclamo en el comportamiento ha sido considerada fundamental para el análisis de la negociación.

En las negociaciones están mezclados los motivos y las situaciones en las que ambas partes cooperan para construir un acuerdo mientras compiten simultáneamente sobre los términos de ese acuerdo. Cuando las negociaciones involucran muchas cuestiones, a menudo es posible encontrar soluciones creativas que crean valor para todas las partes, pero algunas negociaciones versan principalmente sobre cuestiones de reclamar valor. En estas situaciones de suma cero, los negociadores parecen enfrentar un dilema especialmente agudo entre poner énfasis en la cooperación o en el aspecto competitivo. Esta situación parece agravarse cuando los negociadores trabajan en equipos o grupos (Urlacher, 2014). Un negociador demasiado suave puede tener éxito en llegar a un acuerdo, pero



puede generar menos valor. Por otro lado, un negociador demasiado duro y dispuesto a comprometer puede tener éxito en producir un acuerdo favorable pero riesgos teniendo negociaciones que concluyan sin ningún acuerdo alcanzado (Urlacher, 2014).

Según Drolet y Morris (2000) las interacciones de gestión del conflicto muestran que un resultado conjunto óptimo requiere cooperación mutua, pero el egoísmo individual resulta tentador para impedir la cooperación (Axelrod, 1984). A menudo cada parte prefiere cooperar si la otra parte coopera, pero no lo contrario; la resolución eficiente de conflictos depende, entonces, si los dos negociadores pueden coordinar en esa colaboración. Desafortunadamente, en la práctica, los negociadores a menudo no son capaces de coordinar, resultando en intervenciones poco óptimas, costosos retrasos y la intensificación del antagonismo (Mnookin & Ross, 1995). Debido a los costos asociados con fallas de resolución de conflictos, los investigadores han tratado de identificar los procesos psicológicos sociales que impiden o facilitan la cooperación mutua en los conflictos (Neale Bazerman, 1991; Pruitt & Carnevale, 1993; Thompson, Peterson & Brodt, 1996).

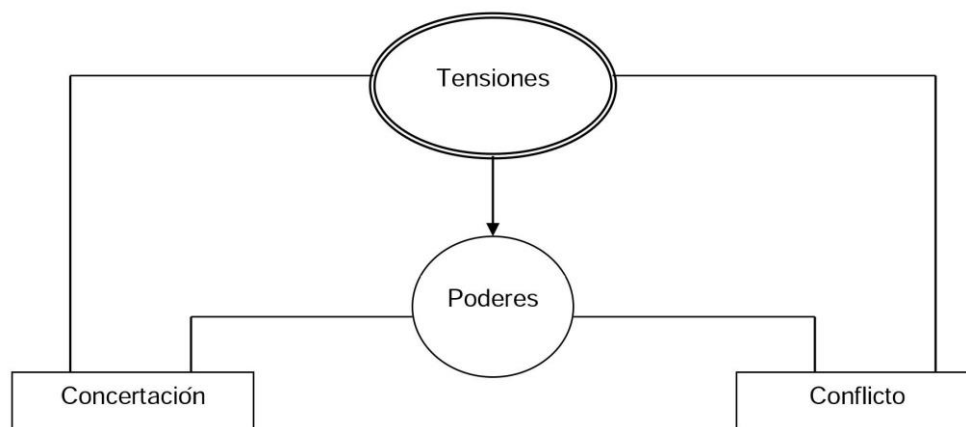
Kennedy (1998) plantea los dilemas conductistas en la negociación, entre cooperar o abandonar, según el autor este dilema rige el comportamiento de las partes. Plantea la relación entre comportamiento, actitudes y creencias. Con un esquema muy simple, sostiene que, cada vez que uno negocia las creencias impulsan las actitudes, y estas a su vez, impulsan a los comportamientos. Mientras las actitudes son guías breves y codificadas del comportamiento momentáneo, las creencias son más arraigadas y complejas. Los sistemas de creencias necesitan más tiempo para formarse que las actitudes específicas. Siguiendo esta misma línea, Poitras (2005) señala que, el reconocimiento de las actitudes y de los comportamientos que obran recíprocamente dentro de la dinámica, es el primer paso en la determinación de un plan de acción de la mediación o la negociación.

Como señalan Munduate y Martínez (2003) coincidiendo con los estudios realizados por Deutsch (2002) sobre las contribuciones de la psicología social, el análisis de la gestión del conflicto y la negociación, desde un punto de vista psicosocial, permite considerarlos como procesos específicos de interacción social, en el que los negociadores han dejado de ser actores pasivos del encuentro para convertirse en

individuos y grupos con diferentes intereses y capaces de pensar, planificar, pactar y negociar. La gestión del conflicto y la negociación requiere el conocimiento de los procesos sociales básicos que intervienen para fijar las actitudes de las partes hacia la cooperación o el enfrentamiento.

Según Munduate y Martínez (2003) dos de estos mecanismos sociales son las tensiones y las relaciones del poder entre las partes del contexto social en el que se van a desarrollar el conflicto y la negociación. Para analizar el campo de tensiones, adoptan el modelo propuesto por Fauvet (1975) sobre el tratamiento de las tensiones y los conflictos sociales, que, como observamos en la figura 5.2, se centran básicamente en los siguientes conceptos: las tensiones, los poderes, la concertación y el conflicto.

**Figura 5.2. Modelo de Fauvet sobre el tratamiento de las tensiones y los conflictos sociales**



Fuente: Modelo adaptado de Fauvet (1975)

La tensión es definida como la energía invertida por los individuos o los grupos para enfrentarse o ponerse de acuerdo. Las tensiones suscitadas por estos enfrentamientos o acuerdos en las relaciones sociales son los motores de los poderes, interviniendo directamente en la concertación y el conflicto para fijar las actitudes de las partes. A su vez, el poder es definido como los medios disponibles por un participante para doblegar la actitud del otro (Munduate & Martínez, 2003).

En este sentido, el empleo del poder por las partes en el proceso de negociación, es decir, la ejecución o utilización de las medidas disponibles para doblegar la actitud

de la otra parte, va a hallarse mediatizado por las tensiones sociales existentes en el contexto en que se desarrolla dicha negociación. A su vez, la peculiaridad de estas tensiones –el desarrollo de tensiones positivas o negativas- va a depender del tipo de dependencia entre las partes de la relación social (Deutsch, 1973 citado en Munduate & Martínez, 2003).

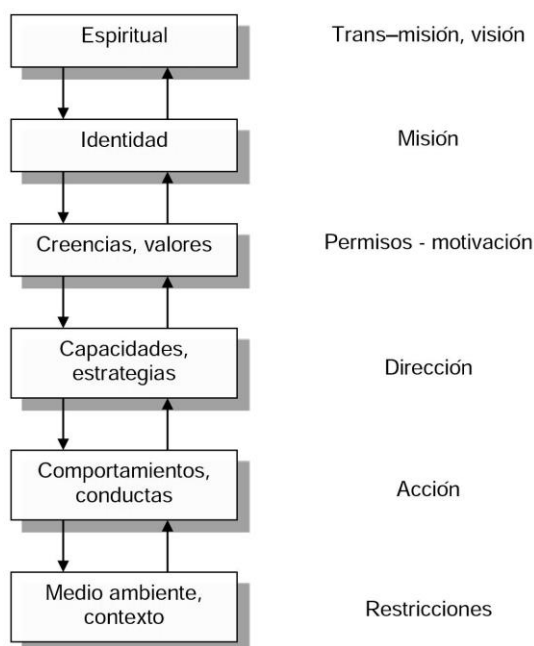
En una negociación las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte. Como señalan Kennedy, Benson y McMillan (1982), negociamos porque no nos dominan ni dominamos a los demás. En este sentido, el que las partes de una relación de interdependencia comiencen o no una negociación depende de la medida en que el poder es compartido o se halla distribuido entre las partes.

Como indican Bacharach y Lawler (1981), la mayoría de las teorías sobre negociación conciben al poder como las posesiones cuantitativamente cuantificables de mercancías de intercambio objetivo, como el trabajo, el horario, remuneraciones, etc. Bajo esta perspectiva el poder es un factor contextual y el poder cognitivo o subjetivo es generalmente analizado como un mero reflejo de estas condiciones objetivas.

En este sentido, la tarea de un negociador consiste en convencer al oponente de que él controla los recursos, de que el oponente necesita esos recursos y de que está dispuesto a utilizar el poder. Esta acción manipulativa es la que determina, en última instancia, el poder de negociación de cada parte (Barón, Munduate, Ramos & Cruces, 1993).

Complementando estos estudios, Decaro (2000) con base en la obra de Robert Dilts (1990) (*Cambiando el sistema de creencias con PNL*), sostiene que al momento de plantear cambios relacionados con la gestión de conflictos, debe tomarse en cuenta que nuestro cerebro y los sistemas biológicos, funcionan en diferentes niveles de procesamiento lógico. Explica este proceso mediante un esquema que relaciona los siguientes niveles: contexto, los comportamientos o actitudes, las capacidades o estrategias, las creencias o valores, la identidad y el nivel espiritual (figura 5.3).

**Figura 5.3. Niveles lógicos de organización de sistemas**



Fuente: Modelo adaptado de R. Dilts (1990)

El nivel básico o de contexto es la situación en la que nos movemos, el escenario, impone límites o restricciones. Para actuar sobre un contexto determinado, lo hacemos mediante comportamientos y conductas (acciones). Las conductas y los comportamientos humanos (que buscan cambiar un contexto) dependen e interactúan con un nivel lógico de pensamiento superior, el de las estrategias y capacidades (nivel de dirección). Estas dependen a su vez, de un nivel superior que las mantiene: el de sus valores, intereses y creencias. Por tanto, de acuerdo con lo que crea, valore o le interese, serán las habilidades que una persona desarrolle y exprese a través de sus conductas y comportamientos en un contexto dado, es el nivel de permisos y motivación. Algunas de nuestras creencias y valores centrales están muy cerca de un nivel lógico de pensamiento superior, el de nuestra identidad, es decir, la definición que tenemos de nosotros mismos. Nuestra identidad soporta nuestras creencias, es el nivel de la misión. Por último, existe un supra nivel el de la visión o trans-misión.

Siguiendo el modelo de la penetración de la mediación, Picard y Melchin (2007) afirman que este modelo pretende conducir a las partes a un contexto de cooperación, basado en cuatro suposiciones:

1. Las personas son tanto individuales como sociables. Vivimos en las relaciones con otros, queremos comprendernos, compartimos valores, y perseguimos los intereses personales y sociables.
2. Las personas actúan no sólo a base del egoísmo sino también de acuerdo con sus valores. Incluso si no siempre podemos articular nuestros valores, actuamos para perseguirlos en nuestras vidas. Comprender nuestras acciones por lo tanto, requiere comprender nuestros valores subyacentes, y los sentimientos que se relacionan con ellos.
3. Los conflictos surgen de los valores y los grupos de presión que subyacen a nuestras acciones. Por consiguiente, solucionar conflictos requiere comprender esos valores y los intereses en conflicto.
4. Contraer la penetración sobre nuestros valores e intereses puede cambiar cómo experimentamos el conflicto, de la situación del callejón sin salida a una actitud de franqueza a las incumbencias de la otra parte y a la posibilidad de la solución. Las penetraciones, cuando llegan a la raíz de cosas, simplemente no son intelectuales, son también afectivas.

El acoplamiento entre los niveles de la cooperación de las partes y la probabilidad de un resultado acertado en una mediación se ha demostrado previamente (Deutsch & Coleman 2000). Poitras (2005) al realizar un estudio fenomenológico sobre los factores positivos y negativos que pueden incidir a la cooperación en los procesos de mediación, desarrolló una mejor comprensión de las variables que influyen la motivación para cooperar, identificó siete factores positivos: 1) el deseo de encontrar una solución; 2) comunicaciones constructivas; 3) el deseo de reconciliar; 4) amabilidad; 5) receptividad a los intereses; 6) aceptación de la responsabilidad; y 7) confianza en la posibilidad de encontrar una solución. Los dos factores negativos citados que promueven un clima antagónico eran la hostilidad y la indiferencia a los intereses de la otra parte.

Según este estudio, los individuos que cayeron en la categoría cooperativa citaron con mayor frecuencia “aceptación de su parte de la responsabilidad” y el “deseo de reconciliar”. Estos dos factores por lo tanto caracterizan la experiencia de un clima cooperativo en el proceso de la mediación. Según estos resultados, puede postularse que la aparición de la cooperación está asociada fuertemente al deseo

de reconciliar y que este deseo es probablemente un producto de la aceptación inicial de las partes de su respectiva responsabilidad en la solución del conflicto.

En resumen de lo expuesto, esta idea de predisponer a las partes a la cooperación como una estrategia de la mediación, se puede generalizar a otros contextos, como la negociación. En un proceso de negociación, los climas antagónicos y cooperativos se distinguen sobre todo en la dinámica adoptada por las partes. El objetivo es identificar los elementos que componen esta dinámica y después intervenir para fomentar la aparición de la cooperación en una situación antagónica. Facilitando la transición de un clima antagónico a un clima cooperativo, es posible obtener un mejor pronóstico para el proceso de negociación y acercar a ambas partes a resolver su conflicto y a alcanzar un acuerdo.

## **7. EXPECTATIVAS DE EFICACIA EN LA NEGOCIACIÓN**

La autoeficacia o la percepción de un empleado de su propia capacidad para realizar ciertas tareas (Gist, Stevens & Bavetta, 1991), ha ganado un papel importante en la investigación de la gestión debido a sus implicaciones organizativas. La literatura la considera como una importante herramienta motivadora con resultados relevantes en la actitud y el comportamiento de las personas (Bailey & Austin, 2006). Como un mecanismo motivacional, la autoeficacia conduce a los individuos a incrementar su esfuerzo en los recursos cognitivos y las acciones necesarias para alcanzar niveles de alto rendimiento (Wood & Bandura, 1989). Según Gist y Mitchell (1992) influyen en las opciones individuales, las metas, las reacciones emocionales, el esfuerzo, la superación y la persistencia de las personas.

Los psicólogos han definido a la autoeficacia como la creencia de un individuo en su capacidad para tener éxito en situaciones específicas (Bandura, 1977; Bandura, 1997). La autoeficacia se constituye en un mecanismo de autorregulación cognitivo (Gist, 1987), puede jugar un papel importante en cómo una persona se acerca a los objetivos, tareas y desafíos. Según Bandura las personas con alta autoeficacia o quienes creen que pueden llevar a cabo bien una tarea, son más proclives a ver las tareas como algo a ser dominado en lugar de algo que debe evitarse (Bandura & Cervone, 1986; Bandura, 1997). Esto implica que la autoeficacia afecta a cómo los

individuos enfrentan tareas específicas. La baja autoeficacia puede llevar a las personas a percibir las tareas como más difíciles de lo que son realmente. Las personas con alta autoeficacia no se retiran ante una contrariedad, sino más bien, continúan con mayor esfuerzo, demostrando mayor compromiso y diligencia en el desarrollo de estrategias para la resolución de problemas (Locke & Gary, 1990; Bandura, 1997).

En el ámbito organizacional la autoeficacia ha demostrado ser un predictor consistente sobre el desempeño y el rendimiento organizacional en diversas tareas (Judge & Bono, 1999; Salgado & Moscoso, 2000). Un meta-análisis, realizado por Stajkovic y Luthans (1998), ha encontrado una relación sólida entre la autoeficacia y el rendimiento en el trabajo. Por ejemplo se ha relacionado positivamente con la adaptación del trabajador a las nuevas tecnologías, la toma de decisiones (Wood & Bandura, 1989; Cervone & Wood, 1995) o el incremento de la productividad laboral (Brown & Latham, 2000). También se han realizado trabajos sobre toma de decisiones (Bandura & Jourden, 1991), sobre entrampamiento y escalamiento del compromiso (Whyte; Saks & Hooks, 1997) y sobre la gestión del conflicto y la negociación (Stevens & Gist, 1997; Alper, Tjosvold & Law, 2000). Según Yu y Davis (2015) es crucial para entender el comportamiento proactivo de las personas en sus espacios de trabajo.

Respecto a su relación con el conflicto organizacional, según Chen, Liu y Tjosvold (2005) el conflicto es una parte importante de los equipos de gestión superior, pero sus efectos dependen mucho de cómo se gestiona. Los estudios han extendido el enfoque cooperativo y competitivo del conflicto a entornos organizacionales (Tjosvold & Andrews, 1988; Alper, Tjosvold & Law, 2000). De acuerdo con estos autores, en la gestión cooperativa del conflicto, el énfasis en los objetivos conduce al intercambio mutuo y una discusión abierta que a su vez ayuda a desarrollar útiles y beneficiosas resoluciones, reafirmando la relación entre las partes. La gestión de conflictos será cooperativa y los resultados productivos, en la medida en que los miembros del equipo estén seguros de usar sus conflictos para desarrollar soluciones de calidad y fortalecer sus relaciones.

En el ámbito de la gestión de conflictos interpersonales, como señalan Cisneros, Medina y Dorado (2006) la autoeficacia ha gozado de un interés creciente en los

últimos años en los estudios desarrollados en estas áreas, esto se debe a que la autoeficacia (expectativas de eficacia) al ser entendida como la capacidad personal percibida de organizar y ejecutar las acciones requeridas para producir un determinado logro o resultado, lleva a prever que una persona con altas expectativas de eficacia posee la confianza necesaria en su capacidad para realizar eficazmente una actividad concreta, en este caso resolver un conflicto o negociar. Miles y Maurer (2012) apoyan esta postura, para ellos las percepciones de eficacia de uno mismo parecen ser muy influyentes en el contexto de la negociación. Adicionalmente, para Cisneros, Medina y Dorado (2006) la autoeficacia contribuye a la motivación de una persona en diversas formas: a) determina sus metas; b) la cantidad de esfuerzo a utilizar; c) el tiempo necesario para sobrellevar las dificultades, y d) su resistencia a los fracasos.

Siguiendo esta línea, algunos autores sostienen que los sujetos con altas expectativas de eficacia, tienen una orientación más cooperativa en la gestión del conflicto (Alper et al., 2000; Corcoran & Mallinckrodt, 2000), esto implica que el sujeto con elevadas expectativas de eficacia utilice las conductas de integración. Según Maddux (1995); Bandura (1999) y Zimmerman (1999), las personas con expectativas bajas de eficacia al tener una tendencia a abandonar o evitar las tareas difíciles, sus aspiraciones son bajas y su compromiso débil con las metas que adoptan, limitan sus esfuerzos y abandonan rápidamente el proceso ante las dificultades, por lo que un sujeto con bajas expectativas de eficacia tendería a adoptar el estilo de evitación.

Relacionando la autoeficacia con los resultados, Bandura (1977, 1997) considera dos tipos de expectativas que inciden en las decisiones personal de afrontar o no la realización de una determinada tarea. En primer lugar, las personas pueden dudar acerca de su nivel de competencia o capacidad para desarrollar una determinada tarea, y en segundo lugar, pueden dudar acerca de si la realización de dicha tarea conducirá o no a los resultados perseguidos. En el primer caso se representa a las expectativas de eficacia, en el segundo, a las expectativas de resultado. Según Kirsch (1995), una expectativa de resultado es la probabilidad subjetiva de que una conducta particular, desarrollada por una persona con unas habilidades concretas, conlleve un resultado determinado. Para Bandura (1986) la expectativa de eficacia



se refiere a la conducta y la expectativa de resultado a los efectos posibles de la conducta.

Utilizando el enfoque de la psicología social, Walton y McKersie, y Brown (1965, 1975 citados en Kim, Cundiff y Bong Choi, 2014), identifican la influencia y el papel crítico que desempeñan en la negociación y sus resultados, factores como: la negociación centrada en interacciones, las demandas de los negociadores, las concesiones, las diferencias de poder, los niveles de aspiración y conductas verbales de los negociadores.

En esta misma línea, un creciente número de estudios ha puesto de relieve los beneficios logrados cuando los negociadores tienen un alto grado de autoeficacia (es decir, la confianza en sus habilidades). La autoeficacia tiene efectos positivos sobre diversos aspectos: a) posibilita la obtención de acuerdos positivos para el negociador (Gist, Stevens & Bavetta, 1991; Brett, Pinkley & Jackofsky, 1996; Stevens & Gist, 1997), y b) previene de los efectos negativos asociados a situaciones de fracaso en negociaciones previas (O'Connor & Arnold, 2001). Algunos estudios han demostrado que los negociadores con elevadas expectativas de eficacia consiguen mejores acuerdos que los negociadores con bajas expectativas de eficacia (Brett et al., 1996). En cuanto al papel de la autoeficacia en la prevención del fracaso de la negociación, según O'Connor y Arnold (2001,) el papel de la autoeficacia es muy importante en el proceso de negociación, ya que los sujetos con elevados niveles de autoeficacia presentan una menor tendencia a verse inmersos en una espiral distributiva, que a su vez tenga incidencia negativa en negociaciones futuras. Según Elfenbein (2015), de las características personales que influyen en la eficacia negociadora, los predictores más fuertes y más confiables del funcionamiento de la negociación son también el cambio personal más abierto. Es decir, las expectativas positivas y la comodidad con la negociación, consistentemente, predicen un mejor rendimiento.

En el ámbito de la gestión del conflicto, también se ha hecho referencia a la relación entre la autoeficacia y la efectividad personal y diádica. Rahim (1992) y Van de Vliert (1997) señalan que la utilización apropiada de determinadas conductas a lo largo del proceso de gestión, principalmente de la conducta de solución de problemas o integración, puede en gran medida condicionar la efectividad de la negociación.

Según estos mismos autores, la autoeficacia además de jugar un papel muy importante en los procesos motivacionales y conductuales, parece incidir de manera relevante sobre la satisfacción de sujeto y el valor otorgado a los resultados. Es decir, puede incidir de manera directa y positiva sobre los resultados obtenidos por los sujetos y sobre las estrategias utilizadas por los mismos.

Relacionando la autoeficacia con los valores personales, Sousa, Coelho y Guillamon-Saorin (2012), plantean que el conocimiento de los antecedentes de autoeficacia puede tener beneficios importantes en términos de resultados organizacionales. Tal conocimiento puede ser útil en la construcción de un ambiente de trabajo que estimula la autoeficacia de los empleados, capacitación y contratación de empleados. Más específicamente, investigan cómo los valores personales de un empleado se relacionan con la autoeficacia, y cómo tal relación es moderada por la autonomía. Los valores personales, entendidos como metas transituacionales (Schwartz & Rubel, 2005), sirven a los individuos para evaluar situaciones y comportamientos y tomar decisiones con respecto a su trabajo. En consecuencia, los valores deben tener una participación importante en la determinación de la autoeficacia en el trabajo de un individuo.

Para este efecto, los diez tipos de valores específicos representados en el dominio de los valores personales de Schwartz, pueden ser organizados en cuatro dominios de valor de orden superior: mejora de uno mismo, la auto trascendencia, la apertura al cambio y la conservación (Schwartz & Rubel, 2005). La conservación se refiere a la motivación para preservar el status quo y la certeza que proporcionan las tradiciones en las relaciones con otros (Schwartz, 1992). Según Schwartz (1992, 1994) los individuos con puntuación alta en los objetivos de conservación valoran de estabilidad en sus vidas. Evitan el cambio, aventurarse en direcciones inciertas, tomar riesgos, para no poner en peligro un ambiente seguro y predecible. Ellos aceptan las formas habituales de hacer las cosas, las desviaciones podrían poner en peligro la armonía de las relaciones sociales. El énfasis en la preservación del status quo, por lo tanto, sugiere que los valores de conservación chocan con el esfuerzo para encontrar soluciones innovadoras a las tareas de grupo (Schwartz & Bardi, 2001; Schwartz, 2007). Como la autoeficacia se refiere a las creencias de los

empleados sobre su capacidad para realizar tareas relacionadas con el trabajo (Gist & Mitchell, 1992), la conservación, por tanto, limita la autoeficacia.

La mejora de uno mismo, la auto trascendencia y la mejora de la autoeficacia contiene los valores de logro. Esta dimensión se refiere a la motivación de las personas para mejorar sus propios intereses personales incluso a expensas de otros (Schwartz, 1992). Por consiguiente, la mejora de uno mismo sirve principalmente a los intereses individuales. Parece relacionarse positivamente con la autoeficacia (Gist & Mitchell, 1992).

La apertura al cambio motiva a las personas a seguir a sus propios intereses intelectuales y emocionales en direcciones impredecibles e inciertas (Schwartz, 1992). Como resultado, las personas con una alta apertura al cambio son impulsadas por el deseo de novedad, variedad y desafío en la vida, y buscan el crecimiento de sus intereses intelectuales y emocionales, independientemente de otras expectativas y reacciones (Schwartz, 2007). No queda clara su relación con la autoeficacia.

Finalmente, en otra corriente de investigación, algunos autores (Gist, Stevens & Bavetta, 1991; Stevens, Bavetta & Gist, 1993; Stevens & Gist, 1997) encontraron la relación entre la capacitación en negociación y el rendimiento del negociador. Como resultado de sus estudios demuestran que la sensación de autoeficacia en un negociador modera los efectos de su intervención y su desempeño en la negociación, es decir, la capacitación en negociación influye en la interpretación de la autoeficacia llevando a mejorar su rendimiento en la negociación.

## **8. EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN**

El estudio de las conductas negociadoras y su efectividad ha sido abordado desde diversas disciplinas como la psicología, la sociología, la economía y las relaciones laborales con un interés común: ayudar a las personas a resolver conflictos y negociar de forma más efectiva (Bazerman, 1986). Para Rahim (1986) el análisis de la efectividad de la gestión del conflicto y la negociación es un tema muy importante por sus repercusiones teóricas y prácticas. Siguiendo esta línea, según autores como Conlon y Hunt (2002), los criterios de efectividad se plasman en los resultados alcanzados tras la negociación, otros como Sainfort, Gustafson, Bosworth y Hawkins

(1990) consideran necesario analizar el procedimiento seguido por los negociadores en su encuentro. Thomas (1992a) considera necesario valorar el beneficiario último de los acuerdos alcanzados en una determinada negociación.

Thompson (1990) diferencia entre dos resultados posibles en una negociación: el económico y el psicosocial. Entre los indicadores que considera dentro el criterio económico, están: el acuerdo mutuo, entendido como la zona de acuerdo negociado entre las partes en disputa la gestión integradora, entendida como la medida cuantitativa del beneficio conjunto; y la gestión distributiva, entendida como la diferencia entre el precio límite y el acuerdo final. Entre los indicadores psicosociales están: la percepción sobre la situación de negociación, la percepción sobre la otra parte y la percepción sobre la propia conducta (Raiffa, 1982).

El modelo propuesto por Mastenbroek (1987), considerado por muchos como un marco de gran utilidad para proponer los criterios de una negociación eficaz, se basa en cuatro actividades que posibilitan una negociación eficaz: obtención de resultados positivos, influencia sobre el equilibrio del poder, desarrollo de un clima constructivo y promoción de la flexibilidad en el procedimiento. Dorado y Medina (2006), explican el significado de cada una de estas dimensiones:

1. Por la obtención de resultados positivos se entiende la tendencia de los negociadores a lograr resultados que satisfagan sus intereses. El logro de estos resultados es el fin último de los negociadores. El negociador eficaz es firme en cuanto a sus propósitos y flexible en cuanto a sus concesiones.
2. En cuanto al equilibrio del poder. Como vimos anteriormente, un desequilibrio de poder entre los negociadores puede dar lugar al uso de conductas de dominación por parte de aquel que ostenta mayor poder. Para lograr un equilibrio en el poder, Serrano Rodríguez (1993) sugieren el uso de tácticas como la persuasión racional (mostrar los argumentos en forma coherente y clara), el uso del poder experto o poder proveniente del conocimiento, tratar de fortalecer las relaciones entre las partes hallando intereses comunes que promuevan la interdependencia positiva y fortalecer la postura inicial mediante una adecuada preparación.
3. Siguiendo con la tercera dimensión del modelo, es decir con el establecimiento o desarrollo de un clima constructivo, parten de la

importancia de que la tensión en la negociación sea moderada. Mastenbroek (1987) recomienda la búsqueda de un equilibrio entre las relaciones amistosas y hostiles con el adversario, de manera que el sujeto se muestre comprensivo con el oponente tratando de construir un clima informal para facilitar la relación.

4. En cuanto al logro o promoción de una dinámica flexible, se refieren a explorar ideas, argumentos, posiciones con el objetivo de alcanzar un resultado positivo para las partes en conflicto. Si bien, los negociadores pueden presentar un dilema desde la elección comportamental, la recomendación de Mastenbroek (1987) es de flexibilidad durante todo el proceso.

Siguiendo esta línea de investigación se destacan los trabajos desarrollados por Serrano y sus colaboradores (Serrano & Rodríguez, 1993; Caremés & Rodríguez, 1995) que han repercutido en la construcción y la utilización del Cuestionario de Eficacia de la Negociación (CEN), entendido como resultado de las actividades que realizan los negociadores en las distintas situaciones de negociación. El cuestionario explora las cuatro dimensiones desarrolladas por Mastenbroek (1987, 1991) y ha sido utilizado por muchos estudios para situar a los negociadores eficaces dentro de estas dimensiones, sin embargo, se le han atribuido algunas deficiencias en las medidas de carácter autoinformado y residen en que preguntan lo que el sujeto hace o cree que debe hacerse, pero no observa las conductas en el momento mismo de la negociación, por lo que no asegura que el negociador vaya a informar finalmente de sus actuaciones (Serrano, 1997).

Rahim (1986) observa como un problema al momento de realizar estudios que analizan la efectividad de la resolución del conflicto que no se tome en cuenta o esté ausente el planteamiento de quién es el beneficiario de su resolución. En este sentido, Rahim (1986) considera que la intervención en la gestión del conflicto en una organización compleja requiere del diagnóstico, tanto de la efectividad individual, como grupal y organizacional. En trabajos posteriores, Van de Vliert y sus colaboradores (1995, 1999) distinguen entre la afectividad personal, entendida como la obtención de los resultados perseguidos por cada una de las partes, de forma individual, y la efectividad sistémica, entendida como la consecución de los

resultados más constructivos para el sistema en general –en las negociaciones entre dos partes se denomina efectividad diádica-. Para la obtención de una elevada efectividad diádica los negociadores deben conseguir la resolución del conflicto subyacente y la mejora de las relaciones entre las partes. Euwema, Van de Vliert y Bakker (2003) indican que la evaluación de los resultados puede hacerse a nivel personal o diádica. En este caso la efectividad personal indica si un actor logra darse cuenta de los resultados que él persigue por sí mismo, y hacia fuera la medida en que los actores hayan reducido sus cuestiones conflictivas, mejorado su relación o ambas cosas (Thomas, 1992; Tjosvold et al., 2006).

Esta concepción es asumida por otros investigadores, quienes consideran que una negociación es efectiva si permite la resolución del conflicto –resultados sustantivos-, mejorando o manteniendo las relaciones entre las partes –resultados relacionales (Tjosvold, 1991; Thomas, 1992; Van de Vliert 1997). La efectividad diádica o sistémica nos permite diferenciar entre los resultados sustantivos y los resultados relacionales, los primeros relacionados con el conflicto subyacente, se refieren al incremento o la reducción del número de asuntos en conflicto, su severidad o gravedad, la probabilidad de reincidencia, o la calidad del resultado alcanzado por las partes, mientras que los resultados relacionales, están más vinculados a las relaciones existentes entre las partes, se refieren a la confianza entre las partes, la comprensión mutua, el clima existente entre ellas y la calidad de las relaciones personales (Van de Vliert, Nauta, Giebels & Janssen, 1999).

Estos modelos coinciden en la distinción entre los resultados o componentes sustantivos y la relación entre las partes o componente relacional. En el modelo de Van de Vliert (1997) el componente sustantivo tiene que ver con el acuerdo, la calidad del mismo, la posibilidad de un nuevo conflicto entre las partes y el número de asuntos en conflictos, si lo relacionamos con el modelo de Mastenbroek (1987), todos estos aspectos podrían ser considerados como la obtención de resultados positivos. Por otro lado, el componente relacional, parecería estar relacionado con lo que Mastenbroek (1987) denomina logro de una dinámica flexible y desarrollo de un clima constructivo. Por lo que, estos modelos de efectividad permiten la construcción de criterios similares en base a los cuales poder evaluar el encuentro

negociador, ya que prestan una especial atención al proceso negociador, como aquél que conducirá a unos u otros resultados, según cómo se gestione.

Según Thomas (1992), el análisis de la efectividad diádica o sistémica es muy relevante en la negociación, ya que la búsqueda del beneficio conjunto para las partes en conflicto implica la realización de acciones encaminadas a satisfacer fines comunes, buscando un bienestar a largo plazo donde la atención se dirige a las consecuencias del conflicto para el correcto funcionamiento del sistema al que pertenecen las partes.

Dorado, Medina, Munduate, Cisneros y Euwema (2002) basados en la concepción de Van de Vliert (1997), desarrollaron un sistema de categorías a ser utilizado como una escala de apreciación para valorar las interacciones de negociación, en una escala con cinco niveles (1 al 5), de forma que una mayor puntuación refleje una mayor efectividad, presentan el siguiente sistema de categorías para el análisis de la efectividad diádica: 1) Resultados sustantivos, en los que se distinguen la percepción sobre la importancia de los asuntos en conflicto, la proximidad a la solución, la calidad de una posible solución acordada y la probabilidad de un nuevo conflicto entre las partes en el futuro. 2) Resultados relacionales, en los que se distinguen la confianza entre las partes, comprensión mutua entre las partes, clima entre las partes y relaciones personales entre las partes.

Como señalan los autores, estos criterios de efectividad permiten medir tanto los aspectos sustantivos como los relacionales y analizan la efectividad procedimental, es decir, la efectividad de las partes en el proceso negociador.

Según Volkema y Rivers (2012 citados en Fleck, Volkema, Pereira, Levy & Vaccari, 2014), estas dos dimensiones — preocupaciones por los resultados sustantivos frente a las preocupaciones por los resultados relacionales, según las partes tengan orientaciones a corto o a largo plazo — incluso pueden determinar la predisposición de las partes a usar tácticas cuestionables o poco éticas en la negociación evaluando cuatro categorías de riesgo que podrían considerar. Estos incluyen riesgos para: 1) logro de la meta o tarea a corto plazo (es decir, preocupaciones acerca de no llegar a acuerdo y metas insatisfechas); 2) relaciones a corto plazo (es decir, pérdida de respeto, apoyo); 3) logro de metas a largo plazo

(es decir, pérdida de negocios futuros, posibles complicaciones legales); y 4) relaciones futuras o a largo plazo (es decir, deterioro de las redes sociales y negocios futuros).

En cuanto al análisis de la efectividad de las conductas del conflicto, encontramos criterios que parten de la base que hay estilos de gestión de conflictos más efectivos que otros, concretamente, el estilo solución de problemas o integración es el estilo más constructivo de gestión del conflicto, este enfoque ha sido adoptado principalmente por autores más orientados hacia las estrategias conductuales de gestión del conflicto (Blake & Mouton, 1964; Fisher & Ury, 1981). También hay evidencia que constata que la conducta de solución de problemas está positivamente asociada con los resultados constructivos individuales y organizacionales (Van de Vliert, Euwema & Huisman, 1995; Rahim, Antonioni & Psenicka, 1997; Euwema & Van de Vliert, 1999). Por lo contrario, los resultados más perjudiciales y dañinos ocurren cuando el sujeto adopta una orientación más competitiva (Van de Vliert & Euwema, 1994). Thomas (1992) se pronuncia introduciendo el concepto de horizonte temporal en la efectividad de la gestión del conflicto, manifestando que la solución de problemas o integración es el mejor estilo cuando se requiere un abordaje a largo plazo, mientras que los restantes estilos pueden ser efectivos en un abordaje a corto plazo.

Algunos autores consideran que la efectividad de la gestión del conflicto puede estar mediatizada por el empleo combinado de varios estilos o conductas, así como la secuencia en la que acontecen durante la interacción. Se apunta, en este sentido, que la complejidad de la situación de conflicto requiere del análisis de conexiones (personal y diádica) entre las diversas conductas desplegadas (Putman, 1988; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; Van de Vliert, 1997; Munduate, Ganaza, Peiró & Euwema, 1999). Como señalan Rubin, Pruitt y Kim (1994), la complejidad de la gestión del conflicto implica el empleo combinado de varias estrategias que, generalmente siguen una determinada secuencia. Algunas combinaciones conductuales pueden en situaciones determinadas maximizar los beneficios de las conductas por separado. Según Putman (1988), la coexistencia de conductas aparentemente opuestas, como la dominación y la integración, pueden ser más efectivas de forma combinada que por separado. Así, por ejemplo la combinación



de la lucha directa y la integración ha demostrado ser muy efectiva en situaciones de escalamiento del conflicto (Van de Vliert, Nauta, Giebels & Janssen, 1999). La investigación ha indicado también que la efectividad diádica no depende sólo de la combinación de modos de conductas o estilos, sino también de cómo estas se suceden durante la interacción (Brett, Shapiro & Lytle, 1998).

En esta misma línea, centrándose en el concepto de efectividad diádica, varios autores muestran que la efectividad depende de un patrón general de conductas, en una combinación de diferentes estilos y no sobre el uso de un solo componente. (Williams, 1983, 1993; Van de Vliert et al., 1995; Euwema et al., 2003). Las combinaciones de las tácticas de influencia son generalmente más eficaces que las tácticas individuales, incluyendo el uso de solución de problemas (Williams, 1983; Yukl, Falbe & Young Youn, 1993; Munduate et al., 1999). Williams (1993) por ejemplo, basado en un estudio con cientos de experimentados abogados, llega a la conclusión que un enfoque de cooperación no era más eficaz que un enfoque agresivo, la efectividad personal de un negociador parecía ser determinada por un patrón entero de rasgos y comportamientos y no por un sólo componente.

Se ha recomendado mucho que para resolver problemas los comportamientos cooperativos o colaborativos son más eficaces que las conductas competitivas. En los estudios antes mencionados, sin embargo, todos tienen en común que las conductas cooperativas y competitivas no son excluidas, pero sí combinadas, y esta combinación es lo que conlleva a conseguir resultados óptimos. Esto está en concordancia con las conclusiones basadas en una serie de estudios de Van de Vliert y sus colegas (1995, 1999), quienes encuentran que un aumento en la solución de problemas tendía a mejorar la eficacia, especialmente si se combina con la dominación. La causa principal es que la combinación del estilo dominación y la integración motivan a las partes a trabajar en una solución. Si uno llega a ser consciente de que la otra parte está dispuesta a pelear por el tema y expresa esta fuerte motivación en el establecimiento de la agenda, las tendencias a evitar el asunto de conflicto se reducen (Euwema & Oosterman, 2004).

## **9. INCREMENTO DE LOS NIVELES DE EFICACIA DEL NEGOCIADOR**

Existe una creencia socialmente dominante acerca de los beneficios de la formación y la experiencia en la consecución de resultados negociados (Thompson, 1991). Sin

embargo, hasta el día de hoy no parecen haber hallazgos concluyentes sobre el papel específico que juega la experiencia negociadora en el proceso y los resultados de la negociación.

Gist y Mitchell, 1992 y Bandura, 1997 (citados por Hardin, Clayton, Looney & Mark, 2014) identifican cuatro fuentes primarias de autoeficacia: 1) Dominio inactivo, considerada la mayor fuente de información de la autoeficacia (Bandura, 1997), se adquiere a través de la experiencia previa en un dominio dado (Compeau & Higgins, 1995) o entrenamiento práctico en el que el participante realiza el comportamiento objetivo (Bandura, 1997). 2) Experiencia vicaria, la segunda fuente de información de la autoeficacia, se puede entregar de dos maneras: a través del modelado de comportamiento u orientación verbal. El modelado conductual o del comportamiento ofrece información sobre capacitación mediante la observación de otro que demuestra las habilidades deseadas o comportamientos (Yi & Davis, 2001). La orientación verbal proporciona información sobre entrenamiento dando instrucciones verbales o escritas sobre cómo lograr un comportamiento, describe en lugar de mostrar, cómo realizar las actividades (Bandura, 1997). 3) La persuasión verbal representa la tercera fuente de información de la autoeficacia. La persuasión verbal proporciona retroalimentación evaluativa a través de señales verbales. Dependiendo de cómo se transmite la información, las creencias de autoeficacia pueden ser debilitadas o reforzadas. En contraste con el enfoque orientado a la instrucción de orientación verbal, la persuasión verbal se centra en la provisión de retroalimentación de desempeño. 4) Finalmente, los estados fisiológicos o activación fisiológica actúan como la cuarta fuente de información de la autoeficacia proporcionando pautas que influyen en la creencia de una persona en sus propias capacidades. Por ejemplo, el dolor muscular durante actividades físicas o el estrés puede reducir la sensación de autoeficacia. Estas cuatro fuentes de información de la autoeficacia se combinan a través de un proceso de integración cognitivo complejo, donde los individuos pesan esas fuentes y las utilizan en el desarrollo de la percepción de autoeficacia (Bandura, 1997).

En la negociación, según Bandura (1997), existen dos fuentes generales de generación de la autoeficacia e incremento de los niveles de eficacia de los negociadores, la primera basada en la experiencia personal directa del sujeto, es decir,

cuando el negociador tiene información clara y precisa sobre su nivel de desempeño en una tarea previa (experiencia previa de dominio de la tarea), o bien, cuando compara su desempeño actual con el de un grupo significativo para él (persuasión social); y la segunda basada en su experiencia de tipo indirecto mediante la observación del rendimiento de otros negociadores (aprendizaje vicario).

Según Bandura (1997) en la negociación, la autoeficacia puede incrementarse proporcionando oportunidades a los individuos para ejecutar correctamente los comportamientos necesarios (por ejemplo, sesiones de práctica), para observar el comportamiento de otros en situaciones similares (por ejemplo, clips pregrabados o demostraciones de aula de técnicas de negociación empleadas por los expertos), para recibir retroalimentación verbal y experiencia positiva facilitando la excitación fisiológica (por ejemplo, entusiasmo) en lugar de inhibición de la excitación (por ejemplo, ansiedad).

Como señalan Moran, Bereby-Meyer y Bazerman (2008) los resultados de la negociación integrativa pueden lograrse mediante la aplicación de diferentes niveles de comprensión y abstracción. En el nivel más bajo, el negociador puede obtener resultados integradores aplicando al azar una solución eficaz de tareas específicas sin ningún conocimiento de sí lo ha hecho correctamente. En un nivel superior, el negociador podría aprender de la experiencia o capacitación para emplear una estrategia de creación de valor eficaz, pero tiene poco entendimiento de por qué esta estrategia en particular trabaja en esa situación particular. Por último, el negociador puede llegar a acuerdos integrativos empleando principios más amplios y más generales (por ejemplo, el principio subyacente que "el pastel necesariamente no es fijo" o "puede crearse valor") y en consecuencia, seleccionando una estrategia en particular (Neale & Northcraft, 1990).

En esta misma línea, algunos estudios han demostrado la capacidad de los negociadores para aprender y transferir habilidades integradoras específicas mediante codificación analógica, es decir, diferentes casos relacionados con la misma estrategia (Loewenstein et al., 1999; Thompson, Gentner & Loewenstein, 2000; Gentner, Loewenstein & Thompson, 2003; Loewenstein, Thompson & Gentner, 2003; Nadler, Thompson & Van Boven, 2003). Este método de entrenamiento se basa en la teoría de asignación de estructura, que afirma que las

comparaciones analógicas son eficaces porque implican un alineamiento estructural y el proceso de asignación que pone de relieve las similitudes estructurales entre instancias y hace más transparente su estructura común. Identificar la estructura común — el principio compartido por ambos ejemplos — ayuda a un estudiante a formar un esquema que es menos sensible a las características de superficie o contexto irrelevantes del examen particular y puede ser eficaz para el aprendizaje y la transferencia de la estrategia, específicamente aprendida, a nuevas situaciones.

Estudios complementarios (Gillespie, 1999; Gillespie, Thompson, Loewenstein & Gentner 1999; Loewenstein, Thompson & Gentner 1999; Thompson, Gentner & Loewenstein 2000; Nadler, Thompson & Van Boven 2003; Moran, Bereby-Meyer & Bazerman 2008) sugieren que el razonamiento analógico puede facilitar a la transferencia de conocimientos. Más específicamente, estudios de caso parecen tener mayor efecto en habilidades para resolver problemas posteriores cuando múltiples casos se utilizan para generar y comparar los principios que subyacen a los detalles particulares de cada caso. Cuando los casos son examinados individualmente, sin comparaciones estructurales o teóricas de similitudes y diferencias entre ellos, los investigadores han encontrado que los problemas posteriores no mejoran.

Continuando la línea de investigación sobre la autoeficacia del negociador, algunos autores sugieren que los ejercicios de role-play o simulaciones predicen positivamente el rendimiento del negociador (Sullivan, O'Connor & Burris 2006). Además, los antecedentes de la teoría de la autoeficacia tienen correspondencia directa con los elementos de uso y diseño de juegos de rol. Los juegos de rol son frecuentemente precedidos por conferencias, o por lo menos se asigna previamente lecturas sobre estrategia de negociación o tácticas. Los ejercicios de juegos de rol de negociación están diseñados para ayudar a los participantes a comprender sus propias actitudes y comportamientos en la negociación, darles oportunidades para desarrollar nuevas habilidades y para ilustrar las teorías de la negociación efectiva y cómo pueden ser aplicadas en la práctica (Loewenstein & Thompson, 2000). La mayoría de los planes de cursos de negociación incluyen ejercicios de role-play como parte de la pedagogía. De hecho, revisiones sistemáticas de universidades y escuelas profesionales han indicado que los planes de estudio incluyen este método de

enseñanza como la técnica más común (Fortgang, 2000; Loewenstein & Thompson, 2000; Susskind & Corburn, 2000). Dada la prevalencia de su uso, se ha dedicado mucho esfuerzo para comprender la eficacia del role-play como un método pedagógico. Los juegos de rol son un enfoque al aprendizaje activo, vivencial y crean oportunidades para generar el interés de los estudiantes en la materia. Una revisión reciente de uso de juego de roles en la educación de negociación ha sugerido que genera más interés en el contenido del curso en comparación con técnicas convencionales (por ejemplo, conferencias) y ese rol conduce a una mayor retención de los conceptos de negociación (Druckman & Ebner, 2013).

Manwaring, McAdoo y Cheldelin (2010) han señalado como un elemento clave, duradero y flexible de aprendizaje, el uso de actividades de aprendizaje adaptadas hacia metas orientadas, a su vez, al rendimiento específico. Por lo tanto, ayudando a los participantes a establecer metas antes de jugar un papel y evaluar su desempeño después (siguiendo las recomendaciones discutidas previamente para el ejercicio), maestros o facilitadores pueden ayudar a los participantes a adquirir una mayor confianza en sus capacidades y, en consecuencia, lograr un mayor nivel de interés en las actividades posteriores al role-play. Fomentar la autoeficacia puede ser particularmente importante en este sentido, porque la investigación ha demostrado que los negociadores con alta autoeficacia son más propensos a alcanzar objetivos orientados al rendimiento (Stevens & Gist, 1997). Otros autores como Smolinski y Kesting (2013) incluso investigan la repercusión de las competencias internacionales en negociación en los beneficios pedagógicos para los alumnos participantes y la comunidad académica. Según estos autores los beneficios pueden agruparse en tres categorías: desarrollo de habilidades, redes y promoción de la negociación como un campo de estudio. Por su parte, autores como Parlamis y Mitchell (2014) realizan estudios sobre las repercusiones de la enseñanza en línea de la negociación, tratando de identificar los aspectos que hagan viable este tipo de educación.

Sin embargo de lo señalado, algunos autores cuestionan la utilidad de los juegos de rol, Honeyman, conjuntamente con los profesores James Coben y Giuseppe de Palo de Hamline University School of Law, decidieron desarrollar un proyecto interdisciplinario que reexamine la educación en negociación, con el objetivo de incorporar sistemáticamente los avances de la teoría de la negociación en la

enseñanza de la negociación y, en particular, para incluir nuevas perspectivas sobre el papel de la cultura en el comportamiento de la negociación (Bordone & Viscomi, 2015). Gran parte del debate se circunscribe en la metodología o juegos de rol, a los que califican como muy "artificiales", y plantean la importancia de añadir "autenticidad" permitiendo a los estudiantes participar en ejercicios "como ellos mismos", consideran que mejorará su compromiso, su aprendizaje y su capacidad de transferir ese aprendizaje al "mundo real".

En el ámbito organizacional, Brahnam, Margavio, Hignite, Barrier y Chin (2005), concomitante con el cambio de la función gerencial, señalan la convergencia de tres tendencias que hacen de la gestión de conflictos un tema de gran interés. El primero se asocia con el empoderamiento del empleado y el énfasis actual en el trabajo colaborativo. La popularidad del trabajo en equipo es el mayor potencial del conflicto (Smith et al., 1998). Como resultado, los administradores ya no son los únicos que necesitan perfeccionar sus habilidades de resolución de conflictos, la gestión de conflictos eficiente es esencial en todos los niveles organizativos. La segunda tendencia es un cambio de actitud en relación con el conflicto, y el reconocimiento de que una gestión adecuada del conflicto, es más beneficiosa para una organización (Mckenzie, 2002). Hay pruebas de que el trabajo en grupo, mejora la calidad del rendimiento del equipo, mejora la toma de decisiones y da como resultado mayor innovación (Jehn, 1995). La tercera tendencia es la creciente diversificación de la fuerza laboral, con estudios recientes en la gestión de los conflictos que reflejan una expansión multicultural y la creciente presencia de las mujeres en el lugar de trabajo (Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996). Estas tendencias han evidenciado la necesidad cada vez más común y frecuente de diseñar o permitir que los integrantes de la organización participen en procesos de capacitación en negociación y gestión del conflicto.

Para afrontar este reto, la enseñanza actual de la negociación sugiere una pedagogía que utilice un enfoque multifacético para la enseñanza y aprendizaje (Tyler & Cukier, 2005). Las clases de negociación a menudo despliegan una gama de pedagogías de aprendizaje, incluyendo conferencias sobre los conceptos teóricos, oportunidades para participar en simulaciones y juegos de rol, autorreflexión estructurada e informe de rendimiento, observación y coaching y discusiones grupales. Cada una de ellas ayuda

a promover las muchas metas de comprensión de la teoría, la adquisición de habilidades y autorreflexión.

En cuanto a la efectividad de la capacitación, a pesar del crecimiento del campo y la inversión de capacitación en negociación en las organizaciones y a pesar de la creciente evidencia que el entrenamiento en dominios interpersonales y resolución de problemas típicamente tiene un efecto significativo y positivo (Arthur, Bennett, Edes & Bell, 2003), poca investigación sistemática se ha realizado con respecto a la efectividad del entrenamiento en la negociación.

En este contexto, la efectividad resulta ser algo difícil de definir. El modelo tradicional para evaluar los resultados de la formación de Kirkpatrick (1959 citado en Arthur et al., 2003), describe distintos niveles de medición de resultados. En el modelo existen cuatro niveles: nivel uno (reacción), nivel dos (aprendizaje), nivel tres (el cambio de comportamiento/aplicación) y nivel cuatro (impacto).

Como señala Movius (2008), encontramos algunas investigaciones sobre los efectos directos de la formación en negociación. La mayoría de los estudios se realizan en el laboratorio, es decir, en las negociaciones simuladas para medir el desempeño previo y posterior a la intervención. Los estudios han examinado los efectos de diferentes tipos de enfoques para la formación (didáctica, analógica y observacional) pero pocos han analizado el impacto conductual o financiero a largo plazo de la formación sistemática en la negociación. Aquellos que tienen se clasifican según el tipo de medida de resultado usada: reacción, aprendizaje, aplicación y efectos.

Van Boven y Thompson (2003) encontraron que la formación didáctica y la formación experiencial tenían diferentes efectos en los modelos mentales de los alumnos de la negociación. Encontraron que los participantes que recibieron capacitación experiencial (una oportunidad de negociar antes de recibir información adicional sobre posibles asentamientos) desarrollaron modelos mentales semejantes a los detenidos por los negociadores que previamente habían negociado con éxito un acuerdo integral.

Thompson, Gentner y Loewenstein (2000) encontraron que los estudiantes que recibieron estudios de caso para comparar, tenían más probabilidades que otros estudiantes para transferir los principios de los casos a las negociaciones reales, resultando en mejores resultados conjuntos. Según estos autores, el aprendizaje por

experiencia regularmente ocurre cuando las personas se dan una oportunidad de negociar en varias ocasiones. Los métodos de enseñanza experiencial pueden conducir a mayor capacidad para aprovechar potenciales ganancias conjuntas (Thompson, 1991).

Sin embargo, evidencia adicional sugiere que la experiencia también puede inhibir el descubrimiento de resultados integrativos. Thompson (1990) encontró que cuando los negociadores estuvieron primero comprometidos en una tarea de negociación distributiva, posteriormente actuaron peor en una serie de tareas de negociaciones integrativas. Asimismo, Thompson y DeHapport (1994) encontraron que incluso cuando los negociadores recibieron retroalimentación (revelación completa después de una negociación sobre los intereses reales de sus contrapartes), no lograron ajustar su enfoque para posteriores ejercicios similares de negociación.

Aunque la investigación hasta la fecha es escasa, la tendencia general parece indicar que la formación en negociación puede tener un efecto demostrable en comportamientos y objetivos del negocio en entornos del mundo real. Los meta análisis de los resultados de la formación, también sugieren esta posibilidad (véase, por ejemplo, Salas & Cannon-Bowers 2001; Arthur et al., 2003).

## **10. LA TEORIA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**

Los temas e investigaciones abordadas en los fundamentos teóricos nos demuestran la importancia y los beneficios de la negociación como método de solución de conflictos interpersonales y organizacionales. En la empresa siempre se está negociando. Dentro y fuera. El manejo de conflictos se considera, como una de las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier área que se desempeñe (Tjosvold, 2007).

En la organizaciones modernas se han invertido considerables esfuerzos y energía humana en la comprensión de cómo crear y desarrollar equipos eficaces (Illgen, 2006 citado Somech, Syna Desivilya & Lidogoster, 2008). Aunque la investigación en equipos dentro de las organizaciones se ha desarrollado algo independiente de la investigación sobre el conflicto organizacional, algunos estudios han hecho hincapié en el impacto del conflicto en la dinámica del equipo y los resultados (De Dreu & Beersma, 2005; Tjosvold, 2007). Hay una tendencia marcada hacia un



cambio de actitud en relación con el conflicto y el reconocimiento de que una gestión adecuada del conflicto, es más beneficiosa para una organización (Mckenzie, 2002).

De la misma forma, según Andrade (1995) la alineación de los valores de la empresa con los valores personales es un punto fundamental para el éxito de cualquier organización. Los valores organizacionales deben guiar el comportamiento de los empleados. Los valores personales son la guía de cada individuo para desenvolverse en la sociedad y los valores organizacionales son la cultura de la empresa. El contar con la habilidad para tomar decisiones cuando los valores de la empresa deben cambiar y el tener el conocimiento que se requiere para resolver conflictos de valores entre los miembros de la organización, son sin duda elementos esenciales para el crecimiento continuo y para el éxito (Andrade, 1995). En este contexto, conocer los valores que priman en los sujetos, parece importante para la gestión.

Con base en lo expuesto, el objetivo de este punto se centra en contextualizar el estudio de las capacidades y habilidades de gestión del conflicto y negociación como posible fuente generadora de valor y de ventaja competitiva organizativa.

En cuanto a la Teoría de Recursos y Capacidades, diversos autores han proporcionado definiciones.

### **10.1. Los recursos de la organización**

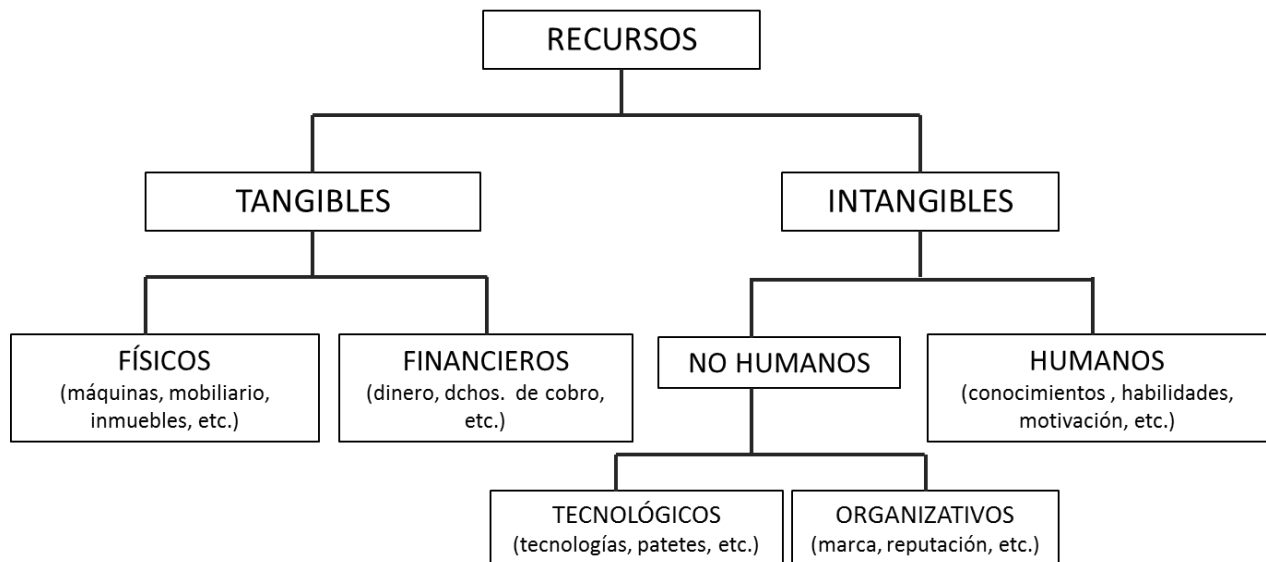
Wernerfelt (1984) conceptualiza a los recursos como todo aquello que puede presentar una fortaleza o una debilidad en una determinada empresa. Según Black y Boal (1994 citado en Sosa, 2013) están conformados por un conjunto de elementos o factores que son poseídos y/o controlados por las empresas.

Grant (1991 citado en Gutiérrez, 2008) analiza los recursos de la empresa y los agrupa en seis categorías diferentes: recursos financieros, humanos, físicos, tecnológicos, de reputación y organizacionales. Valiéndose de estas mismas categorías, recoge la clasificación realizada por Navas y Guerra (1998).

Adicionalmente, estos autores distinguen entre los recursos tangibles y los recursos intangibles. De acuerdo con Johnson y Kaplan (1987 citado en Gutiérrez, 2008), una

compañía no equivale a la suma de los valores de sus activos tangibles, sino que también se deben incluir los intangibles (ver figura 5.4).

**Figura 5.4. Los recursos de la empresa**



Fuente: Navas y Guerras (1998)

Los tangibles son aquellos recursos o cosas palpables, resultan más fáciles de identificar y de valorar a través de los estados contables. Dentro de los tangibles están los recursos físicos como maquinaria y mobiliario, y los recursos financieros como el efectivo o los derechos de cobro de la organización (Navas & Guerra, 1998).

Por su parte, los recursos intangibles son muy difíciles de valorar, permaneciendo ausentes en la información contable, suelen presentar problemas de apropiabilidad. Estos recursos se clasifican a su vez en humanos (capital humano), consistente no tanto en las personas sino en sus conocimientos, experiencia, lealtad, etc. y en no humanos, que se refiere, por un lado, a aspectos tecnológicos (contempla las tecnologías y conocimientos disponibles) y, por otro, a los organizativos como el prestigio o la red de relaciones de la empresa (Fernández, Montes & Vásquez, 1998 citados en Sosa, 2013).

## **10.2. Las capacidades de la organización**

Según Grant (1991 citado en Gutiérrez, 2008) los recursos considerados por separado son poco productivos. Pero, a partir de ellos, surge el concepto de capacidad, definida como la habilidad para combinar estos recursos y mejorar alguna actividad. Así, los recursos son la fuente de las capacidades y las capacidades la fuente de la ventaja competitiva. Para Navas y Guerras (1998) los recursos y capacidades de la empresa se pueden entender como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva.

Finamente, según Cuervo (1995, citado en Sáez de Viteri, 2000) para optimizar los recursos de los que se dispone, se debe dotar a la organización de una estructura flexible e interconectada donde fluya la información según el principio de autoridad y orden. En este punto son determinantes los sistemas de dirección o capacidades directivas, la arquitectura organizativa y sus rutinas, la cultura y normas que sostienen y desarrollan las capacidades y las hacen difícilmente replicables.

Los temas e investigaciones abordados en este capítulo nos demuestran la importancia y los beneficios de la negociación como método de solución de conflictos interpersonales y organizacionales.

A efecto de contextualizar de manera más precisa nuestro trabajo nos detuvimos en el análisis de los factores personales con influencia en la negociación. Pudimos ver cómo diferentes estudios relacionaron estos factores con los estilos de gestión del conflicto, las actuaciones de los negociadores y con los resultados de la negociación, e incluso plantearon acciones y recomendaciones dirigidas a mejorar la actuación del negociador a partir de algunas pautas o cambios en sus comportamientos. En nuestro afán de aportar mayor información sobre el tema de nuestra investigación, abordamos los estudios que relacionan, a su vez, estos factores con los valores personales. Sin embargo, no encontramos evidencias concluyentes sobre la relación de los valores con los estilos de gestión del conflicto, la autoeficacia del negociador, ni la efectividad de la negociación.

Adicionalmente, encontramos investigaciones que además de estudiar las implicaciones organizativas de la autoeficacia como una importante herramienta

motivadora con resultados relevantes en la actitud y el comportamiento de las personas, han abordado este tema encontrando las relaciones de las expectativas de eficacia con los estilos de gestión del conflicto, la negociación y los resultados de la negociación, concluyendo que los negociadores con altas expectativas de eficacia tienen una orientación más integradora y tienden a lograr mejores resultados en la negociación. Adicionalmente, encontramos investigaciones que relacionan la autoeficacia con los valores personales y que predicen la mejora de las capacidades del negociador o sus expectativas de eficacia con los procesos de capacitación en negociación.

Finalmente, abordamos la teoría de los recursos y capacidades para contextualizar los temas de estudio y sus implicaciones para la gestión.

# MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN

Los fundamentos teóricos revisados en los capítulos precedentes se constituyen en la base del modelo conceptual a proponer en este capítulo. El modelo conceptual se concretará a reflejar la influencia de los valores personales en la gestión del conflicto a través de la negociación y los resultados de la misma.

En los capítulos anteriores pudimos evidenciar una aceptación generalizada de la relación positiva entre los valores personales y su capacidad de predicción de las conductas o comportamientos de las personas. Varias investigaciones respaldan la influencia de los valores en la manera en que las personas interpretan o perciben la información, adoptan actitudes, eligen opciones, toman decisiones y asumen un comportamiento específico para afrontar sus conflictos. En este orden de ideas, algunos estudios sostienen la relación entre los valores finales o terminales y la forma en que los sujetos materializan sus actos, sin embargo, no encontramos evidencias sobre cuáles son los valores relacionados con determinados tipos de comportamientos o estilos de gestión del conflicto.

Encontramos también fundamentos sobre la capacidad incentivadora y motivadora del autoconcepto o autoeficacia en las actitudes y comportamientos de las personas, y la participación de los valores en la determinación de la autoeficacia en el trabajo de un individuo. En esta misma línea, respaldamos la investigación con estudios sobre la relación directa y positiva de la autoeficacia y el estilo integración de gestión del conflicto con la efectividad de la negociación, y el hecho que, individuos con altas expectativas de eficacia tienen una orientación más integradora en la gestión del conflicto. De la misma forma, motivados por la importancia de los resultados de la negociación y su efectividad, seguimos con estudios que respaldan la posibilidad de incrementar la autoeficacia del negociador, proporcionándole, a través de procesos de capacitación e inducción, las oportunidades para ejecutar correctamente los comportamientos necesarios. Este proceso puede incidir, a su

vez, en un cambio de actitudes y comportamientos del negociador y en la efectividad de la negociación.

La escasez de estudios que demuestren empíricamente esta relación de forma directa o indirecta, a través de herramientas y análisis específicos, nos anima a aportar mayor información a través de la presente investigación. Nuestro trabajo surge, por tanto, como respuesta a importantes interrogantes: *¿Los valores personales tienen una relación o influencia directa en los estilos de gestión del conflicto?, ¿cuáles son los valores que influyen en el negociador para la elección de un estilo integrador o colaborador?, ¿el estilo integrador o colaborador tiene relación directa con la efectividad de la negociación?, ¿las expectativas de eficacia del negociador son variables intermedias a través de las cuales se produce dicha relación?, ¿puede incrementarse la autoeficacia, y, puede esto incidir en la efectividad de la negociación?*.

Dado que la investigación nace como consecuencia de estas interrogantes, el modelo se construirá a partir de la literatura sobre las relaciones entre estos elementos. En este sentido, el presente capítulo se centra en exponer el marco teórico que fundamenta las relaciones de nuestro modelo y la formulación de las hipótesis.

## **2. MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Como se describió en los capítulos precedentes, el tema de los valores personales y la consideración de su importancia a la hora de buscar determinantes cognitivos del comportamiento ha tenido, desde principios de siglo, un espacio en la psicología general y social, sin embargo, es a finales de la década de los 60 cuando empieza a cobrar importancia y consideración indudables. A ello contribuyó la aportación de Milton Rokeach y sus colaboradores, creando una perspectiva que posibilitaba no sólo el estudio científico del tema en cuestión, sino su inserción teórica en el ámbito de la Psicología Social Cognitiva, mostrando la relación de los valores sobre las actitudes y las conductas de las personas (Serrano, 1984).

Con respecto a las funciones de los valores y sus sistemas, dos vías de aproximación se han planteado. La primera adjudica a los valores el carácter de vías de acción, toma de decisiones y resolución de conflictos; la segunda subraya las

funciones motivacionales al ver en ellas expresiones de las necesidades humanas. Al igual que en las actitudes, pueden diferenciarse tres componentes en los valores: una dimensión cognitiva, otra afectiva y una tercera conductual (Triandis, 1971 y Calder, 1976 citados en Serrano, 1984).

La postura sobre el papel de los valores como motivadores y explicadores de la toma de decisiones individual ha sido ampliamente aceptada por la literatura en las áreas de la psicología, la sociología, la ciencia política y el comportamiento organizacional. Los valores han sido reconocidos como un factor predictivo y explicativo clave en la investigación de la dinámica social y humana (Schwartz, 2007) y de las conductas y comportamientos en un contexto dado (Decaro, 1996).

Para tratar de determinar los valores específicos capaces de influir en las partes negociadoras a momento de elegir un determinado estilo de gestión del conflicto, recurrimos una vez más a la clasificación propuesta por Rokeach, para quien, son los valores terminales o finales los que tendrán incidencia en las personas al momento de hacer escogencias y resolver conflictos entre dos o más modos de conducta. Sin embargo, el mismo Rokeach al realizar el análisis factorial de su escala de valores, agrupa a los valores finales e instrumentales en criterios o grupos de valores relacionados entre sí (Rokeach, 1973; Serrano, 1984).

Adicionalmente, cuando abordamos el estudio de los estilos de gestión del conflicto y la negociación, vimos que el conflicto normalmente puede aparejar motivaciones mixtas para la adopción de un comportamiento o estilo específico, donde las partes tienen a la vez intereses para cooperar e intereses para competir (Pruitt & Syna, 1985, Rubin, Pruitt & Kim, 1994), de forma que los elementos más competitivos incentivan el conflicto y los elementos más cooperativos lo proyectan hacia una solución (Deutsch, 1994). Por lo tanto, los estilos para solucionarlo resultan patrones de comportamiento condicionados por esta dualidad de motivaciones. Según Hellriegel y Solum (2004) y Munduate y Martínez (2003) los estilos de negociación (ganar-ganar; ganar-perder; perder-perder) están comprendidos por los estilos de gestión del conflicto, por lo que, al medir el estilo de gestión del conflicto se está midiendo también el estilo de negociación.

En cuanto al análisis de la relación entre los procesos motivacionales y la conducta de un negociador encontramos antecedentes en la teoría de McClelland (1961 citado en Schneer & Chanin, 1987), la cual considera tres necesidades básicas en las personas: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Cada una de estas necesidades pudo ser vinculada con algunas características personales asociadas con diferentes valores. Investigaciones siguientes incluso relacionaron estas necesidades con estilos de gestión de conflicto, los negociadores guiados por la necesidad de poder mostraron en mayor medida las conductas competitivas, mientras que los negociadores con necesidad de afiliación hacia el compromiso o el servilismo.

Asimismo, encontramos otra línea de investigación conocida como la teoría de los motivos y valores sociales, Messick y McClintock (1968) proporcionan un medio para clasificar a las personas con respecto a la forma como éstas evalúan los resultados propios y ajenos. Así los negociadores pueden ser clasificados en individualistas, competitivos y prosociales (Kilman & Thomas, 1977; Liebrand, Messick & Wilke, 1992). Los individualistas prefieren aquellos resultados donde obtengan el máximo beneficio posible sin tener en cuenta los resultados de los demás. Los competitivos prefieren aquellos resultados donde se maximicen las diferencias entre lo que consiguen para sí mismos y lo que obtiene el adversario. Y, por último, los prosociales prefieren una distribución justa y equitativa de los resultados, maximizando las ganancias propias y las del adversario (Liebrand, Messick & Wilke, 1992). Según De Dreu y Boles (1998) los negociadores prosociales tienen una elevada predisposición hacia la integración como forma de gestión del conflicto, mientras que los negociadores individualistas y competitivos muestran mayor predisposición por la dominación (De Dreu, Weingart & Know, 2000).

Si bien, estas investigaciones nos proporcionan antecedentes sobre los valores que podemos encontrar detrás de algunas características individuales, necesidades o motivaciones de los negociadores que, a su vez, los influyen hacia formas o estilos específicos de gestionar sus conflictos, no encontramos evidencias empíricas para demostrar la relación de valores finales con los estilos de gestión de conflictos, tampoco encontramos estudios confirmatorios o contrarios sobre la relación de los valores instrumentales con los estilos de gestión del conflicto, o, si serán



agrupaciones de valores finales e instrumentales relacionados entre sí los que definan esta relación. Agrupar valores puede ayudarnos a relacionar valores específicos con estilos de gestión del conflicto, también específicos.

Sobre la base de estos trabajos planteamos la primera y la segunda hipótesis:

*H1: Los valores personales influyen o condicionan los estilos de gestión del conflicto de las personas.*

*H2. Agrupaciones de valores personales mostrarán relaciones diferentes con los estilos de gestión del conflicto.*

En cuanto a los factores personales del negociador, como elementos condicionantes para la elección de un estilo de gestión del conflicto y de los resultados de la negociación, pudimos constatar cómo un creciente número de estudios ha puesto de relieve los beneficios conseguidos cuando los negociadores tienen un alto grado o altas expectativas de eficacia (es decir, la confianza en sus habilidades). Como vimos, algunos estudios han demostrado que los negociadores con elevadas expectativas de eficacia consiguen mejores acuerdos que los negociadores con bajas expectativas de eficacia (Brett et al., 1996).

Siguiendo esta línea, según algunos autores, los sujetos con altas expectativas de eficacia, tienen una orientación más cooperativa en la gestión del conflicto (Alper et al., 2000; Corcoran y Mallinckrodt, 2000), lo que implica que el sujeto con elevadas expectativas de eficacia utilice las conductas de integración.

En cuanto a la relación de la autoeficacia con los valores personales expusimos los trabajos de Sousa, Coelho y Guillamon-Saorin (2012), quienes investigan cómo los valores personales de un empleado se relacionan con la autoeficacia, y cómo tal relación es moderada por la autonomía. Los valores personales, entendidos como metas transituacionales (Schwartz & Rubel, 2005), sirven a los individuos para evaluar situaciones y comportamientos y tomar decisiones con respecto a su trabajo. En consecuencia, los valores deben tener una participación importante en la determinación de la autoeficacia en el trabajo de un individuo.

A pesar de estos antecedentes, no encontramos evidencias empíricas sobre los valores específicos relacionados con las expectativas de eficacia del negociador.

Esta información nos lleva a plantearnos la tercera, cuarta y quinta hipótesis:

*H3: Los valores personales o agrupaciones específicas de ellos tienen una relación directa y positiva con las expectativas de eficacia del negociador.*

*H4. Un negociador con altas expectativas de eficacia elegirá el estilo integración de gestión de conflictos.*

*H5. Un negociador con bajas expectativas de eficacia elegirá el estilo evitación de gestión de conflictos.*

En una negociación se pueden identificar, tanto el proceso, como el resultado. El proceso se entiende como la dinámica de interacción entre los negociadores por medio de la cual tratan de llegar a un acuerdo sobre el tipo de intercambio y la solución de objetivos incompatibles (Ma, 2007). Y el resultado como la fase caracterizada por el logro del acuerdo o la dificultad de establecer y obtener el compromiso final (Urdaneta, 2005 citado en Ma, 2007). Para Rahim (2000) los resultados de la negociación pueden ser dos: a) funcionales, cuando se logra el acuerdo; y b) disfuncionales, en aquellos casos donde no se consigue el término de la negociación. Algunas investigaciones han encontrado un fuerte vínculo entre el proceso y el resultado de las negociaciones (Druckman, 1983).

Según los estudios realizados por Cheung, Yiu y Yeung (2006) los resultados de la negociación están influenciados por los cinco estilos de gestión del conflicto expuestos por Rahim. Los estilos, dominación, evitación y servilismo de gestión del conflicto se relacionan con los resultados disfuncionales de negociación (escalada del conflicto, deterioro de la relación y nuevos desacuerdos), más no se relacionan de forma inversa con los funcionales, el estilo integración se relaciona con los resultados funcionales de la negociación (solución de problemas, mantenimiento de la relación y reducción de conflicto) y se relaciona inversamente con los resultados disfuncionales de la negociación (escalada del conflicto y deterioro de la relación), y

finalmente, el estilo compromiso se relaciona con los resultados funcionales de la negociación (reducción del conflicto) y se relaciona en forma inversa con los resultados funcionales (mantenimiento de las relaciones) y disfuncionales (inacción, escalada y nuevos desacuerdos).

Cheung, Yiu y Yeung (2006) y Ma (2007) encontraron que los resultados de la negociación son poco concluyentes con el estilo empleado. Estos autores sugieren replicar el estudio incluyendo otras variables. En nuestra investigación, esta variable son las expectativas de eficacia del negociador.

En el ámbito de la gestión del conflicto, también se ha hecho referencia a la relación entre la autoeficacia y la efectividad personal y diádica. Rahim (1992) y Van de Vliert (1997) señalan que la utilización apropiada de determinadas conductas a lo largo del proceso de gestión, principalmente el estilo integración, puede en gran medida condicionar la efectividad de la negociación.

La autoeficacia además de jugar un papel muy importante en los procesos motivacionales y conductuales, parece incidir de manera relevante sobre la satisfacción del sujeto. Es decir, puede incidir de manera directa y positiva sobre los resultados obtenidos por los sujetos y sobre las estrategias utilizadas por los mismos. Según Elfenbein (2015) de las características personales, las expectativas positivas y la comodidad con la negociación, consistentemente, predicen un mejor rendimiento.

En cuanto al análisis de la efectividad de las conductas del conflicto, encontramos criterios que sostienen que hay estilos de gestión de conflictos más efectivos que otros, concretamente, el estilo integración o colaboración es el estilo más constructivo de gestión del conflicto, este enfoque ha sido adoptado principalmente por autores más orientados hacia las estrategias conductuales de gestión del conflicto (Blake & Mouton, 1970, 1981; Fisher & Ury, 1981; Fisher, Ury & Patton, 2010). También hay evidencia que constata que el estilo integración está positivamente asociado con los resultados constructivos individuales y organizacionales (Van de Vliert, Euwema & Huisman, 1995, Rahim, Antonioni & Psenicka, 1997; Euwema & Van de Vliert, 1999). Por lo contrario, los resultados más

perjudiciales y destructivos ocurren cuando el sujeto adopta una orientación más competitiva o dominación (Van de Vliert & Euwema, 1994).

Esta información nos da la base para plantear la sexta y séptima hipótesis:

*H6. Existe una relación directa y positiva del estilo integración de gestión del conflicto con la efectividad sustantiva y relacional de la negociación.*

*H7. Existe una relación directa y positiva entre las altas expectativas de eficacia y la efectividad general de la negociación.*

La mayor parte de las teorías de Psicología Social coinciden en subrayar como requisito generador del cambio cognitivo la existencia de disonancia o desequilibrio en el sistema. Por ello se requiere identificar los subsistemas del cognitivo global que pueden cambiar como consecuencia de entrar en contradicción unos con otros (Serrano, 1984).

Las teorías de personalidad con vertiente psicoterapéutica suponen que la conciencia de contradicciones en el sistema debe cambiar el autoconcepto, lo cual conllevará a un cambio de actitudes, los valores y la conducta (Serrano, 1984). El problema básico de tales teorías es la falta de procedimientos objetivos para evidenciar el cambio resultante.

Gist, Stevens y sus colegas (Gist, Stevens & Bavetta, 1991; Stevens et al., 1993; Stevens & Gist, 1997) plantean la relación entre la capacitación en negociación y el rendimiento del negociador. Como resultado de sus estudios demostraron que la sensación de autoeficacia en un negociador modera los efectos de su intervención y su desempeño en la negociación, es decir, la capacitación en negociación influye en la interpretación de la autoeficacia llevando a mejorar su rendimiento en la negociación.

Van Boven y Thompson (2003) encontraron en la formación didáctica y la formación experiencial diferentes efectos en modelos mentales de los alumnos de la negociación. Encontraron que los participantes que recibieron capacitación experiencial (una oportunidad de negociar antes de recibir información adicional sobre posibles asentamientos) desarrollaron modelos mentales semejantes a los detenidos por los

negociadores que previamente habían negociado con éxito un acuerdo integral. Finalmente, según Moran, Bereby-Meyer y Bazerman (2008) los resultados de la negociación integrativa pueden lograrse mediante la aplicación de diferentes niveles de comprensión y abstracción.

Esta información nos da la base para plantear la octava hipótesis:

*H8. La autoeficacia (expectativas de eficacia) puede incrementarse proporcionando oportunidades a los negociadores para ejecutar correctamente los comportamientos necesarios, y esta tendrá a su vez una relación positiva y directa con la efectividad de la negociación.*

La información e hipótesis precedentes nos sugieren el planteamiento de un modelo conceptual básico (figura 6.1) cuyo objetivo es analizar la relación entre los valores personales con los estilos de gestión del conflicto y los criterios de autoeficacia del negociador, la relación de los criterios de autoeficacia del negociador con los estilos de gestión del conflicto y la efectividad de la negociación, y, la relación de los estilos de gestión del conflicto con la efectividad de la negociación.

**Figura 6.1. Modelo conceptual de la relación entre los valores personales (humanos), la autoeficacia del negociador, los estilos de gestión del conflicto y la efectividad de la negociación**



Las hipótesis relativas a este modelo aparecen recogidas en la siguiente tabla:

**Tabla 6.1.**

**Hipótesis relativas al modelo básico**

H1: Los valores personales influyen o condicionan los estilos de gestión del conflicto de las personas.
H2. Agrupaciones de valores personales mostrarán relaciones diferentes con los estilos de gestión del conflicto.
H3. Los valores personales o agrupaciones específicas de ellos tienen una relación directa y positiva con las expectativas de eficacia del negociador.
H4. Un negociador con altas expectativas de eficacia elegirá el estilo integración de gestión de conflictos
H5. Un negociador con bajas expectativas de eficacia elegirá el estilo evitación de gestión de conflictos.
H6. Existe una relación directa y positiva del estilo integración de gestión del conflicto con la efectividad de la negociación.
H7. Existe una relación directa y positiva entre las altas expectativas de eficacia y la efectividad general de la negociación.
H8. La autoeficacia (expectativas de eficacia) puede incrementarse proporcionando oportunidades a los negociadores para ejecutar correctamente los comportamientos necesarios, y esta tendrá a su vez una relación positiva y directa con la efectividad de la negociación.

**SEGUNDA PARTE**  
**ESTUDIO EMPÍRICO**

---



## **CAPITULO VII**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los fundamentos teóricos revisados en los capítulos precedentes, la explicación y fundamentación del modelo conceptual propuesto y las hipótesis planteadas a partir de la revisión teórica, se constituyen en la información necesaria para la realización de la investigación. En el presente capítulo se señalan los elementos relacionados con el diseño de la investigación.

En primer lugar describimos la población objeto de estudio. Posteriormente, los conceptos y características básicas de los instrumentos de medida. Finalmente, detallamos el proceso de diseño de los cuestionarios y el desarrollo del trabajo de campo para la obtención de datos.

### **1. POBLACIÓN Y MUESTRA OBJETO DEL ESTUDIO**

La población estuvo representada por un total de 518 participantes de cursos de postgrado sobre Negociación y Gestión de Conflictos de la Universidad Privada Boliviana y 71 participantes de programas en el grado de administración y gestión pública de la Universidad de Sevilla. La muestra fue seleccionada de manera específica basada en características relacionadas con la investigación, estuvo compuesta en un principio por un total de 601 sujetos, se descartaron a los participantes que dejaron sin contestar alguno de los ítems de los cuestionarios, fueron útiles solo 589 (285 hombres y 304 mujeres). Sus edades oscilaron entre 21 y 65 años. Todos ellos profesionales con formación académica, en su mayor parte en las áreas empresariales y jurídicas, únicamente 43 personas no registraban ninguna experiencia laboral.

### **2. OBJETIVO Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de la investigación empírica es el contraste del modelo conceptual y de las hipótesis planteadas en el capítulo precedente.

Nuestra investigación se caracteriza por ser un estudio no experimental y descriptivo, de carácter cuantitativo. En primer lugar se trata de un estudio no experimental y descriptivo, para estudiar la influencia de las variables de forma

natural en lugar de manipular las variables implicadas y evaluar la relación existente entre dos o más categorías o variables en un contexto particular. El cumplimiento del objetivo general del presente trabajo se apoya sobre diferentes estudios comparativos y contrastes de relaciones entre variables, por lo que se consideró más apropiada la realización de una investigación cuantitativa, pues este tipo de investigación permite el análisis de datos mediante técnicas estadísticas. Cabe resaltar que se trata de una investigación de carácter transversal y correlacional, la información se recolectó a través de cuestionarios aplicados en un solo momento con el propósito de describir las relaciones entre las variables.

En un segundo estudio, con el objeto de realizar comparaciones de los datos provenientes del mismo grupo de sujetos recurrimos al diseño antes y después (pre-test y post-test, o, ex ante y ex post), con un solo grupo o de “caso único”<sup>1</sup>, cuyo propósito es el estudio del cambio de un mismo grupo de sujetos entre dos ocasiones de observación (como consecuencia de una actividad o tratamiento específico), en este caso, al inicio de un programa de capacitación en negociación y gestión del conflicto, y a la conclusión del mismo.

### **3. INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES**

En este punto, se recogen los distintos instrumentos y escalas de medida que han sido utilizadas para medir cada una de las variables implicadas en este estudio. Para ello, procedimos con una revisión de la literatura existente, a efecto de utilizar escalas fiables y válidas, a su vez, analizadas y validadas por estudios previos.

En primer lugar, comenzamos con las escalas utilizadas para evaluar la preferencia de valores personales de los participantes, luego, la escala para conocer la

---

<sup>1</sup> Con referencia a este diseño, algunos autores lo denominan: diseños cuasiexperimentales o preexperimentales (Campbell & Stanley 1973, 2005). Arnau; McGuigan; León y Montero (1981; 1983 y 2002 citados en Salas, 2013) y otros autores, prefieren no usar la clasificación propuesta para designar a los diseños que se fundamentan en las comparaciones de los datos provenientes del mismo grupo de sujetos -como es el caso de los diseños preexperimentales- usan el concepto de diseños “intrasujeto”, denominación que se justifica porque realizan un análisis estadístico “intragrupo. La comparación se realiza entre datos que provienen del mismo sujeto, una comparación consigo mismo. Castro; Kazdin; León y Montero (1975; 2001 y 2002 citados en Salas, 2013), entre muchos otros, denominan a estos diseños de “caso único”, debido a que el análisis de los datos se realiza comparando datos directos provenientes de un mismo sujeto en diferentes momentos de medición (por lo que se denominan diseños de medidas repetidas, intrasujeto, con los mismos sujetos, etc.).

preferencia de los estilos de gestión del conflicto y, finalmente, las escalas para conocer la eficacia negociadora y la percepción de la efectividad de la negociación.

### **3.1. Cuestionario de Inventario de Valores de Rokeach**

La Escala de Valores de Rokeach es uno de los instrumentos más utilizados para evaluar la preferencia de valores en diferentes culturas, niveles de edad y formación. Varios trabajos demuestran su validez y poder discriminativo para su aplicación a diferentes poblaciones (Braithwaite, 1982; Hofstede & Bond, 1984; Braithwaite & Law, 1985), lo que la ha hecho una de las pruebas más utilizadas en la psicología actual.

Tal como se señaló en los fundamentos teóricos, la escala de Rokeach (1973) consta de dos listados que la persona debe jerarquizar de acuerdo al grado de importancia que tienen los valores como principios orientadores en su vida: un listado de 18 valores terminales y un listado de 18 valores instrumentales. Los valores terminales fueron seleccionados por Rokeach de una lista de varios cientos de valores obtenidos de una revisión bibliográfica y de entrevistas, mediante la eliminación de sinónimos, de valores excesivamente específicos y de valores que no reflejaran estados de existencia. Los valores instrumentales fueron seleccionados de la lista de Anderson de 555 rasgos de personalidad. Los criterios de selección fueron la eliminación de sinónimos, el poder de discriminación entre grupos poblacionales y la significación en todas las culturas. Según Rokeach estas dos listas de valores cubren adecuadamente el universo de valores posibles de una persona, aunque acepta que el procedimiento empleado en la selección de valores es un procedimiento intuitivo, que podría haber producido una lista diferente.

Los valores de fiabilidad por consistencia interna de la escala oscilan entre 0.88 hasta 0.51 para los valores terminales; y entre 0.70 hasta 0.45 para los valores instrumentales. Asimismo, muestra fuertes indicadores de validez cuando es comparado con otras escalas similares (Braithwaite y Law, 1985).

La Escala de Valores de Rokeach puede ser empleada por otras disciplinas de la ciencia social, para proporcionar datos que son relevantes para cada disciplina y proveer una técnica de evaluación. Este instrumento está libre de efectos de tendencia de respuestas de deseabilidad social, produce medidas cuantitativas separadas de valores y sistemas de valores. Las respuestas de la escala son

expresadas directamente en términos cuantitativos, eliminando de este modo la necesidad de puntuar la escala (Rokeach, 1973).

Según Rokeach la escala parece ser sensible a diferencias entre culturas, instituciones, miembros de grupo y experiencia personal. Este instrumento puede ser utilizado para probar hipótesis teóricamente derivadas, pero también puede ser empleado en forma puramente empírica, para describir similitudes y diferencias entre dos grupos cualquiera en el que el investigador esté interesado.

Considerando estas características, en la presente investigación decidimos utilizar como instrumento de evaluación de los valores el cuestionario Inventario de Valores de Rokeach (1973), en su versión castellana. La Escala de Valores de Rokeach, en su forma B, está constituida por un total de 36 valores, que toman forma de 36 ítems numerados del 1 al 36. Dentro de esta organización se destaca otra suborganización que marca dos subescalas atendiendo a la diferenciación que realizó Rokeach entre valores finales (del ítem 1 al 18) e instrumentales (del ítem 19 al 36). Para completarlo, el participante debe valorar cada uno de los 36 ítems otorgándoles una puntuación que varía entre 1 si tiene mucha importancia hasta 6 si tiene muy poca importancia.

La escala de valores propuesta en esta fase de la investigación está basada en la forma B y consta de 32 ítems (Ver anexo A.1), se ha desarrollado sobre la base de anteriores trabajos realizados por los autores García del Junco, Martín y Álvarez (2006), para cada bloque de valores (finales e instrumentales), los participantes deben señalar el grado de importancia de cada valor en una escala de diferencial semántico de 1 a 5 (desde muy poco importante hasta muy importante, respectivamente). Para completarlo, los participantes deben señalar en qué medida (1 muy poco, 2 poco, 3 medio, 4 bastante, 5 mucho) tienen incorporado en su comportamiento, los valores que se presentan en el listado, tomando en cuenta que en la columna 1 se describen las condiciones últimas deseables de vida (valores finales) y en la columna 2 las formas preferidas de conducta (valores instrumentales).

### **3.2. Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). Estilos de gestión del conflicto**

Establecer un modelo o teoría sobre los estilos de gestión de conflictos y su posterior desarrollo depende extraordinariamente de la existencia de adecuados instrumentos de medida que permitan validar y/o refutar las implicaciones de la teoría. En la aproximación de los cinco estilos de gestión del conflicto basada en la teoría del grid de Blake y Mouton (1964), se observa diferentes instrumentos de medición conforme se avanza en el desarrollo y consolidación de la teoría.

Rahim (1983) postula cinco (5) estilos de gestión de conflictos: integración, servilismo, dominación, evitación y compromiso, y propuso un instrumento para evaluarlos en la población Norteamericana de los Estados Unidos, denominado ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory – II), compuesto por tres formatos A, B y C con los cuales identifica los diferentes manejos de conflictos con superiores, subordinados y pares (compañeros) respectivamente.

Según el mismo autor, el estilo integración involucra apertura, intercambio de informaciones y examen de las diferencias para alcanzar una solución aceptable para ambas partes. El estilo servilismo está asociado a disminuir las diferencias y enfatizar lo que hay en común para satisfacer las necesidades del otro. El estilo dominación está asociado a la orientación ganar-perder o con forzar un comportamiento para ganar una posición. El estilo evitación está asociado con la retirada, delegar la responsabilidad o no participar en situaciones conflictivas. El estilo compromiso involucra dar y recibir en el cual ambas partes participan para tomar una decisión mutuamente aceptable (Rahim, 1983).

La composición definitiva del ROCI-II (Rahim, 1983) es producto de la aplicación del instrumento en una muestra representativa de trabajadores norteamericanos compuesta por 1219 estudiantes de ciencias administrativas y gerentes (Master Business Administration). El autor seleccionó 28 ítems en base a un análisis factorial exploratorio de un conjunto de 35 ítems originales. Los factores iniciales se derivaron a través de una solución de extracción a partir del método de componentes principales con rotación varimax. El análisis extrajo ocho factores. La selección de los ítems se basó en el siguiente criterio: que la saturación mínima de

los ítems en sus respectivos factores fuera mayor o igual a 0,40; por lo que se seleccionaron los primeros cinco factores. Los cinco factores corresponden a las dimensiones de los cinco estilos de gestión de conflictos. En una prueba test – retest de las sub escalas, aplicada en un intervalo de una semana, obtuvo coeficientes de confiabilidad entre 0,60 y 0,83 ( $p <,0001$ ) con datos recogidos de estudiantes de postgrados en negocios ( $n =119$ ). En una muestra de gerentes también se encontró adecuado el valor del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, para el estilo integración 0,77, para el estilo servilismo 0,72, para el estilo dominación 0,72, para el estilo evitación 0,75 y para el estilo compromiso 0,72 (Ramírez J. & Borges T., 2011).

Siguiendo estos criterios, optamos por utilizar la versión española del cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II), adaptada y validada por Munduate, Ganaza y Alcaide (1993). Dicho cuestionario presenta varias formas A, B y C – relaciones con superiores, relaciones con subordinados y relaciones con compañeros, de las que se ha elegido el tipo C (estilos de gestión del conflicto entre compañeros). Este cuestionario de tipo autoinforme consta de 28 ítems que se puntúan usando la técnica aditiva de Likert con 5 puntos, donde 1 significa un escaso uso y 5 un alto uso (ver Anexo A.2). Cada uno de los estilos está representado por un número determinado de ítems: integración (siete ítems), compromiso (cuatro ítems), dominación (cinco ítems), evitación (seis ítems) y servilismo (seis ítems), como se refleja en la siguiente tabla:

**Tabla 7.1. Evaluación de los resultados ROCI-II**

Estilo	Ítem
Integración (1)	1,4,5,12,22,23,28
Evitación (2)	3,6,16,17,26,27
Dominación (3)	8,9,18,21,25
Servilismo (4)	2,10,11,13,19,24
Compromiso (5)	7,14,15,20

Fuente: Medina y Munduate (2006).

### **3.3. Cuestionario de Eficacia Negociadora (CEN)**

En el ámbito de las tareas de gestión del conflicto y negociación, se ha desarrollado una medida general de eficacia negociadora a partir del modelo de Mastenbroek (1987). Este modelo ha sido operacionalizado en nuestro contexto cultural por

Caramés y Rodríguez (1995), Rodríguez (1989, 1990) y Serrano y Rodríguez, (1993), desarrollando el *Cuestionario de Eficacia Negociadora* (CEN).

El *Cuestionario de Eficacia Negociadora – CEN* (Ver Anexo A.3) es una escala autoinformada de 40 ítems con cinco opciones de respuesta, que considera cuatro dimensiones implicadas en la eficacia negociadora: a) obtención de resultados positivos; b) influencia sobre el equilibrio de poder; c) promover un clima constructivo y d) logro de flexibilidad procedimental. La escala ha demostrado un índice de fiabilidad adecuado,  $\alpha=0,71$  (Cisneros, F. J., Medina, F. J., Munduate, L. & Dorado, M. A., 2012). Asimismo, se estudió su validez predictiva comparando muestras de estudiantes, de negociadores y de vendedores, obteniéndose diferencias significativas entre las puntuaciones de estudiantes con respecto a los otros dos grupos profesionales (Caramés & Rodríguez, 1995).

Adicionalmente, el CEN ofrece una puntuación global de la eficacia negociadora. En base a esta puntuación global, según Cisneros et al. (2012) permite clasificar a los participantes en dos grupos: aquéllos cuya puntuación es superior a la mediana los denominan como grupo de autoeficacia general alta, y a los que su puntuación es inferior a la mediana, grupo de autoeficacia general baja.

### **3.4. Sistema de categorías para el análisis de la efectividad diádica**

El análisis de la efectividad diádica o sistémica es muy relevante en la negociación y esta concepción es asumida por una buena parte de investigadores como Thomas (1992), Tjosvold (1991) y Van de Vliert (1997), quienes consideran que una negociación es efectiva si permite la resolución del conflicto (resultados sustantivos), mejorando o manteniendo la relación entre las partes (resultados relacionales).

Para evaluar la percepción de efectividad en la negociación se utilizó la escala elaborada en función a la escala de Van de Vliert, Euwema y Huisman (1995). Esta escala evalúa la efectividad diádica de los negociadores, esto es, la medida en la que el sujeto logra reducir los diversos aspectos en conflicto (efectividad sustantiva), y la medida en la que logra mejorar las relaciones entre las partes enfrentadas (efectividad relacional). Las variables efectividad sustantiva y relacional están formadas por la media aritmética de las puntuaciones obtenidas por los sujetos en dichos ítems. La consistencia interna de la escala es alta,  $\alpha$  de Crombach de

0.94, y su validez de criterio significativa  $r = 0.38$ ;  $p < .001$  (Cisneros, F. J., Medina, F. J., Munduate, L. & Dorado, M. A., 2012).

En la versión adaptada se utilizaron 15 escalas de apreciación con cinco opciones de respuesta, diez de ellas para evaluar la efectividad sustantiva en cuanto a los siguientes aspectos: importancia de los asuntos en conflicto; proximidad a la solución, percepción sobre el resultado, calidad de una posible solución acordada y valoración de la posibilidad de un nuevo conflicto entre las partes. Los cinco ítems que conforman la efectividad relacional en cuanto a los siguientes aspectos: confianza entre las partes, comprensión mutua, clima entre las partes y relaciones personales (ver Anexo A.5).

Cabe destacar que en cuanto a la satisfacción, las personas reaccionan de forma evaluativa ante su propio desempeño, sintiéndose satisfechos de los logros conseguidos. Cuando existen discrepancias entre los resultados obtenidos y determinados estándares comparativos, se generan sentimientos de insatisfacción en el sujeto (Cervone, Jiwani & Wood, 1991).

#### **4. PROCEDIMIENTO, RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS**

Previo al inicio del procedimiento de obtención de los datos necesarios para probar nuestras hipótesis, seleccionamos los instrumentos de medida y los sometimos a una consulta de expertos sobre el tema, con la finalidad de: 1) Identificar las palabras, términos o conceptos que los encuestados no entienden, no interpretan sistemáticamente, o no interpretan conforme a los objetivos de investigación, 2) Identificar las cuestiones que los encuestados no pueden responder con precisión y/o tienen dudas de sus respuestas, y 3) Obtener sugerencias para la revisión de la redacción de las preguntas y estructura del cuestionario.

Se realizó dos pases de los cuestionarios a un grupo de 20 profesionales relacionados con las áreas de estudio. La metodología consistió en realizar el pase del cuestionario y comentar con el investigador la comprensión global del cuestionario, las dudas sobre preguntas concretas en cuanto a concepto y redacción, las opciones de respuestas y la apreciación global del instrumento por parte del profesional.



Una vez que tuvimos los datos para mejorar/adaptar la redacción de los cuestionarios, realizamos el estudio en dos etapas.

En la primera, con el objetivo de obtener datos sobre la correlación entre los valores humanos y los estilos de gestión de conflictos, y de estos a su vez, con la eficacia negociadora, se aplicaron los cuestionarios de valores, estilos de gestión del conflicto y eficacia negociadora (Ver Anexos A.1 al A.3) a un total de 470 participantes al inicio de los programas de capacitación de la Universidad Privada Boliviana (399) y de la Universidad de Sevilla (71). La administración de estos instrumentos de medida fue individual, con un tiempo promedio de aplicación de 20 minutos.

Con los datos preliminares, decidimos ampliar el alcance del estudio y reformulamos los criterios de aplicación de los instrumentos de medida. Al inicio del curso aplicamos los cuestionarios de valores, estilos de gestión del conflicto y eficacia negociadora (ver Anexos A.1 al A.3), en este caso incluimos en los datos generales el nombre de los participantes, y después de la primera simulación de negociación, aplicamos el cuestionario de efectividad de la negociación (ver Anexo A.4). Las clases de negociación y gestión de conflictos fueron desarrolladas por un tiempo promedio de 15 horas, se abordaron aspectos teóricos y prácticos de la negociación con la resolución de casos y simulaciones en diferentes escenarios de negociación, a su conclusión, con el objetivo de contrastar los resultados, aplicamos nuevamente los cuestionarios de eficacia negociadora y efectividad de la negociación (ver Anexos A.3 y A.4). En esta etapa obtuvimos datos de 119 participantes. La administración de estos instrumentos de medida fue individual con un tiempo promedio de aplicación de 15 minutos.

Los análisis estadísticos se realizaron con los paquetes estadísticos IBM SPSS 20 (en el caso del IBM análisis descriptivo, análisis factorial exploratorio análisis de regresión, anova, etc.) y AMOS 22 AMOS (análisis factorial confirmatorio)

## **CAPÍTULO VIII**

### **ANÁLISIS PSICOMÉTRICO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEDIDA**

Este capítulo está dedicado a establecer las características psicométricas de los distintos instrumentos de medida empleados, así como, a la determinación de los constructos o variables que conforman tales instrumentos. El análisis de los distintos instrumentos es realizado en el mismo orden en que aparecen en el cuadernillo que tuvieron que completar los sujetos participantes en la investigación. Los resultados de este análisis servirán de punto de partida para seguir con el análisis de datos.

Los instrumentos de medida utilizados en esta investigación, descritos en el capítulo precedente, son de muy diversa índole y se encuentra cada uno de ellos en diversas fases de concepción, desarrollo y validación. No obstante, dado que es la primera vez que tales herramientas se utilizan entre una población como la nuestra, consideramos necesario proceder a la determinación de las siguientes propiedades psicométricas: calidad de los elementos que forman cada herramienta; estructura factorial exploratoria; fiabilidad y validez de los diversos constructos o variables y del cuestionario global, si fuese el caso; y, finalmente, determinación de la estructura factorial definitiva de la herramienta (mediante un análisis factorial confirmatorio). Finalmente, los resultados así alcanzados nos permitirán calcular las diversas variables y constructos que, con posterioridad, servirán para contrastar las distintas hipótesis planteadas en este trabajo de investigación.

Para este efecto, procederemos con un análisis que incluye los siguientes apartados: a) determinación de la calidad de los ítems de la escala estudiada; b) análisis de fiabilidad global de la escala tras la eliminación o no de elementos; c) determinación de la estructura factorial subyacente al instrumento considerado (análisis factorial exploratorio); d) establecimiento de la fiabilidad de los componentes identificados así como de la nueva escala global; e) comprobación de la validez de constructo de los instrumentos finales y de sus escalas; y f) contrastación de la verdadera estructura factorial de los diversos instrumentos de medida y sus respectivas escalas (análisis factorial confirmatorio). La única excepción corresponde al cuestionario sobre efectividad que, por razones de

insuficiencia en el tamaño de la muestra obtenida<sup>2</sup>, no va a ser sometido al análisis factorial confirmatorio.

Al inicio de este análisis, la calidad de los elementos, y su inclusión o exclusión en una determinada escala, fue medida atendiendo la correlación corregida entre el elemento y la escala global; de tal modo, que los elementos con correlaciones corregidas negativas fueron eliminados. La fiabilidad de la nueva escala se ha establecido con el estadístico alfa de Cronbach, recurriendo para la evaluación de la misma al criterio clásico de un coeficiente superior a 0,70. La determinación de la estructura factorial del nuevo instrumento se ha realizado mediante análisis de componentes principales con rotación varimax y criterio de Kaiser y estableciendo como criterio de saturación una carga factorial igual o superior a 0,40; en el caso de saturación múltiple se ha optado por mantener el elemento en el componente con mayor carga factorial. La fiabilidad de los factores identificados ha sido evaluada con el alfa de Cronbach, sin que se haya procedido a la eliminación de aquellos elementos cuya exclusión podría suponer un aumento considerable del nivel de fiabilidad de la escala. La validez de constructo se ha realizado mediante el estudio de los coeficientes de fiabilidad y las correlaciones entre las distintas escalas que forman parte de un determinado instrumento de medida. Finalmente, para el análisis factorial confirmatorio (AFC) se ha acudido a la determinación de la bondad de ajuste de los diferentes modelos propuestos; como indicadores de la bondad de ajuste se han empleado los habituales: el estadístico Chi-Cuadrado, la razón Chi-Cuadrado/grados de libertad, el GFI (Goodness of Fit Index o índice de bondad de ajuste), el RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation o raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación), el RMR (Root Mean Square Residual o raíz del residuo cuadrático promedio) y el CFI (Comparative Fit Index o índice de bondad de ajuste comparativo). En la Tabla 8.1 se recogen tales indicadores y los criterios seguidos para determinar la bondad de ajuste de cada solución.

---

<sup>2</sup> Autores como Arias (2008) recomiendan el uso del AFC para muestras con un tamaño superior a 150 observaciones. En nuestro caso solo disponemos de 119.

**Tabla 8.1. Características para el “ajuste ideal” del análisis factorial confirmatorio (AFC)**

<b>Indicadores</b>	<b>Criterios</b>
Nivel de significación de $X^2$	$P \geq 0,05$
Razón $X^2 / gl$	Inferior a 3.00
GFI	Mayor o igual a 0,900
CFI	Mayor o igual a 0,950
RMSEA	Inferior a 0,08; en cualquier caso debe rechazarse la solución si es superior a 0,100
RMR	Inferior a 0,08; mejor cuanto más cercano a cero.

Teniendo en cuenta estos seis criterios de bondad de ajuste creamos las siguientes categorías de bondad de ajuste: “ideal” cuando se superan cinco de los mismos; “aceptable” si se cumplen al menos cuatro; “inadecuado” cuando se cumplen menos de cuatro o no se alcanza un valor por debajo de 0,080 en el indicador RMSEA. Para el caso que el modelo inicial no alcance el nivel “ideal” se ha procedido a las modificaciones necesarias para tratar de alcanzar dicho nivel. Señalar que en el AFC hemos optado por efectuar, en los casos que se ha considerado oportuno, dos tipos de análisis: por un lado, los factores o constructos identificados por separado; por otro, modelos en los que se agrupan los distintos constructos para conformar una estructura común.

Con anterioridad a la realización de los análisis psicométricos se procedió a comprobar que todos los datos estuviesen completados en todos los elementos de los cuatro cuestionarios incluidos en el cuadernillo pasado a los participantes. Así, para tres cuestionarios del primer estudio (valores, estilos de gestión del conflicto y eficacia negociadora), del total de 601 encuestas realizadas, fueron útiles solo 589; distribuidas del siguiente modo: 518 sujetos son bolivianos y 71 españoles; 304 mujeres y 285 varones; con edades comprendidas entre los 21 y 65 años; y únicamente 43 personas no han tenido ninguna experiencia laboral. Por otro lado, en el caso del segundo estudio, de las 121 encuestas codificadas, solo se desecharon 2 por contener datos erróneos o incompletos, quedando 119 encuestas útiles, todas ellas de bolivianos, con solo 6 sujetos sin experiencia laboral, con una edad comprendida entre 23 y 45 años, y con un reparto casi igualitario entre mujeres y varones: 59 mujeres y 60 hombres.

Otra cuestión a destacar de este análisis es que la mayoría de las tablas en las que se recogen los resultados se presentan en los anexos. En el cuerpo principal de

este capítulo solo se incluyen aquellas tablas esenciales para entender e interpretar los resultados y, sobre todo, para realizar comparaciones entre las distintas versiones de los instrumentos.

## **1. EL CUESTIONARIO DE VALORES HUMANOS DE ROKEACH**

La primera herramienta de medida aplicada a la muestra seleccionada es la versión del cuestionario de valores de Rokeach (1973) realizada por el profesor García del Junco y colaboradores (García del Junco, Martín y Álvarez, 2006). Como se indicó en el capítulo precedente, la herramienta utilizada consta de 32 ítems, divididos en dos categorías de valores humanos, terminales e instrumentales, con idéntico número de elementos: 16 cada escala.

Decidimos proceder al estudio de este instrumento como si se tratase en realidad de 3 cuestionarios diferentes: uno conformado por los 32 elementos constitutivos de una escala única; otro integrado exclusivamente por la escala de valores terminales; y el último constituido por los 16 elementos de la escala de valores instrumentales. Al final del análisis, tomaremos una decisión apoyada en los resultados para la consideración de la estructura del instrumento a ser utilizado en el resto del estudio. Esta división se sustenta en investigaciones precedentes, autores como Rokeach (1973), Vinson, Munson y Nakanishi (1977) y Beltran (2014) abordan el instrumento como si solo existiese una escala de valores y buscan diferentes propiedades psicométricas de la misma. Sin embargo, también hay investigadores que separan claramente las dos escalas de valores, tratando por un lado los valores terminales y por otro los instrumentales; cabe citar en este grupo a Vinson et al. (1977) y Bigoness y Blakely (1996).

### **1.1. Calidad de los elementos (ítems)**

En el anexo B se muestran las tablas B.1, B.2 y B.3 con los datos relativos a la correlación elemento-total corregida para los tres casos analizados: el cuestionario completo, solo los valores terminales y solo los valores instrumentales. Todos los elementos parecen correlacionar satisfactoriamente con las escalas correspondientes, por lo que no es necesario eliminar ninguno de los valores para ninguna de las escalas analizadas.

## 1.2. Estimación de la fiabilidad inicial

Los resultados del análisis de fiabilidad se muestran en las Tabla B.4 (escala completa), B.5 (escala de valores terminales) y B.6 (escala de valores instrumentales). Los resultados más relevantes que se obtienen de las tres tablas mencionadas se reflejan en la Tabla 8.2. Puede observarse que los tres coeficientes de fiabilidad están bastante por encima del criterio estándar establecido en la literatura para dicho estadístico: un alfa de 0,7 (Cronbach, 1951). Por otro lado, mientras que la situación de la escala de valores terminales parece ideal, ya que la eliminación de algún elemento no supondría una mejora en coeficiente de fiabilidad; en las otras dos escalas sería factible mejorar su fiabilidad excluyendo alguno de los ítems actuales. Sin embargo, tales incrementos son poco relevantes como para que resulte conveniente la eliminación de los elementos. Estos resultados avalan la consistencia interna de las tres escalas consideradas.

**Tabla 8.2. Comparación del análisis de fiabilidad de las tres escala sobre valores humanos**

Aspecto	Escala global	Escala valores terminales	Escala valores instrumentales
Fiabilidad global	0,892	0,858	0,811
Nueva fiabilidad excluyendo algún elemento	0,897	—	0,826

Como conclusión final de estos análisis podemos indicar que tanto la escala única, como las escalas específicas de cada tipo de valores, presentan niveles adecuados de fiabilidad y, además, los incrementos en el coeficiente alfa por eliminación de elementos de las escalas no resultan relevantes. Por ello, mantendremos las tres escalas originales en los análisis posteriores.

## 1.3. Identificación de los componentes de las escalas.

Vamos a proceder a la determinación de los diversos componentes o factores que contribuyen a explicar las tres escalas sobre valores que estamos considerando. Para llevar a cabo esta tarea se ha acudido a la técnica del análisis factorial exploratorio (AFE); en concreto, se ha realizado mediante el método de componentes principales con rotación varimax y con criterio de Kaiser. El número de componentes se ha determinado extrayendo aquellos factores con auto-valor superior 1. Para determinar la pertenencia de cada elemento a cada factor se ha

acudido a un criterio bastante exigente, ya que solo se han tomado en cuenta aquellos ítems con saturación igual o superior a 0,40. Por otro lado, en el caso de elementos con saturaciones en varios componentes se ha seguido el criterio de asociar tal elemento al factor en el que presenta mayor carga factorial en términos absolutos.

En la Tabla 8.3 se recogen los valores de adecuación de los datos al empleo de la técnica del análisis factorial para las tres escalas de valores. Tanto la medida de adecuación KMO como el test de esfericidad de Bartlett resultan significativos, por lo que es apropiado el empleo de esta técnica con los datos de esta investigación.

**Tabla 8.3. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario de valores**

**Cuestionario global**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,899
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	5811,063
	Gl	496
	Sig.	0,000

**Valores terminales**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,893
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2814,360
	Gl	120
	Sig.	0,000

**Valores instrumentales**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,869
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2030,793
	Gl	120
	Sig.	0,000

A continuación presentamos los resultados del análisis factorial exploratorio para cada una de las tres escalas consideradas.

En el caso del cuestionario global, como se constata en la Tabla B.7, existen 6 factores con valor propio superior a 1 que explican el 50,95% de la varianza total. Las cargas factoriales o saturaciones de cada elemento corresponden a la solución rotada. Para cada elemento se resalta en negrilla el componente o componentes en

los que obtiene una carga factorial superior a 0,40. Hay un ítem que no supera el criterio mínimo de saturación en ningún caso, se trata del valor instrumental “competente”. Además, nos encontramos con dos ítems (“una vida confortable” y “una vida interesante”) que saturan en dos factores diferentes.

Los datos de la mencionada tabla permiten afirmar que:

- El primer factor está formado por diez elementos (todos ellos valores terminales) y explica casi un 13% de la varianza total. Un ítem satura también en el factor 3: “un mundo en paz”; y un segundo elemento, “una vida confortable”, que carga además en el factor 6. Finalmente, el componente queda formado por los ocho elementos siguientes: “felicidad”, “armonía interior”, “realización personal”, “libertad”, “respeto a uno mismo”, “sabiduría”, “amistad verdadera” y “una vida interesante”. Por las características de los 8 ítems que lo conforman denominamos a dicho factor con el calificativo de “vida personal”.
- El segundo factor, denominado “conducta social o cívica”, está integrado por seis valores instrumentales y uno terminal, relacionados todos ellos con el modo de actuar frente a la sociedad y otras personas. Este componente solo explica, aproximadamente, un 10% de la varianza. Los elementos incluidos en el mismo son: “responsable”, “autodisciplinado”, “pulcro”, “honesto”, “cortés”, “obediente” y “la familia por encima de todo”.
- El tercer factor, constituido por 4 ítems, explica un poco más del 7% de la varianza. Cuando analizamos los elementos que lo forman observamos que se trata de valores terminales relacionados en buena medida con el bienestar de la sociedad: “un mundo de belleza”, “un mundo en paz”, “igualdad entre las personas” y “seguridad nacional”. Por ello, este componente recibe la denominación de “bienestar de la sociedad”. Como ya se ha indicado con anterioridad, el elemento “un mundo en paz” carga también en el factor 1.
- El cuarto factor, al que denominamos “consideración hacia los demás”, está formado por cuatro valores instrumentales (“alegre”, “tolerancia”, “saber perdonar” y “capaz de amar”), muestran en conjunto la preocupación de los sujetos hacia otras personas. El porcentaje de varianza explicada se acerca al 7%.



- En quinto factor integrado por cuatro valores instrumentales, que explica algo menos del 7% de la varianza, y que parece hacer referencia a la “actitud lógica” de los encuestados. Los valores que lo conforman son: “independiente”, “intelectual”, “imaginativo” y “valiente”.
- El sexto factor con los cuatro últimos elementos con cargas factoriales satisfactorias que explica más del 6% de la varianza. En este caso nos encontramos con tres valores terminales (“placer”, “reconocimiento social” y “una vida confortable”) y un valor instrumental (“ambición”). Por las características de los elementos, que ponen énfasis en la satisfacción personal, denominamos a este componente de la escala como “hedonismo”.

Los resultados del análisis factorial para el caso de la escala de valores terminales se ilustran en la Tabla B.8. Los datos ponen de manifiesto la existencia de 3 componentes que explican el 51,27% de la varianza total. De los 16 elementos de la herramienta sobre valores terminales, cuatro presentan saturaciones por encima de 0,40 en al menos dos componentes a la vez: “una vida confortable”, “un mundo de belleza”, “libertad” y “placer”. Describimos brevemente los tres componentes hallados.

El primer factor identificado, que explica más del 23% de la varianza, está formado originalmente por diez elementos, aunque tres de ellos saturan en dos componentes a la vez. Finalmente, los ocho ítems constitutivos de este factor son: “felicidad”, “armonía interior”, “realización personal”, “libertad”, “respeto a uno mismo”, “sabiduría”, “amistad verdadera” y “una vida interesante”. Las características de los elementos constitutivos de este factor nos llevan a denominarlo, como ya hemos hecho previamente, como “vida personal”.

En el componente número dos saturan, en principio, por encima del criterio establecido cinco ítems, suponiendo algo más del 15% de la varianza. Sin embargo, dos de sus elementos saturan también en otros componentes; en concreto el valor “libertad” presenta en el factor 1 una carga factorial bastante mayor (0,587 frente a 0,466); el valor “un mundo de belleza” muestra una carga más alta en el factor 3: 0,504 y 0,586. Por tanto, los tres valores incluidos en este constructo son “un mundo

en paz”, “igualdad entre personas” y “seguridad nacional”. Es por eso que denominamos a este componente como “bienestar de la sociedad”.

El último factor, que explica casi el 13% de la varianza, está formado por cinco elementos. Tres de ellos, como ya señalamos, cargan también en otros factores. Así, los valores “una vida confortable” y “placer” lo hacen en el primer factor, aunque con valores inferiores a los mostrados en este componente. Por otro lado, el ítem “un mundo de belleza” satura también en el factor 2, aunque menos que en este factor 3. Por tanto, además de los tres elementos ya señalados en este componente se incluyen también los valores “reconocimiento social” y “la familia por encima de todo”. A nuestro juicio, conforman lo que denominamos “hedonismo”.

Para el caso del instrumento de medida de los valores instrumentales, los resultados del análisis factorial exploratorio, presentados en la Tabla B.9, indican la existencia de cuatro componentes que explican el 51,92% de la varianza total. Hay un único valor instrumental (“imaginativo”) que presenta cargas factoriales por encima del criterio establecido en dos factores distintos.

Los datos recogidos en la Tabla B.9 muestran lo siguiente:

- El factor 1 y los seis elementos que lo conforman explican el 16,5% de la varianza. Los valores incluidos en el mismo son: “responsable”, “autodisciplinado”, “pulcro”, “honesto”, “cortés” y “obediente”. Este factor hace referencia a la “conducta social o cívica” de los sujetos.
- El segundo componente, integrado por 5 elementos exclusivos de este factor, explica en torno al 15% de la varianza. Los valores que lo forman son: “alegre”, “tolerancia”, “saber perdonar”, “valiente” y “capaz de amar”. De nuevo, podría denominarse “consideración hacia los demás”.
- El siguiente factor está constituido por tres elementos (“imaginativo”, “independiente” e “intelectual”) y representa el 11,4% de la varianza. De algún modo, este constructo hace referencia a la “actitud lógica” de las personas. No obstante, hay que indicar que el ítem “imaginativo” también carga en el factor 4, aunque se mantiene en este componente porque su nivel de saturación es mayor: 0,454 versus 0,417.

- El cuarto, y último, componente explica algo más del 8 % de la varianza total y está compuesto por tres elementos: “ambición”, “imaginativo” y “competente”. Aunque el valor “imaginativo” ha de ser eliminado de este componente por presentar una carga factorial inferior a la mostrada en el factor 3. Denominamos a éste “competencia personal”.

Una vez expuestos los resultados del análisis factorial exploratorio encontrados para cada uno de los cuestionarios sobre valores, procedemos a presentar, en la Tabla 8.4, un cuadro resumen que nos permite realizar una comparación entre los mismos.

**Tabla 8.4. Comparación de la estructura factorial de los cuestionarios sobre valores humanos**

	<b>GENERAL</b>	<b>TERMINALES</b>	<b>INSTRUMENTALES</b>
Adecuación de los datos	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
Número de factores	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Porcentaje de varianza explicada	<b>50,95</b>	<b>51,27</b>	<b>51,92</b>
Ítems que no saturan en ningún factor	<b>1</b> ("competente")		
Ítems con saturación en más de un factor	<b>2</b> ("una vida confortable" y "una vida interesante")	<b>4</b> ("una vida confortable", "un mundo de belleza", "libertad" y "placer")	<b>1</b> ("imaginativo")
Factor "vida personal"	"felicidad", "armonía interior", "realización personal", "libertad", "respeto a uno mismo", "sabiduría", "amistad verdadera" y "una vida interesante" <b>(13,150%)</b>	"felicidad", "armonía interior", "realización personal", "libertad", "respeto a uno mismo", "sabiduría", "amistad verdadera" y "una vida interesante" <b>(23,452%)</b>	
Factor "conducta social"	"responsable", "autodisciplinado", "pulcro", "honesto", "cortés" "la familia por encima de todo" y "obediente" <b>(9,959%)</b>		"responsable", "autodisciplinado", "pulcro", "honesto", "cortés" y "obediente" <b>(16,530%)</b>
Factor "bienestar de la sociedad"	"un mundo de belleza", "un mundo en paz", "igualdad entre las personas" y "seguridad nacional" <b>(7,263%)</b>	"un mundo en paz", "igualdad entre personas" y "seguridad nacional" <b>(14,500%)</b>	
Factor "consideración hacia los demás"	"alegre", "tolerancia", "saber perdonar", y "capaz de amar" <b>(6,974%)</b>		"alegre", "tolerancia", "saber perdonar", "valiente" y "capaz de amar" <b>(15,319%)</b>
Factor "actitud lógica"	"independiente", "intelectual", "imaginativo" y "valiente" <b>(6,806%)</b>		"imaginativo", "independiente" e "intelectual" <b>(11,464%)</b>
Factor "hedonismo"	"placer", "reconocimiento social", "ambición" y "una vida confortable" <b>(6,798%)</b>	"un mundo de belleza", "la flia. por encima de todo", "placer", "reconocimiento social" y "una vida confortable" <b>(13,315%)</b>	
Factor "competencia personal"			"ambición" y "competente" <b>(8,604%)</b>

Los datos de la tabla anterior señalan algunas cuestiones relevantes sobre la estructura factorial de los instrumentos de medida de los valores.

En primer lugar, tanto los indicadores de adecuación de la muestra como los porcentajes de varianza total explicada ponen de manifiesto la idoneidad de los resultados alcanzados mediante el análisis de componentes principales.

Segundo, la reducida pérdida de elementos de las escalas. Solo la escala conjunta de valores terminales e instrumentales pierde un elemento por falta de cumplimiento del criterio de saturación.

Tercero, con la salvedad de la escala de valores terminales, se observa un reducido número de elementos de los instrumentos que saturan en varios componentes a la vez. Ello nos parece un indicio de la existencia de estructuras factoriales claras y diferenciadas.

En cuarto lugar, señalar la presencia de factores que se repiten, con casi absoluta coincidencia, entre la escala del cuestionario global de valores y las escalas de valores terminales e instrumentales. Seis de los siete factores totales están presentes en dos cuestionarios a la vez. Además, hay un factor que es exactamente igual para la escala general y la de valores terminales: el constructo “vida personal”. Los otros cinco muestran diferencias en un único elemento. Es el constructo “competencia personal”, correspondiente a los valores instrumentales, el que no tiene correlato en la escala general; uno de sus ítems desaparece de la escala (“competente”) y el otro (“ambición”) se integra en la escala de “hedonismo”.

Finalmente, comentar que, a nuestro juicio, los datos parecen apuntar hacia la idea de que existe una escala global de valores, que se descompone a su vez en seis factores. No obstante, dejamos en el aire la posibilidad de que se trate de escalas de valores separadas. Los posteriores análisis del instrumento nos permitirán llegar a una conclusión definitiva al respecto.

#### **1.4. *Fiabilidad de los componentes y de las nuevas escalas globales***

Corresponde ahora la tarea de determinar el grado en que las nuevas escalas (constructos) identificadas en el análisis de los cuestionarios sobre valores, resultan

fiables. Nuevamente, acudimos al estadístico alfa de Cronbach, aunque para las escalas de los factores vamos a rebajar un poco el criterio, estableciendo el mínimo en un alfa superior a 0,50, de acuerdo con la propuesta realizada por Guilford (1954). Comenzamos este análisis de fiabilidad con los constructos, componentes o factores hallados en el cuestionario global de valores. En el caso de elementos que pertenezcan a más de un componente recordamos que decidimos asignar el elemento al componente en el que muestre una mayor carga factorial. En el anexo B aparecen en las Tablas B.10 a B.16 los datos relativos al análisis de fiabilidad, tanto de cada uno de los seis componentes o constructos identificados, como del nuevo instrumento de medida global de la escala de valores humanos. De los 32 elementos originales solo se mantienen 31.

Como resumen de los resultados mostrados en el anexo B se presenta a continuación la Tabla 8.5. La conclusión más destacada que deriva de dicha tabla es que tanto los factores o componentes como ambas escalas globales muestran valores aceptables de fiabilidad; aunque los constructos “consideración hacia los demás”, “actitud lógica” y “hedonismo” no alcanzan el criterio común de un coeficiente alfa de 0,70.

**Tabla 8.5. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del cuestionario global sobre valores modificado**

<b>Escalas</b>	<b>Numero de ítems</b>	<b>Fiabilidad global</b>	<b><math>\alpha_s =</math></b>
Escala global de valores original	32	0,892	0,897
Escala global de valores modificada	31	0,888	0,893
Subescala “Vida personal”	8	0,837	—
Subescala “Conducta social”	7	0,733	0,735
Subescala “Bienestar de la sociedad”	4	0,708	—
Subescala “Consideración hacia los demás”	4	0,643	—
Subescala “Actitud lógica”	4	0,658	—
Subescala “Hedonismo”	4	0,592	0,596

$\alpha_s =$  alfa de Cronbach si se elimina un elemento

Procedemos ahora a llevar a cabo los análisis de fiabilidad correspondientes al cuestionario de valores terminales por separado. En el análisis factorial exploratorio de esta herramienta determinamos que los 16 ítems que la constituyen muestran una estructura compuesta por tres componentes o factores: “vida personal”, “bienestar de la sociedad” y “hedonismo”. Asimismo, obtuvimos un elemento (“un

mundo de belleza”) que mostraba saturaciones elevadas, por encima de 0,4, en dos de los factores. Manteniendo el criterio usado con anterioridad ubicaremos dicho elemento en el factor en que presenta una carga mayor, en este caso se trata del tercer factor, “hedonismo”. Los datos relativos al análisis de fiabilidad de estos tres constructos y de la escala global de valores terminales que conforman se muestran en las tablas B.17, B.18, B.19 y B.20. En la tabla B.20 se han mantenido los 16 elementos originales del cuestionario sobre valores terminales.

En la Tabla 8.6 se recoge un resumen de los principales datos de la escala de valores terminales y sus tres componentes. Los resultados sugieren que todos los constructos presentan niveles de fiabilidad aceptables; adecuados en los casos de la escala completa y de la subescala de “vida personal” y suficientes en los otros dos constructos: “bienestar de la sociedad” y “hedonismo”. La exclusión de algún elemento tampoco supone una mejoría notoria de la escala de “bienestar de la sociedad”.

**Tabla 8.6. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del cuestionario sobre valores terminales**

<b>Escalas</b>	<b>Numero de ítems</b>	<b>Fiabilidad global</b>	<b><math>\alpha_s</math> =</b>
Escala valores terminales	16	0,858	—
Subescala “Vida personal”	8	0,837	—
Subescala “Bienestar de la sociedad”	3	0,689	0,693
Subescala “Hedonismo”	5	0,631	—

$\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina un elemento

A continuación, realizamos el análisis de los componentes que forman la estructura factorial del cuestionario de valores instrumentales. Los resultados del análisis factorial exploratorio llevaron a la identificación de 4 componentes distintos: “conducta social o cívica”, “consideración hacia los demás”, “actitud lógica” y “competencia personal”. Los resultados de los análisis de fiabilidad de cada uno de estos cuatro factores se recogen en el anexo B, en las Tablas B.21 a B.24. Los resultados de estos análisis provocaron la eliminación de 2 ítems. Por tanto, evaluamos la fiabilidad del nuevo instrumento de medida, integrado por 14 variables. Esta se muestra en la Tabla B.25. Y se aprecia que el valor de alfa es alto (0,812) y que no es necesario eliminar ningún ítem, pues no es posible mejorar la fiabilidad de la escala.

La Tabla 8.7 ilustra el resumen de los resultados obtenidos para los cuatro constructos identificados en el cuestionario de valores instrumentales, el cuestionario original y el nuevo cuestionario modificado. La conclusión más destacada que deriva de dicha tabla es que, en todos los casos, salvo en el del constructo “competencia personal”, pueden aceptarse los constructos identificados, aunque con ciertos matices en el caso de los componentes “consideración hacia los demás” y “actitud lógica”.

**Tabla 8.7. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del cuestionario global sobre valores modificado**

<b>Escalas</b>	<b>Numero de ítems</b>	<b>Fiabilidad global</b>	<b><math>\alpha</math> =</b>
Escala de valores instrumentales original	16	0,811	0,826
Escala de valores instrumentales modificada	14	0,812	—
Subescala “Conducta social”	6	0,722	0,727
Subescala “Consideración hacia los demás”	5	0,686	—
Subescala “Actitud lógica”	3	0,601	6,606
Subescala “Competencia personal”	2	0,363	—

$\alpha$  = alfa de Cronbach si se elimina un elemento

### **1.5. Validez de constructo de las escalas**

Es posible considerar que si los diversos factores, componentes o constructos encontrados miden en realidad un único aspecto, los valores globales, terminales y/o instrumentales, ello habría de manifestarse en una alta correlación entre tales factores. Por otro lado, si la correlación entre los mismos fuese escasa o inexistente no se podría colegir la existencia de un único elemento que puede ser disgregado en diferentes partes que lo conforman. Es por este motivo que en los párrafos siguientes presentamos las correlaciones y coeficientes de fiabilidad de los distintos componentes encontrados para los tres instrumentos considerados: el nuevo cuestionario global sobre valores, el cuestionario definitivo sobre valores terminales y la nueva escala de valores instrumentales.

La Tabla 8.8, referida al cuestionario final de valores completo modificado, formado por un total de 31 elementos, muestra que todos los factores tienen correlaciones altas y positivas. Los datos de la tabla vienen a corroborar la validez de constructo del cuestionario completo sobre valores humanos, aunque con la ligera modificación realizada respecto del instrumento original. En relación con la fiabilidad de los

factores, como ya se ha dicho antes, indicar la crítica situación del factor “hedonismo”, que se acerca al límite mínimo de 0,60, aunque sin llegar a él.

**Tabla 8.8. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario final de valores completo**

Factores	Ítems	A	VP	CS	BS	CD	AL	H
Vida personal (VP)	8	0,837	—					
Conducta social (CS)	7	0,733	0,426	—				
Bienestar de la sociedad (BS)	4	0,708	0,528	0,377	—			
Consideración hacia los demás (CD)	4	0,643	0,426	0,523	0,440	—		
Actitud lógica (AL)	4	0,658	0,463	0,429	0,261	0,393	—	
Hedonismo (H)	4	0,592	0,442	0,267	0,212	0,177	0,344	—

Todas las correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral)

Para la herramienta de medida de los valores terminales, los resultados mostrados en la Tabla 8.9 ponen de relieve tanto la existencia de un único constructo como la calidad de los diversos factores en términos de fiabilidad. En suma, creemos estar en disposición de una herramienta adecuada para medir la autopercepción de los sujetos sobre sus valores finales o terminales.

**Tabla 8.9. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario de valores terminales**

Factores	Ítems	A	VP	BS	H
Vida personal (VP)	8	0,837	—		
Bienestar de la sociedad (BS)	3	0,689	0,523	—	
Hedonismo (H)	5	0,631	0,547	0,380	—

Todas las correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral)

El tercer instrumento evaluado, el cuestionario de valores instrumentales, es el que presenta resultados menos satisfactorios. Aunque desde el punto de vista de la correlación entre factores los resultados son apropiados, los problemas aparecen en torno a la fiabilidad de los componentes. Como se observa en la Tabla 8.10, el último factor (“competencia personal”) muestra el coeficiente alfa insatisfactorio, muy lejos del límite mínimo e incluso por debajo de 0,50.

**Tabla 8.10. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario de valores instrumentales**

Factores	Ítems	$\alpha$	CS	CD	AL	CP
Conducta social (CS)	6	0,722	—			
Consideración hacia los demás (CD)	5	0,686	,556	—		
Actitud lógica (AL)	3	0,601	,344	,381	—	
Competencia personal (CP)	2	0,366	,251	,224	,310	—

Todas las correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral)



## **1.6. Análisis factorial confirmatorio**

La última etapa de nuestro análisis de las características psicométricas del cuestionario sobre valores consiste en la realización de un análisis factorial confirmatorio (AFC, en modo abreviado). El AFC es una técnica de análisis que se centra, “en analizar las relaciones entre un conjunto de indicadores o variables observadas y una o más variables latentes o factores” (Arias, 2008). Con estos análisis pretendemos comprobar si los resultados obtenidos en el análisis factorial exploratorio (AFE) presentan unos índices de ajuste adecuados que permitan colegir que la estructura factorial es correcta. Si no es así, se procederá a determinar los cambios necesarios para obtener un modelo adecuado de estructura factorial de los instrumentos de medida.

En el caso de la escala de valores, como consecuencia de la inexistencia de una teoría previa firmemente elaborada y contrastada sobre la estructura de la misma, se ha procedido a un análisis de los diversos factores y modelos bajo las tres hipótesis de trabajo seguidas en los párrafos precedentes. Es decir, el cuestionario global de 32 valores, el cuestionario de valores terminales y, finalmente, el cuestionario de valores instrumentales.

Solo se van a mostrar los resultados globales, en términos de indicadores de bondad de ajuste, de los factores y modelos analizados. Más información sobre el procedimiento, los resultados intermedios y las modificaciones realizadas se pueden solicitar a esta doctoranda.

Hemos empleado seis criterios de bondad de ajuste y consideramos que el ajuste es “ideal” cuando se superan cinco de los mismos; “aceptable” si se cumplen al menos cuatro; “inadecuado” cuando se cumplen menos de cuatro o no se alcanza un valor por debajo de 0,080 en el indicador RMSEA.

En el caso del cuestionario global de valores, compuesto inicialmente de 32 ítems, debemos recordar que en nuestro AFE se mantuvieron finalmente 31 elementos, que se agrupaban a su vez en seis factores distintos. Los resultados de bondad de ajuste de esos seis componentes y sus posteriores modificaciones se muestran en la Tabla 8.11.

**Tabla 8.11. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario global sobre valores**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	P	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
F1	59,352	20	0,000	2,968*	0,974*	0,971*	0,058* [0,041-0,075]	0,019*
F2	44,819	14	0,000	3,201	0,979*	0,955*	0,061* [0,042-0,082]	0,022*
F3	1,489	2	0,475*	0,744*	0,999*	1,000*	0,000* [0,000-0,075]	0,011*
F4	2,757	2	0,252*	1,378*	0,998*	0,997*	0,025* [0,000-0,090]	0,011*
F5	15,170	2	0,001	7,585	0,987*	0,958*	0,106 [0,060-0,158]	0,026*
F6	4,308	2	0,116*	2,154*	0,996*	0,990*	0,044* [0,000-0,103]	0,016*
F2 mod	28,671	13	0,007	2,205*	0,986*	0,977*	0,045* [0,023-0,068]	0,017*
F5 mod	3,057	1	0,080*	3,057	0,997*	0,993*	0,059* [0,000-0,140]	0,010*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

El significado de las siglas que representan a los factores incluidos en la tabla precedente es el siguiente: F1, factor “vida personal”; F2, “conducta social”; F3, “bienestar de la sociedad”; F4, “consideración hacia los demás”; F5, “actitud lógica”; y F6, “hedonismo”. “F2 mod” y “F5 mod” representan los modelos de los factores 2 y 5 después de efectuar las modificaciones necesarias para alcanzar una adecuada bondad de ajuste.

El primer dato que destaca de la tabla 8.11 es que cuatro factores alcanzan en su modelo original el nivel de ajuste “ideal”, llegando tres de ellos (factores 3, 4 y 6) a cumplir los seis criterios. El segundo aspecto a resaltar es que el factor 2 obtiene inicialmente un ajuste “aceptable” que sube hasta el nivel “ideal” (F2 mod) con la inclusión de los errores correlacionados entre los valores “autodisciplinado” y “pulcro (ordenado, aseado)”. El único factor con problemas en su estructura inicial es el factor 5, que no cumple el criterio RMSEA. Sin embargo, una ligera modificación, consistente en correlaciones los errores de los valores “valiente” e “imaginativo”, lo catapultó hasta el nivel de ajuste “ideal”.

El siguiente paso en nuestro análisis ha consistido en analizar diversos modelos relacionados con el instrumento global: un modelo unidimensional conformado por los 32 elementos del cuestionario sobre valores (M1); un modelo de seis factores no relacionados (M2); un tercer modelo de seis factores relacionados (M3); y, finalmente, un modelo con seis factores y un factor de segundo orden (M4). Los resultados de tales análisis se presentan en la Tabla 8.12.

**Tabla 8.12. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario global sobre valores**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
M1	2367,797	464	0,000	5,103	0,753	0,649	0,084 [0,080-0,087]	0,057*
M2	2341,413	434	0,000	5,395	0,770	0,631	0,086 [0,083-0,087]	0,128
M3	1347,792	419	0,000	3,217	0,868	0,820	0,061* [0,058-0,065]	0,046*
M4	1471,758	428	0,000	3,439	0,857	0,798	0,064* [0,061-0,068]	0,049*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

De la tabla anterior se puede señalar que ninguno de los modelos considerados alcanza niveles de bondad de ajuste “aceptables”, todos ellos superan como mucho dos de los seis criterios y alguno ni siquiera ninguno (caso de M2). Además, los intentos de modificación de los modelos han resultado insatisfactorios. Por ello, llegamos a la conclusión de que no se puede hablar de la existencia de una escala única global de valores.

En el caso del instrumento de medida de los valores terminales los resultados del AFC de los tres factores identificados se muestran en la Tabla 8.13; y los mismos indican que el primer factor (“vida personal”) alcanza un nivel ideal desde su configuración inicial, mientras que los otros dos factores (“bienestar de la sociedad” y “hedonismo”) requieren modificaciones para llegar a un ajuste “ideal”. En el caso del factor 2 es necesario incluir la covarianza entre errores de los valores “igualdad entre las personas” y “seguridad nacional”; en tanto que para el factor “hedonismo” el nuevo modelo incluyen errores correlacionados entre los siguientes pares de valores: (“placer” y “la familia por encima de todo”) y (“un mundo de belleza” y “reconocimiento social”).

**Tabla 8.13. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario sobre valores terminales**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	P	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
F1	59,352	20	0,000	2,968*	0,974*	0,971*	0,058* [0,041-0,075]	0,019*
F2	16,953	1	0,000	16,953	0,981*	0,951*	0,165 [0,102-0,238]	0,070
F3	46,399	5	0,000	9,280	0,970*	0,879	0,119 [0,089-0,151]	0,038*
F2 mod	0,810	1	0,368*	0,810*	0,999*	1,000*	0,000* [0,000-0,105]	0,017*
F3 mod	2,097	3	0,553*	0,699*	0,999*	1,000*	0,000* [0,000-0,061]	0,008*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

En la Tabla 8.14 se presentan los resultados de los análisis factoriales confirmatorios realizados para los siguientes modelos: un modelo unidimensional conformado por los 16 elementos del cuestionario sobre valores terminales (M1); un modelo de tres factores no relacionados (M2); un tercer modelo de tres factores relacionados (M3); y, finalmente, un modelo con tres factores y un factor de segundo orden (M4).

**Tabla 8.14. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario sobre valores terminales**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
M1	682,201	104	0,000	6,560	0,857	0,788	0,097 [0,090-0,104]	0,058*
M2	562,491	104	0,000	5,409	0,875	0,741	0,098 [0,090-0,106]	0,135
M3	305,313	101	0,000	3,023	0,922*	0,885	0,066* [0,058-0,075]	0,077*
M4	345,632	102	0,000	3,389	0,911*	0,863	0,072* [0,064-0,081]	0,072*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

Una vez más ninguno de los 4 modelos considerados obtiene niveles de ajuste que resulten mínimamente aceptables. Las iteraciones sucesivas para llegar a obtener un modelo aceptable no han permitido lograr el objetivo buscado. Por ello, tampoco se puede afirmar que exista una escala única común a los valores terminales.

Con relación al cuestionario sobre valores instrumentales y el análisis factorial confirmatorio del mismo señalar, en primer lugar, que no procede llevar a cabo el mismo con el cuarto factor (“competencia personal”) por estar conformado solo por dos elementos; aunque el mismo sí será incluido en los análisis relativos a los modelos estructurales globales. Por otro lado, como muestra la Tabla 8.15, los tres factores analizados alcanzan niveles apropiados de ajuste, aunque dos de ellos (“conducta social” y “consideración hacia los demás”) requieren de cambios para conseguir un ajuste “ideal”; en tanto que el tercer factor (“actitud lógica”) lo hace desde su configuración inicial. En el caso del factor 1 (“conducta social”) es necesario correlacionar los errores asociados a los valores “autodisciplinado” y “pulcro (ordenado, aseado)”. Por otro lado, para el componente “consideración hacia los demás” (F2) se relacionaran los errores relativos a los valores “alegre” y “saber perdonar”.

**Tabla 8.15. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario sobre valores instrumentales**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
F1	35,083	9	0,000	3,898	0,980*	0,957*	0,070* [0,047-0,095]	0,023*
F2	15,516	5	0,008	3,103	0,989*	0,974*	0,060* [0,028-0,095]	0,021*
F3	0,088	1	0,776*	0,088*	1,000*	1,000*	0,000* [0,000-0,074]	0,003*
F1 mod	20,227	8	0,010	2,528*	0,989*	0,980*	0,051 [0,024-0,079]	0,023*
F2 mod	7,917	4	0,095*	1,979*	0,995*	0,990*	0,041* [0,000-0,083]	0,016*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

Los modelos estructurales complejos considerados para el cuestionario de valores instrumentales, cuyos resultados del AFC se muestran en la Tabla 8.16, han sido los siguientes: un modelo unidimensional conformado por los 16 valores instrumentales (M1); un modelo de cuatro factores no relacionados (M2); un tercer modelo de cuatro factores relacionados (M3); y, finalmente, un modelo con cuatro factores y un factor de segundo orden (M4). Los datos de la tabla ponen de manifiesto, una vez más, que no se puede hablar de la existencia de una escala común de valores instrumentales; puesto que los intentos de mejorar el ajuste de los cuatro modelos han resultado infructuosos.

**Tabla 8.16. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario sobre valores instrumentales**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
M1	682,201	104	0,000	6,560	0,857	0,788	0,097 [0,090-0,104]	0,058*
M2	562,491	104	0,000	5,409	0,875	0,741	0,098 [0,090-0,106]	0,135
M3	305,313	101	0,000	3,023	0,922*	0,885	0,066* [0,058-0,075]	0,077*
M4	345,632	102	0,000	3,389	0,911*	0,863	0,072* [0,064-0,081]	0,072*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

### **1.7. Conclusión final del análisis psicométrico**

Los resultados presentados en los párrafos anteriores ponen de relieve que, en el caso del instrumento de medida de los valores humanos, no se puede hablar de la existencia de una única escala general. Ni siquiera se puede hablar de la existencia de dos escalas de valores diferenciadas, al menos en función de los resultados de nuestros análisis.

No obstante, si es adecuado hablar de la existencia de constructos diferenciados suficientemente fiables como para proponer una solución final. En nuestra opinión, el cuestionario de valores humanos está formado por seis escalas diferenciadas: “vida personal”, “conducta social”, “bienestar de la sociedad”, “consideración hacia los demás”, “actitud lógica” y “hedonismo”. Dichas escalas o constructos están formadas indistintamente por valores terminales e instrumentales.

En el resto de nuestro análisis sobre valores humanos consideraremos por tanto estas seis nuevas variables que se obtendrán como la puntuación media de los elementos que las constituyen, formando así lo que se denomina una escala basada en el análisis factorial.

## **2. EL CUESTIONARIO DE ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO ROCI-II**

El segundo instrumento de medida incluido en el cuestionario pasado a los sujetos de nuestra investigación fue la versión adaptada al castellano por Munduate, Ganaza y Alcaide (1993) del cuestionario sobre estilos de gestión del conflicto ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory- II) diseñado por Rahim (1983). Este instrumento consta de 28 elementos distintos con una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 significa “Nunca” y 5 “Siempre”.

### **2.1. Calidad de los elementos (ítems)**

La Tabla C.1, del anexo C, muestra los resultados alcanzados para todos los elementos de la escala en términos de calidad de los mismos. Los datos indican que no existe ningún ítem que puntúe negativamente con la escala, por lo que, en principio, se pueden conservar todos elementos para los análisis posteriores.

### **2.2. Estimación de la fiabilidad inicial**

En la Tabla C.2 se presentan los resultados del análisis de fiabilidad de toda la escala. El estadístico alfa se encuentra por encima de los límites establecidos y, aunque la eliminación de algunos elementos, supondría un aumento del mismo, la variación no resulta suficientemente significativa como para proceder a ello. Por consiguiente, tras los resultados de calidad de los elementos y fiabilidad del cuestionario global decidimos continuar los análisis factoriales exploratorios con la totalidad del instrumento de medida.

### 2.3. Identificación de los componentes de la escala

Con este instrumento también hemos procedido a realizar un análisis factorial mediante el método de componentes principales con rotación varimax y con criterio de Kaiser. El criterio para considerar la pertenencia de cada elemento a cada factor se ha situado en una saturación (o carga factorial) igual o superior a 0,40.

En la tabla 8.17 se recogen los valores de adecuación de los datos al empleo de la técnica del análisis factorial. Ambas medidas usadas, medida de adecuación KMO y test de esfericidad de Bartlett, presentan valores significativos. Por lo tanto, la aplicación de análisis factorial exploratorio resulta apropiado en nuestro caso.

**Tabla 8.17. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario ROCI-II adaptado**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,822
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado	4326,322
	aproximado	
	gl	378
	Sig.	0,000

En la Tabla C.3 se muestran los siete factores que obtienen un valor propio superior a 1. Estos factores o componentes explican el 55,77% de la varianza total. Las cargas factoriales o saturaciones de cada elemento corresponden a la solución rotada, y se incluyen todos los ítems del cuestionario en el mismo orden en que aparecen en éste. Solo uno de los 28 elementos del instrumento no muestra saturaciones superiores a 0,40 en ninguno de los siete factores considerados; aunque hay que señalar que en los factores 2 y 5 presenta cargas factoriales por encima de 0,30. Además nos encontramos con 3 ítems que saturan en dos factores a la vez.

Los cinco ítems que cargan en el primer factor sitúan el énfasis de la persona en el logro de sus propios intereses, dejando de lado los intereses de la otra parte. Esta actitud ante el conflicto es lo que la literatura reconoce como estilo de dominación. Este factor por sí solo explica el 10% de la varianza. Como se ha señalado podríamos denominar a este componente con el término “dominación”. Está formado por los ítems siguientes: “9. Uso mi influencia para lograr que mis ideas

sean aceptadas”, “25. Si lo tengo, utilizo mi poder para ganar en una situación de competencia”, “18. Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan”, “8. Procuero utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas o posiciones sean aceptadas” y “21. Generalmente me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema”.

El segundo factor de la escala, integrado por seis elementos o variables del cuestionario, explica casi otro 10% de la varianza. Cinco de los seis ítems de este constructo aluden al deseo del actor de satisfacer prioritariamente los intereses y deseos de la otra parte. Es lo que en la terminología de la gestión del conflicto se conoce como el estilo “servilismo”. Por ello, denominamos al factor como “actitud complaciente”. El sexto elemento de la escala es el ítem 20, que satura también, aunque en mayor proporción, en el sexto factor. Estos son los elementos que forman parte de este factor, incluido el que carga en dos factores distintos: “10. Generalmente me ajusto a los deseos de la otra parte”, “24. Intento satisfacer las expectativas de la otra parte”, “2. Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte”, “11. Sacrifico mis deseos para sostener la relación”, “19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra parte” y “20. Suelo conformarme con soluciones “mitad y mitad”.

El tercer factor, compuesto por 5 elementos, explica un poco más del 9% de la varianza. Cuando analizamos las variables que lo forman observamos que se trata del deseo del protagonista por evitar enfrentamientos y desacuerdos, por eludir las situaciones, etc. De nuevo, encontramos uno de los estilos definidos en la literatura sobre el tópico: la “evitación”, aunque al no coincidir con exactitud con la escala teórica de dicho nombre hemos optado por denominar a este componente como “elusión”. Y estos son los elementos que la integran: “17. Eludo enfrentamientos frontales”, “27. Intento evitar situaciones desagradables”, “16. Intento no mostrar desacuerdos”, “26. Trato de no mostrar mi desacuerdo para evitar problemas” y “6. Acostumbro evitar una discusión abierta de mis diferencias con otras personas”.

El cuarto componente, que explica un 7,8% de la varianza, está constituido por las cinco variables siguientes: “22. Trato de plantear claramente nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible”, “23.



Generalmente colaboro con la otra parte para encontrar soluciones aceptables para ambos”, “28. Intento analizar conjuntamente a la otra parte la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo”, “4. Intento integrar mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente” y “12. Procuero manifestar de manera abierta mis preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible”. Dos de ellas (las número 4 y 12) cargan a su vez en otros factores. Todas ellas apuntan hacia un intento por buscar una solución al problema que sea satisfactoria para ambas partes y que ponga de manifiesto los intereses de los actores implicados en la situación de conflicto. Por ello, etiquetamos este factor con el término “solución de problemas (integración)”.

En quinto lugar encontramos un factor integrado por cuatro ítems, que explica algo más del 7% de la varianza, y que apunta en la misma dirección que el factor precedente, al menos en tres de sus elementos: analizar la situación de forma conjunta, buscar soluciones válidas para ambas partes. Se trata de otra vertiente del estilo clásico de integración. Vamos a denominar este componente como “actitud integradora” y sus elementos son las variables “1. Intento analizar el problema con la otra parte para encontrar una solución aceptable para ambos”, “5. Intento alcanzar con la otra parte soluciones que nos beneficien a ambos”, “4. Intento integrar mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente” y “3. Trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a una tercera persona en el problema que tengo con la otra parte”.

Los tres ítems (“15. Tiendo a dividir las cosas por partes iguales para llegar a un acuerdo”, “14. Generalmente propongo una situación intermedia para salir del estancamiento” y “20. Suelo conformarme con soluciones “mitad y mitad”) que conforman el sexto factor identificado se caracterizan por la búsqueda de soluciones que repartan los beneficios entre ambas partes por igual. Es el clásico intento de dividir el pastel en partes iguales, la búsqueda de una solución de compromiso que satisfaga parcialmente los deseos e intereses de ambos actores. Este componente explica solo un 6% de la varianza y puede ser denominado como “compromiso”.

Los dos últimos elementos con cargas factoriales satisfactorias constituyen un factor que explica poco más del 4% de la varianza y no parecen mostrar mucho en común

desde un punto de vista conceptual. El primero de ellos (“13. Generalmente hago concesiones”) alude al hecho de hacer concesiones a la otra parte, en tanto que el segundo (“12. Procuero manifestar de manera abierta mis preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible”) pretende abordar abiertamente la situación para buscar la mejor solución posible. Definitivamente, creemos que es difícil etiquetar este factor; no obstante, lo denominaremos “miscelánea”.

Como se mencionó en el capítulo precedente, el instrumento ROCI-II es una herramienta de medida de los estilos de gestión del conflicto bastante validada (Rahim & Magner, 1995; Ganaza, 2001; Medina et al., 2004; Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996) y los resultados previos sobre la estructura factorial del mismo han puesto de manifiesto, en distintas realidades organizativas y regionales, la existencia de cinco factores: integración, dominación, evitación, servilismo y compromiso (Munduate, Ganaza & Alcaide, 1993). Por todo ello, y tras analizar los resultados del análisis factorial exploratorio presentado en los párrafos anteriores, decidimos comprobar los resultados forzando la solución a solo 5 componentes. Los párrafos que se presentan a continuación se refieren a la estructura factorial del cuestionario ROCI-II adaptado para la solución de 5 factores. No se repiten los datos de adecuación muestral porque ya se han presentado en la Tabla 34.

La solución alcanzada cuando se obliga a la extracción de cinco factores se presenta en la Tabla C.4. Los cinco factores o componentes explican el 48,17% de la varianza total. Las cargas factoriales o saturaciones de cada elemento corresponden a la solución rotada, y se incluyen todos los ítems del cuestionario por orden de aparición en el mismo. Todos y cada uno de los elementos del cuestionario saturan en uno solo de los 5 componentes exigidos. Cabe indicar una casi absoluta coincidencia entre los cinco estilos obtenidos en nuestra solución y los cinco estilos propuestos por la teoría para el instrumento ROCI-II adaptado.

La Tabla 8.18 muestra resumidas las dos estructuras factoriales analizadas en esta tesis y las compara entre sí y con el modelo teórico subyacente al instrumento de medida. Tales resultados apuntan, a nuestro juicio, en una clara dirección: la confirmación de que el instrumento ROCI-II parece replicar adecuadamente la

estructura teórica de cinco componentes de las estrategias de gestión del conflicto. En concreto, la solución de cinco factores obtenida replica casi en su totalidad la propuesta teórica: solo hay un elemento, el ítem 7 (“Utilizo el recibir y dar a fin de poder alcanzar una solución intermedia”), que aparece intercambiado entre dos estilos: compromiso y servilismo. No obstante, esta afirmación requiere de posteriores análisis, tanto desde el punto de vista de la consistencia interna de los constructos como desde la óptica de la validez de los mismos.

**Tabla 8.18. Comparación de las dos estructuras factoriales presentadas para el cuestionario ROCI-II**

	<b>Siete factores</b>	<b>Cinco factores</b>	<b>Modelo teórico</b>
Adecuación de los datos	<b>SI</b>	<b>SI</b>	
Número de factores	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Porcentaje de varianza explicada	<b>55,77</b>	<b>48,19</b>	
Ítems que no saturan en ningún factor	<b>1 (ítem 7)</b>		
Ítems con saturación en más de un factor	<b>3 (ítems 4, 12 y 20)</b>		
Factor “dominación”	Ítems 8, 9, 18, 21 y 25. <b>(10,504%)</b>	Ítems 8, 9, 18, 21 y 25. <b>(10,671%)</b>	Ítems 8, 9, 18, 21 y 25.
Factor “actitud complaciente/servilismo”	Ítems 2, 10, 11, 19, 20 y 24. <b>(9,812%)</b>	Ítems 2, 7, 10, 11, 13, 19 y 24. <b>(10,497%)</b>	Ítems 2, 10, 11, 13, 19 y 24.
Factor “elusión/evitación”	Ítems 6, 16, 17, 26 y 27. <b>(9,556%)</b>	Ítems 3, 6, 16, 17, 26 y 27. <b>(9,544%)</b>	Ítems 3, 6, 16, 17, 26 y 27.
Factor “solución de problemas”	Ítems 4, 12, 22, 23 y 28. <b>(7,813%)</b>		
Factor “actitud integradora”	Ítems 1, 3, 4 y 5. <b>(7,512%)</b>		
Factor “compromiso”	Ítems 14, 15 y 20. <b>(6,245%)</b>	Ítems 14, 15 y 20. <b>(6,088%)</b>	Ítems 7, 14, 15 y 20.
Factor “miscelánea”	Ítems 12 y 13. <b>(4,330%)</b>		
Factor “integración”		Ítems 1, 4, 5, 12, 22, 23 y 28. <b>(11,372%)</b>	Ítems 1, 4, 5, 12, 22, 23 y 28.

#### **2.4. Fiabilidad de los componentes y de las escalas globales**

Procederemos ahora a medir el nivel de fiabilidad de los diferentes constructos identificados en el cuestionario sobre estilos de gestión del conflicto. Para la evaluación de los resultados analizaremos las puntuaciones obtenidas en el estadístico alfa de Cronbach, estableciendo el criterio de idoneidad de los distintos constructos en valores cercanos o superiores a 0,60. Estudiaremos las dos

situaciones derivadas del análisis factorial exploratorio del ROCI-II adaptado así como el resultado de aplicar a nuestros datos la estructura teórica subyacente al modelo. Cuando un elemento aparece en dos componentes o constructos distintos hemos optado por incluirlo exclusivamente en el que presente una carga factorial más elevada.

Los resultados de los análisis de fiabilidad para los siete componentes identificados en el AFE del ROCI-II aparecen recogidos en las tablas C.5 a C.11 del anexo C. Los resultados señalan la existencia de escalas altamente fiables junto a otras que pueden catalogarse como dudosas. Finalmente, como consecuencia de los elementos del cuestionario original que no saturan en ninguno de los siete constructos identificados, se obtiene un nuevo instrumento de medida con 25 ítems. La fiabilidad del mismo se muestra en la Tabla C.12 (anexo C). El nivel del estadístico alfa es aceptable y la mejora por eliminación de ítems es prácticamente inexistente. Por tanto, una de nuestras opciones es considerar el nuevo instrumento ROCI-II modificado, que estará conformado por 25 elementos. La tabla 8.19 presenta el resumen de los resultados obtenidos para los siete constructos identificados en el cuestionario ROCI-II, el cuestionario original y el nuevo cuestionario modificado. La conclusión más destacada es que la única escala que presenta problemas de consistencia interna es la correspondiente al constructo “miscelánea”. Los demás constructos así como el nuevo cuestionario modificado pueden ser aceptados, aunque con cierta precaución en el caso de los factores “actitud integradora” y “compromiso”.

**Tabla 8.19. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del cuestionario ROCI-II modificado**

<b>Escalas</b>	<b>Numero de ítems</b>	<b>Fiabilidad global</b>	<b><math>\alpha_s =</math></b>
Escala ROCI-II original	28	0,782	0,784
Escala ROCI-II modificada	25	0,765	0,767
Subescala “Dominación”	5	0,804	—
Subescala “Actitud complaciente”	5	0,712	0,720
Subescala “Elusión”	5	0,758	—
Subescala “Solución de problemas”	3	0,657	—
Subescala “Actitud integradora”	4	0,590	0,660
Subescala “Compromiso”	3	0,621	—
Subescala “Miscelánea”	2	0,266	—

$\alpha_s =$  alfa de Cronbach si se elimina un elemento

Analizaremos ahora los cinco constructos (integración, dominación, servilismo, evitación y compromiso) encontrados al forzar en el cuestionario ROCI-II adaptado la solución con cinco factores. Los datos de fiabilidad de los cinco componentes del instrumento de medida están en el anexo C, en concreto de las Tablas C.13 a C.17. Todos los constructos, con la excepción de la escala “compromiso”, alcanzan valores de alfa por encima de 0,70. No hay ningún elemento de la escala original que deba ser excluido, por lo que en esta opción el cuestionario ROCI-II permanece con sus 28 elementos originales. Los datos de fiabilidad del instrumento en su conjunto son los que aparecen en la Tabla C.2.

Finalmente, procedemos a analizar la fiabilidad de los cinco estilos de gestión del conflicto propuestos por la teoría que subyacen al instrumento ROCI-II original. Paradójicamente, tres de los cinco estilos teóricos han sido replicados con absoluta exactitud en la solución de cinco factores presentada en los párrafos precedentes; en concreto los estilos de “integración”, “dominación” y “evitación”. Los datos de fiabilidad de los mismos se muestran en las Tablas C.13, C.14 y C.16, respectivamente; y además muestran altos valores de consistencia interna para las tres escalas. Los nuevos análisis de fiabilidad para las configuraciones de los dos estilos restantes, “servilismo teórico” y “compromiso teórico” se recogen en las Tablas C.18 y C.19, respectivamente. Los resultados de dichas tablas ponen de manifiesto que ambas escalas obtienen niveles de fiabilidad aceptables (0,717 para servilismo y 0,623 para compromiso) y no se producirían aumentos en los mismos por la eliminación de algún elemento.

En la Tabla 8.20 se recogen los principales resultados alcanzados con el cuestionario ROCI-II en las dos estructuras factoriales con 5 componentes: la obtenida a partir del análisis de los datos y la correspondiente a modelo teórico. Los tres factores idénticos para ambas soluciones (dominación, integración y evitación) se recogen en una única fila de la tabla. Los otros dos factores se recogen en dos filas cada uno: habiéndose añadido el adjetivo “teórica” junto al nombre de escala. Como conclusión final señalar que los todos constructos de la tabla presentan niveles aceptables de consistencia interna y que, aunque con ligeras diferencias, parece replicarse la estructura factorial teórica.

**Tabla 8.20. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del cuestionario ROCI-II (5 factores)**

Escalas	Numero de		
	Ítems	Fiabilidad global	$\alpha_s =$
Escala ROCI-II original	28	0,782	0,784
Subescala "Dominación"	5	0,804	—
Subescala "Integración"	5	0,748	0,762
Subescala "Evitación"	5	0,738	0,758
Subescala "Servilismo"	7	0,733	—
Subescala "Servilismo teórica"	6	0,717	—
Subescala "Compromiso"	3	0,621	—
Subescala "Compromiso teórica"	4	0,623	—

$\alpha_s =$  alfa de Cronbach si se elimina un elemento

## 2.5. Validez de constructo de las escalas

El análisis de la validez de constructo de los diversos factores encontrados en el análisis del cuestionario ROCI-II se presenta a continuación.

La Tabla 8.21 ofrece las correlaciones bivariadas y los coeficientes de fiabilidad de los siete constructos obtenidos en el instrumento ROCI-II adaptado. Los datos de la tabla vienen a apoyar los planteamientos teóricos respecto de los estilos de gestión del conflicto, pues aunque existen correlaciones significativas las mismas no son excesivamente elevadas ni se dan entre todas las combinaciones de estilos. Así, el estilo de dominación parece bastante separado del resto de constructos. Por otro lado, varios constructos presentan valores de fiabilidad reducidos, por debajo de 0,7; e incluso uno de ellos, "miscelánea", no alcanza siquiera los niveles mínimos requeridos en las primeras fases de validación de un instrumento.

**Tabla 8.21. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario ROCI-II (7 factores)**

Factores	Ítems	A	DO	AC	EV	SP	AI	CO	MI
DOMINACIÓN (DO)	5	0,804	—						
ACTITUD COMPLACIENTE (AC)	5	0,712	,010	—					
EVITACIÓN (EV)	5	0,758	-,120**	,381**	—				
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (SP)	3	0,657	,049	,193**	,104*	—			
ACTITUD INTEGRADORA (AI)	4	0,590	,006	,188**	,228**	,522**	—		
COMPROMISO (CO)	3	0,621	,006	,404**	,215**	,273**	,218**	—	
MISCELANEA (MI)	2	0,266	,079	,166**	,049	,274**	,236**	,156**	—

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Para el caso de la solución de cinco factores, se muestran los resultados del análisis de validez de los constructos en las Tablas 8.22 y 8.23. Para ambas tablas se observa, en primer lugar, que las escalas son más consistentes y fiables, ya que solo la última de ellas (“compromiso”) se sitúa por debajo de 0,7, aunque por encima de 0,6. De otro lado, las pautas de correlaciones corroboran los postulados de la teoría, puestos de manifiesto por diversos autores (Van de Vliert, 1997; Munduate, Ganaza, Euwema & Peiró, 1999; Ganaza, 2001), que señalan la escasa correlación entre la dominación y los demás estilos, así como la notoria correspondencia entre servilismo y compromiso.

**Tabla 8.22. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario ROCI-II (5 factores)**

Factores	Ítems	$\alpha$	IN	DO	SE	EV	CO
INTEGRACIÓN (IN)	7	0,748	—				
DOMINACIÓN (DO)	5	0,804	0,048	—			
SERVILISMO (SE)	7	0,717	0,248**	0,018	—		
EVITACIÓN (EV)	6	0,738	0,155**	-0,097*	0,383**	—	
COMPROMISO (CO)	3	0,621	0,257**	0,006	0,440**	0,218**	—

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**Tabla 8.23. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario ROCI-II (modelo teórico)**

Factores	Ítems	$\alpha$	IN	DO	SE	EV	CO
INTEGRACIÓN (IN)	7	0,748	—				
DOMINACIÓN (DO)	5	0,804	,048	—			
SERVILISMO (SE)	6	0,717	,201**	,003	—		
EVITACIÓN (EV)	6	0,738	,155**	-,097*	,369**	—	
COMPROMISO (CO)	4	0,623	,321**	,029	,481**	,266**	—

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

## 2.6. Análisis factorial confirmatorio

En el caso del cuestionario ROCI-II, dado que un estudio anterior (Rahim & Magner, 1995) ha dejado bien explicitada la existencia de una estructura factorial independiente entre los estilos de gestión del conflicto y, por tanto, la inexistencia de un factor común, vamos a efectuar única y exclusivamente el análisis separado de los factores identificados en el AFE previo.

La Tabla 8.24 recoge los resultados del AFC correspondiente a los siguientes factores o componentes del ROCI-II: F1 corresponde al estilo “integración teórico”; F2 a “dominación teórico”; F3 a “evitación teórico”; F4 a “servilismo teórico”; F5 recoge el estilo de “compromiso teórico”; F6, “integración” en la solución de 5 factores; F7, “dominación” para 5 factores; F8 “evitación” con 5 factores; F9, “servilismo” para 5 factores; F10, “compromiso” en 5 factores; F11, “dominación” para la solución de siete factores; F12 es la escala de “actitud complaciente”; F13 se refiere a la escala “elusión”; F14, “solución de problemas”; F15, “actitud integradora”; y F16, “compromiso” de 7 factores. El factor de dos elementos identificado en la solución de 7 factores, “miscelánea”, no ha sido objeto de AFC, siguiendo las recomendaciones de Arias. Recordar que las opciones F1 y F6 son idénticas entre sí, así como las F2, F7 y F11; por no olvidar las F10 y F16.

**Tabla 8.24. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario ROCI-II**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
F1	57,612	14	0,000	4,115	0,972*	0,944	0,073* [0,054-0,093]	0,024*
F2	68,511	5	0,000	13,702	0,959*	0,928	0,147 [0,117-0,179]	0,051*
F3	40,449	9	0,000	4,494	0,949*	0,955*	0,072* [0,054-0,102]	0,043*
F4	21,497	9	0,011	2,389*	0,987*	0,978*	0,049* [0,022-0,075]	0,020*
F5	11,024	2	0,004	5,512	0,991*	0,967*	0,088 [0,042-0,141]	0,022*
F6	57,612	14	0,000	4,115	0,972*	0,944	0,073* [0,054-0,093]	0,024*
F7	68,511	5	0,000	13,702	0,959*	0,928	0,147 [0,117-0,179]	0,051*
F8	40,449	9	0,000	4,494	0,949*	0,955*	0,072* [0,054-0,102]	0,043*
F9	34,714	14	0,002	2,480*	0,983*	0,969*	0,050* [0,029-0,071]	0,023*
F10	26,108	2	0,000	13,054	0,970*	0,799	0,143 [0,097-0,194]	0,067*
F11	68,511	5	0,000	13,702	0,959*	0,928	0,147 [0,117-0,179]	0,051*
F12	20,567	5	0,001	4,113	0,986*	0,969*	0,073* [0,042-0,107]	0,023*
F13	14,446	5	0,013	2,889*	0,991*	0,985*	0,057* [0,024-0,092]	0,025*
F14	0,955	2	0,620*	0,477*	0,999*	1,000*	0,000* [0,000-0,066]	0,007*
F15	0,550	1	0,458*	0,550*	0,999*	1,000*	0,000* [0,000-0,098]	0,007*
F16	26,108	2	0,000	13,054	0,970*	0,799	0,143 [0,097-0,194]	0,067*
F1 mod	21,055	11	0,033	1,914*	0,990*	0,987*	0,039* [0,011-0,065]	0,015*
F2 mod	11,413	4	0,022	2,853*	0,992*	0,992*	0,056* [0,019-0,096]	0,025*
F5 mod	0,037	1	0,847*	0,037*	1,000*	1,000*	0,000* [0,000-0,062]	0,001*
F10 mod	0,916	1	0,339*	0,916*	0,999*	1,000*	0,000* [0,000-0,107]	0,014*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

La Tabla anterior pone de manifiesto la necesidad de mejorar los ajustes de los factores 1 (6), 2 (7, 11), 5 y 10 (16). Los nuevos modelos ya ajustados muestran las siguientes características. En el caso del factor “integración” ha sido necesario



correlacionar varios pares de errores asociados a los ítems; en concreto, las parejas (1 y 22), (5 y 22), y, finalmente, (12 y 23). Para el caso de la “dominación”, ha sido preciso correlacionar los errores de los elementos 25 y 8. Para el “compromiso teórico” fue necesaria asociar las correlaciones de los errores de los ítems 7 y 15; mientras que para el “compromiso” de los datos hubo que correlacionar los errores de los ítems 14 y 20.

### ***2.7. Conclusión final del análisis psicométrico***

Los resultados presentados en los párrafos anteriores ponen de relieve que, en el caso del ROCI-II adaptado, es apropiado aceptar la idea de que dicho instrumento mide la existencia de cinco factores que no conforman una escala única. Además, señalamos que esos 5 factores coinciden exactamente con los 5 estilos teóricos propuestos por diversos autores (Rahim, 1983; Munduate, Ganaza & Alcaide, 1993). En el resto de nuestro análisis sobre los estilos de gestión del conflicto consideraremos por tanto los cinco estilos teóricos que se obtendrán como la puntuación media de los elementos que los constituyen, formando así lo que se denomina una escala basada en el análisis factorial.

## **3. EL CUESTIONARIO DE EFICACIA NEGOCIADORA CEN**

El Cuestionario de Eficacia Negociadora (CEN) utilizado en esta investigación es prácticamente el cuestionario original elaborado por Serrano y Rodríguez (1993) y está compuesto por 40 ítems distribuidos en cuatro factores. En relación con el análisis de este instrumento de medida es necesario señalar que la mayoría de los datos y resultados se presentan en el anexo D de esta tesis doctoral, dejándose para el capítulo solo aquellas figuras y tablas que parecen imprescindibles incluir junto al texto. Antes de proceder a la presentación de los datos y resultados es necesario indicar que en la escala existen varios elementos que puntúan en sentido contrario al de la escala; son los llamados elementos invertidos o inversos. A la hora de la codificación de tales ítems es preciso invertir las puntuaciones otorgadas por los sujetos en sus respuestas al CEN. Dichos elementos invertidos aparecen en todas las tablas con la expresión siguiente al final del enunciado del mismo: “(I)”.

### **3.1. Calidad de los elementos (ítems)**

Los datos sobre la correlación corregida entre los elementos de la escala CEN y la escala global se presentan en la Tabla D.1 (incluida en el anexo D). Tales datos recogen el hecho de que existen siete elementos de la escala que presentan correlaciones negativas y que, por consiguiente, van a ser eliminados de la misma antes de proceder al resto de comprobaciones de sus características psicométricas. Se trata de los ítems 2, 9, 13, 16, 29, 39 y 40. Nótese que cinco de ellos corresponden a elementos que puntúan en sentido contrario a la escala general: los números 2, 13, 29, 39 y 40.

Tras la eliminación de tales elementos de la escala se procedió a hacer una nueva comprobación de la calidad de los ítems de la nueva escala de 33 elementos. Los resultados aparecen reflejados en la Tabla D.2 y revelan la existencia de un nuevo elemento que correlaciona negativamente con la escala corregida: el ítem 15. Tras la eliminación de este ítem procedimos a un nuevo análisis de la calidad de los elementos no detectándose en este caso nuevos elementos con correlaciones negativas. Por consiguiente, la escala que se va a analizar en los párrafos siguientes es la que denominamos CEN-32, conformada por 32 de los 40 elementos de la escala original. Resumiendo, han sido excluidos de la escala los ocho elementos siguientes: 2, 9, 13, 15, 16, 29, 39 y 40.

### **3.2. Estimación de la fiabilidad inicial**

La nueva escala CEN-32 fue sometida a continuación a un análisis de fiabilidad para evaluar la consistencia interna de la misma. Como en los instrumentos precedentes optamos por el uso del estadístico alfa de Cronbach.

Los resultados del análisis de fiabilidad se muestran en la Tabla D.3. Los datos de fiabilidad obtenidos indican una alta fiabilidad de la escala, ya que el valor obtenido (0,786) se sitúa por encima del valor estándar establecido en la literatura para dicho estadístico: un alfa de 0,7 (Cronbach, 1951). No obstante, existen varios elementos de la escala cuya eliminación supondría una mejora de la misma; el más alto hasta 0,795. En principio, no vamos a eliminar ningún elemento. Por tanto, el resto de análisis se realizarán bien sobre esta escala de 32 ítems o/y sobre la escala original de 40 ítems.

### 3.3. Identificación de los componentes de la escala

Vamos a proceder a la determinación de los diversos componentes o factores que conforman la escala CEN-32. Para ello se ha llevado a cabo un análisis factorial exploratorio (AFE). Los resultados obtenidos en tal análisis servirán de punto de partida para el siguiente paso del análisis de los instrumentos de medida: la fiabilidad de la escala global y de sus diferentes subescalas o factores.

El AFE se ha realizado mediante el método de componentes principales con rotación varimax y criterio de Kaiser. Para determinar la pertenencia de cada elemento a cada factor se ha acudido a un criterio bastante exigente, ya que solo se han tomado en cuenta aquellos ítems con saturación igual o superior a 0,40.

En la tabla 8.25 se recogen los valores de adecuación de los datos al empleo de la técnica del análisis factorial. Tanto la medida de adecuación KMO como el test de esfericidad de Bartlett resultan significativos, por lo que es apropiado el empleo de esta técnica con los datos de esta investigación.

**Tabla 8.25. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario CEN-32**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,830
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	3920,910
	Gl	496
	Sig.	0,000

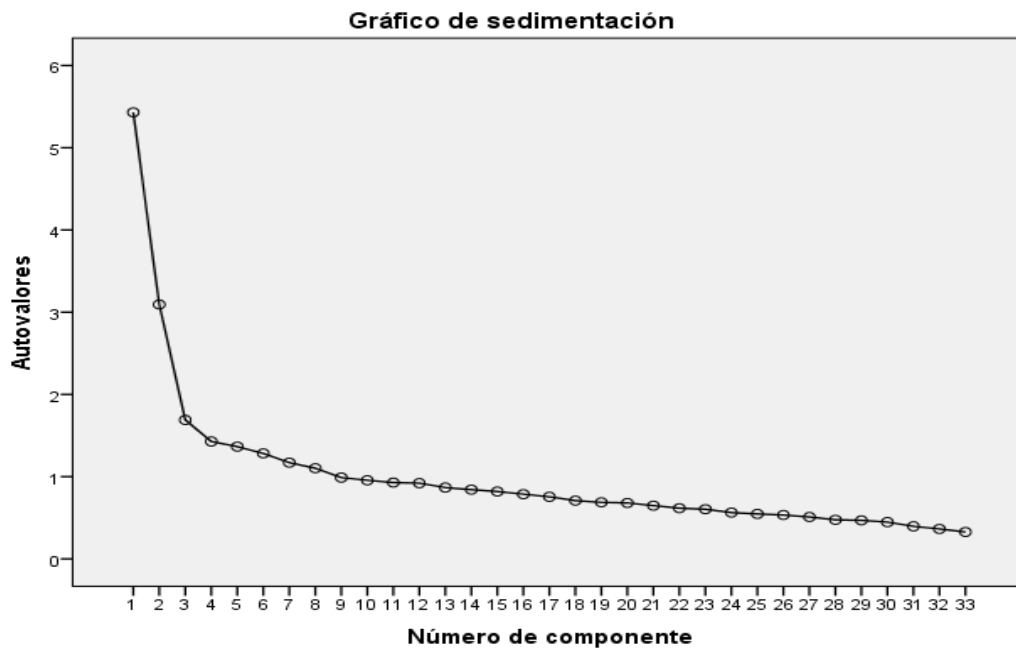
Los componentes con valor propio superior a la unidad son 8 y explican el 50,74% de la varianza total. Todos los elementos con sus respectivas cargas factoriales en los ocho factores se recogen en la Tabla D.4, resaltando con negrilla aquellos factores en los que el elemento supera el límite inferior establecido de 0,40. Las cargas factoriales o saturaciones de cada elemento corresponden a la solución rotada, y se incluyen todos los ítems del cuestionario en el mismo orden en que aparecen en el instrumento de medida. Los primeros hechos a destacar son dos: de un lado, la existencia de 3 elementos que no saturan en ningún factor: los ítems “12. Tratar de forzar a mis oponentes a que asuman “posiciones más razonables” es perder el tiempo. (I)”, “30. Si la otra parte ha hecho algo que considero positivo o meritorio, no dudo en hacérselo saber.” y “33. Procuro ser flexible respecto a los

medios necesarios para alcanzar un acuerdo, pero firme en lo que respecta a la consecución de mis objetivos.”; y de otro, el caso del ítem “4. Cuando tratan de sacarme más de lo que estoy dispuesto a conceder, amenazo con abandonar la mesa de negociaciones”, que carga en dos factores, 6 y 8, aunque con signos contrarios.

Los componentes obtenidos en esta solución son de difícil interpretación. El primero está formado por 5 elementos, que explican casi un 17% de la varianza, y que corresponden a la escala “flexibilidad procedimental” del cuestionario original. El segundo factor está integrado por 4 ítems, todos de la escala teórica “equilibrio de poder”, que representan el nueve por ciento de la varianza. El tercer factor representa un 5% de la varianza y lo componen 4 elementos: dos de la escala “equilibrio de poder” y dos de la de “clima constructivo”; aunque en este caso se trata de dos ítems invertidos. Tres elementos (los números 10, 22 y 23) forman parte del factor número 4, que explica poco más del cuatro por ciento. El factor 5 está compuesto por los ítems 1, 7, 8 y 11 (todos de la escala “resultados sustantivos”) y corresponde el 4% de la varianza. El sexto componente, una vez excluido el elemento 4 de la herramienta, acoge cuatro ítems (3, 5, 6 y 24) para un 3,9% de varianza explicada; sus elementos pertenecen a la escala de “resultados sustantivos” y a la de “clima constructivo”. El siguiente componente, constituido por dos ítems, explica algo más del 3%. El último factor (3,39% de varianza explicada) está formado por tres elementos, el ya citado 4 y el 31, con cargas factoriales negativas, y el 38, ítem revertido, pero con saturación positiva; aquí aparecen elementos de tres escalas teóricas: “resultados sustantivos”, “clima constructivo” y “flexibilidad procedimental”.

Esta configuración de 8 constructos tiene una difícil interpretación. Por ello, tras analizar el gráfico de sedimentación, mostrado en la Figura 8.1, se ha procedido a considerar tres posibles estructuras factoriales alternativas, conformadas por números específicos de factores: cuatro (derivada de la estructura teórica), cinco y seis, por ser las dos opciones más plausibles identificadas a partir del citado gráfico.

**Figura 8.1. Gráfico de sedimentación del análisis de componentes principales de la escala CEN-32.**



Las tablas D.5, D.6 y D.7 recogen, respectivamente, las cargas factoriales rotadas para las soluciones de cuatro, cinco y seis componentes.

En el caso de la solución de 4 factores nos encontramos con lo siguiente:

- El factor 1 está formado por ocho elementos o ítems: 14, 17, 18, 19, 34, 35, 36 y 37. Cuatro de ellos, del 14 al 19, pertenecen a la escala original denominada “equilibrio de poder” y los otros cuatro a la escala de “flexibilidad procedimental”. Un análisis más detallado de los ocho elementos sugiere que los mismos hacen referencia al protagonismo en la negociación y a la búsqueda de soluciones alternativas que primen los intereses comunes a las partes. Entendemos que este componente podría etiquetarse como “armonía procedimental”.
- El factor 2 está compuesto por los elementos 10, 22, 23, 24, 31 y 32, está formado mayoritariamente por elementos de la escala original “clima constructivo”, a los que se ha añadido el elemento 10 de la escala “resultados sustantivos” y cuya redacción es la siguiente: “10. Siempre que concedo algo, trato de presentarlo como una muestra de buena voluntad y flexibilidad”. Entendemos que este componente podría etiquetarse como “clima constructivo”.
- El factor 3 está formado por siete elementos (1, 3, 4, 5, 7, 8 y 11) que en el cuestionario original se consideraba incluidos en el componente “resultados sustantivos” y que ponen de manifiesto el interés del negociador por defender y

mantener sus propuestas, argumentos e intereses. Por tanto, podría calificarse el factor como la “tendencia a obtener resultados favorables”.

- El factor 4 lo forman cuatro elementos, dos que cargan negativamente en el factor (ítems 20 y 21) y dos de los elementos originales cuya puntuación hubo de invertirse (números 25 y 26). Se trata de ítems que en la escala original se incluían en factores distintos. Entendemos que este componente podría etiquetarse como “no beligerante”.

Para la solución de cinco componentes o factores nos encontramos con un primer componente formado por los elementos 14, 17, 18, 19, 30, 34, 35, 36 y 37; lo que lo hace casi idéntico al factor 1 de la solución de cuatro factores. El segundo factor (ítems 1, 3, 4, 5, 7, 8 y 11) es idéntico al tercer factor de la solución de 4 factores. El componente número 3 de esta opción está constituido por los ítems 10, 22, 23, 24 y 32; que es bastante parecido al segundo factor de la solución con cuatro componentes (la excepción es la ausencia del elemento 31). El cuarto factor es idéntico al cuarto componente de la solución precedente. El quinto factor está formado por los ítems 27, 28 y 38, que en la solución previa habían quedado fuera; el tercer elemento, un ítem invertido, carga negativamente mientras que los otros dos hacen referencia al uso de las amenazas de un modo no hostil.

Respecto de la solución de seis factores cabe decir lo siguiente:

- El primer componente, constituido por los elementos 14, 17, 18, 19, 30, 32, 34, 35, 36 y 37, es bastante similar a los factores identificados con anterioridad.
- El factor segundo, formado por los ítems 20, 21, 25 y 26 es exactamente igual a los factores número 4 de las dos soluciones anteriores (4 y 5 factores).
- En el caso del tercer componente hallamos los ítems 3, 4, 5, 6, 7 y 8. Se trata de un factor relativamente parecido al tercer factor de la solución de 4 y al segundo de la solución de cinco. Las diferencias radican en la desaparición de los elementos 1 y 11 y en la incorporación del elemento 6. No obstante, todos los ítems que lo conforman pertenecen a la escala original de “resultados sustantivos”.

- El cuarto factor lo conforman los ítems 10, 22, 23 y 24, que ya han aparecido juntos con anterioridad en las dos estructuras factoriales previas; aunque acompañados de otros ítems (31 y 32).
- El factor 5 tiene 3 elementos: 11, 12 y 28. De muy distinto origen y uno de ellos (el 12) es un ítem invertido.
- El último factor de esta solución, formado por los ítems 27, 31 y 38 no tiene un referente claro ni en las otras dos soluciones ni en el cuestionario original.

Todo lo anterior se muestra resumido y compilado en la Tabla 8.26, en la que se recogen los aspectos más importantes de las estructuras factoriales para las cuatro soluciones consideradas del instrumento CEN-32: 4, 5, 6 y 8 componentes. De esta tabla podemos destacar: Primero, hay un componente que se repite idéntico en las cuatro alternativas: el formado por los ítems 20, 21, 25 y 26. Segundo, a medida que se reduce el número de componentes de la solución se observa una clara tendencia a agrupar en único factor aspectos que en el original pertenecían a las escalas de “equilibrio de poder” y “flexibilidad procedimental”: de dos factores (1 y 2 en la solución de 8) separados se agrupan en un único factor (para las otras tres soluciones). Tercero, la paulatina reducción en el número de factores provoca una agrupación de los elementos 1 al 11, incluidos en la escala original de “resultados sustantivos”, en un único factor. Cuarto, hay tres elementos (10, 22 y 23) que en todos los casos aparecen siempre juntos y, habitualmente, acompañados de un cuarto ítem (el número 24). Por último, la solución de más fácil interpretación es la de cuatro componentes.

**Tabla 8.26. Comparación de las estructuras factoriales para CEN-32 y modelo teórico**

	Ocho factores	Seis factores	Cinco factores	Cuatro factores
Adecuación de los datos	SI	SI	SI	SI
Número de factores	8	6	5	4
Porcentaje de varianza explicada	50,736	43,702	39,802	35,794
Ítems que no saturan en ningún factor	3 (ítems 12, 30 y 33)	1 (ítem 1)	4 (ítems 6, 12, 31 y 33)	7 (ítems 6, 12, 27,28,30, 33 y 38)
Ítems con saturación en más de un factor	1 (ítem 4)			
Factor 1	Ítems 32, 34, 35, 36 y 37 (8,071%)	Ítems 14, 17, 18, 19, 30, 32, 33, 34, 35, 36 y 37 (12,177%)	Ítems 14, 17, 18, 19, 30, 34, 35, 36 y 37 (11,764%)	Ítems 14, 17, 18, 19, 34, 35, 36 y 37 (11,479%)
Factor 2	Ítems 14, 17, 18 y 19 (7,742%)	Ítems 20, 21, 25 y 26 (7,449%)	Ítems 1, 3, 4, 5, 7, 8 y 11 (8,078%)	Ítems 10, 22, 23, 24, 31 y 32 (8,434%)
Factor 3	Ítems 20, 21, 25 y 26 (7,046%)	Ítems 3, 4, 5, 6, 7 y 8 (7,363%)	Ítems 10, 22, 23, 24 y 32 (7,662%)	Ítems 1, 3, 4, 5, 7, 8 y 11 (8,222%)
Factor 4	Ítems 10, 22 y 23 (6,927%)	Ítems 10, 22, 23 y 24. (7,329%)	Ítems 20, 21, 25 y 26. (7,609%)	Ítems 20, 21, 25 y 26 (7,658%)
Factor 5	Ítems 1, 7, 8 y 11 (6,213%)	Ítems 11, 12 y 28. (4,917%)	Ítems 27, 28 y 38 (4,690%)	
Factor 6	Ítems 3, 4, 5, 6 y 24 (5,838%)	Ítems 27, 31 y 38. (4,467%)		
Factor 7	Ítems 27 y 28 (4,661%)			
Factor 8	Ítems 4, 31 y 38 (4,239%)			

### **3.4. Fiabilidad de los componentes y de la nueva escala global**

Los párrafos siguientes van a presentar los resultados de los análisis de fiabilidad de las escalas teóricas del cuestionario original CEN así como de todos los componentes identificados en las cuatro opciones analizadas anteriormente sobre la estructura factorial del nuevo instrumento CEN-32.

Iniciamos este análisis de fiabilidad con el instrumento original y los cuatro componentes teóricos con lo conforman. Los resultados específicos de cada componente teórico de muestran en la Tablas D.8 a D.11. Como puede observarse en las citadas tablas todos los constructos teóricos presentan coeficientes de



fiabilidad bajos, en todos los casos por debajo del criterio estándar de 0,70. Los coeficientes son muy deficientes para las escalas “equilibrio de poder” (0,392) y flexibilidad procedimental” (0,499) y algo mejores para las otras dos: 0,612 para la de “resultados sustantivos” y 0,604 para la de “clima constructivo”. Ni siquiera la eliminación de algún elemento consigue que alguno de los cuatro constructos alcanza el nivel de fiabilidad mínimo señalado en la literatura (Cronbach, 1951).

Los resultados para la escala CEN global teórica se muestran en la Tabla D.12. Los datos de la misma indican la reducida consistencia interna del instrumento (alfa de 0,668) y el hecho de que la eliminación de algún elemento solo logra aumentar el coeficiente alfa hasta un valor máximo de 0,690.

Un resumen de los resultados de los análisis de fiabilidad del cuestionario original CEN y los componentes teóricos del mismo se presenta en la Tabla 8.27. Los datos recogidos en la tabla ponen de manifiesto la escasa consistencia interna del CEN original y sus componentes, para la muestra analizada en este trabajo.

**Tabla 8.27. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas teóricas del CEN original**

<b>Escalas</b>	<b>Numero de ítems</b>	<b>Fiabilidad global</b>	<b><math>\alpha_s =</math></b>
Escala CEN teórica completa	40	0,668	0,690
Subescala “Resultados sustantivos”	11	0,612	0,654
Subescala “Equilibrio de poder”	10	0,324	0,384
Subescala “Clima constructivo”	11	0,604	0,644
Subescala “Flexibilidad procedimental”	8	0,499	0,542

$\alpha_s =$  alfa de Cronbach si se elimina un elemento

A continuación iniciamos el análisis de los constructos obtenidos a partir del análisis factorial del cuestionario CEN corregido (CEN-32). Expondremos los resultados para las cuatro opciones identificadas de estructura factorial. Tras el análisis de la fiabilidad de los componentes presentaremos una tabla con la fiabilidad global de la escala completa derivada de los ítems incluidos en cada uno de los factores. Una vez estudiada la consistencia interna de cada una de las estructuras factoriales del CEN-32 (en realidad, de versiones más reducidas del mismo que serán etiquetadas con el número de elementos que permanezcan en la solución final) procederemos a comparar los resultados de todas las escalas estudiadas. Recordamos que en el caso de elementos con cargas en más de un factor o componente se ha optado por mantener el ítem en aquel factor en que presenta una mayor saturación factorial.

Comenzaremos con los factores correspondientes a la opción de ocho factores en el CEN-32. Todas las tablas se presentan en el anexo D; en concreto, para este opción, de la Tabla D.13 a la tabla D.20.

El primer constructo identificado en la solución de 8 factores está formado por los ítems 32, 34, 35, 36 y 37. Los datos de fiabilidad de la escala, presentados en la Tabla D.13, muestran la adecuación de la misma, pues el coeficiente es de 0,705 y no hay mejoría de la misma por exclusión de alguno de sus componentes.

El factor 2 de la solución con 8 factores lo conforman los elementos 14, 17, 18 y 19. Esos cuatro elementos combinados alcanzan una fiabilidad de 0,69, ligeramente por debajo del límite mínimo; aunque la misma podría mejorarse con la eliminación del ítem 17 (ver Tabla D.14).

La peculiaridad del tercer componente, formado por los elementos 20, 21, 25 y 26, es que es el único que se repite exactamente igual en las otras tres soluciones factoriales. La consistencia interna de la escala asciende a 0,612 y no existe forma de mejorarla excluyendo alguno de sus ítems, como se constata en la Tabla D.15.

La Tabla D.16 muestra que los tres componentes del factor 4 obtienen un coeficiente alfa de 0,674, aunque el mismo podría ser mejorado notablemente si se eliminase el elemento 10.

El quinto componente identificado, recogido en la Tabla D.17, alcanza una fiabilidad de 0,604, que no puede ser mejorada excluyendo alguno de sus cuatro elementos.

En el componente número seis saturaban inicialmente cinco elementos, pero se ha eliminado el ítem 4 por saturar también, con mayor fuerza en términos absolutos, en el factor octavo. Los cuatro elementos mantenidos, como ilustra la Tabla D.18, sitúan el coeficiente alfa en un valor de 0,411; además, no se puede mejorar el mismo con la exclusión de algún otro elemento.

El séptimo factor, mostrado en la Tabla D.19, presenta, con sus dos ítems, una fiabilidad escasa (0,360).

Finalmente, el último factor, como se deduce de la Tabla D.20, obtiene el valor más bajo en el índice de consistencia interna (0,196) y la mejoría obtenida con la eliminación del ítem 31 solo logra que suba hasta 0,234.

Si tomamos en cuenta solo los elementos incluidos en los ocho constructos (componentes) comentados en los párrafos precedentes la nueva escala global del CEN estaría formada por 29 ítems, ya que hay tres elementos que no aparecen en ninguno de los factores indicados: los ítems 12, 30 y 33. La nueva escala sin tales elementos va a ser designada como CEN-29 y los datos de fiabilidad de la misma se muestran en la Tabla D.21 y alcanza un valor aceptable de 0,767; aunque podría mejorarse hasta 0,777 eliminando alguno de sus elementos.

Un resumen de los resultados de los análisis de fiabilidad del cuestionario original CEN-29 y los ocho componentes que lo conforman se ofrece en la Tabla 8.28. Aun cuando la escala global CEN-29 muestra una buena puntuación en términos de alfa de Cronbach, el análisis de sus componentes refleja grandes problemas en tres de ellos: los factores 6, 7 y 8.

**Tabla 8.28. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del CEN-29**

Escalas	Numero de ítems	Fiabilidad global	$\alpha_s =$
Escala CEN-29 global	29	0,767	0,777
Factor 1	5	0,705	—
Factor 2	4	0,690	0,704
Factor 3	4	0,612	—
Factor 4	3	0,674	0,756
Factor 5	4	0,604	—
Factor 6	4	0,411	—
Factor 7	2	0,360	—
Factor 8	3	0,196	0,234

$\alpha_s =$  alfa de Cronbach si se elimina un elemento

Realizamos ahora el estudio de la fiabilidad de la solución de seis componentes. Los resultados obtenidos para cada uno de los seis constructos se muestran en las Tablas D.22 a D.27.

El primer componente, cuyos datos para el análisis de fiabilidad se muestran en la Tabla D.22, está formado por 11 elementos y presenta un coeficiente alfa de 0,804, sin que se pueda mejorar el mismo con la exclusión de alguno de las variables incluidas en la escala. La Tabla D.23 muestra los resultados para el segundo factor

identificado: un coeficiente aceptable (0,612) y ninguna mejoría por eliminación de elementos. Los seis ítems (del 3 al 8 del cuestionario) incluidos en esta escala ofrecen una consistencia interna moderada (0,581), aunque la misma no puede ser mejorada por la eliminación de alguno de ellos (Tablas D.24). Para el caso del cuarto componente, que se ilustra en la Tabla D.25 se obtiene un alfa de 0,633, que puede ser mejorado sustancialmente con la eliminación del ítem 24; llegando hasta un valor de 0,674. El quinto factor, tal y como se aprecia en la Tabla D.26, con solo 3 ítems alcanza una fiabilidad insuficiente (0,356), que además no puede ser aumentada con la exclusión de alguno de ellos. El último factor, formado también por tres elementos, es el que ofrece menor consistencia interna (alfa de 0,259). Tampoco se observa mejoría en la misma si se eliminase alguno de sus integrantes (ver Tabla D.27).

Los resultados de los análisis de fiabilidad de la escala CEN-32 con la solución de seis componentes o factores indican la necesidad de eliminar el ítem 1, ya no carga suficientemente en ninguno de los seis factores. Los datos sobre fiabilidad de nueva escala, denominada CEN-31, se presentan en la Tabla D.28 y apuntan hacia una adecuada fiabilidad de la escala (0,784) que podría ser mejorada hasta 0,794 con la exclusión de algún ítem.

En la Tabla 8.29 aparece un resumen comparado de la escala CEN-31 y de las seis subescalas que la conforman. Solo la escala global y la correspondiente al primer factor superan el criterio habitual de un alfa de 0,70 o superior. No obstante, los problemas serios aparecen en los factores 5 y 6 con fiabilidades muy por debajo de 0,50 y sin posibilidades de mejora de los valores obtenidos.

**Tabla 8.29. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del CEN-31**

Escalas	Numero de ítems	Fiabilidad global	$\alpha_{\zeta}$ =
Escala CEN-31 global	31	0,784	0,794
Factor 1	11	0,804	—
Factor 2	4	0,612	—
Factor 3	6	0,581	—
Factor 4	4	0,633	0,674
Factor 5	3	0,356	—
Factor 6	3	0,259	—

$\alpha_{\zeta}$  = alfa de Cronbach si se elimina un elemento

Las tablas para la solución de 5 factores son de la D.29 a la D.33. Haremos en este caso un comentario generalizado de los cinco factores. Los cuatro primeros presentan niveles de fiabilidad aceptables, todos ellos por encima de 0,600 aunque solo el primer factor supera el valor de 0,700. Además tampoco es factible mejorar la consistencia de dichos constructos mediante la eliminación de alguna de las variables que los conforman. El quinto factor, cuyos datos aparecen en la Tabla D.33, puntúa muy bajo en el coeficiente alfa (0,277) y la eliminación del ítem 38 solo haría subir el mismo hasta un valor de 0,360.

La eliminación de los cuatro elementos de la escala CEN-32 que no cargan satisfactoriamente en ninguna de las cinco factores analizados no lleva a la existencia de una nueva herramienta, compuesta por 28 ítems, y que llamaremos CEN-28. De la escala de 32 elementos desaparecen los ítems 6, 12, 31 y 33. Esta nueva escala de 28 ítems, tal y como muestra la Tabla D.34, alcanza un coeficiente alfa satisfactorio (0,766), aunque el mismo podría aumentar hasta 0,777 con la exclusión de ella del elemento 4.

Como resumen de los resultados obtenidos con las cinco escalas que conforman el instrumento CEN-28 podemos afirmar, de acuerdo con lo recogido en la Tabla 8.30, que tanto la escala global como la mayoría de las subescalas cumplen con los requisitos mínimos necesarios. Tan solo el quinto componente parece no ser lo suficientemente consistente.

**Tabla 8.30. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del CEN-28**

Escalas	Numero de ítems	Fiabilidad global	$\alpha_s =$
Escala CEN-28 global	28	0,766	0,776
Factor 1	9	0,783	—
Factor 2	7	0,641	—
Factor 3	5	0,666	—
Factor 4	4	0,612	—
Factor 5	3	0,277	0,360

$\alpha_s =$  alfa de Cronbach si se elimina un elemento

Las Tablas D.35 a D.38, del anexo D, recogen los resultados del análisis de fiabilidad para la solución de 4 factores del CEN-32. Los cuatro constructos analizados en dichas tablas muestran niveles de fiabilidad moderadamente satisfactorios desde el punto de vista de la consistencia interna de las escalas

(constructos) que representan; pues todos los valores se sitúan por encima de 0,600 y además ninguna de ellas puede ser mejorada con la exclusión de alguno de los elementos que las constituyen. En esta solución, además quedan siete ítems (números 6, 12, 27, 28, 30, 32 y 38) que no saturan adecuadamente en ninguno de los cuatro factores y que deben ser excluidos de la nueva escala. Esta nueva escala va a ser bautizada como CEN-25. Los datos sobre fiabilidad de dicha escala se muestran en la Tabla D.39 e indican una buena fiabilidad (0,764), aunque la misma podría ser aumentada hasta 0,775 con la eliminación del ítem 4.

En la Tabla 8.31 se incluyen, resumidos, los resultados de fiabilidad de la nueva escala CEN-25 y de los cuatro constructos que la integran. Observamos del análisis de los datos que esta propuesta es consistente, pues tanto la escala global como sus diferentes componentes parecen cumplir adecuadamente con los mínimos exigidos.

**Tabla 8.31. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del CEN-25**

Escalas	Numero de ítems	Fiabilidad global	$\alpha_s =$
Escala CEN-25 global	25	0,764	0,775
Factor 1	8	0,778	—
Factor 2	6	0,668	—
Factor 3	7	0,641	—
Factor 4	4	0,612	—

$\alpha_s =$  alfa de Cronbach si se elimina un elemento

### 3.5. Validez de constructo de las escalas

La Tabla 8.32, referida al cuestionario CEN original y a sus cuatro componentes teóricos, indica problemas de fiabilidad de las escalas y escasa correlación entre las mismas. Según los datos de nuestra muestra no se replican las escalas teóricas ni existe en este sentido una escala única lo bastante consistente.

**Tabla 8.32. Fiabilidad de factores teóricos y correlación entre ellos del cuestionario CEN original**

Factores	Ítems	A	RS	EP	CC	FP
Resultados sustantivos (RS)	11	0,612	—			
Equilibrio de poder (EP)	10	0,392	,370**	—		
Clima constructivo (CC)	11	0,604	,036	,054	—	
Flexibilidad procedimental (FP)	8	0,499	,010	,047	,483**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

El análisis de los ocho componentes de la versión CEN-29 en términos de correlaciones y fiabilidad, cuyos datos aparecen en la Tabla 8.33, apuntan hacia la existencia de varias subescalas que correlacionan moderadamente y que podrían agruparse en un único constructo. Sin embargo, los problemas de fiabilidad de tres de los constructos ponen en solfa dicha conclusión.

**Tabla 8.33. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario CEN-29 (8 factores)**

Factores	Ítems	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8
FACTOR 1	4	0,705	—							
FACTOR 2	5	0,690	,517**	—						
FACTOR 3	4	0,612	,252**	,202**	—					
FACTOR 4	3	0,674	,346**	,331**	,261**	—				
FACTOR 5	4	0,604	,225**	,184**	,165**	,280**	—			
FACTOR 6	4	0,411	,273**	,264**	,205**	,279**	,329**	—		
FACTOR 7	3	0,336	,207**	,184**	,109**	,208**	,244**	,198**	—	
FACTOR 8	2	0,196	,167**	,116**	,059	,084*	,154**	,224**	,050	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

En la Tabla 8.34 se muestran los resultados de fiabilidad y correlación de los constructos que integran la versión C-31 del cuestionario sobre eficiencia negociadora. Las correlaciones entre los seis factores son moderadamente satisfactorias y positivas; lo cual podría apuntar a que los factores recogen diferentes aspectos de un único constructo. Sin embargo, los datos sobre fiabilidad plantean serias dudas respecto de esta viabilidad, pues varios factores no presentan niveles de consistencia interna adecuados.

**Tabla 8.34. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario CEN-31 (6 factores)**

Factores	Ítems	$\alpha$	1	2	3	4	5	6
FACTOR 1	11	0,804	—					
FACTOR 2	4	0,612	,284**	—				
FACTOR 3	6	0,581	,199**	,131**	—			
FACTOR 4	4	0,633	,448**	,261**	,225**	—		
FACTOR 5	3	0,356	,405**	,220**	,217**	,236**	—	
FACTOR 6	3	0,259	,308**	,087*	,123**	,158**	,213**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Con niveles moderados de correlaciones y consistencia interna encontramos en la Tabla 8.35 los datos relativos a los componentes del cuestionario CEN-28. Aunque los datos sobre correlaciones apoyan la existencia de un posible único constructo,

los de fiabilidad, de nuevo, plantean una pequeña duda en relación con el quinto factor.

**Tabla 8.35. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario CEN-28 (5 factores)**

Factores	Ítems	A	1	2	3	4	5
FACTOR 1	9	0,783	—				
FACTOR 2	7	0,641	,195**	—			
FACTOR 3	5	0,666	,451**	,235**	—		
FACTOR 4	4	0,612	,258**	,169**	,279**	—	
FACTOR 5	3	0,277	,263**	,179**	,186**	,119**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Finalmente, en la Tabla 8.36, presentamos los resultados de fiabilidad y correlación entre las escalas para los cuatro factores del cuestionario CEN-25. En conjunto, esta parece la solución más consistente: positivas y significativas correlaciones entre los factores y niveles de fiabilidad de los mismos suficientemente adecuados. Parece que la idea de una única escala descompuesta en cuatro componentes es la que más se acerca a los datos. No obstante, eso se plantea como una mera suposición que va de ser contrastada mediante el análisis factorial confirmatorio.

**Tabla 8.36. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario CEN-25 (4 factores)**

Factores	Ítems	A	1	2	3	4
FACTOR 1	8	0,778	—			
FACTOR 2	6	0,668	,477**	—		
FACTOR 3	7	0,641	,208**	,206**	—	
FACTOR 4	4	0,612	,248**	,275**	,169**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

### 3.6. Análisis factorial confirmatorio

Para el cuestionario CEN vamos a dividir el AFC en función de las diversas versiones del mismo que hemos detectado durante el AFE, sin olvidar por supuesto la versión teórica del mismo. En todos los casos, vamos a proceder en dos etapas. En la primera analizaremos los factores o componentes por separado con el objeto de contrastar si las versiones individuales de los mismos presentan un ajuste aceptable o no; y, si fuese necesario, llevando a cabo las modificaciones necesarias para alcanzar dicho ajuste. La segunda etapa consistirá en el análisis de modelos estructurales más complejos; generalmente, seguiremos el siguiente esquema: modelo de un factor unidimensional; modelo de factores individuales no



relacionados; modelo de factores individuales relacionados; y modelo de factores de primer orden que forman parte de un factor de segundo orden.

Comenzamos el estudio de la estructura factorial del CEN con la versión teórica del mismo: 40 elementos divididos en 4 factores. Para ello en la Tabla 8.37 recogemos los resultados del AFC de los cuatro componentes teóricos por separado. Solo la escala de “resultados sustantivos” (F1) muestra niveles de ajuste moderados; en tanto que los restantes factores obtienen el calificativo de “ajuste inadecuado”. Los intentos de modificación de los factores con la técnica AFC han resultado insatisfactorios. Por tanto, ninguna de las escalas teóricas puede ser aceptada. En el caso de modelos más complejos con esta escala los resultados del AFC son aún más decepcionantes: no es factible replicar la escala única teórica propuesta por Serrano y Rodríguez (1993)<sup>3</sup>.

**Tabla 8.37. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores teóricos relacionados con el cuestionario CEN original**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	P	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
F1	182,361	44	0,000	4,145	0,947*	0,769	0,073* [0,062-0,084]	0,069*
F2	290,274	35	0,000	8,294	0,901*	0,682	0,111 [0,100-0,123]	0,107
F3	445,891	44	0,000	10,134	0,865	0,562	0,125 [0,114-0,135]	0,110
F4	191,010	20	0,000	9,550	0,927*	0,719	0,121 [0,105-0,136]	0,101

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

La siguiente versión del cuestionario CEN estudiada es la denominada CEN-29, formada por 29 elementos y 8 factores. Los datos de bondad de ajuste de las estructuras factoriales de 7 de los 8 factores (pues, el séptimo factor no ha sido incluido por estar formado solo por 2 ítems) se muestran en la Tabla 8.38. Los factores 1, 4, 5 y 6 obtienen bondades de ajuste “ideales”, mientras que los factores 2, 3 y 8 presentan estructuras inadecuadas; aunque los casos de los factores 2 y 3 permiten mejoras, mientras que en el factor 8 los índices están tan alejados de los criterios que no parece factible encontrar una solución que llegue a resultar aceptable. Los cambios necesarios para mejorar los factores 2 y 3 consisten en establecer correlaciones entre los errores asociados a algún par de elementos de los factores. Así, para el factor 2 se trata de asociar los errores de los ítems 20 y 21;

<sup>3</sup> Los resultados de estos análisis, aunque no se presentan en este documento, están disponibles para aquellas personas que lo deseen, previa petición a la doctoranda.

mientras que para el componente 3 consiste en relacionar los errores de los elementos 14 y 17.

**Tabla 8.38. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario CEN-29**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
F1	2,431	5	0,787*	0,486*	0,998*	1,000*	0,000* [0,000-0,038]	0,007*
F2	24,314	2	0,000	12,157	0,980*	0,948	0,138 [0,092-0,189]	0,029*
F3	22,013	2	0,000	11,006	0,981*	0,925	0,130 [0,085-0,182]	0,058*
F4	0,101	1	0,751*	0,101*	1,000*	1,000*	0,000* [0,000-0,075]	0,003*
F5	2,797	2	0,247*	1,398*	0,998*	0,996*	0,026* [0,000-0,090]	0,016*
F6	5,172	2	0,750*	2,586*	0,996*	0,956*	0,052* [0,000-0,109]	0,023*
F8	14,116	1	0,000	14,116	0,981*	0,323	0,163 [0,095-0,243]	0,100
F2 mod	2,735	1	0,098*	2,735*	0,998*	0,996*	0,054* [0,000-0,136]	0,008*
F3 mod	0,014	1	0,907*	0,014*	1,000*	1,000*	0,000* [0,000-0,046]	0,001*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

Tras el análisis de los diferentes constructos que conforman el cuestionario CEN-29 se ha procedido a analizar cuatro modelos causales derivados del mismo: el primer modelo (M1) toma en consideración la posibilidad de que los 29 elementos formen parte de una escala unidimensional; el modelo alternativo M2 hace referencia a que la estructura interna del instrumento de medida se corresponda con la presencia de 8 factores distintos sin relación entre sí; el tercer modelo (M3) aborda la posibilidad de que se trate de 8 constructos que están interrelacionados entre sí; y, finalmente, la cuarta opción (M4) se refiere a que los ocho factores primarios formen parte de un único factor secundario. Los resultados del AFC para estos 4 modelos alternativos son mostrados en la Tabla 8.39. Ninguno de los cuatro modelos alcanza el nivel de ajuste “aceptable”. Los mejores resultados corresponden al modelo 3 (ocho factores relacionados); aunque las modificaciones para mejorar el ajuste tampoco conducen a una solución aceptable<sup>4</sup>. Los otros tres modelos tampoco alcanzan ajustes adecuados a pesar de los cambios introducidos en los mismos.

**Tabla 8.39. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario CEN-29**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
M1	1844,131	378	0,000	4,879	0,774	0,528	0,081 [0,078-0,085]	0,088
M2	1708,408	379	0,000	4,508	0,797	0,572	0,077* [0,074-0,081]	0,109
M3	1008,570	351	0,000	2,873*	0,895	0,788	0,056* [0,052-0,061]	0,068*
M4	1225,707	372	0,000	3,295	0,863	0,725	0,062* [0,059-0,066]	0,083

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

<sup>4</sup> Los datos y resultados no están expuestos, pueden solicitarse a la doctoranda.

Presentamos a continuación los resultados para el cuestionario CEN-31, configurado por 31 elementos y 6 factores. La Tabla 8.40 recoge los datos de bondad de ajuste de las estructuras factoriales de todos los factores. El primer dato significativo que se deduce de dicha tabla es la absoluta inadecuación del factor 6. Por otro lado, se constata que existen tres factores (3, 4 y 5) que alcanzan bondades de ajuste “ideales”, mientras que los factores 1 y 2 admiten cierto margen de mejora. Las nuevas soluciones mejoradas implican la aceptación de correlaciones entre los errores de interpretación de diferentes parejas de ítems. Así, en el caso del primer factor han de tomarse en cuenta tres parejas de errores: (14 y 17), (18 y 19) y (19 y 33). En el caso del factor 2 se trata de asociar los errores de los ítems 20 y 21.

**Tabla 8.40. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario CEN-31**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
F1	191,318	44	0,000	4,348	0,939*	0,887	0,075* [0,065-0,087]	0,033*
F2	22,013	2	0,000	11,006	0,981*	0,925	0,130 [0,085-0,182]	0,058*
F3	21,913	9	0,009	2,435*	0,988*	0,950*	0,049* [0,023-0,076]	0,037*
F4	4,674	2	0,097*	2,337*	0,996*	0,993*	0,048* [0,000-0,106]	0,015*
F5	2,700	1	0,100*	2,700*	0,996*	0,897	0,059* [0,000-0,148]	0,027*
F6	17,106	1	0,000	17,106	0,977*	0,178	0,180 [0,112-0,260]	0,102
F1 mod	99,147	41	0,000	2,418*	0,969*	0,955*	0,049* [0,037-0,062]	0,026*
F2 mod	0,014	1	0,907*	0,014*	1,000*	1,000*	0,000* [0,000-0,046]	0,001*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

También para el cuestionario CEN-31 se estudiaron 4 modelos causales alternativos: que los 31 elementos constituyan una escala unidimensional (M1); el caso de M2, referido a la presencia de 6 factores distintos sin relación entre sí; que se trate de 6 constructos que están interrelacionados entre sí (M3); y, por último, que nos encontremos ante una situación en la que los seis factores primarios derivan de un único factor secundario. Los resultados del AFC para estos 4 modelos alternativos son mostrados en la Tabla 8.41. Ninguno de los cuatro modelos alcanza el nivel de ajuste “aceptable”. Los mejores resultados corresponden al modelo 3 (seis factores relacionados); aunque las modificaciones para mejorar el ajuste tampoco conducen a una solución aceptable<sup>5</sup>. Los otros tres modelos tampoco alcanzan ajustes adecuados a pesar de los cambios introducidos en los mismos.

<sup>5</sup> Los datos y resultados que no son expuestos, pueden solicitarse a la doctoranda.

**Tabla 8.41. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario CEN-31**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
M1	3112,583	406	0,000	7,666	0,625	0,160	0,106 [0,100-0,110]	0,112
M2	1647,299	406	0,000	4,057	0,823	0,615	0,072* [0,068-0,076]	0,099
M3	1326,632	392	0,000	3,384	0,866	0,710	0,064* [0,060-0,067]	0,078*
M4	1404,759	401	0,000	3,503	0,856	0,688	0,065* [0,062-0,069]	0,083

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

La solución de cinco factores, correspondiente al instrumento CEN-28, muestra los resultados de bondad de ajuste de los factores y de los modelos estructurales correspondientes que aparecen en las Tablas 8.42 y 8.43. De un lado, nos encontramos con dos factores con ajuste "ideal" (2 y 5) y otros tres que presentan posibilidades de mejora. Las nuevas soluciones mejoradas implican la aceptación de correlaciones entre los errores de interpretación de diferentes parejas de elementos constitutivos de cada factor. Así, en el caso del primer factor han de tomarse en cuenta dos parejas de errores: (14 y 17) y (19 y 34). Para el segundo factor los ajustes se alcanzan correlacionando los errores en los ítems 24 y 32. Finalmente, para el cuarto factor se han de asociar los errores en las variables 20 y 21 del cuestionario.

**Tabla 8.42. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario CEN-28**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
F1	142,576	27	0,000	5,281	0,943*	0,892	0,085 [0,072-0,098]	0,035*
F2	28,873	14	0,011	2,062*	0,986*	0,961*	0,043* [0,020-0,065]	0,038*
F3	36,590	5	0,000	7,318	0,975*	0,934	0,104 [0,074-0,136]	0,039*
F4	22,013	2	0,000	11,006	0,981*	0,925	0,130 [0,085-0,182]	0,058*
F5	0,536	1	0,464*	0,536*	0,999*	1,000*	0,000* [0,000-0,098]	0,011*
F6	17,106	1	0,000	17,106	0,977*	0,178	0,180 [0,112-0,260]	0,102
F1 mod	74,213	25	0,000	2,696*	0,972*	0,954*	0,058* [0,043-0,073]	0,027*
F3 mod	11,900	4	0,018	2,975*	0,992*	0,984*	0,058* [0,022-0,097]	0,021*
F4 mod	0,014	1	0,907*	0,014*	1,000*	1,000*	0,000* [0,000-0,046]	0,001*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

Respecto de los cuatro modelos considerados en estos análisis: escala unidimensional (M1); cinco factores sin relación (M2); cinco factores relacionados (M3) y cinco factores primarios y uno secundario (M4), como vemos en la Tabla

8.43, ninguno de los modelos presenta índices de ajuste que permitan considerarlos adecuados. Es más, los cambios introducidos en los cuatro modelos no consiguen producir resultados válidos para aceptar alguno de los modelos.

**Tabla 8.43. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario CEN-28**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
M1	2931,452	351	0,000	8,352	0,626	0,158	0,112 [0,108-0,116]	0,118
M2	1363,476	351	0,000	3,885	0,841	0,670	0,070* [0,066-0,074]	0,098
M3	1038,668	341	0,000	3,046	0,884	0,772	0,059* [0,055-0,083]	0,072*
M4	1096,994	347	0,000	3,161	0,874	0,755	0,061* [0,057-0,065]	0,079*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

En la Tabla 8.44 mostramos los resultados del AFC para los cuatro factores identificados en el cuestionario CEN-25. Como puede observarse, solo existe un factor que produzca un ajuste “ideal”: el tercer factor. Los tres restantes tienen posibilidades de mejora. Las nuevas soluciones mejoradas implican la aceptación de correlaciones entre los errores de interpretación de diferentes parejas de ítems. Así, en el caso del primer factor han de tomarse en cuenta tres parejas de errores: (35 y 37), (18 y 19) y (36 y 37). El segundo factor requiere la correlación de los errores asociados a la pareja de elementos 24 y 32. Por último, en el caso del factor 4 se trata de asociar los errores de los ítems 20 y 21.

**Tabla 8.44. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario CEN-25**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
F1	130,093	20	0,000	6,505	0,942*	0,887	0,097 [0,081-0,113]	0,037*
F2	43,356	9	0,000	4,817	0,975*	0,935	0,081 [0,057-0,105]	0,035*
F3	28,873	14	0,011	2,062*	0,986*	0,961*	0,043* [0,020-0,065]	0,038*
F4	22,013	2	0,000	11,006	0,981*	0,925	0,130 [0,085-0,182]	0,058*
F1 mod	45,883	17	0,000	2,699*	0,980*	0,970*	0,054* [0,035-0,073]	0,022*
F2 mod	19,678	8	0,012	2,460*	0,989*	0,978*	0,050* [0,022-0,078]	0,023*
F4 mod	0,014	1	0,907*	0,014*	1,000*	1,000*	0,000* [0,000-0,046]	0,001*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

También para el cuestionario CEN-25 se estudiaron 4 modelos causales alternativos: todos los elementos asociados a un único factor unidimensional (M1);

modelo alternativo M2 compuesto por cuatro factores distintos sin relación entre sí; la tercera opción, como en los casos anteriores, consiste en evaluar un modelo de 4 constructos que se correlacionen todos con todos (M3); y, para finalizar, el modelo (M4) de cuatro componentes primarios y un factor secundario. Los resultados del AFC para estos cuatro modelos alternativos son mostrados en la Tabla 8.45. Ninguno de los cuatro modelos alcanza el nivel de ajuste “aceptable”, pues los mejores cumplen solo dos de los seis criterios de bondad de ajuste. Los intentos por encontrar configuraciones de los modelos que alcancen niveles de ajuste aceptables resultaron fallidos<sup>6</sup>.

**Tabla 8.45. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario CEN-25**

Modelo	X <sup>2</sup>	gl	p	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR
M1	1553,370	275	0,000	5,649	0,777	0,541	0,089 [0,085-0,093]	0,093
M2	1082,851	275	0,000	3,938	0,861	0,710	0,071* [0,066-0,075]	0,095
M3	852,899	269	0,000	3,171	0,891	0,790	0,061* [0,056-0,065]	0,068*
M4	899,343	272	0,000	3,306	0,882	0,775	0,063* [0,059-0,067]	0,076*

\* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

### **3.7. Conclusión final del análisis psicométrico**

Aunque los resultados del análisis factorial confirmatorio del CEN, en sus diversas versiones, no permiten ratificar de un modo concluyente la existencia de una escala única común, si es cierto que todos los resultados relacionados con un modelo de varios factores primarios y un factor de segundo orden muestran los resultados más favorables. Por ello, y tras analizar los datos sobre correlaciones entre los factores, se ha optado por mantener como solución final aquella que considera la existencia de cuatro factores diferentes que conforman a su vez una escala única común, aquellos correspondientes a la solución del CEN-25.

En el resto de nuestro análisis sobre la eficacia negociadora consideraremos por tanto los cinco factores señalados: cuatro primarios y uno conformado por la agregación de esos cuatro. Para la puntuación de cada nueva variable procederemos a calcular la media de elementos que la constituyen, formando así lo que se denomina una escala basada en el análisis factorial. En este caso es preciso

<sup>6</sup> Los datos y resultados que no son expuestos, pueden solicitarse a la doctoranda.

indicar que el factor 4 elegido está formado por cuatro elementos y que dos de ellos saturan negativamente. Por ello, antes de calcular los valores de la escala habrá que revertir los valores de los dos ítems que saturan negativamente: ítems 20 y 21, en este caso.

#### **4. EL CUESTIONARIO DE EFECTIVIDAD**

Elaborado expresamente para esta tesis a partir de la propuesta realizada por Van de Vliert, adaptada al castellano por Cisneros, Medina, Munduate y Dorado (2012). El original tenía 8 ítems que se agrupaban en dos factores: efectividad sustantiva y efectividad relacional (Medina, 2001). Estos dos factores conforman a su vez un factor de segundo orden: la efectividad global. Se han incorporado siete ítems nuevos. Los resultados de los análisis psicométricos efectuados para este instrumento se recogen en el anexo E.

##### ***4.1. Calidad de los elementos (ítems)***

El análisis de las correlaciones elemento-total corregidas (mostrado en la Tabla E.1) pone de manifiesto que ninguno de los quince ítems del instrumento de medida presenta valores negativos. Por tanto, puede colegirse que, en principio, podría existir una única escala.

##### ***4.2. Estimación de la fiabilidad inicial***

Una vez comprobada la idoneidad de incluir todos los elementos del cuestionario sobre efectividad en una única escala se ha procedido a la determinación de la consistencia interna de la misma.

Los resultados del análisis de fiabilidad se muestran en la Tabla E.2. Los datos obtenidos indican una alta fiabilidad de la escala, ya que el coeficiente alfa de Cronbach (0,926) se sitúa por encima del valor estándar establecido en la literatura para dicho estadístico. No existen elementos de la escala cuya eliminación supondría una mejora de la misma. La escala, en este momento de la investigación, se mantiene con los 15 elementos que la conforman.

### **4.3. Identificación de los componentes de la escala**

Como hemos hecho con los instrumentos de medida anteriores nos centramos en este momento en la determinación de los diversos componentes o factores que contribuyen a explicar la escala sobre efectividad. Para ello se ha llevado a cabo un análisis factorial exploratorio. Los resultados obtenidos en tal análisis servirán de punto de partida para el siguiente paso del análisis de los instrumentos de medida: la fiabilidad de la escala global y de sus diferentes subescalas o factores.

El análisis factorial exploratorio se ha realizado mediante el método de componentes principales con rotación varimax y criterio de Kaiser; marcándose la pertenencia de un elemento a un factor siempre y cuando la carga factorial haya sido igual o superior a 0,40.

En la tabla 8.46 se recogen los valores de adecuación de los datos al empleo de la técnica del análisis factorial. Tanto la medida de adecuación KMO como el test de esfericidad de Bartlett resultan significativos, por lo que es apropiado el empleo de esta técnica con los datos de esta investigación.

**Tabla 8.46. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario global de efectividad**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,884
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1056,764
	Gl	105
	Sig.	,000

Los resultados de este análisis, presentados en la Tabla E.3, muestran la existencia de 3 factores (con valores propios superiores a 1) que explican el 65,61% de la varianza total. Las cargas factoriales o saturaciones de cada elemento corresponden a la solución rotada, y se incluyen todos los ítems del cuestionario en el mismo orden en que aparecen en el instrumento de medida.

El primer componente, que explica casi un 24% de la varianza, está formado por siete elementos, de los cuales dos muestran a su vez cargas factoriales relevantes en el factor segundo (los ítems 7 y 13).



El segundo factor, constituido también por siete elementos, representa el 23% de la varianza. En este caso hay 3 ítems que puntúan también alto en otro factor: los dos ya señalados (7 y 13) en el componente anterior y el ítem 4 que satura también en el factor 3.

El último factor, integrado por los elementos 1, 2, 3 y 4, explica algo más del 18 % de la varianza. Como ya se ha señalado el ítem 4 satura también, aunque ligeramente por debajo, en el segundo factor.

Los resultados del análisis de componentes principales presentados y el hecho de que al desarrollar el cuestionario intentásemos replicar la teoría de Van de Vliert et al. (1995) sobre la existencia de dos tipos de efectividad (sustantiva y relacional) nos impulsaron a comprobar si los datos podían estar explicando la existencia de dos factores distintos. Por ello, forzamos en análisis a la existencia de dos factores. Los resultados se muestran en la Tabla E.4. Esta solución de dos factores explica el 58,61% de la varianza, que se distribuye entre un 30,11% para el primer factor y un 28,50% para el segundo.

En este supuesto los elementos que presentan saturaciones elevadas (igual o superiores a 0,40) en ambos componentes son siete. El número de ítems de cada factor identificado son 12, en el factor 1, y 10, en el factor 2.

Finalmente, analizados estos últimos resultados, nos planteamos la posibilidad de que el instrumento estuviese, en realidad, midiendo un único constructo, que no pudiese ser desglosado a su vez en distintos componentes. Por ello, forzamos al paquete estadístico utilizado en nuestro análisis que nos mostrase los resultados para el caso de un factor único. Tales resultados, recogidos en la Tabla E.5, indican que un único factor explicaría casi el 50% de la varianza y que en el mismo saturarían satisfactoriamente los 15 elementos del cuestionario.

En la Tabla 8.47 se muestra un resumen de los resultados alcanzados en los análisis factoriales exploratorios a que sometimos al cuestionario sobre efectividad. A nuestro juicio, la tabla pone de manifiesto, a primera vista, que es factible considerar que el instrumento este midiendo un único constructo, sin que se pueda

afirmar rotundamente si el mismo puede descomponerse a su vez en dos o tres partes.

**Tabla 8.47. Comparación de las estructuras factoriales para el cuestionario sobre efectividad.**

	<b>Tres factores</b>	<b>Dos factores</b>	<b>Factor único</b>
Adecuación de los datos	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
Número de factores	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Porcentaje de varianza explicada	<b>65,611</b>	<b>58,610</b>	<b>49,954</b>
Ítems que no saturan en ningún factor			
Ítems con saturación en más de un factor	<b>3</b> <b>(ítems 4, 7 y 13)</b>	<b>7</b> <b>(ítems 4, 6, 7, 9, 10, 11 y 13)</b>	
Factor 1	Ítems 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 13. <b>(23,966%)</b>	Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 13. <b>(30,108%)</b>	Ítems 1 al 15 <b>(49,954%)</b>
Factor 2	Ítems 4, 7, 11, 12, 13, 14 y 15. <b>(23,157%)</b>	Ítems 4,6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15. <b>(28,503%)</b>	
Factor 3	Ítems 1, 2, 3 y 4. <b>(18,488%)</b>		

#### **4.4. Fiabilidad de los componentes y de la nueva escala global**

La siguiente tarea en el análisis de este instrumento de medida consistió en la evaluación de la fiabilidad de los distintos componentes identificados y del cuestionario global. Debemos recordar que en los casos de elementos con saturación en varios componentes hemos optado por dejarlos allí donde la carga factorial sea más elevada. En esta parte del análisis no sugeriremos la eliminación de elementos de las escalas estudiadas. Además de las tres soluciones alcanzadas en el AFE hemos decidido comprobar también la fiabilidad del planteamiento teórico sobre la escala: la efectividad sustantiva (medida por los ítems 1 a 10) y la efectividad relacional (medida por el resto de elementos).

Empezamos analizando la solución de tres factores. Los datos de fiabilidad para este caso se muestran en las Tablas E.6, E.7 y E.8.

La mencionada tabla E.6, correspondiente al primer factor, muestra la elevada consistencia interna del mismo, pues el coeficiente alfa se sitúa en 0,862 y no se producen mejoras en el mismo con la exclusión de alguno de sus elementos.

El segundo constructo, formado por 5 elementos, tal y como ilustra la Tabla E.7, alcanza un nivel satisfactorio de fiabilidad (alfa de 0,883). Tampoco se produce mejoría en esta escala por excluir alguno de los ítems que la conforman.

La Tabla E.8 ofrece los resultados para el tercer factor. Los cuatro elementos que la constituyen puntúan adecuadamente en el coeficiente alfa (0,806) y tampoco ha de ser eliminado ninguno de ellos.

El resumen de los resultados de fiabilidad para el caso de tres factores aparece en el Tabla 8.48.

**Tabla 8.48. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas sobre efectividad (3 factores)**

Escalas	Numero de ítems	Fiabilidad global	$\alpha_{\zeta} =$
Escala de efectividad global	15	0,926	—
Factor 1	6	0,862	—
Factor 2	5	0,883	—
Factor 3	4	0,806	—

$\alpha_{\zeta}$ = alfa de Cronbach si se elimina un elemento

Para la solución de dos factores, como expresan las Tablas E.9 y E.10, se obtienen elevados niveles de fiabilidad (alfas de 0,883 y 0,884), sin que se produzcan mejoras en los mismos por eliminación de algún ítem. Un resumen de los resultados se muestra en la Tabla 8.49.

**Tabla 8.49. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas sobre efectividad (2 factores)**

Escalas	Numero de ítems	Fiabilidad global	$\alpha_{\zeta} =$
Escala de efectividad global	15	0,926	—
Factor 1	9	0,883	—
Factor 2	6	0,884	—

$\alpha_{\zeta}$ = alfa de Cronbach si se elimina un elemento

Por otro lado, para el caso de una escala única, formada por los 15 elementos del cuestionario, los resultados son los mostrados en la Tabla E.2.Y, como ya dijimos al comentar dicha tabla, la existencia de una única escala muestra valores aceptables de fiabilidad y no se observa mejora con la exclusión de algún ítem.

Finalmente, comentamos los resultados alcanzados en el análisis de fiabilidad de las dos escalas teóricas. Estos se muestran en las Tablas E.11 y E.12.

Con relación a la efectividad sustantiva, integrada por los elementos 1 a 10, los valores indican una apropiada consistencia interna de la misma: alfa de 0,892 y no mejora por exclusión de elementos (Tabla E.11).

La Tabla E.12, que recoge los valores para la efectividad relacional, ilustra la idoneidad de la escala: coeficiente de 0,883 y no mejora por eliminación de algún ítem.

En la Tabla 8.50 se muestran los datos de fiabilidad para las escalas teóricas de efectividad.

**Tabla 8.50. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas teóricas sobre efectividad**

Escalas	Numero de ítems	Fiabilidad global	$\alpha_{\zeta} =$
Escala de efectividad global	15	0,926	—
Efectividad sustantiva	10	0,892	—
Efectividad relacional	5	0,883	—

$\alpha_{\zeta}$  = alfa de Cronbach si se elimina un elemento

#### 4.5. Validez de constructo de las escalas

Comprobamos ahora los datos de validez de las distintas opciones consideradas. En primer lugar, el modelo teórico con dos escalas de efectividad: sustantiva y relacional. Posteriormente, las dos soluciones obtenidas a partir de los datos muestrales: la de tres factores y la de dos factores.

La Tabla 8.51, referida a las escalas teóricas, muestra la alta y positiva correlación entre ambos constructos. Además, ambas escalas obtienen buenas puntuaciones en términos de coeficiente de fiabilidad. Podríamos considerar la existencia de una escala común que se compone a su vez de dos factores.

**Tabla 8.51. Fiabilidad de factores teóricos y correlación entre ellos del cuestionario sobre efectividad**

Factores	Ítems	$\alpha$	ES	ER
Efectividad sustantiva (ES)	10	0,892	—	
Efectividad relacional (ER)	5	0,883	,728**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

En el caso de la solución de tres factores ajustada a los datos constatamos, como se puede observar en la Tabla 8.52, que los tres factores correlacionan positivamente y con valores altos y significativos. Tampoco existen problemas de fiabilidad en las escalas. Por ello, también podría sostenerse que existe una escala única, aunque en este caso descompuesta en tres componentes.

**Tabla 8.52. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario sobre efectividad (3 factores)**

Factores	Ítems	A	1	2	3
FACTOR 1	6	0,862	—		
FACTOR 2	5	0,883	,702**	—	
FACTOR 3	4	0,806	,657**	,612**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Finalmente, respecto de la solución de dos factores podemos concluir de idéntico modo que en los dos casos precedentes: una única escala conformada por dos constructos altamente relacionados entre sí (véase la Tabla 8.53).

**Tabla 8.53. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario sobre efectividad (2 factores)**

Factores	Ítems	$\alpha$	1	2
FACTOR 1	9	0,892	—	
FACTOR 2	6	0,883	,741**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

#### **4.6. Conclusión final del análisis psicométrico**

Los resultados obtenidos en el análisis del cuestionario sobre efectividad parecen señalar que la mejor opción de todas es la existencia de una escala global o general de efectividad integrada por tres factores. Por ello se calcularán las cuatro escalas correspondientes como media de los valores de los elementos que integran cada uno de los constructos. Se trata, como en los casos precedentes, de escalas basadas en el análisis factorial.

En el siguiente capítulo se mostrarán los datos estadísticos descriptivos y correlaciones de las variables más significativas. Además se presentarán diversos análisis de la varianza.

## **CAPÍTULO IX**

### **ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

En este capítulo realizamos el análisis estadístico de los datos obtenidos en nuestra investigación. En primer lugar, procederemos a definir las variables empleadas y a determinar el modo en que las mismas se han obtenido a partir de los diferentes elementos incluidos en los cuestionarios utilizados para la captación de datos. La segunda parte está dedicada a la presentación de los datos descriptivos de la muestra analizada. Presentaremos así los valores de la media, desviación típica, correlaciones, etc. para todas las variables consideradas. Por último, realizaremos el contraste de las diferentes hipótesis planteadas en esta tesis doctoral; a través de comparaciones de medias y análisis de regresión.

#### **1. DEFINICIÓN DE VARIABLES**

Antes de la presentación de los datos es necesario definir y comentar las distintas variables utilizadas en esta investigación. Presentaremos la mismas distinguiendo entre aquellas variables controladas por el investigador y aquellas que se escapan a su control; dejando éstas para el final. Todas las variables derivadas de los distintos instrumentos se han calculado siguiendo el mismo procedimiento: valor medio de los ítems originales incluidos en la escala. Se ha optado por valores medios en lugar de sumas para que se puedan comparar las distintas dimensiones en una escala común.

##### ***1.2. Variables de la escala de valores***

En este apartado se trata de medir los valores personales. Dado que los elementos originales del cuestionario sobre valores fueron medidos mediante una escala Likert de 5 puntos (de 1 a 5), todas las dimensiones asociadas a este instrumento varían, en principio, entre un valor mínimo de 1 y un valor máximo de 5. El análisis de las características del instrumento empleado para su medición nos ha llevado a considerar las seis variables siguientes:

1. Vida personal: se refiere al grado en que las personas mantienen una serie de valores centrados en dotar de sentido y contenido a su propia vida. Esta

variable está compuesta por los valores “felicidad”, “armonía interior”, “realización personal”, “libertad”, “respeto a uno mismo”, “sabiduría”, “amistad verdadera” y “una vida interesante”.

2. Conducta social: esta dimensión recoge aquellos valores que determinan el tipo de conducta que los sujetos van a desplegar. En ella se encuentran los valores “responsable”, “autodisciplinado”, “pulcro”, “honesto”, “cortés” “la familia por encima de todo” y “obediente”.
3. Bienestar de la sociedad: mide el nivel de preocupación de las personas de que en el mundo que les rodea sea de paz, de belleza, seguro, etc. Los ítems incluidos en esta escala son “un mundo de belleza”, “un mundo en paz”, “igualdad entre las personas” y “seguridad nacional”.
4. Consideración hacia los demás: formado por cuatro valores (“alegre”, “tolerancia”, “saber perdonar” y “capaz de amar”) que ponen de manifiesto el deseo de vivir en armonía con los otros, de ser capaces de aceptar las opiniones de los demás, etc.
5. Actitud lógica: una dimensión centrada en la toma de decisiones, en el razonamiento, en la creatividad, etc. En esta escala nos encontramos con los siguientes elementos: “independiente”, “intelectual”, “imaginativo” y “valiente”.
6. Hedonismo: la búsqueda de placer personal, de los propios intereses, etc. Los valores incluidos en esta dimensión son tres valores terminales (“placer”, “reconocimiento social” y “una vida confortable”) y un valor instrumental (“ambición”).

### **1.2. Variables de los estilos de gestión del conflicto**

El instrumento ROCI-II adaptado ha sido desarrollado expresamente para medir las estrategias de gestión del conflicto que desarrollan los sujetos al percibir que en una determinada situación sus intereses, metas, valores, creencias o actitudes resultan incongruentes o incompatibles con los de otra/s persona/s. La escala empleada para medir los 28 ítems del cuestionario fue de tipo Likert y de cinco puntos. Los cinco estilos teóricos se han visto replicados casi perfectamente en los datos de esta muestra; por ello, las cinco variables calculadas son:

1. Estilo de integración: actitud colaborativa del individuo, quien busca resolver el problema de modo que se alcancen al mismo tiempo los intereses de ambas

partes. Se ha obtenido como media de los valores de los ítems 1, 4, 5, 12, 22, 23 y 28.

2. Estilo dominación: es un enfoque ganar-perder, ya que el sujeto se preocupa exclusivamente de sus propios intereses y busca, de otro lado, perjudicar las metas de su rival. Los elementos que puntúan en este estilo son 8, 9, 18, 21 y 25.
3. Estilo evitación: supone la inacción del actor, la huida de la situación conflicto, dejar pasar el tiempo. Los ítems incluidos en esta dimensión son los números 3, 6, 16, 17, 26 y 27.
4. Estilo servilismo: la persona que hace dejación de sus intereses para tratar de satisfacer los de la otra parte. La escala la conforman los elementos 2, 10, 11, 13, 19 y 24.
5. Estilo compromiso: busca la satisfacción de ambas partes, pero a niveles intermedios. Cuatro ítems se incluyen en esta dimensión: 7, 14, 15 y 20.

### **1.3. Las variables de la escala sobre eficacia negociadora (CEN)**

Esta herramienta pretende medir las actitudes del negociador ante el proceso de negociación, para actuar en el mismo, de un modo eficaz y eficiente. Los 40 elementos originales de esta herramienta se contrastan a través de una escala Likert de cinco puntos. La solución final adoptada tras el análisis psicométrico del cuestionario implica la presencia de cuatro factores o constructos distintos.

1. El primero de ellos, compuesto por los ítems 14, 17, 18, 19, 34, 35, 36 y 37, puede ser catalogado como la denominación “armonía procedimental”. Todos los elementos incluidos en esta variable parecen incidir en aspectos relacionados con el modo de abordar el proceso negociador y los pasos y procedimientos a seguir durante el mismo.
2. La segunda dimensión se ha etiquetado como “clima constructivo”, igual que una de las escalas propuestas en el cuestionario original. Los elementos que la conforman sugieren el deseo del negociador de crear un clima favorable, de ser afable y simpático durante la negociación. Los elementos incluidos en la escala son los números 10, 22, 23, 24, 31 y 32.
3. El constructo “tendencia a obtener resultados favorables” pone el énfasis en la preocupación de la persona por alcanzar sus metas, deseos e intereses. Todos



los ítems que saturan en este componente pertenecen a la escala original denominada “resultados sustantivos”; en concreto solo los ítems 1, 3, 4, 5, 7, 8 y 11.

4. Finalmente, la cuarta variable, conformada por los elementos 20, 21, 25 y 26, se puede etiquetar como “actitud no beligerante”, pone énfasis en la actitud no belicosa. En relación con este constructo hay que señalar que los elementos 25 y 26 de la escala original puntúan en sentido inverso al resto y que, de otro lado, los ítems 20 y 21 presentan cargas negativas en la escala, por lo que deben invertirse también para calcular la variable.

#### **1.4. Variables de efectividad**

El cuestionario sobre efectividad de la negociación está formado por 15 elementos originales, evaluados en una escala Likert de 5 puntos, que parecen identificar tres constructos o dimensiones diferentes:

1. La primera escala, integrada por los ítems 5 a 10, hace referencia a diversos aspectos sobre la satisfacción alcanzada por las partes al final del proceso de negociación y por ello se decidió denominarla “satisfacción con el acuerdo”.
2. La segunda dimensión, formada por los ítems 11 a 15, coincide con los criterios señalados por Van de Vliert et al. (1995) para determinar los efectos sobre la relación entre las partes, por lo que puede dársele la denominación de “resultados relacionales o efectividad relacional”.
3. El tercer constructo, que incluye los ítems 1 a 4, hace referencia a los aspectos sustantivos del acuerdo alcanzado en la negociación, siendo por tanto etiquetado como “efectividad sustantiva o resultados sustantivos”.

#### **1.5. Variables socio-demográficas**

Este grupo recoge aquellas características socio-demográficas de la muestra. Encontramos, en primer lugar, con una variable dicotómica para el sexo de los entrevistados: femenino o masculino. La segunda variable de este tipo es el país de origen de los encuestados: solo dos opciones Bolivia o España. La tercera variable es la edad, una variable continua. En cuarto lugar, se recabó información sobre la profesión de los encuestados, dejando a los mismos que indicasen en esta de forma

libre. Finalmente, se pidió en la encuesta que las personas seleccionadas indicasen su experiencia laboral en número de años, siempre un valor entero.

## **2. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS**

En esta parte del capítulo se van a presentar los principales resultados estadístico-descriptivos correspondientes a las muestras de los dos estudios que conforman la parte empírica de esta tesis doctoral. Por eso dividimos la exposición de los datos y resultados en dos partes: una para cada estudio.

### ***2.1. Datos descriptivos del estudio 1***

La muestra correspondiente a este estudio está constituida como puede verse en la Tabla 9.1 por un total de 470 sujetos: 245 del sexo femenino y 225 del masculino; con edades comprendidas entre los 21 y 65 años y una edad media de 32,65 años; 399 bolivianos y 71 españoles; con una experiencia laboral media de poco más de 7 años; de diversas titulaciones y profesiones.

**Tabla 9.1. Características socio-demográficas de la muestra del estudio 1 (n=470)**

<b>Variables/dimensiones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SEXO</b>		
Femenino	245	52,1
Masculino	225	47,9
<b>PAÍS DE ORIGEN</b>		
Bolivia	399	84,9
España	71	15,1
<b>EDAD</b>		
menos de 25	67	14,3
25-32	199	42,3
33-39	134	28,5
40-46	37	7,9
más de 46	33	7,0
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		
sin experiencia	37	7,9
1 a 5 años	213	45,3
6 a 10 años	120	25,5
11 a 15 años	48	10,2
16 a 20 años	22	4,7
más de 20 años	30	6,4
<b>PROFESION</b>		
Lic. Ad. Empresas	116	24,7
Abogado	77	16,4
Ing. Comercial	53	11,3
Lic. Marketing	35	7,4
Estudiante	25	5,3
Lic. Auditoría	22	4,7
Ing. Industrial	18	3,8
Administrativo	17	3,6
Funcionario	16	3,4
Lic. Economía	16	3,4
Lic. Diseño Gráfico	15	3,2
Lic. Psicología	10	2,1
Otras	50	10,6

La distribución de dicha muestra en base al sexo de los entrevistados se presenta en la Tabla 9.2, donde se observa la aparente similitud entre la misma y la distribución general.

**Tabla 9.2. Distribución por sexo de la muestra del estudio 1 (n=470)**

Variables/dimensiones	Femenino	Masculino
	Frecuencia	Frecuencia
PAÍS DE ORIGEN		
Bolivia	212	187
España	33	38
EDAD		
menos de 25	33	34
25-32	105	94
33-39	74	60
40-46	19	18
más de 46	14	19
EXPERIENCIA LABORAL		
sin experiencia	21	16
1 a 5 años	109	104
6 a 10 años	67	53
11 a 15 años	25	23
16 a 20 años	11	11
más de 20 años	12	18
PROFESION		
Lic. Ad. Empresas	60	56
Abogado	47	30
Ing. Comercial	21	32
Lic. Marketing	24	11
Estudiante	9	16
Lic. Auditoría	15	7
Ing. Industrial	8	10
Administrativo	11	6
Funcionario	7	9
Lic. Economía	6	10
Lic. Diseño Gráfico	9	6
Lic. Psicología	8	2
Otras	20	30

A continuación se comentan brevemente los valores de las diversas variables consideradas en este estudio en el mismo orden en que han sido presentados de los diversos instrumentos de medida. En todos los casos se presentan los datos generales y distribuidos por sexo y país de origen; además se hacen comentarios sobre las diferencias detectadas o no en relación con la edad de los sujetos y la experiencia laboral de los mismos.

### 2.1.1. Dimensiones de la escala de valores

La Tabla 9.3 ilustra los resultados de las escalas sobre valores humanos generales y por sexo de las personas encuestadas. El primer hecho que destaca es que todas las dimensiones sobre valores presentan puntuaciones relativamente elevadas, por encima de 3,50 en todos los casos. Los sujetos de la muestra se caracteriza por mantener valores relacionados con la vida personal (media de 4,42 sobre 5), estar orientados hacia una conducta social proactiva (4,26), con clara inclinación a adoptar una actitud lógica ante la vida y bastante preocupados por la situación de sus semejantes. Los valores menos relevantes son hedonismo y el bienestar de la sociedad. Este perfil es idéntico para mujeres y varones. No obstante, las pruebas de comparación de medias (ANOVA<sup>7</sup>) señalan diferencias en cuatro de las dimensiones (vida personal, conducta social, bienestar de la sociedad y consideración hacia los demás) y en todos los casos son las mujeres las que puntúan más alto en las mismas.

**Tabla 9.3. Distribución de las escalas de valores por sexo.  
Estudio 1 (n=470)**

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Vida personal	1,50	5,00	4,47	0,505	2,38	5,00	4,36	0,542	1,50	5,00	4,42	0,526
Conducta social	1,71	5,00	4,32	0,491	2,57	5,00	4,20	0,466	1,71	5,00	4,26	0,483
Bienestar de la sociedad	1,75	5,00	3,93	0,669	1,00	5,00	3,59	0,745	1,00	5,00	3,77	0,726
Consideración hacia los demás	1,75	5,00	4,17	0,591	2,25	5,00	4,06	0,616	1,75	5,00	4,11	0,605
Actitud lógica	1,50	5,00	4,12	0,599	2,25	5,00	4,12	0,616	1,50	5,00	4,12	0,607
Hedonismo	1,50	5,00	3,78	0,592	2,00	5,00	3,92	0,589	1,50	5,00	3,85	0,594

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

Con relación a las puntuaciones en los valores humanos de los dos grupos de regiones distintas (Bolivia y España) podemos señalar, como se observa en la Tabla 9.4, que, en principio, los sujetos españoles presentan puntuaciones más bajas en todas las dimensiones, siendo las diferencias significativas en todas ellas menos en una (la consideración hacia los demás). Sin embargo, el patrón de relevancia de los valores para ambas submuestras es similar (e idéntico al general y al de ambos

<sup>7</sup> Los resultados de las pruebas de análisis de la varianza (ANOVA) de todas las variables consideradas en el estudio 1 se presentan en el anexo F.

sexos): vida personal, conducta social, actitud lógica, consideración hacia los demás, hedonismo y bienestar de la sociedad.

**Tabla 9.4. Distribución de las escalas de valores por región geográfica  
Estudio 1 (n=470)**

Dimensiones	Bolivia				España				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Vida personal	1,50	5,00	4,48	0,485	2,75	5,00	4,05	0,592	1,50	5,00	4,42	0,526
Conducta social	1,71	5,00	4,30	0,464	2,57	5,00	4,02	0,517	1,71	5,00	4,26	0,483
Bienestar de la sociedad	1,00	5,00	3,81	0,704	1,25	5,00	3,54	0,807	1,00	5,00	3,77	0,726
Consideración hacia los demás	1,75	5,00	4,13	0,596	2,25	5,00	4,02	0,649	1,75	5,00	4,11	0,605
Actitud lógica	1,50	5,00	4,21	0,537	2,25	5,00	3,62	0,722	1,50	5,00	4,12	0,607
Hedonismo	1,50	5,00	3,91	0,592	2,25	5,00	3,52	0,492	1,50	5,00	3,85	0,594

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

Como indicamos al comenzar la presentación de estos datos descriptivos, se realizaron también pruebas de comparación de medias en base a los grupos de edad y las categorías de años de experiencia laboral de los entrevistados. Los resultados, que se muestran en el anexo F, indican diferencias significativas en base a la edad en los seis grupos de valores y en el sentido de que son los grupos de edad comprendidos entre 25 y 39 años los que puntúan más altos en los cinco constructos. Las diferencias en función de la experiencia laboral se producen en cuatro de las dimensiones de valores: vida personal, conducta social, actitud lógica y hedonismo. En esas cuatro dimensiones de valores se observa la misma tendencia: puntuaciones más elevadas en estadios de experiencia laboral intermedios, superando tanto a las personas sin experiencia como a aquellos grupos con más años de experiencia.

Para concluir este análisis de los datos estadísticos descriptivos presentamos la Tabla 9.5 con las correlaciones entre las seis dimensiones consideradas. Los datos ponen de manifiesto correlaciones positivas y significativas entre todos los constructos.

**Tabla 9.5. Correlaciones bivariadas de los valores humanos  
Estudio 1 (n=470)**

CONSTRUCTOS	VP	CS	BS	CD	AL	HE
VIDA PERSONAL (VP)	—					
CONDUCTA SOCIAL (CS)	,433**	—				
BIENESTAR DE LA SOCIEDAD (BS)	,557**	,387**	—			
CONSIDERACION HACIA LOS DEMAS (CD)	,446**	,538**	,429**	—		
ACTITUD LOGICA (AL)	,471**	,442**	,280**	,400**	—	
HEDONISMO (HE)	,447**	,245**	,210**	,153**	,324**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

### 2.1.2. Estilos de gestión del conflicto

Las puntuaciones obtenidas por las personas entrevistadas en los cinco estilos de gestión del conflicto aparecen recogidas en la Tabla 9.6. La misma pone de manifiesto el predominio del estilo integración para el conjunto de la muestra (media de 3,96), seguido, y en este orden, por los estilos dominación, compromiso, evitación y servilismo. Este patrón de orden de los estilos parece indicar, inicialmente, la inclinación de los sujetos hacia el uso de estilos de marcado carácter asertivo; pues los tres estilos más empleados se caracterizan por mostrar suficiente preocupación por los intereses propios. Cuando se desciende en el análisis a nivel de sexo, observamos el mantenimiento de dichas pautas en los dos grupos, aunque las mujeres intercambian las posiciones de los estilos de dominación y de compromiso. De otro lado, las mujeres tienden a usar más los estilos de integración y compromiso que los hombres, en tanto que estos suelen ser más dominadores que aquellas.

**Tabla 9.6. Distribución de los estilos de gestión del conflicto por sexo  
Estudio 1 (n=470)**

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Integración	2,14	5,00	4,01	0,507	2,14	5,00	3,90	0,464	2,14	5,00	3,96	0,489
Dominación	1,00	5,00	3,30	0,796	1,00	5,00	3,58	0,821	1,00	5,00	3,43	0,820
Evitación	1,17	4,67	3,29	0,700	1,17	4,83	3,24	0,655	1,17	4,83	3,27	0,678
Servilismo	1,17	4,67	3,03	0,570	1,50	4,67	3,07	0,509	1,17	4,67	3,05	0,541
Compromiso	1,25	4,75	3,48	0,561	1,25	4,75	3,28	0,646	1,25	4,75	3,38	0,610

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

Los datos sobre frecuencia de uso de los estilos de gestión del conflicto en función de la región geográfica de los sujetos encuestados, mostrados en la Tabla 9.7, señalan lo siguiente: a) pautas diferentes entre los encuestados bolivianos y españoles; estos últimos emplean muy poco el estilo de dominación; b) diferencias significativas entre ambos grupos en el empleo del estilo de integración: los bolivianos (media de 3,99) son más integradores que los españoles (media de 3,81); y c) por último, una enorme diferencia en la frecuencia de uso del estilo de dominación entre ambos grupos: 3,53 para la muestra de Bolivia y 2,89 para la de España.

**Tabla 9.7. Distribución de los estilos de gestión del conflicto por región geográfica  
Estudio 1 (n=470)**

Dimensiones	Bolivia				España				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Integración	2,14	5,00	3,99	0,489	2,71	5,00	3,81	0,469	2,14	5,00	3,96	0,489
Dominación	1,00	5,00	3,53	0,785	1,00	4,80	2,89	0,806	1,00	5,00	3,43	0,820
Evitación	1,17	4,67	3,26	0,673	1,17	4,83	3,30	0,712	1,17	4,83	3,27	0,678
Servilismo	1,17	4,67	3,04	0,551	2,00	4,33	3,11	0,481	1,17	4,67	3,05	0,541
Compromiso	1,25	4,75	3,38	0,618	1,75	4,50	3,40	0,571	1,25	4,75	3,38	0,610

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

Con relación a las variables edad y experiencia laboral, los análisis de comparación de medias apuntan lo siguiente: 1) los más jóvenes tienden a acudir con mayor frecuencia al estilo de dominación; 2) el empleo de la integración es más común entre los grupos de edades comprendidas entre 25 y 39 años; y 3) cuanto mayor es el tiempo de experiencia laboral menor es el uso de la dominación.

Los patrones de correlación entre los cinco estilos de gestión del conflicto aparecen recogidos en la Tabla 9.8. Los datos indican correlaciones positivas en la mayoría de los casos, con la excepción de la correlación entre los estilos de evitación y dominación (aunque la misma no es significativa). Por otro lado, parece claro que el estilo de dominación tiene poco en común con los otros cuatro: correlaciones bajas y no significativas, e incluso una de ellas negativa. Además, se observa la alta correlación positiva entre los estilos compromiso e integración. Estos resultados no difieren de los encontrados en otros estudios sobre los estilos de gestión del conflicto (Rahim, 1983; Munduate, Ganaza & Alcaide, 1993; Ganaza, 2001).



**Tabla 9.8. Correlaciones bivariadas de los estilos de gestión del conflicto  
Estudio 1 (n=470)**

Estilos	IN	DO	EV	SE	CO
INTEGRACIÓN (IN)	—				
DOMINACIÓN (DO)	,049	—			
EVITACIÓN (EV)	,135**	-,056	—		
SERVILISMO (SE)	,190**	,041	,351**	—	
COMPROMISO (CO)	,315**	,074	,230**	,464**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

### 2.1.3. Expectativas de eficacia negociadora

El cuestionario sobre eficacia negociadora modificado (CEN-25) permite identificar 4 constructos que conforman a su vez una escala común. Los datos de esas cinco variables se ilustran en las Tabla 9.9 y 9.10. La primera de ellas recoge el hecho de que los sujetos tienen una percepción de su eficacia negociadora moderadamente favorable (media de 3,77 en una escala máxima de 5 puntos) y que la misma es ligeramente mayor en el caso de la mujeres, aunque tales diferencias no resultan significativas estadísticamente ( $F=0,818$ ;  $p=0,366$ ). A la hora de afrontar la negociación las personas encuestadas se inclinan por buscar la creación de un clima constructivo (4,12) y por el uso de tácticas procedimentales justas (armonía procedimental de 4,11); prestando mucha menos importancia a los resultados a alcanzar y la actitud no beligerante. En cuanto a las diferencias entre los sexos señalar que las mujeres parecen adoptar actitudes menos beligerantes que los varones; en tanto que estos se muestran más preocupados por la obtención de resultados favorables.

**Tabla 9.9. Distribución de las dimensiones de eficacia negociadora por sexo  
Estudio 1 (n=470)**

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Armonía procedimental	1,13	5,00	4,14	0,532	2,50	5,00	4,08	0,481	1,13	5,00	4,11	0,508
Clima constructivo	1,17	5,00	4,12	0,578	2,83	5,00	4,12	0,473	1,17	5,00	4,12	0,530
Resultados favorables	1,43	4,86	3,44	0,591	1,43	4,86	3,60	0,577	1,43	4,86	3,52	0,589
Actitud no beligerante	1,25	5,00	3,44	0,731	1,00	5,00	3,23	0,738	1,00	5,00	3,34	0,741
Expectativa de eficacia negociadora	2,02	4,50	3,79	0,360	2,66	4,48	3,76	0,328	2,02	4,50	3,77	0,345

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

En la distribución en por área geográfica se observan diferencias en la expectativa de eficacia negociadora ( $F=11,467$ ;  $p=0,001$ ), en la armonía procedimental, el clima constructivo y los resultados favorables. En todos los casos las diferencias muestran puntuaciones más altas para el grupo de Bolivia. En definitiva, los sujetos bolivianos, de este estudio, tienden a percibirse como más eficaces a la hora de afrontar una negociación.

**Tabla 9.10. Distribución de las dimensiones de eficacia negociadora por región geográfica Estudio 1 (n=470)**

Dimensiones	Bolivia				España				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Armonía procedimental	1,13	5,00	4,15	0,502	2,75	5,00	3,85	0,467	1,13	5,00	4,11	0,508
Clima constructivo	1,17	5,00	4,17	0,522	2,67	5,00	3,88	0,518	1,17	5,00	4,12	0,530
Resultados favorables	1,43	4,86	3,54	0,590	2,14	4,71	3,35	0,555	1,43	4,86	3,52	0,589
Actitud no beligerante	1,00	5,00	3,32	0,749	1,75	5,00	3,49	0,686	1,00	5,00	3,34	0,741
Expectativa de eficacia negociadora	2,02	4,50	3,80	0,345	2,74	4,44	3,65	0,319	2,02	4,50	3,77	0,345

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

Por grupo de edad se observan diferencias significativas en todas las variables, menos una: la actitud no beligerante. En este sentido, cuanto más jóvenes y más adultos, la eficacia negociadora decae ( $F=3,918$ ;  $p=0,004$ ); igual que la búsqueda de la armonía procedimental y los intentos por crear un clima constructivo o favorable. Sin embargo, el interés por obtener resultados favorables ( $F=2,439$ ;  $p=0,046$ ) decae con la edad.

Por grado de experiencia laboral los resultados indican que las personas sin experiencia y aquellas con más años de vida laboral tienden a percibirse como menos eficaces ( $F=2,979$ ;  $p=0,012$ ) y como menos preocupados por la armonía en el procedimiento ( $F=2,909$ ;  $p=0,013$ ). De otro lado, no se observan diferencias en la variable resultados favorables, aunque sí en el clima constructivo (los sujetos de niveles intermedios de experiencia puntúan más alto) y en la actitud no beligerante (a mayor experiencia en el trabajo se tiende a ser menos beligerante en la negociación).

En la Tabla 9.11 se presentan los datos sobre correlaciones los constructos que conforman la escala de eficacia negociadora. Con la excepción de la escala "actitud

no beligerante”, la mayoría de las escalas presentan correlaciones positivas, significativas y moderadamente altas. Destacar la falta de correlación entre las escalas clima constructivo y actitud no beligerante y el hecho de que esta última correlaciones de forma negativa con el constructo resultados favorables.

**Tabla 9.11. Correlaciones bivariadas de los constructos de eficacia negociadora  
Estudio 1 (n=470)**

CONSTRUCTOS	AP	CC	RF	NB	EN
ARMONÍA	—				
PROCEDIMENTAL (AP)					
CLIMA CONSTRUCTIVO (CC)	,490**	—			
RESULTADOS FAVORABLES (RF)	,193**	,218**	—		
ACTITUD NO BELIGERANTE (NB)	,188**	,019	-,228**	—	
EFICACIA NEGOCIADORA (EN)	,739**	,667**	,458**	,516**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

## 2.2. Datos descriptivos del estudio 2

Con relación al segundo estudio, los datos demográficos se muestran en las Tablas 9.12 y 9.13. Cabe aclarar que, en este caso la población encuestada es exclusivamente boliviana y que se mantiene la distribución en paridad entre mujeres y varones. Sin embargo, tanto la edad media como la experiencia laboral de los sujetos se sitúan en este caso por debajo de los valores alcanzados para el estudio 1: en torno a 30 años de edad y 4 años de experiencia laboral.

**Tabla 9.12. Características socio-demográficas de la muestra del estudio 2 (n=119)**

<b>VARIABLES/DIMENSIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SEXO		
Femenino	59	49,6
Masculino	60	50,4
EDAD		
menos de 25	10	8,4
25-32	84	70,6
33-39	22	18,5
40-46	3	2,5
más de 46	0	0,0
EXPERIENCIA LABORAL		
sin experiencia	6	5,0
1 a 5 años	82	68,9
6 a 10 años	28	23,5
11 a 15 años	2	1,7
16 a 20 años	1	0,8
más de 20 años	0	0,0
PROFESION		
Ing. Comercial	47	39,5
Lic. Ad. Empresas	35	29,4
Abogado	9	7,6
Ing. Sistemas	8	6,7
Ing. Industrial	5	4,2
Lic. Economía	5	4,2
Lic. Marketing	5	4,2
Lic. Auditoría	2	1,7
Ing. Agrónomo	1	0,8
Ing. Financiera	1	0,8
Ing. Químico	1	0,8

En lo que respecta a la distribución en base al sexo de los participantes tampoco se observan en este caso grandes diferencias entre la misma y la distribución de la muestra global.

**Tabla 9.13. Distribución por sexo de la muestra del estudio2 (n=119)**

Variables/dimensiones	Femenino	Masculino
	Frecuencia	Frecuencia
EDAD		
menos de 25	3	7
25-32	46	38
33-39	10	12
40-46	0	3
más de 46	0	0
EXPERIENCIA LABORAL		
sin experiencia	2	4
1 a 5 años	49	33
6 a 10 años	8	20
11 a 15 años	0	3
16 a 20 años	0	0
más de 20 años	0	0
PROFESION		
Ing. Comercial	28	19
Lic. Ad. Empresas	17	18
Abogado	4	5
Ing. Sistemas	0	8
Ing. Industrial	3	2
Lic. Economía	2	3
Lic. Marketing	2	3
Lic. Auditoría	17	18
Ing. Agrónomo	0	1
Ing. Financiera	0	1
Ing. Químico	1	0

Como en el apartado anterior vamos a exponer los resultados del análisis estadístico de las variables dependientes e independientes de este estudio, siguiendo el mismo orden en que los distintos instrumentos fueron completados por los sujetos. La novedad de este estudio con relación al precedente es la inclusión de tres momentos en el tiempo. Un primer momento, coincidente con el caso del estudio 1 que se produce al comienzo del curso y que incluye el llenado de tres instrumentos de medida: cuestionario sobre valores, cuestionario de estilos de gestión del conflicto (ROCI-II) y cuestionario de eficacia negociadora (CEN), denominado en este estudio CEN ex ante. En el segundo momento del tiempo, tras la realización de una pequeña simulación de negociación, los sujetos completaron el cuestionario sobre efectividad, que denominamos como cuestionario de efectividad ex ante. Finalmente, a la finalización del curso los encuestados completaron dos instrumentos: el cuestionario de eficacia negociadora (denominado desde estos

momentos CEN ex post) y de nuevo el cuestionario de efectividad (denominado cuestionario de efectividad ex post). En ese orden se van a exponer las distintas variables, escalas y constructos correspondientes a este estudio.

### 2.2.1. Dimensiones de la escala de valores

Las 119 personas que participaron en este segundo estudio obtuvieron en las escalas de valores humanos los resultados mostrados en la Tabla 9.14. Los individuos de esta muestra puntúan muy alto en valores tales como “vida personal” (media de 4,54) y “conducta social” (media de 4,26), mientras que muestran moderada preocupación por aspectos relacionados con el “bienestar de la sociedad” (media de 3,59). En los otros valores presentan puntuaciones moderadamente altas: de 3,87 a 4,12. Los análisis de la varianza realizados no mostraron diferencias significativas en base al sexo en ninguna de las seis dimensiones de valores.

**Tabla 9.14. Distribución de las escalas de valores por sexo  
Estudio 2 (n=119)**

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Vida personal	2,50	5,00	4,55	0,519	3,50	5,00	4,53	0,375	2,50	5,00	4,54	0,450
Conducta social	3,00	5,00	4,31	0,456	3,14	5,00	4,21	0,475	3,00	5,00	4,26	0,467
Bienestar de la sociedad	2,00	5,00	3,70	0,664	1,25	4,75	3,48	0,702	1,25	5,00	3,59	0,689
Consideración hacia los demás	2,50	4,75	4,05	0,523	2,25	5,00	3,95	0,609	2,25	5,00	4,00	0,567
Actitud lógica	3,00	5,00	4,14	0,536	2,00	5,00	4,10	0,564	2,00	5,00	4,12	0,548
Hedonismo	2,50	5,00	3,87	0,592	2,25	5,00	3,87	0,671	2,25	5,00	3,87	0,630

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

Las comparaciones de medias de las escalas de valores en base a los grupos de edad y a las categorías de experiencia laboral, como puede observarse en los resultados de las pruebas ANOVA recogidos en el anexo F, en todos los casos fueron no significativas.

Finalmente, recogemos en la Tabla 9.15 las correlaciones entre las seis dimensiones consideradas. Los datos ponen de manifiesto correlaciones positivas y significativas entre todos los constructos.

**Tabla 9.15. Correlaciones bivariadas de los valores humanos  
Estudio 2 (n=119)**

CONSTRUCTOS	VP	CS	BS	CD	AL	HE
VIDA PERSONAL (VP)	—					
CONDUCTA SOCIAL (CS)	,404**	—				
BIENESTAR DE LA SOCIEDAD (BS)	,471**	,340**	—			
CONSIDERACION HACIA LOS DEMAS (CD)	,393**	,463**	,466**	—		
ACTITUD LOGICA (AL)	,433**	,370**	,180*	,366**	—	
HEDONISMO (HE)	,433**	,357**	,233*	,283**	,432**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

### 2.2.2. Estilos de gestión del conflicto

Con respecto a las puntuaciones de los sujetos de esta muestra en las variables relacionadas con la gestión del conflicto cabe señalar, como se infiere de la Tabla 9.16, el predominio del estilo integración para el conjunto de la muestra (media de 3,96), seguido, y en este orden, por los estilos dominación, compromiso, evitación y servilismo. Este patrón de orden de los estilos parece indicar, inicialmente, la inclinación de los sujetos hacia el uso de estilos de marcado carácter asertivo; pues los tres estilos más empleados se caracterizan por mostrar suficiente preocupación por los intereses propios. Cuando se desciende en el análisis a nivel de sexo, observamos el mantenimiento de dichas pautas en los dos grupos. No existen diferencias significativas en ninguno de los cinco estilos entre hombres y mujeres.

**Tabla 9.16. Distribución de los estilos de gestión del conflicto por sexo  
Estudio 2 (n=119)**

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Integración	2,71	4,71	3,93	0,471	2,71	5,00	3,98	0,476	2,71	5,00	3,96	0,472
Dominación	1,80	5,00	3,68	0,697	1,60	5,00	3,57	0,730	1,60	5,00	3,63	0,713
Evitación	1,50	4,67	3,14	0,722	1,50	4,67	3,13	0,623	1,50	4,67	3,13	0,671
Servilismo	1,83	4,17	2,91	0,539	1,50	4,50	2,97	0,541	1,50	4,50	2,94	0,538
Compromiso	2,00	4,50	3,31	0,547	2,25	4,75	3,36	0,543	2,00	4,75	3,33	0,544

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

Las categorías de edad y experiencia laboral no obtuvieron diferencias significativas en cuanto al uso de los estilos preferentes de gestión del conflicto. Las pautas de correlación entre los cinco estilos de gestión del conflicto se muestran en la Tabla 9.17. Los resultados muestran con claridad que el estilo de dominación se diferencia de los otros cuatro: correlaciona negativa y significativamente con tres de ellos,

mientras que la correlación positiva (con el estilo de integración) es muy baja y nada significativa. Los otros cuatro estilos muestran entre sí correlaciones altas, positivas y significativas. Se confirman las pautas de relación identificadas en el estudio 1 de esta tesis.

**Tabla 9.17. Correlaciones bivariadas de los estilos de gestión del conflicto  
Estudio 2 (n=119)**

Estilos	IN	DO	EV	SE	CO
INTEGRACIÓN (IN)	—				
DOMINACIÓN (DO)	,046	—			
EVITACIÓN (EV)	,239**	-,243**	—		
SERVILISMO (SE)	,250**	-,123	,419**	—	
COMPROMISO (CO)	,349**	-,182*	,421**	,555**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

### 2.2.3. Expectativas de eficacia negociadora en la primera etapa

En el estudio dos, el cuestionario sobre eficacia negociadora fue administrado a los participantes en dos ocasiones. En este apartado comentamos y exponemos los resultados alcanzados en la primera de las dos ocasiones indicadas. La Tabla 9.18 recoge los valores de las cinco variables que conforman este instrumento de medida. Cabe indicar que los sujetos tienen una percepción de su eficacia negociadora moderadamente favorable (media de 3,72) y que la misma es ligeramente mayor en el caso de las mujeres, aunque tales diferencias no resultan significativas estadísticamente. A la hora de afrontar la negociación las personas encuestadas se inclinan por buscar la creación de un clima constructivo (4,10) y por el uso de tácticas procedimentales justas (armonía procedimental de 4,00); prestando mucha menos importancia a los otros dos aspectos: resultados favorables y actitud no beligerante. Las diferencias en función del sexo no resultan significativas estadísticamente.

**Tabla 9.18. Distribución de las dimensiones de la eficacia negociadora ex ante por sexo  
Estudio 2 (n=119)**

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Armonía procedimental	2,88	5,00	3,99	0,486	2,88	4,88	4,01	0,463	2,88	5,00	4,00	0,472
Clima constructivo	3,00	5,00	4,14	0,493	3,00	4,83	4,07	0,442	3,00	5,00	4,10	0,467
Resultados favorables	2,43	4,86	3,61	0,537	1,86	4,71	3,49	0,562	1,86	4,86	3,55	0,551
Actitud no beligerante	1,25	4,75	3,25	0,746	1,75	5,00	3,23	0,702	1,25	5,00	3,24	0,721
Expectativa de eficacia negociadora	3,09	4,52	3,75	0,355	3,19	4,36	3,70	0,268	3,09	4,52	3,72	0,314

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,



Tampoco se encontraron diferencias significativas en ninguno de los constructos considerados en función de las variables edad y experiencia laboral. En la Tabla 9.19 se presentan los datos sobre correlaciones entre los constructos que conforman la escala de eficacia negociadora. Destacar la situación de la escala “actitud no beligerante”, que solo correlaciona significativamente con la escala general (positivamente) y con uno de los constructos (negativamente): los resultados favorables. Por otro lado, la escala “clima constructivo” tan solo muestra relaciones significativas con la escala general y la de “armonía procedimental”, aunque ambas son positivas.

**Tabla 9.19. Correlaciones bivariadas de los constructos de eficacia negociadora ex ante Estudio 2 (n=119)**

CONSTRUCTOS	AP	CC	RF	NB	EN
ARMONÍA PROCEDIMENTAL (AP)	—				
CLIMA CONSTRUCTIVO (CC)	,416**	—			
RESULTADOS FAVORABLES (RF)	,292**	,154	—		
ACTITUD NO BELIGERANTE (NB)	,021	,113	-,248**	—	
EFICACIA NEGOCIADORA (EN)	,672**	,662**	,464**	,516**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

#### 2.2.4. Variables del cuestionario sobre efectividad en fase intermedia

Los participantes de esta muestra fueron sometidos a la simulación de una negociación. Tras dicha simulación se les pidió que completaran el cuestionario sobre efectividad. Dado que ese mismo instrumento fue completado por esas mismas personas tras la finalización del curso se ha procedido a diferenciar los resultados de ambas pruebas como efectividad ex ante y ex post, respectivamente. En este apartado exponemos los resultados alcanzados en la prueba ex ante.

Los resultados obtenidos en las cuatro variables o dimensiones relacionadas con la efectividad de los sujetos durante la prueba ex ante se muestran en la Tabla 9.20. La percepción que los sujetos tienen de su propia efectividad global tras el proceso de simulación negociadora es moderadamente alta: un valor medio de 3,97 en una escala máxima de 5 puntos. Además, la mujeres obtuvieron puntuaciones ligeramente mayores que las de los varones, aunque sin que las diferencias resultasen significativas. Por otra parte, el componente más relevante de esa

efectividad global tiene que ver con la “satisfacción con el acuerdo” (4,04), en tanto que la puntuación menor se alcanza en el componente “efectividad sustantiva” (3,92), mientras el tercer componente se sitúa en una posición intermedia (3,96). Esta pauta se observa también en los dos grupos, tanto varones como mujeres; aunque, en este último caso, las puntuaciones de “resultados relacionales” y “efectividad sustantiva” coinciden.

**Tabla 9.20. Distribución de las medidas de efectividad ex ante por sexo  
Estudio 2 (n=119)**

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Satisfacción con acuerdo	2,00	5,00	4,05	0,636	2,00	5,00	4,03	0,591	2,00	5,00	4,04	0,611
Resultados relacionales	2,00	5,00	3,97	0,684	2,00	5,00	3,95	0,682	2,00	5,00	3,96	0,680
Efectividad sustantiva	2,25	5,00	3,97	0,636	2,00	5,00	3,88	0,674	2,00	5,00	3,92	0,654
Efectividad global	2,42	5,00	3,99	0,569	2,00	4,94	3,95	0,574	2,00	5,00	3,97	0,570

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

No se detectaron diferencias significativas en ninguna de estas cuatro variables en función de edad y experiencia laboral.

La Tabla 9.21 presenta las correlaciones entre la efectividad global y sus tres componentes, así como entre estos. Puede señalarse, al respecto, que todas las variables correlacionan significativamente con valores altos y positivos.

**Tabla 9.21. Correlaciones bivariadas de las dimensiones de efectividad ex ante  
Estudio 2 (n=119)**

CONSTRUCTOS	SA	RR	ES	EG
SATISFACCIÓN CON ACUERDO (SA)	—			
RESULTADOS RELACIONALES (RR)	,702**	—		
EFFECTIVIDAD SUSTANTIVA (ES)	,657**	,612**	—	
EFFECTIVIDAD GLOBAL (EG)	,889**	,884**	,862**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

## 2.2.5. Dimensiones de eficacia negociadora en fase final

Como se ha indicado con anterioridad en este estudio el cuestionario sobre eficacia negociadora (CEN) fue pasado a los sujetos al final del curso sobre negociación, y tras la realización de diversas simulaciones de procesos negociadores. Los

resultados de las 5 dimensiones evaluadas con este instrumento de medida se presentan en la Tabla 9.22. Los niveles de percepción de la eficacia negociadora de los encuestados son moderados (media de 3,76 sobre máximo de 5), con una clara inclinación a la creación de un clima constructivo (4,22) y una actitud intermedia en términos de beligerancia hacia la otra parte (media de 3,20). Tanto las mujeres, como los hombres, muestran pautas de puntuación similares a las generales y además no se observan diferencias significativas entre ambos grupos, si bien las mujeres tienden a puntuar más alto en todos los aspectos salvo la actitud no beligerante.

**Tabla 9.22. Distribución de las dimensiones de la eficacia negociadora ex post por sexo  
Estudio 2 (n=119)**

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Armonía procedimental	3,13	5,00	4,09	0,464	3,00	4,88	4,02	0,491	3,00	5,00	4,06	0,477
Clima constructivo	3,17	5,00	4,24	0,472	3,50	5,00	4,20	0,406	3,17	5,00	4,22	0,438
Resultados favorables	2,43	4,86	3,62	0,523	2,14	4,57	3,51	0,582	2,14	4,86	3,56	0,553
Actitud no beligerante	1,75	5,00	3,14	0,713	1,25	5,00	3,25	0,702	1,25	5,00	3,20	0,706
Expectativa de eficacia negociadora	3,21	4,58	3,77	0,311	3,35	4,42	3,75	0,260	3,21	4,58	3,76	0,286

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

Tampoco se han observado diferencias entre los grupos de edad ni las categorías de experiencia laboral en estos cinco constructos.

Finalmente, los patrones de correlación entre las dimensiones de la eficacia negociadora ex post se ofrecen en la Tabla 9.23 y señalan una vez más la particularidad de la dimensión “actitud no beligerante”: correlaciones positivas y no significativas con dos de las otras dimensiones (“armonía procedimental” y “clima constructivo”) y una correlación negativa y significativa con la dimensión “resultados favorables”.

**Tabla 9.23. Correlaciones bivariadas de los constructos de eficacia negociadora ex post  
Estudio 2 (n=119)**

CONSTRUCTOS	AP	CC	RF	NB	EN
ARMONÍA	—				
PROCEDIMENTAL (AP)					
CLIMA CONSTRUCTIVO (CC)	,416**	—			
RESULTADOS FAVORABLES (RF)	,292**	,154	—		
ACTITUD NO BELIGERANTE (NB)	,021	,113	-,248**	—	
EFICACIA NEGOCIADORA (EN)	,672**	,662**	,464**	,516**	—

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

### 2.2.6. Escalas de efectividad en fase final

Al final del curso, junto a la evaluación de la eficacia negociadora, se procedió también a medir la percepción de las personas implicadas en el estudio sobre la efectividad alcanzada tras los diversos ejercicios de negociación llevados a cabo. Así, los resultados alcanzados sobre efectividad tras todas las sesiones del curso se muestran en la Tabla 9.24. Dichos resultados ponen de manifiesto la favorable visión que los sujetos tienen sobre los resultados alcanzados en los diversos ejercicios de negociación desplegados: la efectividad global se sitúa en un valor medio de 4,44, con puntuaciones por encima de 4,40 en los tres componentes de la misma: satisfacción con el acuerdo, resultados relacionales y efectividad sustantiva. Por sexo, los resultados apuntan en la misma dirección; y aunque las diferencias no resulten estadísticamente significativas si cabe señalar una cierta tendencia femenina a percibir sus resultados como mejores.

**Tabla 9.24. Distribución de las medidas de efectividad ex post por sexo  
Estudio 2 (n=119)**

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Satisfacción con acuerdo	3,50	5,00	4,44	0,377	3,33	5,00	4,41	0,412	3,33	5,00	4,42	0,394
Resultados relacionales	3,40	5,00	4,56	0,393	2,80	5,00	4,42	0,431	2,80	5,00	4,49	0,417
Efectividad sustantiva	3,50	5,00	4,47	0,354	3,25	5,00	4,35	0,412	3,25	5,00	4,41	0,387
Efectividad global	3,72	5,00	4,49	0,314	3,34	4,88	4,39	0,336	3,34	5,00	4,44	0,328

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

Las pruebas ANOVA en base a edad y experiencia laboral sí han ofrecido en este caso una diferencia significativa: en la variable efectividad sustantiva en base a la experiencia laboral ( $F=2,874$ ;  $p=0,026$ ). En este sentido, cabe indicar que los sujetos con experiencia laboral entre 1 y 10 años obtienen puntuaciones más altas en esta dimensión que el resto de grupos.

### **3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS**

En la parte final del análisis de resultados de nuestra tesis doctoral enfrentamos la tarea de comprobar si las hipótesis planteadas a lo largo de la misma tienen un correlato adecuado con los datos empíricos obtenidos a través de nuestra investigación.

Las hipótesis planteadas en esta tesis doctoral pueden dividirse en las siguientes categorías:

- a) Hipótesis que relacionan los valores personales con los estilos de gestión del conflicto. Para la comprobación acudiremos al estudio del análisis de regresión entre los cinco estilos de gestión del conflicto, por separado, y las seis dimensiones de valores personales identificadas. En este grupo se incluyen las hipótesis H1 y H2. Los análisis en este caso se realizarán para los dos estudios.
- b) Una hipótesis que relaciona las dimensiones de los valores personales con las expectativas de eficacia negociadora (H3). Se efectuarán análisis de regresión para los dos estudios.
- c) Hipótesis que relacionan la eficacia negociadora del actor con los estilos de gestión del conflicto (H4 y H5). Para el contraste de estas dos hipótesis también acudiremos al análisis de regresión, aunque en este caso procederemos a introducir la variable eficacia negociadora en la relación existente entre las agrupaciones de valores personales y los estilos de gestión del conflicto. Nuevamente se usarán los dos estudios por separado para la contrastación de las hipótesis de esta categoría.
- d) Hipótesis que relaciona el estilo de gestión conflicto empleado con la efectividad alcanzada durante un proceso de negociación. Aquí se incluye la hipótesis H6,

que será contrastada acudiendo al análisis de regresión. En este caso solo se hará uso de los datos correspondientes al estudio 2.

- e) Para la hipótesis que relaciona las expectativas de eficacia en la negociación con la efectividad alcanzada en la misma (H7). También se acudirá a un análisis de regresión entre la variable expectativa de eficacia y la efectividad global y sus diferentes componentes. De nuevo se acudirá a los datos del estudio 2.
- f) Finalmente, la hipótesis relacionada con el efecto generado por la exposición a actividades de capacitación sobre la percepción de la expectativa de eficacia negociadora (H8). En este caso se acudirá a un contraste de medias entre los resultados alcanzados en los dos momentos del tiempo en que se pasó el cuestionario sobre eficacia negociadora (CEN) a los sujetos del estudio 2.

Por ello este epígrafe se va a dividir en cinco partes: una por cada grupo de hipótesis. Antes de presentar los resultados de los contrastes queremos indicar que solo se presentarán los datos relativos a los resultados de las medidas de ajuste de las distintas regresiones lineales así como los coeficientes beta de correlación que resulten significativos. Las salidas generadas por el programa SPSS 22 están a disposición de cualquiera que las desee consultar previa solicitud a la doctoranda.

### ***3.1. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre valores personales y estilos de gestión del conflicto***

Como hemos indicado previamente, para el contraste de estas relaciones acudimos a un análisis de regresión entre las seis variables que miden los valores personales y cada uno de los estilos de gestión del conflicto. Dicho análisis se ha ejecutado por separado para las dos muestras (estudios 1 y 2).

Los análisis de regresión para cada estilo se han realizado incorporando las seis dimensiones de los valores personales junto a la constante, los resultados que se presentan corresponden a dicho modelo de regresión.

Para el caso del estudio 1 los resultados correspondientes para los 5 estilos se muestran en la Tabla 9.25. Puede comprobarse en la misma que los 5 estilos de gestión del conflicto pueden ser explicados parcialmente en base a las dimensiones

de los valores personales, pues todas las regresiones alcanzan significación. No obstante, la influencia de los valores personales en cada uno de los estilos es bien diferente. Los estilos mejor explicados por los valores son la integración y la dominación, 21,7% y 27,4% de la varianza, respectivamente. Los otros tres estilos son explicados en porcentajes relativamente pobres: del 3% de la evitación al 8% en el caso del servilismo. Los datos de la tabla sin embargo permiten afirmar que en el estudio 1 la hipótesis H1 ha sido contrastada: los valores personales influyen sobre los estilos de gestión del conflicto, aunque sobre unos más que sobre otros.

**Tabla 9.25. Varianzas totales explicadas para las escalas de gestión del conflicto  
Estudio 1 (n=470)**

Estilo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Error tipo de estimación	Durbin Watson	F	Sig
<b>INTEGRACIÓN</b>	,477	,227	,217	,43278	1,952	22,706	,000
<b>DOMINACIÓN</b>	,532	,283	,274	,69862	1,706	30,473	,000
<b>EVITACIÓN</b>	,210	,044	,032	,66755	2,097	3,577	,002
<b>SERVILISMO</b>	,291	,084	,073	,52121	1,831	7,119	,000
<b>COMPROMISO</b>	,266	,070	,058	,59239	1,848	5,852	,000

Los datos mostrados en la tabla anterior solo indican el grado de explicación de las variables, sin mostrar la incidencia específica de cada una de las dimensiones de valores personales. Los coeficientes betas estandarizados que relacionan las dimensiones de valores y los estilos se recogen en la Tabla 9.26. Puede apreciarse que la combinación de valores denominada “consideración hacia los demás” es la que afecta a mayor número de estilos: cuatro de ellos (con la excepción de la evitación); además se determina la propensión a la dominación en sentido negativo: las personas que puntúan alto en consideración usan con poca frecuencia la dominación. De otro lado, el valor “actitud lógica” tiende a afectar de modo negativo a los estilos, salvo en el caso de la dominación. Otra idea a destacar es que los valores “vida personal” y “conducta social” parecen incidir positivamente sobre la actitud integradora de los negociadores: betas positivas y significativas con integración y compromiso. Finalmente, señalar que los datos de la tabla también ponen de manifiesto el cumplimiento de la hipótesis H2: diferentes agrupaciones de valores presentan distintos patrones de relación con los estilos de gestión del conflicto.

**Tabla 9.26. Coeficientes betas entre estilos de gestión del conflicto y valores personales  
Estudio 1 (n=470)**

Estilo	VP	CS	BS	CD	AL	HE
INTEGRACIÓN	,162*	,176*	,031	,169*	,063	,034
DOMINACIÓN	,104	-,055	-,209*	-,147*	,150*	,441*
EVITACIÓN	,034	,107	,071	,089	-,060	-,095
SERVILISMO	-,084	,074	,101	,210*	-,214*	,124*
COMPROMISO	,014	,127*	,106	,114*	-,151*	,065

\* Beta significativa al nivel 0,05

VP: VIDA PERSONAL; CS: CONDUCTA SOCIAL; BS: BIENESTAR DE LA SOCIEDAD; CD: CONSIDERACIÓN HACIA LOS DEMAS;  
AL: ACTITUD LÓGICA; HE: HEDONISMO.

En el caso del estudio numero 2 los resultados alcanzados en los análisis de regresión se muestran en las Tablas 9.27 y 9.28. Los resultados de ambas tablas solo permiten contrastar de las dos hipótesis referentes a las relaciones entre valores y estilos de gestión del conflicto parcialmente. Es cierto que los valores influyen sobre los estilos, pero en este caso solo sobre dos de ellos: la integración y la dominación (hipótesis H1). Y también se comprueba en parte la segunda hipótesis: las dimensiones o agrupaciones de valores inciden de forma diferente sobre distintos estilos de gestión del conflicto.

**Tabla 9.27. Varianzas totales explicadas para las escalas de gestión del conflicto  
Estudio 2 (n=119)**

Estilo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Error tipo de estimación	Durbin Watson	F	Sig
INTEGRACIÓN	,433	,187	,144	,43675	1,972	4,305	,001
DOMINACIÓN	,499	,249	,209	,63408	1,913	6,191	,000
EVITACIÓN	,228	,052	,001	,67060	1,906	1,020	,416
SERVILISMO	,280	,078	,029	,53062	1,969	1,587	,157
COMPROMISO	,185	,034	-,018	,54854	1,984	,658	,683

**Tabla 9.28. Coeficientes betas entre estilos de gestión del conflicto y valores personales  
Estudio 2 (n=119)**

Estilo	VP	CS	BS	CD	AL	HE
INTEGRACIÓN	,084	,300*	-,056	-,005	,215*	-,050
DOMINACIÓN	-,131	,038	-,100	-,054	,084	,505*
EVITACIÓN	-,041	,081	,130	,076	-,004	-,176
SERVILISMO	-,140	-,051	,296	-,036	-,101	,094
COMPROMISO	-,063	,071	,199	-,081	,048	-,029

\* Beta significativa al nivel 0,05

VP: VIDA PERSONAL; CS: CONDUCTA SOCIAL; BS: BIENESTAR DE LA SOCIEDAD; CD: CONSIDERACIÓN HACIA LOS DEMAS;  
AL: ACTITUD LÓGICA; HE: HEDONISMO.

Tomados en conjunto los resultados de los dos estudios parecen confirmar en parte las hipótesis referidas. Por un lado, y respecto de la hipótesis H1, los valores



influyen sobre los modos de abordar los conflictos, pero dichas influencias son más claras y generalizables en relación con los estilos de integración y dominación. Por el otro, y en relación con la segunda hipótesis (H2), diferentes dimensiones o agrupaciones de los valores explican distintos estilos de gestión del conflicto: así, en conjunto, parece que el uso de la integración se ve afectada positivamente por el constructo “conducta social”; en tanto que el estilo de dominación parece determinado por el valor “hedonismo”, también de forma positiva.

### **3.2. Contraste de las hipótesis sobre las relaciones entre valores personales y las expectativas de eficacia negociadora**

En el caso de las expectativas de eficacia negociadora tenemos en realidad tres medidas de la misma: una en el estudio 1 y dos en el estudio 2 (ex ante y ex post). Presentaremos los resultados de los análisis para todas ellas.

En el caso del estudio 1 los valores obtenidos en los diferentes criterios de bondad de ajuste de la regresión y para las correlaciones betas estandarizadas entre los valores personales y la variable “expectativa de eficacia negociadora” se recogen en las Tablas 9.29 y 9.30. Los datos muestran que los valores personales explican un 11,2% de la variación de la variable analizada con un nivel significativo estadísticamente y la relación es además positiva.

**Tabla 9.29. Varianza total explicada para la escala “expectativa de eficacia negociadora” Estudio 1 (n=470)**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Error tipo de estimación	Durbin Watson	F	Sig
,351	,124	,112	,32537	2,124	10,877	,000

Por otro lado, los datos de la Tabla 9.30 señalan que tales diferencias vienen explicadas por los valores “vida personal” y “consideración hacia los demás”; los cuales correlacionan positiva y significativamente con la variable expectativa de eficacia negociadora. La relación es más fuerte en el caso de la dimensión “variable personal”. La hipótesis H3 ha sido redactada del siguiente modo: “Los valores personales o agrupaciones específicas de ellos tienen una relación directa y positiva con las expectativas de eficacia del negociador”. Los resultados obtenidos en el

estudio 1 permiten validar la hipótesis, tanto la dimensión de vida personal, como la consideración hacia los demás influyen en las expectativas de eficacia negociadora.

**Tabla 9.30. Coeficientes betas entre valores personales y “expectativa de eficacia negociadora” Estudio 1 (n=470)**

Valores personales	Beta	Sig.
VIDA PERSONAL (VP)	,332	,000
CONDUCTA SOCIAL (CS)	,016	,769
BIENESTAR DE LA SOCIEDAD (BS)	-,072	,186
CONSIDERACION HACIA LOS DEMAS (CD)	,110	,049
ACTITUD LOGICA (AL)	-,011	,834
HEDONISMO (HE)	-,018	,723

Para el estudio 2 vamos a comprobar los resultados obtenidos antes de las simulaciones (ex ante) y al finalizar el curso, tras la realización de distintas simulaciones de negociación (ex post).

En el caso de la eficacia negociadora ex ante, como se observa en las Tablas 9.31 y 9.32, la correlación entre los valores personales y dicha variable no es significativa, aunque sí es positiva. Ninguno de los constructos de valores personales explica varianza alguna de las expectativas de eficacia negociadora de los individuos de esta muestra. Por tanto, estos datos nos llevan a rechazar la hipótesis H3.

**Tabla 9.31. Varianza total explicada para la escala “expectativa de eficacia negociadora” ex ante Estudio 2 (n=119)**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Error tipo de estimación	Durbin Watson	F	Sig
,276	,076	,027	,30935	1,728	1,539	,172

**Tabla 9.32. Coeficientes betas entre valores personales y “expectativa de eficacia negociadora” ex ante Estudio 2 (n=119)**

Valores personales	Beta	Sig.
VIDA PERSONAL (VP)	-,077	,517
CONDUCTA SOCIAL (CS)	,140	,204
BIENESTAR DE LA SOCIEDAD (BS)	,003	,982
CONSIDERACION HACIA LOS DEMAS (CD)	,046	,686
ACTITUD LOGICA (AL)	,169	,127
HEDONISMO (HE)	,051	,633

Para la variable “expectativa de eficacia negociadora” ex post los resultados del análisis de regresión con los valores personales se ofrecen en las Tablas 9.33 y 9.34. Tampoco en este caso se alcanzan correlaciones significativas entre las variables. Los valores no influyen en la variación de las expectativas de eficacia negociadora. La relación, no obstante, es positiva; pero, aun así, hemos de rechazar la hipótesis H3.

**Tabla 9.33. Varianza total explicada para la escala “expectativa de eficacia negociadora” ex post Estudio 2 (n=119)**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Error tipo de estimación	Durbin Watson	F	Sig
,281	,079	,029	,28146	1,429	1,597	,154

**Tabla 9.34. Coeficientes betas entre valores personales y “expectativa de eficacia negociadora” ex post Estudio 2 (n=119)**

Valores personales	Beta	Sig.
VIDA PERSONAL (VP)	,103	,383
CONDUCTA SOCIAL (CS)	,157	,153
BIENESTAR DE LA SOCIEDAD (BS)	-,076	,495
CONSIDERACION HACIA LOS DEMAS (CD)	,096	,398
ACTITUD LOGICA (AL)	,091	,407
HEDONISMO (HE)	-,064	,549

Considerados de forma conjunta los resultados de la relación entre valores personales y expectativa de eficacia negociadora parece oportuno indicar que existen resultados contradictorios en cuanto a la tercera hipótesis planteada en esta tesis doctoral.

### **3.3. Las relaciones entre las expectativas de eficacia negociadora y los estilos de gestión del conflicto**

La cuarta hipótesis a contrastar señala que “un negociador con altas expectativas de eficacia elegirá el estilo integración de gestión de conflictos”, en tanto que la quinta indica que los negociadores con bajas expectativas de eficacia optarán por el estilo de evitación. Para comprobar la validez o no de esta hipótesis hemos dividido las muestras en dos partes de igual tamaño (eligiendo para ello el valor de la mediana como punto de corte): los sujetos altamente eficaces y los individuos con baja

eficacia negociadora. Luego, hemos introducido esta nueva variable dicotómica en las ecuaciones de regresión que relacionaban los valores personales con los estilos de gestión del conflicto. Aunque la hipótesis hace referencia exclusivamente a solo dos estilos los análisis se han realizado para todos los estilos de manejo del conflicto.

En la Tabla 9.35 se muestran los resultados del análisis de regresión para los cinco estilos, los seis valores personales y la variable “nivel de expectativas de eficacia negociadora”. Todas las ecuaciones de regresión resultantes resultan significativas, con correlaciones positivas y de niveles moderados, aunque los niveles de explicación para cada estilo son distintos: desde el 27,7% de la varianza para el estilo de dominación hasta algo menos del 5% para el estilo evitación.

**Tabla 9.35. Varianzas totales explicadas para las escalas de gestión del conflicto por los valores personales y la expectativa de eficacia negociadora  
Estudio 1 (n=470)**

Estilo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Error tipo de estimación	Durbin Watson	F	Sig
INTEGRACIÓN	,515	,265	,254	,42256	1,935	23,797	,000
DOMINACIÓN	,537	,288	,277	,69685	1,703	26,732	,000
EVITACIÓN	,214	,046	,031	,66777	2,089	3,164	,003
SERVILISMO	,293	,086	,072	,52130	1,819	6,220	,000
COMPROMISO	,270	,073	,059	,59222	1,849	5,200	,000

Para comprobar si las hipótesis planteadas son refutadas o confirmadas por estos datos acudiremos a los valores de los coeficientes betas estandarizados para los estilos de evitación e integración. Tales valores se recogen en la Tabla 9.36. En dicha tabla se observa que el único estilo en el que la variable “expectativa de eficacia negociadora” tiene un efecto significativo es el de integración. Al ser el signo del coeficiente positivo ello indica que los sujetos con altas expectativas de eficacia negociadora usan el estilo de integración con mayor frecuencia que los sujetos con bajas expectativas<sup>8</sup>. Este hecho confirma la hipótesis H4: los negociadores con alta eficacia negociadora son más propensos al empleo del estilo integrador; pero no así la hipótesis H5, referida a la evitación (el coeficiente beta no es significativo y además tiene signo contrario al esperado).

<sup>8</sup> La variable expectativa de eficacia negociadora alcanza los valores cero y uno. Cero para los encuestados con niveles de baja eficacia negociadora (inferiores a la mediana de la muestra).

**Tabla 9.36. Coeficientes betas entre estilos de gestión del conflicto, valores personales y expectativa de eficacia negociadora  
Estudio 1 (n=470)**

Estilo	VP	CS	BS	CD	AL	HE	EEN
INTEGRACIÓN	,121*	,166*	,034	,160*	,058	,032	,201*
DOMINACIÓN	,089	-,058	-,208*	-,150*	,148*	,440*	,074
EVITACIÓN	,026	,105	,072	,087	-,061	-,095	,039
SERVILISMO	-,092	,072	,102	,208*	-,215*	,124*	,042
COMPROMISO	,003	,124*	,107	,111	-,153*	,065	,052

\* Beta significativa al nivel 0,05

VP: VIDA PERSONAL; CS: CONDUCTA SOCIAL; BS: BIENESTAR DE LA SOCIEDAD; CD: CONSIDERACIÓN HACIA LOS DEMAS;  
AL: ACTITUD LÓGICA; HE: HEDONISMO; EEN: EXPECTATIVA DE EFICACIA NEGOCIADORA.

En el caso del estudio 2 y de la variable “eficacia negociadora” ex ante se constata en las Tablas 9.37 y 9.38 que solo se cumple la hipótesis H4, no así la H5.

**Tabla 9.37. Varianzas totales explicadas para las escalas de gestión del conflicto por los valores personales y la expectativa de eficacia negociadora ex ante  
Estudio 2 (n=119)**

Estilo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Error tipo de estimación	Durbin Watson	F	Sig
INTEGRACIÓN	,540	,292	,247	,40956	2,053	6,534	,000
DOMINACIÓN	,500	,250	,203	,63634	2,010	5,298	,000
EVITACIÓN	,248	,062	,002	,67011	2,189	1,042	,406
SERVILISMO	,280	,079	,020	,53295	1,874	1,351	,233
COMPROMISO	,232	,054	-,006	,54539	1,908	,899	,510

**Tabla 9.38. Coeficientes betas entre estilos de gestión del conflicto, valores personales y expectativa de eficacia negociadora ex ante  
Estudio 2 (n=119)**

Estilo	VP	CS	BS	CD	AL	HE	EEN
INTEGRACIÓN	,065	,271*	-,019	-,054	,181	-,017	,332*
DOMINACIÓN	-,133	,035	-,096	-,059	,081	,509*	,038
EVITACIÓN	-,046	,072	,142	,061	-,014	-,166	,102
SERVILISMO	-,140	-,050	,294	-,034	-,100	,093	-,014
COMPROMISO	-,071	,058	,215	-,101	,034	-,015	,144

\* Beta significativa al nivel 0,05

VP: VIDA PERSONAL; CS: CONDUCTA SOCIAL; BS: BIENESTAR DE LA SOCIEDAD; CD: CONSIDERACIÓN HACIA LOS DEMAS;  
AL: ACTITUD LÓGICA; HE: HEDONISMO; EEN: EXPECTATIVA DE EFICACIA NEGOCIADORA.

Los datos correspondientes al estudio 2 para la eficacia negociadora ex post se recogen en las Tablas 9.39 y 9.40. Los datos ahí recogidos indican que no se puede afirmar que los sujetos con altos niveles de eficacia negociadora tiendan a emplear el estilo de integración más que aquellos con bajas expectativas, ni tampoco se puede defender que los negociadores con bajas expectativas de eficacia tiendan a ser más evitadores. No obstante, aunque los resultados no sean significativos, en

relación con la hipótesis H4, sí es cierto que los resultados parecen apuntar en el sentido indicado en la misma: beta de 0,175. La hipótesis H5 se ve negada completamente en todos los sentidos.

**Tabla 9.39. Varianzas totales explicadas para las escalas de gestión del conflicto por los valores personales y la expectativa de eficacia negociadora ex post  
Estudio 2 (n=119)**

Estilo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Error tipo de estimación	Durbin Watson	F	Sig
INTEGRACIÓN	,465	,216	,167	,43089	2,053	4,372	,000
DOMINACIÓN	,499	,249	,202	,63689	2,019	5,261	,000
EVITACIÓN	,228	,052	-,008	,67358	2,173	,868	,534
SERVILISMO	,281	,079	,021	,53277	1,880	1,363	,228
COMPROMISO	,204	,042	-,019	,54886	1,913	,688	,682

**Tabla 9.40. Coeficientes betas entre estilos de gestión del conflicto, valores personales y expectativa de eficacia negociadora ex post  
Estudio 2 (n=119)**

Estilo	VP	CS	BS	CD	AL	HE	EEN
INTEGRACIÓN	,068	,301*	-,041	-,023	,183	-,040	,175
DOMINACIÓN	-,132	,038	-,099	-,055	,083	,506*	,010
EVITACIÓN	-,042	,081	,131	,075	-,006	-,176	,010
SERVILISMO	-,143	-,051	,298*	-,039	-,106	,096	,029
COMPROMISO	-,071	,071	,206	-,089	,032	-,024	,089

\* Beta significativa al nivel 0,05

VP: VIDA PERSONAL; CS: CONDUCTA SOCIAL; BS: BIENESTAR DE LA SOCIEDAD; CD: CONSIDERACIÓN HACIA LOS DEMAS;  
AL: ACTITUD LÓGICA; HE: HEDONISMO; EEN: EXPECTATIVA DE EFICACIA NEGOCIADORA.

En su conjunto los datos parecen validar la propuesta de la hipótesis H4: los negociadores con altas expectativas de eficacia en la negociación parecen mostrar un mayor deseo en el uso del estilo de integración; y refutar la hipótesis H5, pues no queda demostrado estadísticamente que los negociadores con bajas expectativas de eficacia tiendan a emplear más el estilo de evitación.

### **3.4. Contraste de las relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y los resultados de la negociación**

La siguiente hipótesis propuesta señala una correlación positiva entre el estilo de integración y los resultados de la negociación. Para la contrastación de esta hipótesis se diseñó expresamente el estudio número 2, en el cual se han medido los resultados de la negociación en dos momentos distintos del tiempo. Para comprobar si la hipótesis se cumple se ha realizado un análisis de regresión entre los cinco

estilos de gestión del conflicto como variables independientes y la efectividad global como variable dependiente. Dado que la efectividad se ha medido en dos momentos diferentes se han analizados dos ecuaciones de regresión: con la efectividad global ex ante y con la efectividad global ex post.

Las Tablas 9.41 y 9.42 presentan los resultados del análisis referidos a la relación entre estilos de gestión del conflicto y efectividad global ex ante. Como puede deducirse de los mismos la hipótesis considerada no se confirma, ya que los coeficientes de bondad de ajuste de la regresión son insuficientes: los estilos de gestión del conflicto no influyen sobre la efectividad global de los negociadores. La hipótesis considerada no se confirma.

**Tabla 9.41. Varianza total explicada para la escala “efectividad global” ex ante  
Estudio 2 (n=119)**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Error tipo de estimación	Durbin Watson	F	Sig.
,246	,061	,019	,56408	,960	1,458	,209

**Tabla 9.42. Coeficientes betas entre estilos de gestión del conflicto y “efectividad global” ex ante  
Estudio 2 (n=119)**

Estilos de gestión del conflicto	Beta	Sig.
INTEGRACIÓN	,070	,517
DOMINACIÓN	-,094	,204
EVITACIÓN	-,207	,054
SERVILISMO	-,121	,286
COMPROMISO	,042	,724

Si nos fijamos ahora en las relaciones entre estilos y efectividad global ex post (ilustradas en las Tablas 9.43 y 9.44) observamos nuevamente que no existe relación significativa entre dichas variables: los estilos no explican adecuadamente ninguna variación de la efectividad global ex post. Lo que nos lleva a rechazar como válida la hipótesis planteada.

**Tabla 9.43. Varianza total explicada para la escala “efectividad global” ex post  
Estudio 2 (n=119)**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Error tipo de estimación	Durbin Watson	F	Sig.
,234	,055	,013	,32543	1,429	1,306	,267

**Tabla 9.44. Coeficientes betas entre estilos de gestión del conflicto y “efectividad global” ex post  
Estudio 2 (n=119)**

Estilos de gestión del conflicto	Beta	Sig.
INTEGRACIÓN	,110	,383
DOMINACIÓN	,056	,557
EVITACIÓN	-,136	,203
SERVILISMO	-,161	,159
COMPROMISO	,125	,289

Los resultados de los análisis previos ponen de manifiesto que la sexta hipótesis (H6) no ha sido validada: no se confirma que el estilo de gestión del conflicto integrador contribuya a la mejora de los resultados de la negociación.

### **3.5. Estudio de las relaciones entre las expectativas de eficacia negociadora y los resultados de la negociación**

La penúltima hipótesis propuesta señalaba que los negociadores que presentan expectativas de eficacia más elevadas también presentarán mejores resultados globales. Para la comprobación de esta hipótesis hemos realizado una comparación de medias para los cuatro valores de los resultados de la negociación (satisfacción con el acuerdo, resultados relacionales, efectividad sustantiva y efectividad global) en base al nivel de eficacia negociadora de los sujetos<sup>9</sup>. Es importante señalar que tanto la variable eficacia negociadora como las variables de resultados han sido medidas ex ante y ex post. Por ello, las comparaciones se realizarán para todas las combinaciones lógicas posibles: eficacia ex ante con efectividad ex ante, eficacia ex ante con efectividad ex post, eficacia ex post y efectividad ex post.

En primer lugar, procedemos al análisis de la varianza de los resultados de la negociación ex ante en base a la expectativa de eficacia negociadora ex ante. Como se aprecia en la Tabla 9.45 no existen diferencias significativas en ninguna de las cuatro variables de resultados entre los dos grupos de negociadores diferenciados en base a la eficacia. Por tanto, la hipótesis planteada no se cumple.

<sup>9</sup> Los resultados globales de los análisis de la varianza se recogen en el anexo F. En el texto solo se presentan datos resumidos.



**Tabla 9.45. Distribución de las medidas de efectividad ex ante por nivel de eficacia negociadora ex ante Estudio 2 (n=119)**

	Baja eficacia		Alta eficacia		Total		Anova	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	F	Sig.
Satisfacción con acuerdo	4,05	0,615	4,02	0,613	4,04	0,611	,065	,800
Resultados relacionales	3,99	0,705	3,94	0,661	3,96	0,680	,138	,711
Efectividad sustantiva	3,87	0,665	3,97	0,645	3,92	0,654	,665	,416
Efectividad global	3,97	0,580	3,98	0,564	3,97	0,570	,005	,942

DS= Desviación típica,

En el caso de las medidas de resultados de la negociación ex post observamos, en las Tablas 9.46 y 9.47, que solo se dan diferencias significativas en el caso de la variable resultados relacionales ex post en base a la eficacia negociadora ex ante: los sujetos con alta expectativa de eficacia obtienen mejores resultados relacionales. Se trata de una relación en consonancia con la hipótesis propuesta.

**Tabla 9.46. Distribución de las medidas de efectividad ex post por nivel de eficacia negociadora ex ante Estudio 2 (n=119)**

	Baja eficacia		Alta eficacia		Total		Anova	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	F	Sig.
Satisfacción con acuerdo	4,39	0,394	4,46	0,395	4,42	0,394	1,181	,279
Resultados relacionales	4,40	0,462	4,57	0,354	4,49	0,417	4,702	,032
Efectividad sustantiva	4,37	0,381	4,45	0,393	4,41	0,387	1,181	,279
Efectividad global	4,39	0,337	4,49	0,312	4,44	0,328	2,879	,092

DS= Desviación típica,

**Tabla 9.47. Distribución de las medidas de efectividad ex post por nivel de eficacia negociadora ex post Estudio 2 (n=119)**

	Baja eficacia		Alta eficacia		Total		Anova	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	F	Sig.
Satisfacción con acuerdo	4,37	0,365	4,48	0,418	4,42	0,394	2,140	,146
Resultados relacionales	4,45	0,388	4,52	0,446	4,49	0,417	,728	,395
Efectividad sustantiva	4,36	0,402	4,46	0,368	4,41	0,387	1,974	,163
Efectividad global	4,40	0,325	4,49	0,327	4,44	0,328	2,268	,135

DS= Desviación típica,

Estos resultados considerados en conjunto solo ofrecen confirmación parcial de la hipótesis planteada indicando, por tanto, que existen otros factores que condicionan tal relación.

### **3.6. Efectos sobre las expectativas de eficacia negociadora de los sujetos**

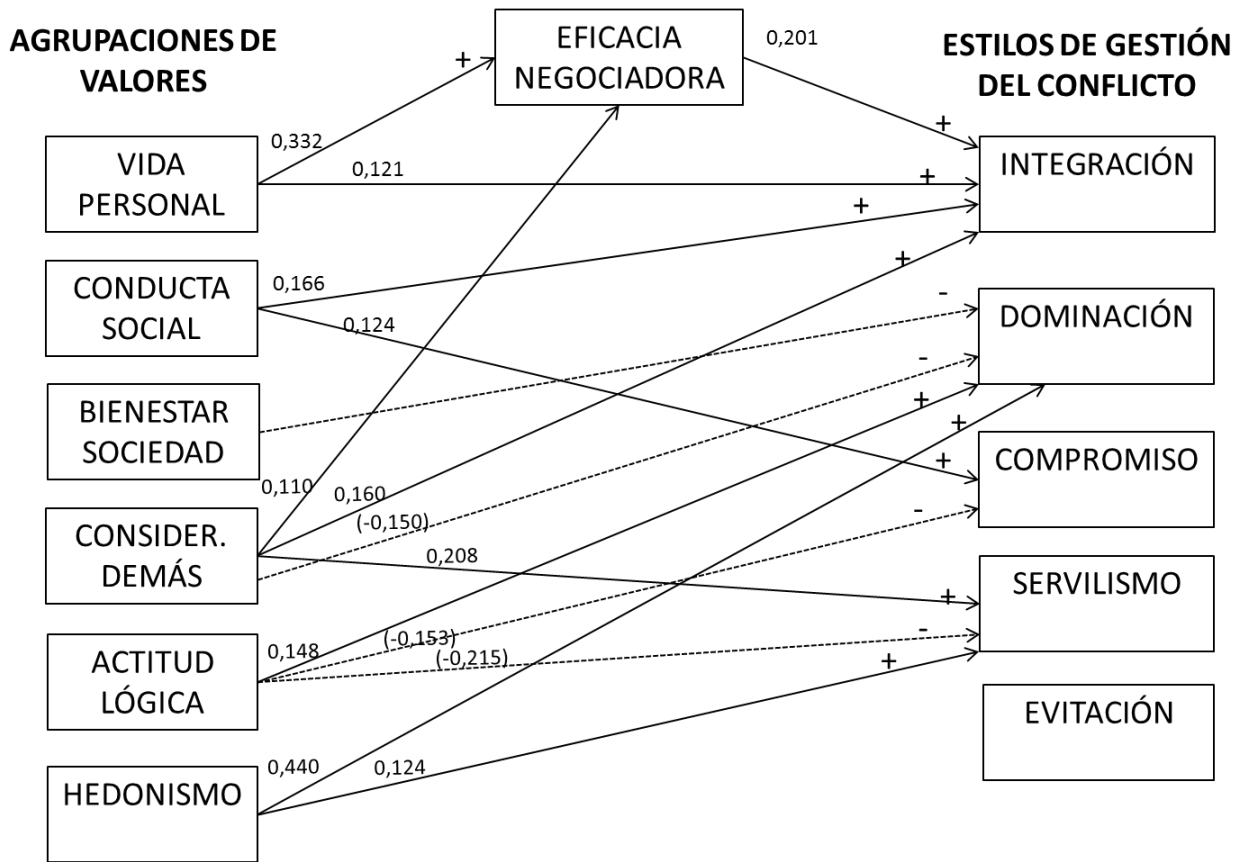
La última de las hipótesis planteadas en esta tesis doctoral señala que la autoeficacia puede incrementarse proporcionando oportunidades a los negociadores para ejecutar correctamente los comportamientos necesarios, y esta tendrá a su vez una relación positiva y directa con la percepción de los resultados y satisfacción de la negociación (la efectividad de la negociación). El primer aspecto de la hipótesis va a ser comprobado mediante una prueba t de muestra relacionadas entre las variables “expectativa de eficacia negociadora ex ante” y “expectativa de eficacia negociadora ex post”, mientras que la segunda parte se determinará por una comparación de medias entre las variables de efectividad ex ante y ex post, también mediante la prueba t de muestras relacionadas.

En el caso de las variables de eficacia negociadora la prueba t de comparación de medias entre la eficacia ex ante y ex post dio los siguientes resultados: una t de -2,044 con 118 grados de libertad y una p de 0,043; lo cual indica que las medias son significativamente distintas. Siendo mayor la eficacia ex post (media de 3,76) que la ex ante (3,72). Por tanto, los datos parecen indicar que la participación en el curso de formación mejora la autoeficacia percibida. La primera parte de la hipótesis se cumple.

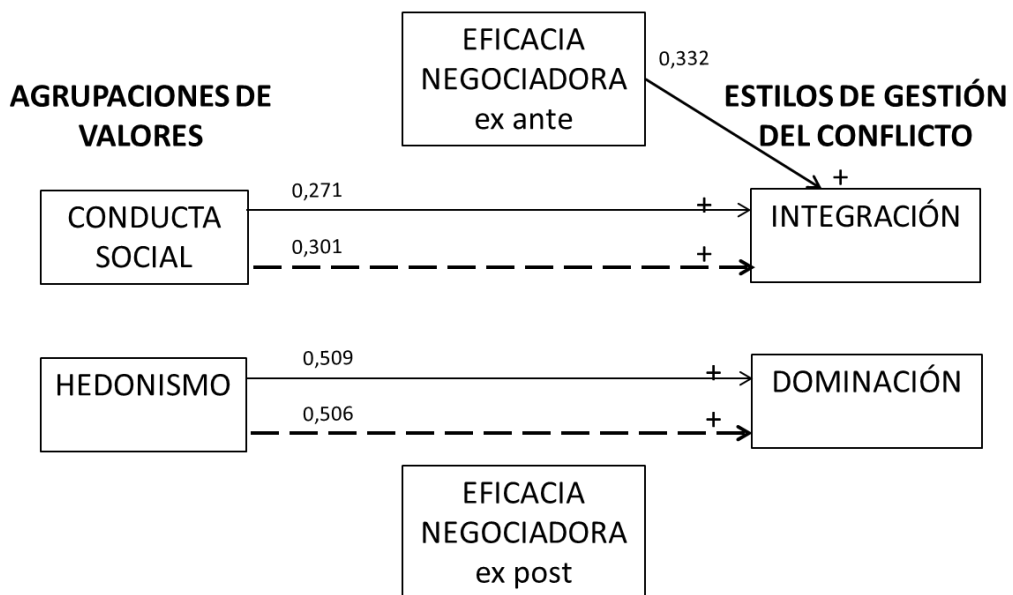
Para la comprobación de la segunda parte de la hipótesis se procedió a realizar una prueba t de muestras relacionadas entre las variables efectividad global ex ante y ex post. Los resultados de la prueba fueron: un valor de t de -10,044 con 118 grados de libertad y una p de 0,000. Las diferencias entre ambas variables resultaron, por tanto, significativas: la efectividad global ex post es mayor que la ex ante: medias de 4,44 y 3,97, respectivamente. Se confirma pues la segunda parte de la hipótesis H8.

En las figuras 9.1 y 9.2. se resumen los resultados obtenidos en el estudio 1 y el estudio 2, respectivamente.

**Figura. 9.1. Resultados del estudio 1**



**Figura. 9.2. Resultados del estudio 2**



Finalizados los análisis y comprobadas las distintas hipótesis propuestas en esta tesis doctoral, en el siguiente capítulo presentaremos las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

**TERCERA PARTE**  
**CONCLUSIONES**

---

# CAPITULO X

## CONCLUSIONES

En este último capítulo, se presenta un resumen de las diferentes aportaciones mostradas en la investigación y de los principales resultados alcanzados con el análisis efectuado. Para ello, en primer lugar, exponemos las principales conclusiones obtenidas tras el análisis del marco teórico. En segundo lugar, los hallazgos más importantes de la investigación empírica. A continuación, destacamos sus implicaciones para la gestión. Posteriormente, se muestran las principales limitaciones del trabajo. Por último, planteamos algunas de las futuras líneas de investigación que podrían desarrollarse para enriquecer y desarrollar éste y otros trabajos relacionados.

### 1. CONCLUSIONES

#### ***1.1. Conclusiones de la revisión teórica***

Como resultado de la revisión teórica realizada en los primeros capítulos de esta tesis doctoral podemos resumir las principales conclusiones alcanzadas:

En primer lugar, se ha resaltado la importancia del papel que juega la gestión adecuada del conflicto en los diferentes escenarios y situaciones en los que éste tiene lugar; en este contexto, la determinación de los factores influyentes en el proceso y el ánimo negociador contribuye de manera significativa para lograr mejores interacciones en la gestión de los conflictos y las negociaciones interpersonales y organizacionales.

Tal y como se señaló, entre las intenciones de los sujetos y la conducta desplegada posteriormente para la gestión del conflicto, pueden intervenir una serie factores externos e internos determinantes de la conducta real del individuo. Entre los factores internos, destacan los valores personales y la factibilidad percibida o la capacidad atribuida a la intención estratégica (autoconcepto), no solamente por su incidencia en el proceso y los resultados de una negociación, sino también, porque no se cuenta con información suficiente para determinar las variables que intermedian dicha relación.

En la literatura sobre valores personales, encontramos una aceptación generalizada de su relación positiva con las conductas o comportamientos de las personas, así como de su capacidad predictora respecto de las mismas. Diversos estudios (Rokeach, 1973; Leung, 1987; Ros, 2001; Brinkmann, 1997; Barberá 2002; Schwartz, 2007) respaldan la influencia de los valores en la manera en que las personas interpretan o perciben la información, adoptan actitudes, eligen opciones y toman decisiones; sin embargo, son escasos y poco concluyentes los estudios que los relacionan con la gestión del conflicto y la negociación

De la misma manera, pudimos observar un interés creciente por el estudio del autoconcepto o las expectativas de eficacia como variable incentivadora y motivadora de las actitudes y comportamientos de las personas, así como, por su relación con los estilos de gestión de conflicto y los resultados de la negociación. La literatura coincide en asociar las altas expectativas del sujeto con un mejor rendimiento. En este contexto, el conocimiento de los antecedentes de autoeficacia puede tener beneficios importantes en términos de estimulación de la autoeficacia de las personas, sobre todo en el ámbito organizacional.

Todos los temas y análisis realizados convergen en una dirección común, los resultados y efectividad de la negociación. Una negociación será efectiva en la medida que incremente la satisfacción de las partes en conflicto, mejore sus relaciones, reduzca la posibilidad de futuros conflictos entre ellas, y beneficie a los intereses de las organizaciones o espacios donde la negociación tiene lugar.

## ***1.2. Conclusiones de la investigación empírica***

La revisión de la literatura existente puso de manifiesto la escasez de trabajos centrados en el análisis de la relación entre los valores personales, estilos de gestión del conflicto, eficacia negociadora y efectividad de la negociación. En este sentido, el presente trabajo fue concebido y desarrollado con el objetivo de contribuir al tratamiento de estos temas, identificando la influencia de los valores personales en los estilos de gestión del conflicto y las expectativas de eficacia del negociador, por otro lado, la influencia o impacto de los estilos de gestión del conflicto y las expectativas de eficacia en la percepción de efectividad del proceso y de los

resultados, y finalmente, brindar información sobre las formas de mejorar el rendimiento del negociador y los resultados de la negociación.

Con el propósito de comprender mejor los resultados alcanzados en esta investigación, debemos tomar en cuenta los distintos instrumentos y variables consideradas, así como las dos etapas en las que el estudio fue realizado.

El contraste de las hipótesis permite ofrecer las aportaciones de carácter práctico recogidas en la tabla 10.1.

**Tabla 10.1. Resultado del contraste de las hipótesis de la investigación**

RELACIÓN	HIPÓTESIS	ESTUDIO 1	ESTUDIO 2		CONCLUSIÓN FINAL
			EX ANTE	EX POST	
Valores – Estilos de gestión del conflicto (EGC)	1	Confirmada	Confirmada		Confirmada
Grupos de valores – EGC	2	Confirmada	Confirmada parcialmente		Confirmada
Valores – expectativas de eficacia negociadora	3	Confirmada	Rechazada	Rechazada	Indeterminada
Expectativas altas de eficacia – EGC Integración	4	Confirmada	Confirmada	No confirmada	Confirmada
Expectativas bajas de eficacia – EGC Evitación	5	Rechazada	Rechazada	Rechazada	Rechazada
EGC Integración - Efectividad	6		Rechazada	Rechazada	Rechazada
Expectativas altas de eficacia - efectividad	7 ex ante		Rechazada		Indeterminada
Expectativas altas de eficacia - efectividad	7 ex post		Confirmada	Rechazada	Indeterminada
Capacitación – expectativas de eficacia	8 Autoeficacia				Confirmada
Capacitación – efectividad	8 Efectividad				Confirmada

Como puede observarse, no todas las hipótesis planteadas en la investigación han



recibido respaldo desde el punto de vista empírico. Como se puso de manifiesto en el marco teórico, algunas de estas hipótesis, contaban con sustento teórico sólido, sin embargo, el apoyo empírico era reducido.

A continuación presentaremos un resumen de las principales conclusiones obtenidas del estudio empírico:

*Las relaciones entre valores personales y estilos de gestión del conflicto.* Hemos podido contrastar la influencia de los valores personales sobre los estilos de gestión del conflicto (H1), los estilos mejor explicados por los valores son la integración y la dominación. También se comprueba la segunda hipótesis (H2), diferentes dimensiones o agrupaciones de los valores personales explican distintos estilos de gestión del conflicto. Los valores referentes al grado en que las personas mantienen una serie de valores centrados en dotar de sentido y contenido a su propia vida (vida personal) y los valores que determinan el tipo de conducta de los sujetos (conducta social) inciden positivamente sobre la actitud integradora de los negociadores. En cambio, los valores que ponen el énfasis en la satisfacción personal (hedonismo) determinan el estilo dominación.

*Las relaciones entre los valores personales y las expectativas de eficacia negociadora.* Hemos podido contrastar en parte la influencia de los valores personales en la eficacia negociadora. Los resultados obtenidos en el estudio 1 permiten validar la hipótesis (H3), tanto los valores referentes a la vida personal, como a la consideración hacia los demás influyen en las expectativas de eficacia negociadora. Los resultados del estudio 2 no validan la H3, pues los constructos de valores personales no influyen en las expectativas de eficacia negociadora de los individuos de esta muestra. El análisis conjunto de los resultados nos lleva a concluir que existen resultados contradictorios abriendo la posibilidad considerar factores intermedios que pueden condicionar esta influencia.

*Las relaciones entre las expectativas de eficacia negociadora y los estilos de gestión del conflicto.* Los resultados de los estudios realizados reflejan que los sujetos con altas expectativas de eficacia negociadora usan el estilo de integración con mayor frecuencia que los sujetos con bajas expectativas. Este hecho confirma la hipótesis H4, y es concordante con los estudios expuestos en el marco teórico, los negociadores

con altas expectativas de eficacia negociadora son más propensos al empleo del estilo integrador; pero no así la hipótesis H5, referida a la evitación, esto podría deberse a que en la muestra general se evidencia una escasa inclinación de los participantes a la utilización del estilo evitación.

*Las relaciones entre los estilos de gestión del conflicto y los resultados de la negociación.* Aunque la literatura coincide en sostener la correlación positiva entre el estilo integración y la efectividad de la negociación (H6), según los resultados obtenidos, los coeficientes de bondad de ajuste de la regresión son insuficientes para tener la certeza de la influencia de los estilos de gestión sobre la efectividad global de los negociadores. La hipótesis considerada no se confirma. Esto puede deberse a los momentos en que se aplicaron los cuestionarios de efectividad, directamente relacionados con la evaluación de los resultados de los encuentros negociadores de los participantes.

*Las relaciones entre las expectativas de eficacia negociadora y los resultados de la negociación.* Nuevamente, a pesar de haber encontrado fundamentos teóricos para plantear la hipótesis que relaciona las altas expectativas de eficacia con la efectividad de la negociación (H7), los resultados nos muestran una confirmación parcial, los sujetos con altas expectativas de eficacia obtienen mejores resultados relacionales. Sin embargo, no existen diferencias significativas en los demás criterios, lo que nos lleva a concluir que factores adicionales pueden condicionar esta relación.

*Efectos sobre las expectativas de eficacia negociadora de los sujetos y la efectividad de la negociación.* La última hipótesis (H8) señala que la autoeficacia puede incrementarse proporcionando oportunidades a los negociadores para ejecutar correctamente los comportamientos necesarios, y esta tendrá a su vez una relación positiva y directa con la percepción de los resultados y satisfacción de la negociación (la efectividad de la negociación). Los resultados obtenidos confirman esta hipótesis, la capacitación en gestión del conflicto y negociación mejora la eficacia negociadora percibida. Asimismo, confirman la relación positiva y significativa con la efectividad global.

Como conclusión general de la investigación empírica, se ha comprobado la relación

entre los valores personales y agrupaciones específicas de estos con los estilos de gestión del conflicto y la relación entre los valores y las expectativas de eficacia en un número mayoritario de los encuestados (estudio 1). También se ha comprobado que las altas expectativas de eficacia están relacionadas con la elección del estilo integrador de gestión del conflicto. En cuanto a la relación entre las altas expectativas de eficacia y la efectividad, la relación es débil. Finalmente, se ha comprobado que procesos de capacitación pueden reforzar las expectativas de eficacia del negociador y tener una incidencia evidente en la efectividad de la negociación

En cuanto a sus implicaciones para la gestión, cabe resaltar que si bien, la investigación está encuadrada en el contexto académico, permite abordar una serie de problemas prácticos a los que se pueden enfrentar los directivos en la gestión de los conflictos organizacionales, con el fin de identificar su implicación con la gestión y contribuir positivamente a la labor directiva planteamos las últimas conclusiones del trabajo:

En el ámbito organizacional la gestión de conflictos se ha tornado en un tema de gran interés, principalmente por aspectos asociados al rol del empleado y el énfasis actual en el trabajo colaborativo, según algunos autores, la popularidad del trabajo en equipo es el mayor potencial del conflicto. Los administradores ya no son los únicos que necesitan perfeccionar sus habilidades de resolución de conflictos, la gestión de conflictos eficiente es esencial en todos los niveles organizativos, así como, un cambio de actitud en relación con el conflicto, y el consiguiente reconocimiento de que una gestión adecuada del mismo es más beneficiosa para una organización.

Como ya ha sido sostenido por algunos autores, conocer los antecedentes (los valores personales) que influyen en la autoeficacia de los trabajadores puede tener beneficios importantes en términos de resultados organizacionales. Tal conocimiento puede ser útil en la construcción de un ambiente de trabajo que estimule la autoeficacia de los empleados. Por otro lado, tomar las acciones necesarias para influir en la interpretación de la autoeficacia de los empleados en el

momento de gestionar sus conflictos puede ser útil para mejorar su rendimiento en la negociación

## **2. LIMITACIONES**

Todo trabajo de investigación está sujeto a ciertas limitaciones. En nuestro caso, son las siguientes:

El carácter transversal del primer estudio, por lo que las diferencias y relaciones de causalidad deben ser tratadas con cierta cautela. Las variables estudiadas presentan un carácter dinámico, por lo que estudios longitudinales enriquecerían este trabajo. La muestra española en este estudio, es reducida y no permite que las comparaciones sean relevantes por regiones.

Todas las medidas de nuestro estudio están basadas en las percepciones de los participantes, por lo que pueden verse afectadas por cierta subjetividad. Sin embargo, la única alternativa disponible para la obtención de la información necesaria era mediante los cuestionarios reconocidos y validados.

Si bien en el segundo estudio tratamos de realizar comparaciones de los datos provenientes del mismo grupo de sujetos y recurrimos al diseño antes y después (pre-test y post-test, o ex ante y ex post), con un solo grupo o de “caso único”, al analizar la muestra tomada, debemos comentar dos limitaciones. En primer lugar, el reducido número de participantes en el estudio (119), que condiciona la obtención de resultados y conclusiones más concluyentes; por lo que sería conveniente ampliar el tamaño de la muestra. Segundo, el tiempo de capacitación resulta muy breve, si pretendemos tener resultados concluyentes, el tiempo de capacitación debería ser más amplio y la observación debería incluir interacciones de negociaciones reales en el ámbito propio de las actividades de los participantes.

Finalmente, nos vimos limitados por el tamaño de la muestra del segundo estudio, para someter este estudio a un análisis estadístico más concluyente a través de un modelo causal.

### **3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

En el estudio realizado se han detectado una serie de limitaciones que nos incentivan a plantear futuras líneas de investigación y, en lo posible, a seguir trabajando para mejorar las debilidades de esta investigación.

De esta forma, se podría ampliar el alcance del estudio completo (ex ante y ex post) a una muestra mayor, que permita el análisis de los datos para determinar las relaciones causales entre las variables, a través de modelos de relaciones estructurales.

Las variables eficacia negociadora y efectividad de la negociación se podrían estudiar de modo longitudinal (en un lapso de tiempo mayor al desarrollado en este trabajo), lo que supondría niveles mayores de objetividad y calidad de nuestros datos y resultados.

Por último, consideramos que estos estudios tendrían mayor relevancia si pudiéramos analizar los resultados de grupos de personas pertenecientes a organizaciones, ello podría permitirnos, adicionalmente, realizar un seguimiento de los efectos y resultados de un proceso de capacitación en la forma de gestionar los conflictos y los resultados obtenidos en interacciones reales de negociación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Lytle, A., Okumura, T., Šihhiev, P & Tinsley, C. (2004). Culture and negotiation strategy. *Negotiation Journal*, 20 (1), 87-111.
- Adair, W.L. & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiations. *Organization Science*, 16 (1), 33-51.
- Adler, R. S., Rosen, B. & Silverstein, E. M. (1998). Emotions in negotiation: How to manage fear and anger. *Negotiation Journal*, 14, 161-179.
- Alper, S. & Tjosvold, D. (1993). *Cooperation theory and self-managing teams on the manufacturing floor*. Ponencia presentada en la reunión anual de la International Association for Conflict Management, Oregon, USA.
- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53, 625-42.
- Alzate, R. (2000). *Resolución de conflicto: programa para Bachillerato y Educación Secundaria*. Bilbao: Mensajero cop. 2000.
- Allred, K. G., Mallozzi, J. S., Matsui, F., & Raia, C. P. (1997). The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 175-187.
- Allred, K. G. (1999). Anger and retaliation: Toward an understanding of impassioned conflict in organizations. En R. Lewicki, R. Bies, & B. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations v. 7* (pp. 27-58). Greenwich, CN: JAI Press.
- Amason, A. C. & Schweiger, D.M. (1997) . The effect of conflict o strategic decision making effectiveness and organizational performance. En C. K. W. de Dreu y E. Van de Vliert (Ed.). *Using conflict in organizations* (pp 101-115). Lóndres: Sage.
- Andiappan M. & Treviño L. K. (2011). Beyond righting the wrong: Supervisor-subordinate reconciliation after an injustice. *Human Relations*, 64, 359-386.
- Andrade, H. (1995). La definición de los valores organizacionales. *Management Today en Español*, 13.
- Arciniega, L M.; Woehr, D J. & Taylor, L. P. (2008). El impacto de la diversidad de valores en los equipos sobre las variables de proceso y el desempeño de la tarea. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40, 523-538.

- Arias, B. (2008). *Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS*. Seminario de actualización en: investigación sobre Discapacidad SAID. Disponible en [www.benitoarias.com/articulos/afc.pdf](http://www.benitoarias.com/articulos/afc.pdf)
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S. & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology, 88*, 234–245.
- Axelrod, R. 1984. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Bacharach, S. & Lawler, E. J. (1980). *Bargaining: power, tactics and outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bailey, C. & Austin, M. (2006). Degree feedback and developmental outcomes: The role of feedback characteristics, self-efficacy and importance of feedback dimensions to focal managers' current role. *International Journal of Selection and Assessment, 14*, 51-66.
- Baker R. L. (2006). The intrapersonal challenges of learning interpersonal negotiation, *Negotiation Journal, 28-42*.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*, 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of Control*. Lóndres: Freeman.
- Bandura, A. (1999). *Autoeficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Bandura A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Appl. Psychol, 51*, 269-290.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 38*, 92-113.
- Bandura, A., & Jourden, F.J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 941-951.
- Barberá, E. (2002). *Modelos explicativos en psicología de la motivación*. Disponible en: Revista Electrónica de Motivación y Emoción. Vol. 5, Núm. 10. (<http://reme.uji.es/articulos/abarbe7630705102/texto.html>).
- Barnett P. & Stephen L. (1997). *Moral Conflict*. California: Sage.

- Barker, J.; Tjosvold, D. & Andrews, I. R. (1988). Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in a Matrix Organization. *Journal of Management Studies*, 25, 167-178.
- Baron, R. A. (1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20(5), 368–384.
- Barón, M., Muanduate, L., Luque, P., & Cruces , S. (1993). La percepción de poder en la negociación colectiva. Un estudio Empírico. En L. Munduate y M. Barón (Ed.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral* (pp. 149-166). Madrid: Eudema.
- Barry, B., & Oliver, R. L. (1996). Affect in dyadic negotiation: A model and propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 127-143.
- Barry, B. y Friedman, R.A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and social Psychology*, 74, 345-359.
- Baruch, R. & Folger, J. (2005). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Batson, C. D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Batson, C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior. En D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindsey (Eds.), *Handbook of social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Bazerman, M. H. (1986). *Judement in managerial decision-making*. New York: Wiley.
- Bazerman, M. H. & Lewicki, R.J. (1983). *Negotiating in organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1983). Heuristics in negotiation: limitations to effective dispute resolution. En Bazerman, M. H. & Lewicki, R.J. (Eds.), *Negotiating in organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Bell, P. A. & Baron, R. A. (1990). Affect and aggression. En B.S. Moore & A. M. Isen (Eds.), *Affect and social behavior*. Cambridge: Cambridge University Press. Bellanger. Paris: Puf.
- Beltrán, M.G. (2014). *Los valores en estudiantes de primer semestre*. Revista Colombiana de Estadística, 27, 80-88. Disponible en: [www. bdigital. Unal.edu.co/15396/1/10002-18129-1-PB.pdf](http://www.bdigital.Unal.edu.co/15396/1/10002-18129-1-PB.pdf)



- Bigoness, W.J. & Blakely, G.L. (1996). A cross-national study of managerial values. *Journal on international business studies fourth quarter*, 739-752
- Bingham, L. B., Hallberlin C.J., Walker D.A. & Chung W. (2009). Dispute system design and justice in employment dispute resolution: Mediation at the workplace. *Harvard Negotiation Law Review*, 14, 1-50.
- Bishop, W. (2013). The Genesis of Values in Genesis. *Journal of Human Values*, 19, 127.
- Blake, O. E. (1999). *Turning points in mediations: An examination of disputant resolution behaviors in mediations*. Unpublished doctoral dissertation, Claremont Graduate University.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Bond, M. H., Leung, K., Au, A., Tong, K. K., & Chemonges-Nielson, Z. (2004). Combining social axioms with values in predicting social behaviors. *European Journal of Personality*, 18, 177–191.
- Bond, M. H., Leung, K., Au, A., Tong, K. K., De Carrasquel, S. R. & Murakami, F. (2004). Culture-level dimensions of social axioms and their correlates across 41 cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 548–570.
- Boqué, M. (2009). *Cultura de mediación y cambio social*. Barcelona: Gedisa.
- Bordone, R. & Viscomi, R. (2015). Review Essay. The Wicked Problem of Rethinking Negotiation Teaching. *Negotiation Journal*. 65-81.
- Borisoff, D., & Victor, D. A. (1989). *Conflict Management. A Communication Skills Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bornstein, G. & Erev, I. (1997). The enhancing effect of intergroup competition on group performance. . En C. K. W. de Dreu & E. Van de Vliert (Ed.). *Using conflict in organizations* (pp 116-120). Lóndres: Sage.
- Bowling, D. & Hoffman, D. (2000). Bringing peace into the room: the personal qualities of the mediator and their impact on the mediation. *Negotiation Journal*, 16 (1), 5-28.
- Boyer, M. A., Urlacher, B., Florea, N. H., Niv-Solomon, A., Janik, L. & Butler, M. J. (2009). Gender and negotiation: Some experimental findings from an international negotiation simulation. *International Studies Quarterly*, 53, 23–47.

- Boz, M., Martínez-Corts, I., & Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 113-122.
- Brahnam S., Margavio, T., Hignite, M., Barrier, T. & Chin, J. (2005). A gender-based categorization for conflict resolution. *Journal of Management Development*, 24 (3), 197-208.
- Braithwaite, V. (1982). The structure of social values: validation of Rokeach's two-valuemodel. *British Journal of Social Psychology*, 21, 203-211.
- Braithwaite, V. A., & Law, H. G. (1985). Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 250-263.
- Breckler, S. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191-1205.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brett, J. M., Pinkley, R. L. & Jackofsky, E.F. (1996). Alternatives to having a batna in dyadic negotiation: The influence of goals, self-efficacy and alternatives on negotiated outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 7, 121-138.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L. & Lytle, A. L. (1998). Brealing the bond of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41, 410-424.
- Brew, F. & Cairns, D. (2004). *Do culture or situational constraints determine choice of direct or indirect styles in intercultural workplace conflicts?*. Macquarie University, Psychology Department, Sydney, Australia.
- Brown, T. C. & Latham, G. P. (2000). The effects of goal setting and self-instructions training on the performance of unionized employees. *Industrial Relations*, 55, 80-95.
- Brown. D. & Crace, R. K. (2002). *Life values inventory: Facilitator's guide*. Disponible en: <http://www.lifevaluesinventory.com>
- Bryan, T.A. & Wondolleck, J.M. (2003). *When Irresolvable Becomes Resolvable*. Washington, DC: Island Press.
- Bush, R. A. B., & J. P. Folger. 2005. *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Butt, A. N., Choi, J. H. & Jaeger, A. M. (2005). The effects of self-emotion, counterpart emotion, and counterpart behavior on negotiator behavior: a comparison of individual-level and dyad-level dynamics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 681–704.
- Cai, D. & Drake, L (1998). The business of business negotiation. En M.E. Roloff (Ed.), *Communication yearbook 2*, ( pp.153–189). Newbury Park, CA: Sage.
- Cai, D.A., Wilson, S.R. & Drake, L.E. (2000). Culture in context of intercultural negotiation: individualism-collectivism and paths to integrative agreements. *Hum. Commun. Res.*, 26, 591–617.
- Cai, D. & Fink, E. (2002). Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists. *Communication Monographs*, 69 (1), 67-87
- Caivano, R. (1992). *Arbitraje*. Buenos Aires: Ad-Hoc S.R.L.
- Caivano R., Gobbi M. & Padilla R. (1997). *Negociación y mediación*. Buenos Aires: Ad – Hoc SRL.
- Calcaterra, R. (2002). *Mediación estratégica*. Barcelona: Gedisa.
- Campbell, D. & Stanley, J. (2005). Diseños experimentales y cuasi experimentales en la investigación social. [1ª edición en castellano 1973; novena reimpresión]. Buenos Aires: Amorrortu.
- Caramés, R. & Rodríguez, M.D. (1995). Contrastación de las propiedades psicométricas del CEN (Cuestionario de Eficacia Negociadora). En L. González, A. de la Torre & J. de Elena (Eds.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y nuevas tecnologías*. Salamanca: Eudema.
- Carnevale, P. J. (1986). Strategic choice in mediation. *Negotiation Journal*, 2, 41-56.
- Carnevale, P. J. D. & Isen, A. M.(1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1-13.
- Cervone, D., Jiwani, N., & Wood, R. (1991). Goal-setting and the differential influence of self-regulatory processes on complex decision-making performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 257-266.
- Cervone, D. & Wood, R. (1995). Goals, feedback and the differential influence on self-regulatory processes on cognitively complex performance. *Cognitive Therapy and Research*, 19, 519-545.

- Chen, X. & Li, S. (2005). Cross-national differences in cooperative decision-making in mixed-motive business contexts: the mediating effect of vertical and horizontal individualism. *Journal of International Business*, 36, 622–636.
- Chen, G., Liu, Ch. & Tjstvold, D. (2005). Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42, 2.
- Cheung, S.O., Yiu, T.W.Y. & Yeung, S.F. (2006). A study of styles and outcomes in construction dispute negotiation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132 (8), 805-814.
- Chunyan Peng, A. & Tjstvold, D. (2011). Social face concerns and conflict avoidance of Chinese employees with their Western or Chinese managers. *Human Relations*, 64 (8).
- Cisneros, I. F. J., Medina F. J. & Dorado, M. A. (2006). Características personales de los negociadores. En L. Munduate y F. J. Medina (Eds.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp 201-223). Madrid: Edición Pirámide.
- Cisneros, F. J., Medina, F. J., Munduate, L. & Dorado, M. A. (2012). Consecuencias emocionales de la autoeficacia en situaciones de negociación. *Apuntes de Psicología*, 30 (1-3), 323-336.
- Clark, M. S., & Isen, A. M. (1982). Towards understanding the relationship between feeling states and social behavior. En A. H. Hastorf, & A. M. Isen (Eds.), *Cognitive social psychology* (pp. 73–108). New York: Elsevier.
- Clore, G. I., Schwarz, N., & Conway, M. (1994). Affective causes and consequences of social information processing. En R. S.Wyer Jr., & T. K. Scrull (Eds.), *Handbook of social cognition* (2nd ed., Vol. 1, pp. 323–417). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen H. (1981): *Todo es negociable*. Barcelona: Planeta.
- Cohen, S & Altamira, R. (2003). *Claves de negociación con el corazón y la mente*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cohen,O. (2009). Listening to clients:Facilitating factors, difficulties,impediments,and turning points in divorce mediation. *Family Therapy*, 36(2), 63–82.
- Coleman, P. T., Kugler, K. G., Bui-Wrzosinska, L., Nowak, A. & Vallacher, R. (2012). Getting Down to Basics: A Situated Model of Conflict in Social Relations. *Negotiation Journal*, 28, 7-43.

- Compeau, D.R., Higgins, C.A. & Huff, S. (1999). Social cognitive theory and individual reactions to computing technology: A longitudinal study. *MIS Quarterly*, 23(2), 145–158.
- Conlon, D.E. & Hunt, C.S. (2002). Dealing with feeling: The influence of outcome representations on negotiation. *The international Journal of Conflict Management*, 13, 38-85.
- Corcoran, K. O. & Mallinckrodt, B. (2000). Adult Attachment, self-efficacy, perspective taking and conflict resolution. *Journal of Counselling and Development*, 78, 473-483.
- Crace, R. K. & D. Brown (1995). *Life values inventory*. Minneapolis: National Computer Systems.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 31, 93-96.
- Cropanzano, R. & Stein J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193–233.
- Crump, L. (2007). A temporal model of negotiation linkage, dynamics. *Negotiation Journal*, Australia, 23 (2), 117-153.
- Crump, L. (2015). Analyzing Complex Negotiations. *Negotiation Journal*, 131-153.
- Crump, L. & D. Druckman. 2012. Turning points in multilateral trade negotiations on intellectual property. *International Negotiation*, 17, 9–35.
- De Bono, E. (1986). *Conflictos: cómo resolverlos de la mejor manera*. Plaza & Janés, Esplugues de Llobregat.
- De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. Lóndres: Sage.
- De Dreu, C.K.W. & Boles, T.L. (1998). Share and share alike or winner take all? The influence of social value orientation upon choice and recall of negotiation heuristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 253-276.
- De Dreu, C.K.W., Harinck, F. & Van Vianem, A.E.M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 376-405.
- De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R. & Know. S. (2000). Influence of social motives in integrative negotiation: a meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 889-905.

- De Dreu, C. K.W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & 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., & Carnevale, P. J. (2003). Motivational bases of information processing and strategy in negotiation and social conflict. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 235–291.
- De Dreu, C. & Beersma, B. (2005). Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 105-117.
- De Dreu, C.K.W., Beersma B. & Stroebe K. (2006). Motivated Information Processing, Strategic Choice, and the Quality of Negotiated Agreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 927-943.
- Decaro, J. (2000). *La cara humana de la negociación*. Bogotá: MacGraw Hill.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.
- Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training and research. Special Issue. *Journal of Social Issues*, 50, 13-32.
- Deutsch. M. & Coleman, P. T. (2000). *The handbook of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dilts, R. (1990). *Changing belief systems with NLP*. Málaga: Editorial Sirio S.A.
- Dorado, M.A., Medina, F.J., Munduate, L., Cisneros, I. & Euwema, M. (2002). Computer mediated negotiation of an escalated conflict. *Small Group Research*, 33, 509-524.
- Dorado, M. A. & Medina, F. J. (2006). Efectividad en los procesos de negociación. En L. Munduate & F. J. Medina (Eds.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 229-242). Madrid: Edición Pirámide.
- Drolet, A. & Morris M. (2000). Rapport in Conflict Resolution: Accounting for How Face-to-Face Contact Fosters Mutual Cooperation in Mixed-Motive Conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 26–50.
- Druckman, D. (1983). Social Psychology and international negotiations: Processes and influence. *Advances in Applied Social Psychology*. 51-81.

- Druckman, D. & Ebner, N. (2013). On Teaching. Games, Claims, and New Frames: Rethinking the Use of Simulation in Negotiation Education. *Negotiation Journal*, 61-92.
- Ebenbach, D. H., & Keltner, D. (1998). Power, emotion, and judgmental accuracy in social conflict: Motivating the cognitive miser. *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 7–21.
- Ekman, P. (1984). Expressions and the nature of emotions. En K. R. Scherer, & P. Ekman (Eds.), *Approaches to emotions* (pp. 319–343). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Elangovan, A. R. (1993). Managerial conflict intervention in organizations: Traversing the cultural mosaic. *International Journal of Conflict Management*, 6(2), 124–146.
- Elfenbein, H. (2015). Individual Differences in Negotiation: A Nearly Abandoned Pursuit Revived. *Current Directions in Psychological Science*, 24 (2), 131–136.
- Elsayed-Ekhouly, S.M., & Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparative analysis of conflict styles across cultures. *International Journal of Conflict Management*, 7, 71–81.
- Erez M, Earley PC. (1993). *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford Univ. Press.
- Ertel, D. (1996). *Negociación 2000*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Euwema, M. C. (1992). *Conflict handling in organizations*. Amsterdam: VU Press.
- Euwema, M. C. & Van de Vliert, E. (1999). *Substantive and relational effectiveness of conglomerated conflict behavior*. Comunicación presentada a la Reunión Anual de la International Association for Conflict Management, San Sebastián-Donostia, España.
- Euwema, M. C., Van de Vliert, E. & Bakker, A. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. *International Journal of Conflict Management*, 14, 2.
- Euwema, M. C. & Oosterman, C. (2004). Effectiveness of Conglomerated Conflict Behavior by Dutch Peacekeepers. *Conglomerate conflict behavior by peacekeepers*. Department of Social and Organizational Psychology, Utrecht University.
- Filley, A. (1991). *Solución de conflictos interpersonales*. México D.F.: Editorial Trillas.

- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to yes. Negotiating agreement without giving in*. Lóndres: Hutchinson.
- Fisher, R. & Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. Nueva York: Penguin Group.
- Fisher, R.; Ury, W. & Patton, B. (2010). *Sí de acuerdo. Como negociar sin ceder*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Fleck, D., Volkema, R., Pereira, S., Levy, B. & Vaccari, L. (2014). Neutralizing Unethical Negotiating Tactics: An Empirical Investigation of Approach Selection and Effectiveness. *Negotiation Journal*, 23-48.
- Folger, R. & Salvador R. (2008). Is management theory too “self-ish”? *Journal of Management*, 34(6), 1127–1151.
- Ford, J., & Backoff, R. (1988). Organizational Change In and Out of Dualities and Paradox. En R. Quinn, & K. Cameron (Eds.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management* (pp.81-121). Cambridge, MA: Ballinger.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: the affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39–66.
- Forgas, J. P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator, cognition and bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 565–577.
- Fortgang, R. S. 2000. Taking stock: An analysis of negotiation pedagogy across four professional fields. *Negotiation Journal* 16(4), 325–338.
- Fowers, B. J. (2010). Instrumentalism and psychology beyond using and being used. *Theory and Psychology*, 20(1), 102–124.
- Friedman, R., Anderson, C., Brett, J., Olekalns, M., Goates, N., & Lisco, C. C. (2004). The positive and negative effects of anger on dispute resolution: Evidence from electronically mediated disputes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 369–376.
- Friedman, B., Kahn, P. H., Jr., & Borning, A. (2006). Value sensitive design and information systems. En P. Zhang & D. Galletta (Eds.), *Human-computer interaction in management information systems: Foundations* (pp. 348- 372). New York: M. E. Sharpe.



- Fulmer, I. S. & Barry, B. (2004). The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. *The International Journal of Conflict Management*, 15, 245–272.
- Galinsky, A. D. & Moskowitz G.B. (2000). Perspective-taking: Decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 708–724.
- Galinsky, A. D., Maddux, W. W. Gilin, D. & 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.
- Ganaza, J. D. (2001). *Los conglomerados de estilos de gestión del conflicto: una nueva aproximación para entender la conducta conflictiva*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Gantt, E. E. (2005). Social psychology: Exploring alternative conceptual foundations. En B. D. Slife, J. S. Reber, and F. C. Richardson (Eds.), *Critical thinking about psychology: Hidden assumptions and plausible alternatives*. Washington, DC: American Psychological Association.
- García, S. & Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- García Del Junco, J., Martín, F. & Alvarez, P. (2006). Los valores personales y su influencia en el espíritu emprendedor. *Boletín de Estudios Económicos*, 4 (189), 471-494.
- Geddes, D. & Stickney, L. T. (2011). The trouble with sanctions: Organizational responses to deviant anger displays at work. *Human Relations*, 64 (2), 201-230.
- Gelfand, M.J & Dyer, N. (2000). A cultural perspective on negotiation: progress, pitfalls, and prospects. *Journal Appl. Psychology*, 49, 62–99.
- Gelfand, M.J., Nishii, L.H., Holcombe, K.M., Dyer, N., Ohbuchi, K.I. & Fukuno, M. (2001). Cultural influences on cognitive representations of conflict: interpretations of conflict episodes in the United States and Japan. *Journal Appl. Psychology*. 86, 1059–1074.
- Gelfand, M., Erez, M. & Aycan, Z. (2006). Cross-Cultural Organizational Behavior. *The Annual Review of Psychology*, 1, 20-35.
- Gelfand, M., Smith V., Raver, J., Nishi, L. & O'Brien, K. (2006). Negotiating relationally: The dynamics of the relational self In negotiations. *Academy of Management Review*, 31, 427-451

- Gendreau, F., & Dupont, H.B. (1992). Structure of the Schwartz questionnaire for values. *Revue Suisse de Psychologie*, 51, 128-134.
- Gentner, D., Loewenstein, J. & Thompson, L. (2003). Learning and transfer: A general role for analogical encoding. *Journal of Educational Psychology*, 95(2), 393–408.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75–92.
- Gillespie, J. J. (1999). Lessons from analogical reasoning in the teaching of negotiation, *Negotiation Journal* 15, 363–372.
- Gillespie, J. J., Thompson, L. L., Loewenstein, J. & Gentner, D. (1999). Lessons from analogical reasoning in the teaching of negotiation, *Negotiation Journal*, 15, 363–372.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472–485.
- Gist, M. E., Stevens, C. K. & Bavetta, A. G. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel Psychology*, 44, 837-861.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183–211.
- Goldberg, D. E. (1990). *Genetic algorithms in search, optimization and machine learning*. Addison-Wesley: Reading, Mass.
- Gómez, R. (1994). *Estilos de socialización y sistema de valores en una muestra de adolescentes colombianos*. Tesis de licenciatura. Valencia: Universidad de Valencia.
- Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- Green, B. y Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9, 336 -335.
- Guilford, J.P. (1954). *Psychometric Methods*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Gutiérrez, L. (2008). *Iniciativas actuales para la implantación de la gestión de la calidad: Análisis comparativo de su estructura e impacto sobre las capacidades de la organización*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- Hackley, S., Bazerman, L., Ross, M., & Shapiro, D.L. (2005). Psychological dimensions of the Israeli settlement issue: endowments and identities. *Negotiation Journal*, 21, 209–219.
- Hardin, A., Looney, C. & Fuller, M. (2014). *Self-efficacy, learning method appropriation and software skills acquisition in learner-controlled CSSTS environments*. *Info Systems Journal*, 24, 3–27.
- Harinck, F. & Van Kleef, G. A. (2012). Be hard on the interests and soft on the values: Conflict issue moderates the effects of anger in negotiations. *British Journal of Social Psychology* 51, 741–752.
- Harlos, K. (2010). If you build a remedial voice mechanism, will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work. *Human Relations*, 63 (3), 311-329.
- Harter, S. (1996). Historical roots of contemporary issues involving self-concept. En B.A. Bracken (Ed.), *Handbook of self-concept. Developmental, social and clinical considerations* (pp. 1-37). New York: John Wiley and Sons.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1992). Primitive emotional contagion. En M. S. Clark (Ed.), *Emotion and social behavior: Review of personality and social psychology* (Vol. 14, pp. 151–177). Newbury Park, CA: Sage.
- Hellriegel, D. & Solum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson.
- Henry, P. J. & Reyna, C. (2007). Value judgments: The impact of perceived value violations on American political attitudes. *Political Psychology*, 28(3), 273-298.
- Hicks, T. (2001). Another look at identity-based conflict: the roots of conflict in the psychology of consciousness. *Negotiation Journal*, 17, 35-45.
- Hitlin, S. (2003). Values as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self. *Social Psychology Quarterly*, 66(2), 118-137.
- Hocker, J. L. & Wilmot, W. W. (1991). *Interpersonal conflict* (3ª Ed.). Dubuque, IA: William C. Brown.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Newbury Park, Ca: Sage.

- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organization*, 46–74.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1984). Hofstede culture dimensions: A independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- Holt J. L. & De Vore C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 165–196.
- Hopman, P. T. (1995). Two paradigms of negotiation: Bargaining and problem-solving. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 542, 24–47.
- Hui, C.H. (1988). Measurement of individualism-collectivism. *Journal for Research in Personality*, 22, 17–36.
- Ingerson, M. C., DeTienne, K. & Lijenquist, K. (2015). Beyond Instrumentalism: A Relational Approach to Negotiation. *Negotiation Journal*, 31-46.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. & Veenstra, Ch. (1996). *Productive conflict in management teams: How and when positive interdependence counts*. Ponencia presentada en la reunión anual de la International Association for Conflict Management, Itaca, USA.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. & Veenstra, Ch. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-141.
- Jehn K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 41-52.
- Judge, T. & Bono, J. E. (1999). Relationship of core self-evaluations with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Comunicación presentada en la 14va. *Conferencia Annual de la Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A value framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129-142.
- Kabanoff, B. (1985). Potential influence structures as source of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 113-141.

- Karambayya, R., & Brett, J. M. (1989). Managers handling disputes: Third party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32(4), 687–704.
- Karambayya, R., & Brett, J. (1994). Managerial third parties: Intervention strategies, process, and consequences. En J. Folger & T. Jones (Eds). *New directions in mediation communication research and perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Karp, D. G. (1996). Value and their effect on pro-environment behavior. *Environment and Behavior*, 28, 111-133.
- Katz Jameson J., Sohan D. & Hodge J. (2014). Turning Points and Conflict Transformation in Mediation. *Negotiation Journal*, 210-214.
- Kaushal, R. & Kwantes, C. (2006), The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579-603.
- Kelley, H. H. (1980). The causes of behavior: their perception and regulation. En L. Festinger (Ed.), *Retrospections on social psychology* (pp. 78–108). New York: Oxford University Press.
- Kennedy A. (1998). The measurement of sociocultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 659–677.
- Kennedy G, Benson, J. & McMillan, J. (1982). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao: Deusto.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The MODE instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309–325.
- Kim, K., Cundif, N. & Bong Choi, S. (2014). The Influence of Emotional Intelligence on Negotiation Outcomes and the Mediating Effect of Rapport. *A Structural Equation. Negotiation Journal*, 49-68.
- Kirsch, I. (1995). Self-efficacy and outcome expectancy: A concluding commentary. En J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation and adjustment. Theory, research and application* (pp. 331-344). New York: Plenum Press.
- Knapp, M. L.; Putnam, L. L., & Davis, L. J. (1988). Measuring Interpersonal Conflict in Organizations: Where Do We go From Here. *Management Communication Quarterly*, 1, 414-429.

- Kohn, A. (1990). *The brighter side of human nature: Altruism and empathy in everyday life*. New York: Basic Books.
- Kolb, D. M. (1986). Who are organizational third parties and what do they do? En M. A. Bazerman, R. A. Lewicki & B. H. (Eds.), *Sheppard Research on Negotiations in Organizations*. Greenwich, CT: JAI.
- Kolb, D. M., & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 311-324.
- Kriesberg, L.; Northrup, T. & Thorson, S. (1989). *Intractable Conflicts and their Transformations*. New York: Syracuse University Press.
- Kropp, F., Lavack, A.M. & Silvera, D.H. (2005). Values and collective self-esteem as predictors of consumer susceptibility to interpersonal influence among university students. *International Marketing Review*, 22(1), 7–33.
- Kozan, M.K. (1997). Culture and conflict management: a theoretical framework. *International Journal Conflict Management*, 8, 338–60.
- Kozan, M. K., Ergin, C. & Varoglu, K. (2014). Bases of power and conflict intervention strategy: A study on Turkish managers. *International Journal of Conflict Management*, 25(1), 38–60.
- Kozicki, S. (2005). *The Global Negotiator - 4 Critical Elements*. Sydney, Australia: Faculty of Business, University of Technology.
- Kumar, R. (1989). Affect, Cognition, and Decision Making in Negotiation: A Conceptual Integration, en M. A. RAHIM (Ed.): *Managing Conflict. An Interdisciplinary Approach* (pp. 185-196). New York: Praeger.
- Laca, F. (2005). *Conflict Strategies Choice Under Time Pressure*. Bilbao: University of the Basque Country.
- Laca F., Alzate R., Sánchez M., Verdugo J. & Guzmán J. (2006). Communication and Conflict in Young Mexican Students: Messages and Attitudes. *Conflict Resolution Quarterly*, 24, 1-10.
- Lax, D. & Sebenius, J. (1986). The Manager as Negotiator. The Negotiator's Dilemma: Creating and Claiming Value. En S. Goldberg, F. Sander y N. Rogers (Eds.), *Dispute Resolution* (pp. 60-82). Boston: Little Brown.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- LeBaron, M. & Carstarphen, N. (1997). Negotiating Intractable Conflict. *Negotiation Journal*, 13(4), 341-361.

- Lerner, J. S., & Keltner, D. (2000). Beyond valence: toward a model of emotion-specific influences on judgment and choice. *Cognition and Emotion*, 14, 473–493.
- Leung, K. (1987). Some determinants of reactions to procedural models for conflict resolution: A cross-national study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 898–908.
- Leung, K., Bond, M. H., De Carrasquel, S. R., Munoz, C., Hernandez, M. & Murakami, F., et al. (2002). Social axioms: The search for universal dimensions of general beliefs about how the world functions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 286–302.
- Leung, K., & Bond, M. H. (2004). Social axioms: A model of social beliefs in multicultural perspective. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 119–197). Orlando, FL: Academic Press.
- Lewicki, R. J., & Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 49–64.
- Lewicki, R.J.; Saunders, D. & Minton, J. (1999). *Negotiation*. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- Liebrand, W. B. G., Messick, D. M., & Wilke, H. A. M. (1992). Current theoretical issues. En W. B. G. Liebrand, D. M. Messick, & H. A. M. Wile (Eds.), *Social dilemmas: Theoretical issues and research findings* (pp. 29–40). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Liu, L.A., Friedman, R.A. & Chi, S. (2005). “*Ren qing*” versus the “big five”: the role of culturally sensitive measures of individual difference in distributive negotiations. *Management Organization Rev.*, 1, 225–247.
- Locke, E. A. (1991). *The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50.
- Locke, E. A. & Gary, P. L. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Loewenstein, J., Thompson, L. & Gentner, D. (1999). Analogical encoding facilitates knowledge transfer in negotiation. *Psychonomic Bulletin and Review*, 6(4), 586–597.
- Loewenstein L., Thompson, L. & Gentner, D. (2000). Analogical encoding facilitates knowledge transfer in negotiation. *Psychonomic Bulletin & Review* 6, 4.

- Loewenstein, J. Thompson, L. & Gentner, D. (2003). Analogical learning in negotiation teams: Comparing cases promotes learning and transfer. *Academy of Management: Learning and Education*, 119–127.
- Littlejohn, S.W. & Domenici, K. (2001). *Engaging communication in conflict: Systemic practice*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Lytle, A., Brett, J. Barsness, Z., Tinsley, Ch. & Janssens M. (1995). A paradigm for confirmatory cross-cultural research in organizational-behavior. *Organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*, 17, 167-214.
- Ma, Z. (2007). Chinese conflict styles and negotiation behaviours. An empirical test. *International Journal of Cross Cultural Mangement*, 7 (1), 101-119.
- Macduff, I. (2006). Your Pace or Mine? Culture, Time, and Negotiation. *Negotiation Journal*, 22, 31–45.
- Maddux, J. E. (1995). Self-efficacy, adaptation and adjustment. *Theory, research and application*. New York: Plenum Press.
- Mannix, E. A. (1994). Will we meet again? The effects of power, distribution norms, and the scope of future interaction in small group negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 5, 343–368.
- Manwaring, M., McAdoo, B. & Cheldelin, S. (2010). Orientation and disorientation: Two approaches to designing “authentic” negotiation learning activities. En C. Honeyman, J. Coben, & G. De Palo. Rethinking (Eds.), *Venturing beyond the classroom*. St. Paul, MN: DRI Press.
- Markus, H.R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 223–253.
- Martí Vilar, M. (1994). *Estilos educativos paternos y su influjo en el desarrollo moral y en la preferencia de valores*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Martí Vilar, M. (2001). *Influjo de la educación en el desarrollo moral, los valores y las creencias de los adolescentes*. Tesis Doctoral. Valencia: Universidad de Valencia.
- Mastenbroek, W. F. G. (1987). *Conflict management and organization development*. Chichester: Wiley.
- Mayer, B. (2000). *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Medina, F. J. (2001). *Autoeficacia y efectividad de las conductas de gestión del conflicto*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Medina, F. J., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M. A. & Mañas, M.A. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19, 3-15.
- Medina, F. J., Luque, P., Martínez, I. & Cruces S. (2006). Gestión del conflicto. En L. Munduate & F. J. Medina (Eds.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-67). Madrid: Edición Pirámide.
- Medina, F. J. & Munduate. L. (2006). Gestión del conflicto. En L. Munduate & F. J. Medina (Eds.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 120-132). Madrid: Edición Pirámide.
- Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1985). *Análisis empírico de un modelo bifactorial de poder e influencia en las organizaciones*. Trabajo presentado en el Segundo Congreso Nacional de Psicología del Trabajo (pp. 243-302). Tarrasa: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Messick, D. M. & McClintock, C. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-25.
- Miles, E. W. & Maurer, T. J. (2012). Advancing validity of self-efficacy in negotiation through focusing at the domain level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 23–41.
- Milia, F. (1985). *El conflicto Análisis Estructural*. Madrid: Instituto de Publicaciones Navales.
- Mills, H. A. (2000). *Negociar: el arte de ganar*. Barcelona: De Vecchi.
- Mnookin, R. H., & Ross, L. (1995). Introduction. En K. Arrow, R. H.Mnookin, L. Ross, A. Tversky, & R.Wilson (Eds.), *Barriers to conflict resolution*. New York: Norton.
- Money, R. B. & Allred, C. R. (2009). An Exploration of a Model of Social Networks and Multilateral Negotiations. *Negotiation Journal*, 25, 337-356.
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediación*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Moore, C.W. (2003). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moran, S., Bereby-Meyer, Y. & Bazerman, M. (2008). Stretching the Effectiveness of Analogical Training in Negotiations: Teaching Diverse Principles for

- Creating Value. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1 (2), 99–134.
- Morris, M. W., & Keltner, D. (2000). How emotions work: The social functions of emotional expression in negotiations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 1-50.
- Morris, M.W. & Fu, H. (2001). How does culture influence conflict resolution? A dynamic constructivist analysis. *Soc. Cogn*, 19, 324-349.
- Movius, H. (2008). On Teaching. The Effectiveness of Negotiation Training. *Negotiation Journal*, 509-531.
- Mueller, J. S. & Curhan, J. R. (2006). Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 110-128.
- Munduate, L. (1992). *Psicología de las relaciones laborales*. Barcelona: PPU.
- Munduate, L., Ganaza, J. & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68.
- Munduate, L. & Martínez, J. M. (1994): *Conflicto y negociación*. Salamanca: Eudema.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M. & Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10, 5-24.
- Munduate, L. & Martínez, J. (2003). *Conflicto y negociación* (2ª. Ed.). Madrid: Pirámide.
- Munduate, L. & Medina, F. (2006). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Nabatchi, T., Bingham L.B. & Moon Y. (2010). Evaluating transformative practice in the U.S. Postal Service REDRESS program. *Conflict Resolution Quarterly*, 27(3), 289-331.
- Nadler, J., Thompson, L. & Van Boven, L. (2003). Learning negotiation skills: Four models of knowledge creation and transfer. *Management Science*, 49(4), 529-540.
- Navas, L.J.E. & Guerras M.L.A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Ed. Civitas.
- Neale, M. A. &

- Northcraft, G. B. (1990). Experience, expertise and decision bias in negotiation: The role of strategic conceptualization. En B. Shepard, M. Bazerman, & R. Lewicki (Eds.), *Research in negotiations in organizations*, 2, 55-75. Greenwich, CT: JAI Press.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1991). *Rationality and cognition in negotiation*. New York: Free Press.
- Nicotera, A. M. (1993). Beyond two dimensions: A grounded theory model of conflict-handling behavior. *Management Communication Quarterly*, 6, 282-306.
- Nicotera, A. M. (1994). The use of multiple approaches to conflict: A study of sequences. *Human Communication Research*, 20, 592-621.
- Nicotera, A. M.; Rodríguez, A. J.; Hall, M. & Jackson, R. L., II (1995). A history of the study of communication and conflict. En A. M. Nicotera (Ed.): *Conflict and organizations. Communicative processes* (pp. 17-41). Albany, NY: State University of New York Press.
- Niles, S. (1998). Achievement goals and means: a cultural comparison. *J. Cross-Cultural Psychology*, 29, 656-67.
- Noftle, E. & Robins, R. (2007). Personality predictors of academic outcomes: Big five correlates of GPA and SAT scores. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(1), 116-130.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). Managing beliefs in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20, 277-287.
- O'Connor, K. M. & Arnold, J. A. (2001). Distributive spirals. Negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 148-176.
- Olekalns, M. & Druckman, D. (2014). With Feeling: How Emotions Shape Negotiation. *Negotiation Journal*, 455 -478.
- Osca Segovia, A. & García-Salmones Fernández, L. (2010). El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales. *Psicothema*, 22, 137-142
- Parashar, S.; Dhar, S.; & Dhar, U. (2004). Perception of values: a study of future professionals. *Journal of Human Values*, 10 (2), 143-152
- Parlami, J. & Lorianne, M. (2014). Teaching Negotiations in the New Millennium: Evidence-Based Recommendations for Online Course Delivery. *Negotiation Journal*, 93-113.

- Picard, C. & Melchin, K. (2007). Insight Mediation: A Learning-Centered Mediation Model. *Negotiation Journal*, 23, 35-53.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict, *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 117-126.
- Poitras, J. (2005). A study of the emergence of cooperation in mediation. *Negotiation Journal*, 21(2), 281–300.
- Poitras, J., Hill, K. Hamel, V. & Benoît Pelletier, F. (2015). Research Report Managerial Mediation Competency: A Mixed-Method Study. *Negotiation Journal*, 105-127.
- Pol, R., Palacios, B. & Robina, R. (2013, febrero). *Valores personales, gestión del conflicto y negociación*. Ponencia presentada en Xxiii Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica Málaga, España.
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D.G. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Pruitt, D.G. & Syna, H. (1985). Mismatching the opponent's offers in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 103.
- Pruitt, D.G. & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. California: Books/Cole.
- Puchol, L. (2009). *El libro de la negociación* (3ª Ed.). Madrid: Díaz Santos.
- Putman, L. L. (1988). Communication and conflict styles in organizations (special issue). *Management Communication Quarterly*, 1, 3.
- Putman, L.L. (1994a). *New developments in conflict styles and strategies*. 7mo. Congreso anual de la International Association for Conflict Management.
- Putman, L. L. (1994b). Challenging the assumptions of traditional approaches to negotiation. *Negotiation Journal*, 10, 337-360.
- Putnam L. L. (2004). Transformations and critical moments in negotiations. *Negotiation Journal*, 20, 275-295.

- Putnam, L.L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. En M. Burgeon (Ed.), *Communication Yearbook* (pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. En F. M. Jablin, L. L. Putnam y L. W. Porter (Ed.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Putman, L. L. & Kolb, D. M. (2000). *Rethinking Negotiation: Feminist Views of Communication and Exchange*. California: Sage
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M.A. (1986). *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger.
- Rahim, M. A. (1990, junio). *Normative Theory of Conflict Management: Matching Styles of Handling Interpersonal Conflict with Situations*. Ponencia presentada en la Tercera Conferencia de la International Association for Conflict Management, Vancouver, Canadá.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations*. (2a. Ed.). Nueva York: Praeger.
- Rahim, M. A. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? what justice perception, precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9 -23
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A., y Magner, N. R.(1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- Rahim, M. A., Antonioni, D. & Psenicka, C. (1997). *Leader power, conflict styles and effectiveness: A field study with supervisor-subordinate dyads*. Comunicación presentada a la Reunión Anual de la International Association for Conflict Management. Bonn. Germany.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge. Harvard University Press.

- Ramírez J. & Borges T. (2011). Adaptación y Validación de un Cuestionario de Estilos de Manejo de Conflicto Organizacional en una Muestra de Trabajadores de Brasileños *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11 (1), 66-74.
- Reardon, K. K. (1989). *La Persuasión en la Comunicación: Teoría y contexto*. Barcelona: Paidós
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.
- Rodríguez, D. (1989). *Características individuales y conducta de negociación*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Santiago de Compostela.
- Rodríguez, D. (1990). Análisis de las características psicométricas y estructura factorial del Cuestionario de Eficacia en la Negociación «CEN». *III Congreso Nacional de Psicología Social*. Santiago de Compostela.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Ros, M. (2001). Valores, actitudes y comportamiento: una nueva visita a un tema clásico. En M. Ros y V. V. Gouveia (Eds.), *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados* (pp. 79-99). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. R.(1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D.G. & Kim, S.H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Ruble, T. L. y Thomas, K. W. (1976). Support for a Two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16, 143-155.
- Ryan, E. (2006). Building the emotionally learned negotiator. *Negotiation Journal*, 22 (2), 209-225.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M. & Niazi, G. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214–225.
- Sáez de Iteri, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresas*, 6, 77-86

- Sagie, A., Elizur, D. & Yamauchi, H. (1996). The structure and strength of achievement motivation: a cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 7, 431–44.
- Sainfort, F. C., Gustafson, D. H., Bosworth, K. & Hawkins, R. P. (1990) . Decision support systems effectiveness: Conceptual framework and empirical evaluation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 232-252.
- Salas, E. (2013). Diseños preexperimentales en psicología y educación: una revisión conceptual. Lima: LIBERABIT.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471–499.
- Salgado, J. F. & Moscoso, S. (2000). Autoeficacia y criterios organizacionales de desempeño. *Apuntes de psicología*, 18, 179-191.
- Salovey, P. & Mayer, J D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211.
- Sattler, D.N. & Kerr, N.L. (1991). Might versus morality explored: Motivation and social bases for social motives. *Journal Personality and Social Psychology*, 60, 756-765.
- Schnner, J. A. y Chanin, M. N. (1987). Manifest needs as personality predispositions to conflict-handling behavior. *Human Relations*, 40, 575-590.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En: Zanna, M. P. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 25 (pp. 1-65). Academic Press, New York.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2007). Value orientations: measurement, antecedents and consequences across nations. En R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, & G. Eva (Eds.), *Measuring Attitudes Cross-Nationally: Lessons from the European Social Survey* (pp. 169-203). Londres: Sage.
- Schwartz, S. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.

- Schwartz, S. & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878-891.
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. (1992). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 88-107.
- Schwartz, S.H., Lehmann, A. y Roccas, S.H. (1997). Multimethod probes of basic human values. En: J. Adamopoulos, y Y. Kashima (Eds.), *Social Psychology and Cultural Context: Essays in Honor of Harry Triandis* (pp. 129-143). Newbury Park: Sage.
- Schwartz, S.; Sagiv, L. & Boehnke, K. (2000). Worries and values. *Journal of personality*, 68, 309-346.
- Schwartz, S. H. & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268–290.
- Schwartz, S. H. & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 1010–1028.
- Serrano, G. (1984). Problemática psicosocial de los valores humanos. *Boletín de Psicología*, 3, 9-46.
- Serrano, G. (1997). *Avances hacia un modelo de eficacia negociadora*. Santiago de Compostela: Documento no publicado.
- Serrano, G. & Remeseiro, C. (1987). Actitudes ante la negociación laboral. *Boletín de Psicología*, 14, 79.
- Serrano, G. & Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Sheppard, B. H. (1984). Third party intervention: A procedural framework. En B. M. Staw y L. I. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 6, (pp. 141-190). Greenwich: JAI Press.
- Sinaceur, M. & Tiedens, L. Z. (2006). Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 314–322.
- Singelis, T. M., Hubbard, C., Her, P., & An, S. (2003). Convergent validation of the Social Axioms Survey. *Personality and Individual Differences*, 34, 269–282.



- Smith, P.B., Dugan, S., Peterson, M.F. & Leung K. (1998). Individualism-collectivism and the handling of disagreement: a 23 country study. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 351–67.
- Smolinski, R. & Kesting, P. (2013). World Championship in Negotiation? The Role of Competitions in Negotiation Pedagogy. *Negotiation Journal*, 355-369.
- Somech, A. Syna Desivilya, H. & Lidogoster, H. (2008). Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 359–378 .
- Sosa, M. (2013). *Capital Intelectual en Mercados de Desarrollo. El caso de Paraguay*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Sousa, C., Coelho, F. & Guillamon-Saorin, E. (2012). Personal values, autonomy and self-efficacy: Evidence from frontline service employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 20 (2), 159-170.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work related performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stein, R.J. (1996). Physical self-concept. En B.A. Bracken (Ed.), *Handbook of self-concept. Developmental, social and clinical considerations*. New York: John Wiley and Sons.
- Stevens, C. K. Bavetta, A. G., & Gist, M. E. (1993). Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: The role of goals, self-efficacy, and perceived control. *Journal of Applied Psychology*, 78, 723-735.
- Stevens, C. K. & Gist, M.E. (1997). Effects of self-efficacy and goal-orientation training on negotiation skill maintenance: What are the mechanisms. *Personnel Psychology*, 50, 955-978.
- Stewart, S.M., Bond, M.H., Deeds, O. & Chung, S.F. (1995). Intergenerational patterns of values and autonomy expectations in cultures of relatedness and separateness. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 30 (5), 575-593.
- Stone, D., & Shkade, D.A. (1991). Numeric and linguistic information representation in multiattribute choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49, 42-59.
- Stonner, J.A.F. & Wankel, L.C. (1989). *Administration*. Prentice Hall.
- Strauman, T.J. & Higgins, E.T. (1993). The self construct in social cognition: Past, present, and future. En Z.V. Segal y S.J. Blatt (Eds.), *The self in emotional*

- distress: Cognitive and psychodynamic perspective* (pp. 3-40). New York: The Guilford Press.
- Stuart, H. (2011). In Theory Value Creation: A Coordination Game. *Negotiation Journal*, 171-190.
- Suárez, M. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Sullivan, B. A., O'Connor, K. M., & Burris, E. (2006). Negotiator confidence: The impact of self-efficacy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 729-735.
- Susskind, L. & Corburn, J. (1999). *Using simulation to teach negotiation: Pedagogical theory and practice*. Working paper 99, 1. Program on Negotiation at Harvard Law School.
- Tamayo, A. (1994). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10, 269-285.
- Tedeschi, J. T.; Schenkler, B. R. & Bonoma, T. V.(1973). *Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations*. Chicago: Aldine.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M.D. Dunette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1992a). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Thomas, K. W. (1992b). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515-532.
- Thompson, L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 61-179.
- Thompson, L. (1998). *The mind and heart of the negotiator*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Thompson, L., & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.

- Thompson, L. & DeHapport, T. (1994). Social judgment, feedback, and interpersonal learning in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 58, 327-345.
- Thompson, L., Peterson E. & Brodt S. E. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology* 70(1), 66-78.
- Thompson, L. Gentner, D. & Loewenstein, J. (2000). Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical training more powerful than individual case training. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 60-75.
- Thompson, L., Medvec, V. H., Seiden, V., & Kopelman, S. (2001). Poker face, smiley face, and rant and rave: Myths and realities about emotion in negotiation. En M. Hogg & S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook in social psychology*, 3, 139–163. Oxford: Blackwell.
- Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural conflict styles: A face-negotiation theory. En Y.Y. Kim & W.B. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp. 213-235). Newbury Park, CA: Sage.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H.S., Lin, S.L., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study of five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-292.
- Tinsley, C.H. (1998). Models of conflict resolution in Japanese, German, and American cultures. *Journal Applied Psychology*, 83, 316-23.
- Tinsley, C.H. (2001). How negotiators get to yes: predicting the constellation of strategies used across cultures to negotiate conflict. *Journal Applied Psychology*, 86, 583-93.
- Tinsley, C.H. & Pillutla, M.M. (1998). Negotiating in the United States and Hong Kong. *Journal International Business Study*, 29, 711-728.
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict positive organizations*. Houston; Addison-Wesley.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. En C. K. W. de Dreu & E. Van de Vliert (Ed.), *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). Lóndres: Sage.
- Tjosvold, D. (1998). The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishment and challenges. *Applied Psychology: An international Review*, 47, 285-342.

- Tjosvold, D.; Andrews, R. & Jones, H.(1983). Cooperative and Competitive Relationships between Leaders and Subordinates. *Human Relations*, 36, 1111-1124.
- Tjosvold, D. & Chia, L. C. (1988). Conflict between managers and workers: The role of cooperation and competition. *The Journal of Social Psychology*, 129, 235-247.
- Tjosvold, D. Law, K.S. & Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese Teams: The Role of Conflict Types and Conflict Management Approaches. *Management and Organization Review*, 2, 231-252.
- Tjosvold, D. (2007). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.
- Tjosvold, D. & Ding, D. (2008). The Value of Cooperative Conflict Theory. *Journal of Teaching in International Business*, 12, 53-75.
- Touzard, H. (1980): *La mediación y la solución de los conflictos: estudio psicosociológico*. Barcelona: Herder.
- Triandis, H.C., Bontempo, R., Villareal, M.J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338.
- Tripathi, A. K. (2014). Intergenerational Differences in the Preferences for Family Values: An Indian Perspective. *Journal of Human Values*, 20, 19.
- Trippe, B. & Baumoel, D. (2015). Beyond the Thomas–Kilman Model: Into Extreme Conflict. *Negotiation Journal*, 89-103.
- Trompenaars, F. (1996). Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. *Business Strategy Review*, 7, 51-68.
- Trubisky, P., Ting-Toomey, S., & Lin, S.L. (1991). The influence of individualism-collectivism and self-monitoring on conflict styles. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 65-84.
- Tyler, M. & Cukier, N. (2005). Nine Lessons for Teaching Negotiation Skills. *Legal Education Review*, 5, Paper No. 173
- Urlacher, B. R. (2014). Negotiation Outcomes: Simulating the Negotiator's Dilemma. *Negotiation Journal*, 5-22.
- Van de Vliert, E. (1984). Conflict - prevention and escalation. En P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems & C. J. DeWolff (Ed.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 521-551). Chichester: John Wiley & Sons.

- Van de Vliert, E. & Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-Based Measures of Conflict Management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Van de Vliert, E.(1997). *Complex interpersonal conflict behavior: Theoretical frontiers*. Hove, UK: Psychology Press
- Van de Vliert & E., Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as Component of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.
- Van de Vliert, E., Euwema, M. C. & Huisman, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: the effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E. & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Van Boven, L. & Thompson, L. (2003). A look into the mind of the negotiator: Mental models in negotiation. *Group Processes in Intergroup Relations*, 6, 387-404.
- Van Knippenberg, J. & Schippers, D. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life. The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18, 184-188.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004a). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 57-76.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K.W., & Manstead, A. S. R. (2004b). The social effects of emotions in negotiation: a motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 510-528.
- Van Kleef, G., Van Dijk, E., Steinel, W., Harinck, F., & Van Beest, I. (2008). Anger in social conflict: Cross-situational comparisons and suggestions for the future. *Group Decision and Negotiation*, 17, 13-30.
- Vargas Sánchez, A. (2008). Estudiantes universitarios, empleadores y Mercado de trabajo: la importancia de una educación en valores, *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 62-74.
- Vinson, D.E., Munson J.M. & Nakanishi, M. (1977). An investigation of de Rokeach Value Survery Consumer research aplicattions. En Iliam, D. y Perreault, J.

- (Eds.), *NA-Advanced in consumer research 4* (pp. 247-252), Atlanta JA: Association for consumer research.
- Volkema, R. J. & Bergmann, T. J. (1989). Interpersonal conflict at work: An analysis of behavioral responses. *Human Relations*, *42*, 757-770.
- Volkema, R. J. & C. Rivers. 2012. Beyond frogs and scorpions: A risk-based framework for understanding negotiating counterparts' ethical motivations. *Negotiation Journal*, *28(4)*, 379–405.
- Volkema, R., Kapoutsis, I. & Nikolopoulos, A. (2013). Initiation Behavior in Negotiations: The Moderating Role of Motivation on the Ability–Intentionality Relationship. *Negotiation and Conflict Management Research*, *6*, 32–48.
- Wall, J. & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, *21*, 515-558.
- Wang, J. (2015). Case Analysis. Neutral, Biased, or Both? Discursive Construction of a Mediator's Dual Role. *Negotiation Journal*, 47-63.
- Wanish-St. J.A. (2003). Thinking Globally and Acting Locally, *Negotiation Journal*, *19* (4), 389-396.
- Webne-Behrman, H. (1998). *The practice of facilitation*. Managing group process and solving problems. Westport, CON: Quorum Books.
- Weider-Hatfield, D.(1988). Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). *Management Communication Quarterly*, *1*, 350-366.
- Weider-Hatfield, D. & Hatfield, J. D. (1996). Superiors' conflict management strategies and subordinate outcomes. *Management Communication Quarterly*, *10*, 189-208.
- Weiner, B. (1992). *Human motivation: Metaphors, theories, and research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Weingart, L. R., Bennett, R. J. y Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 504-517.
- Weingart, L. R., Prietula, M. J., Hyder, E., & Genovese, C. (1999). Knowledge and the sequential processes of negotiation: A Markov chain analysis of response-in-kind. *Journal of Experimental Social Psychology*, *35*, 366-393.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*, 171-180.

- Wheeler, M. (2006). Is teaching negotiation too easy, too hard or both? *Negotiation Journal*, 22 (2), 187-197.
- Whyte, G., Saks, A. M. & Hooks, S. (1997). When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to losing course of action. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 415-432.
- Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: the interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 395-412.
- Wilson, S.R., Cai, D.A., Campbell, D.M., Donohue, W.A., & Drake, L.E. (1995). Cultural and communication processes in international business negotiations. En A.M. Nicotera (Ed.), *Conflict and organizations: Communicative processes* (pp. 202–237). Albany, NY: SUNY Press.
- Williams, G. R. (1983). *Legal negotiation and settlement*. St. Paul: West.
- Williams, G. R. (1993). Style and effectiveness in negotiation. En L. Hall (Ed.), *Negotiation: Strategies for mutual gain* (pp. 151-174). Newbury Park: Sage.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanism and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.
- Wood, R. E. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
- Yamaguchi, S., Gelfand, M., Ohashi, M., & Zemba, Y. (2005). The cultural psychology of control: illusions of personal versus collective control in the United States and Japan. *Journal Cross-Cultural Psychology*, 36, 750-61.
- Yi, M.Y. & Davis, F. (2001). Improving computer training effectiveness for decision technologies: behavior modeling and retention enhancement. *Decision Sciences*, 32, 521-544.
- Yu, K. Y. & Davis, H. M. (2015). Autonomy's impact on newcomer proactive behaviour and socialization: A needs–supplies fit perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1-26.
- Yulk, G., Falbe, C. M. & Young Youn, J. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organizations Management*, 18, 5-28.
- Zimmerman, B. J. (1999). Autoeficacia y desarrollo educativo. En A. Bandura (Ed.), *Autoeficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

## **ANEXOS**

---



## ANEXO A. CUESTIONARIOS

### A.1. CUESTIONARIO DE INVENTARIO DE VALORES DE ROKEACH

Por favor antes de empezar, complete los siguientes datos:

1. Edad: \_\_\_\_\_ 2. Sexo: \_\_\_\_\_

3. Profesión: \_\_\_\_\_

4. Años de experiencia profesional/laboral: \_\_\_\_\_

#### 1. VALORES

Señale en qué medida (1 muy poco, 2 poco, 3 medio, 4 bastante, 5 mucho) tiene incorporado en su comportamiento, los valores que a continuación aparecen, tome en cuenta que en la columna 1 se describen las condiciones últimas deseables de vida y en la columna 2 las formas preferidas de conducta.

LO DESEABLE (valores finales)					FORMAS PREFERIDAS DE CONDUCTA (valores instrumentales)						
Una vida confortable	1	2	3	4	5	Ambición	1	2	3	4	5
Una vida interesante	1	2	3	4	5	Tolerancia	1	2	3	4	5
Realización personal/Logro	1	2	3	4	5	Competente	1	2	3	4	5
Un mundo en paz	1	2	3	4	5	Alegre	1	2	3	4	5
Un mundo de belleza	1	2	3	4	5	Valiente	1	2	3	4	5
Igualdad entre las personas	1	2	3	4	5	Saber perdonar	1	2	3	4	5
Libertad	1	2	3	4	5	Honesto	1	2	3	4	5
Felicidad	1	2	3	4	5	Imaginativo	1	2	3	4	5
Armonía interior	1	2	3	4	5	Independiente	1	2	3	4	5
Seguridad nacional	1	2	3	4	5	Intelectual	1	2	3	4	5
Placer (gratificación de	1	2	3	4	5	Capaz de amar	1	2	3	4	5
Respeto a uno mismo	1	2	3	4	5	Obediente	1	2	3	4	5
Reconocimiento social	1	2	3	4	5	Responsable	1	2	3	4	5
Amistad verdadera	1	2	3	4	5	Cortés	1	2	3	4	5
Sabiduría	1	2	3	4	5	Autodisciplinado/Responsable	1	2	3	4	5
La familia por encima de todo	1	2	3	4	5	Pulcro (Ordenado, aseado)	1	2	3	4	5

## A.2. CUESTIONARIO ROCI-II. ESTILOS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO

Instrucciones: Utilice la escala que se presenta a continuación para indicar cuál es la frecuencia con que usted actúa de ese modo al hacer frente a las interacciones que normalmente mantiene con otras personas. Evalúe cada una de las proposiciones siguientes colocando un círculo en el número correspondiente para indicar "cómo maneja usted el conflicto". A la hora de evaluar tales proposiciones intente tener en mente las situaciones conflictivas más frecuentes.

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

1. Intento analizar el problema con la otra parte para encontrar una solución aceptable para ambos.	1	2	3	4	5
2. Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte.	1	2	3	4	5
3. Trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a una tercera persona en el problema que tengo con la otra parte.	1	2	3	4	5
4. Intento integrar mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente.	1	2	3	4	5
5. Intento alcanzar con la otra parte soluciones que nos beneficien a ambos.	1	2	3	4	5
6. Acostumbro evitar una discusión abierta de mis diferencias con otras personas.	1	2	3	4	5
7. Utilizo el recibir y dar a fin de poder alcanzar una solución intermedia.	1	2	3	4	5
8. Procuo utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas o posiciones sean aceptadas.	1	2	3	4	5
9. Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas.	1	2	3	4	5
10. Generalmente me ajusto a los deseos de la otra parte.	1	2	3	4	5
11. Sacrifico mis deseos para sostener la relación.	1	2	3	4	5
12. Procuo manifestar de manera abierta mis preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible.	1	2	3	4	5
13. Generalmente hago concesiones.	1	2	3	4	5
14. Generalmente propongo una situación intermedia para salir del estancamiento.	1	2	3	4	5
15. Tiendo a dividir las cosas por partes iguales para llegar a un acuerdo.	1	2	3	4	5
16. Intento no mostrar desacuerdos.	1	2	3	4	5
17. Eludo enfrentamientos frontales.					

	1	2	3	4	5
18. Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan.	1	2	3	4	5
19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra parte.	1	2	3	4	5
20. Suelo conformarme con soluciones "mitad y mitad".	1	2	3	4	5
21. Generalmente me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema.	1	2	3	4	5
22. Trato de plantear claramente nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible.	1	2	3	4	5
23. Generalmente colaboro con la otra parte para encontrar soluciones aceptables para ambos.	1	2	3	4	5
24. Intento satisfacer las expectativas de la otra parte.	1	2	3	4	5
25. Si lo tengo, utilizo mi poder para ganar en una situación de competencia.	1	2	3	4	5
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo para evitar problemas.	1	2	3	4	5
27. Intento evitar situaciones desagradables.	1	2	3	4	5
28. Intento analizar conjuntamente a la otra parte la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.	1	2	3	4	5

### A.3. CUESTIONARIO DE EFICACIA NEGOCIADORA (CEN)

Instrucciones: A continuación vamos a presentarle una serie de frases que tiene que ver con las distintas formas en que un negociador puede actuar, cuando haya tomado parte en una negociación. Dado que no existen respuestas buenas y malas, correctas o incorrectas, le pedimos que sea totalmente sincero(a) al contestar, marcando la opción que, de acuerdo con el código que más abajo le presentamos, mejor defina su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Para ello tenga en cuenta que los números que van a continuación de cada una de las frases se interpretan del siguiente modo:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Algo/bastante en desacuerdo	Indiferente	Algo/bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

#### Resultados positivos

1. Siempre que puedo sigo la táctica de presentar mis demandas como hechos consumados.	1	2	3	4	5
2. Es mejor renunciar a una parte importante de nuestras aspiraciones que arriesgarse a no lograr un acuerdo.	1	2	3	4	5
3. Procuero hacer pequeñas concesiones y que mi adversario se vea obligado a corresponderme en aspectos que sean centrales para mis intereses.	1	2	3	4	5
4. Cuando tratan de sacarme más de lo que estoy dispuesto a conceder, amenazo con abandonar la mesa de negociaciones.	1	2	3	4	5
5. Estoy dispuesto(a) a hacer concesiones en los aspectos marginales de mis demandas, pero nunca en los centrales.	1	2	3	4	5
6. No conviene hacer concesiones de buenas a primeras, porque así podemos entender mejor las prioridades de nuestros oponentes.	1	2	3	4	5
7. Presento mis demandas y argumentaciones de modo que se vean como "evidentes e irrefutables".	1	2	3	4	5
8. Trato de minimizar los argumentos de mis oponentes, con el objetivo de que rebajen su nivel de exigencias.	1	2	3	4	5
9. Presentar ultimátums o amenazas es, con frecuencia, una buena manera de lograr los objetivos que nos proponemos.	1	2	3	4	5
10. Siempre que concedo algo, trato de presentarlo como una muestra de buena voluntad y flexibilidad.	1	2	3	4	5
11. Trato de elegir argumentos y ejemplos que refuercen la legitimidad de mis pretensiones y/o pongan en duda la de las pretensiones de mis oponentes	1	2	3	4	5

## Equilibrio de poder

12. Tratar de forzar a mis oponentes a que asuman “posiciones más razonables” es perder el tiempo.	1	2	3	4	5
13. Trato de contestar a la amenazas de un modo pacífico y amistoso.	1	2	3	4	5
14. Si la negociación no avanza, trato de proponer soluciones nuevas y alternativas a las que se están discutiendo.	1	2	3	4	5
15. Amenazar de vez en cuando con abandonar la mesa de negociación da muy buenos resultados.	1	2	3	4	5
16. De vez en cuando, conviene hacerse el impaciente o disgustado.	1	2	3	4	5
17. Intento llevar la iniciativa a lo largo de la negociación (planteando temas, dando la información, haciendo propuestas...)	1	2	3	4	5
18. A la hora de formular propuestas, procuro tener en cuenta, además de los míos propios, los intereses y objetivos de mis oponentes.	1	2	3	4	5
19. Me esfuerzo en buscar y resaltar aquellos intereses y puntos en común entre ambas partes.	1	2	3	4	5
20. Exagero un poco la importancia de mi implicación emocional con las posturas y demandas que estoy defendiendo.	1	2	3	4	5
21. Los “contactos” a todos los niveles (político, económico, social, etc.) son de gran ayuda para el éxito de la negociación.	1	2	3	4	5

## Clima constructivo

22. Una parte importante de mi éxito como negociador depende de mi capacidad de mostrarme agradable y amistoso(a) ante mis oponentes.	1	2	3	4	5
23. Me esfuerzo en dar una imagen personal amable y jovial y en quien se puede confiar.	1	2	3	4	5
24. Cuando se produce un punto muerto en la negociación, es muy útil solicitar un descanso para discutir las cosas delante de un café y en un ambiente menos formal.	1	2	3	4	5
25. Parecer irritado(a) o impaciente a lo largo de toda la negociación es una buena manera de presionar a mis oponente a favor de mis propios intereses.	1	2	3	4	5
26. La conducta de un negociador que pretende tener éxito ha de mantenerse siempre más cerca de la hostilidad que de la amistad hacia sus oponentes.	1	2	3	4	5
27. Cuando he de amenazar o advertir a mis oponentes, trato de hacerlo de un modo no ofensivo.	1	2	3	4	5
28. Más que amenazar de forma directa, procuro que mis oponentes sean conscientes de la situación en la que me colocan si mantienen determinadas actitudes y exigencias.	1	2	3	4	5
29. Hago notar, e incluso exagero, todos los errores o confusiones que mis oponentes puedan cometer a lo largo de la negociación.	1	2	3	4	5
30. Si la otra parte ha hecho algo que considero positivo o meritorio, no dudo en hacérselo saber.	1	2	3	4	5

31. Soy capaz de reconsiderar mi propia postura y reconocer mis errores.	1	2	3	4	5
32. Antes de iniciar la reunión, o en los descansos de la misma, trato de crear un ambiente distendido, charlando con mis oponentes respecto a asuntos personales o a las noticias de actualidad.	1	2	3	4	5

#### Flexibilidad procedimental

33. Procuero ser flexible respecto a los medios necesarios para alcanzar un acuerdo, pero firme en lo que respecta a la consecución de mis objetivos.	1	2	3	4	5
34. Cuando las que están sobre la mesa de negociación no me convencen, suelo realizar propuestas alternativas a las que se están discutiendo.	1	2	3	4	5
35. Pregunto mucho, tratando de sondear a mis oponentes respecto a sus verdaderos intereses y objetivos.	1	2	3	4	5
36. Dedico mucho esfuerzo a la búsqueda de alternativas que reflejan nuestros intereses comunes.	1	2	3	4	5
37. Suelo participar activamente en todas las sesiones negociadas.	1	2	3	4	5
38. Prefiero permanecer en un segundo plano, a la espera de ver cómo se van desarrollando los acontecimientos.	1	2	3	4	5
39. Trato de convencer a mis oponentes mediante la insistencia constante en mis alternativas.	1	2	3	4	5
40. Si me mantengo firme e inamovible en mis propuestas, a la otra parte no le queda más remedio que ceder en sus pretensiones.	1	2	3	4	5

## A.4. SISTEMA DE CATEGORÍAS PARA EL ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DIÁDICA

Instrucciones: A continuación vamos a presentarle una serie de frases que tienen que ver con las distintas formas en que puede concluir un proceso de gestión de conflictos o negociación. Dado que no existen respuestas buenas y malas, correctas o incorrectas, le pedimos que sea totalmente sincero(a) al contestar, marcando la opción que, de acuerdo con el código que más abajo le presentamos, mejor defina su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Para ello tenga en cuenta que los números que van a continuación de cada una de las frases se interpretan del siguiente modo:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Algo/bastante en desacuerdo	Indiferente	Algo/bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. El tema sujeto a negociación es importante para ambas partes.	1	2	3	4	5
2. El proceso de negociación aproximó a las partes a una solución/acuerdo inminente al final de la interacción.	1	2	3	4	5
3. El resultado obtenido en el proceso de negociación es equitativo para las partes	1	2	3	4	5
4. El acuerdo celebrado por las partes está relacionado con los intereses manifestados por las partes.	1	2	3	4	5
5. Las necesidades de las partes han sido satisfechas	1	2	3	4	5
6. El acuerdo celebrado es beneficioso para Ud., responde a sus intereses primordiales.	1	2	3	4	5
7. El acuerdo es beneficioso para la otra parte.	1	2	3	4	5
8. El acuerdo extingue el problema tratado en la negociación.	1	2	3	4	5
9. Las partes están implicadas o comprometidas con el cumplimiento de los acuerdos celebrados.	1	2	3	4	5
10. El acuerdo celebrado minimiza la posibilidad de un nuevo conflicto en el futuro, relacionado con el tema de negociación.	1	2	3	4	5
11. A medida que se desarrolló la negociación, la confianza entre las partes se mantuvo o incremento.	1	2	3	4	5
12. Las partes fueron capaces de ponerse en el lugar del otro y entender sus intereses y motivaciones.	1	2	3	4	5
13. Ud. fue capaz de entender las razones que motivaban las conductas de la otra parte	1	2	3	4	5
14. El proceso de negociación se desarrolló en un ambiente relajado y calmado entre las partes.	1	2	3	4	5
15. La negociación ha contribuido a mejorar o mantener la relación entre las partes	1	2	3	4	5

## ANEXO B. DATOS Y RESULTADOS DEL ANÁLISIS PSICOMÉTRICO DEL CUESTIONARIO DE VALORES

*Tabla B.1. Análisis de calidad de los elementos de la escala única de valores humanos*

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Una vida confortable	,462
Una vida interesante	,495
Realización personal	,480
Un mundo en paz	,496
Un mundo de belleza	,429
Igualdad entre las personas	,361
Libertad	,487
Felicidad	,558
Armonía interior	,608
Seguridad nacional	,438
Placer (gratificación de deseos)	,404
Respeto a uno mismo	,507
Reconocimiento social	,364
Amistad verdadera	,492
Sabiduría	,540
La familia por encima de todo	,373
Ambición	,090
Tolerancia	,405
Competente	,503
Alegre	,473
Valiente	,543
Saber perdonar	,413
Honesto	,486
Imaginativo	,357
Independiente	,361
Intelectual	,413
Capaz de amar	,413
Obediente	,243
Responsable	,462
Cortés	,507
Autodisciplinado	,458
Pulcro (Ordenado, aseado)	,381



**Tabla B.2. Análisis de calidad de los ítems de la escala de valores terminales**

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Una vida confortable	,479
Una vida interesante	,507
Realización personal	,536
Un mundo en paz	,546
Un mundo de belleza	,438
Igualdad entre las personas	,401
Libertad	,543
Felicidad	,610
Armonía interior	,626
Seguridad nacional	,480
Placer (gratificación de deseos)	,436
Respeto a uno mismo	,511
Reconocimiento social	,352
Amistad verdadera	,525
Sabiduría	,553
La familia por encima de todo	,306

**Tabla B.3. Análisis de calidad de los ítems de la escala de valores instrumentales**

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Ambición	,091
Tolerancia	,406
Competente	,532
Alegre	,445
Valiente	,557
Saber perdonar	,436
Honesto	,496
Imaginativo	,336
Independiente	,413
Intelectual	,414
Capaz de amar	,412
Obediente	,281
Responsable	,503
Cortés	,510
Autodisciplinado	,529
Pulcro (Ordenado, aseado)	,421

**Tabla B.4. Análisis de fiabilidad de la escala única de valores humanos**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Una vida confortable	589	1	5	4,23	4,00	5	,773	,889
Una vida interesante	589	1	5	4,15	4,00	4	,832	,888
Realización personal	589	1	5	4,52	5,00	5	,718	,888
Un mundo en paz	589	1	5	3,97	4,00	4	,953	,888
Un mundo de belleza	589	1	5	3,30	3,00	3	1,018	,889
Igualdad entre las personas	589	1	5	4,04	4,00	4	,941	,891
Libertad	589	1	5	4,46	5,00	5	,787	,888
Felicidad	589	1	5	4,56	5,00	5	,746	,887
Armonía interior	589	1	5	4,43	5,00	5	,785	,886
Seguridad nacional	589	1	5	3,62	4,00	4	1,038	,889
Placer (gratificación de deseos)	589	1	5	3,93	4,00	4	,881	,890
Respeto a uno mismo	589	1	5	4,62	5,00	5	,626	,888
Reconocimiento social	589	1	5	3,73	4,00	4	,919	,890
Amistad verdadera	589	1	5	4,40	5,00	5	,760	,888
Sabiduría	589	1	5	4,40	5,00	5	,739	,887
La familia por encima de todo	589	1	5	4,57	5,00	5	,681	,890
Ambición	589	1	5	3,52	4,00	3	,997	,897
Tolerancia	589	1	5	3,83	4,00	4	,899	,890
Competente	589	1	5	4,34	4,00	5	,724	,888
Alegre	589	1	5	4,28	4,00	5	,772	,888
Valiente	589	1	5	4,08	4,00	4	,842	,887
Saber perdonar	589	1	5	3,92	4,00	4	,946	,889
Honesto	589	1	5	4,51	5,00	5	,667	,888
Imaginativo	589	1	5	4,11	4,00	5	,889	,891
Independiente	589	1	5	4,17	4,00	5	,871	,890
Intelectual	589	1	5	4,12	4,00	4	,778	,889
Capaz de amar	589	1	5	4,34	5,00	5	,816	,889
Obediente	589	1	5	3,65	4,00	4	,943	,893
Responsable	589	1	5	4,48	5,00	5	,706	,889
Cortés	589	1	5	4,21	4,00	4	,764	,888
Autodisciplinado	589	1	5	4,16	4,00	5	,839	,889
Pulcro (Ordenado, aseado)	589	1	5	4,26	4,00	5	,775	,890
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,88</b>	<b>4,94</b>	<b>4,1527</b>	<b>4,2188</b>	<b>4,25</b>	<b>,39946</b>	<b><math>\alpha = 0,892</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.5. Análisis de fiabilidad de la escala de valores terminales**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Una vida confortable	589	1	5	4,23	4,00	5	,773	,850
Una vida interesante	589	1	5	4,15	4,00	4	,832	,848
Realización personal	589	1	5	4,52	5,00	5	,718	,847
Un mundo en paz	589	1	5	3,97	4,00	4	,953	,846
Un mundo de belleza	589	1	5	3,30	3,00	3	1,018	,853
Igualdad entre las personas	589	1	5	4,04	4,00	4	,941	,854
Libertad	589	1	5	4,46	5,00	5	,787	,847
Felicidad	589	1	5	4,56	5,00	5	,746	,844
Armonía interior	589	1	5	4,43	5,00	5	,785	,843
Seguridad nacional	589	1	5	3,62	4,00	4	1,038	,850
Placer (gratificación de deseos)	589	1	5	3,93	4,00	4	,881	,852
Respeto a uno mismo	589	1	5	4,62	5,00	5	,626	,849
Reconocimiento social	589	1	5	3,73	4,00	4	,919	,857
Amistad verdadera	589	1	5	4,40	5,00	5	,760	,848
Sabiduría	589	1	5	4,40	5,00	5	,739	,847
La familia por encima de todo	589	1	5	4,57	5,00	5	,681	,857
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,06</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1824</b>	<b>4,2500</b>	<b>4,56</b>	<b>,47040</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,858</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.6. Análisis de fiabilidad de la escala de valores instrumentales**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Ambición	589	1	5	3,52	4,00	3	,997	,826
Tolerancia	589	1	5	3,83	4,00	4	,899	,801
Competente	589	1	5	4,34	4,00	5	,724	,794
Alegre	589	1	5	4,28	4,00	5	,772	,799
Valiente	589	1	5	4,08	4,00	4	,842	,791
Saber perdonar	589	1	5	3,92	4,00	4	,946	,799
Honesto	589	1	5	4,51	5,00	5	,667	,797
Imaginativo	589	1	5	4,11	4,00	5	,889	,806
Independiente	589	1	5	4,17	4,00	5	,871	,801
Intelectual	589	1	5	4,12	4,00	4	,778	,801
Capaz de amar	589	1	5	4,34	5,00	5	,816	,801
Obediente	589	1	5	3,65	4,00	4	,943	,811
Responsable	589	1	5	4,48	5,00	5	,706	,796
Cortés	589	1	5	4,21	4,00	4	,764	,795
Autodisciplinado	589	1	5	4,16	4,00	5	,839	,793
Pulcro (Ordenado, aseado)	589	1	5	4,26	4,00	5	,775	,800
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,69</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1230</b>	<b>4,1875</b>	<b>4,00</b>	<b>,42473</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,811</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.7. Análisis factorial del cuestionario completo sobre valores humanos**

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Una vida confortable	<b>,427</b>	,230	,068	,028	-,053	<b>,537</b>
Una vida interesante	<b>,430</b>	,034	,192	,053	,291	,395
Realización personal	<b>,656</b>	,087	,099	-,043	,184	,146
Un mundo en paz	<b>,408</b>	,177	<b>,645</b>	,111	,041	-,208
Un mundo de belleza	,046	,059	<b>,705</b>	,149	,153	,262
Igualdad entre las personas	,335	,030	<b>,557</b>	,247	-,011	-,309
Libertad	<b>,639</b>	-,050	,259	,178	,202	-,113
Felicidad	<b>,751</b>	,073	,038	,253	,000	,161
Armonía interior	<b>,682</b>	,159	,176	,177	,181	,039
Seguridad nacional	,292	,152	<b>,556</b>	,078	-,002	,090
Placer (gratificación de deseos)	,362	-,039	,087	,185	,009	<b>,633</b>
Respeto a uno mismo	<b>,610</b>	,207	,035	,173	,089	,030
Reconocimiento social	,035	,172	,374	-,065	,177	<b>,537</b>
Amistad verdadera	<b>,498</b>	,235	,228	,154	-,102	,185
Sabiduría	<b>,568</b>	,312	,181	-,211	,265	,164
La familia por encima de todo	,143	<b>,494</b>	,146	,028	-,020	,183
Ambición	-,057	,037	-,190	-,030	,171	<b>,615</b>
Tolerancia	,093	,159	,168	<b>,627</b>	,113	-,006
Competente	,286	,384	-,177	,263	,318	,243
Alegre	,287	,078	-,018	<b>,672</b>	,100	,200
Valiente	,131	,251	,142	,372	<b>,461</b>	,215
Saber perdonar	,042	,252	,274	<b>,570</b>	,173	-,167
Honesto	,355	<b>,527</b>	-,064	,234	,145	-,116
Imaginativo	,103	-,041	,132	,171	<b>,593</b>	,240
Independiente	,097	,183	-,009	,121	<b>,721</b>	-,042
Intelectual	,216	,266	,004	-,064	<b>,642</b>	,077
Capaz de amar	,173	,341	,096	<b>,477</b>	-,029	,000
Obediente	-,179	<b>,480</b>	,320	,225	-,162	,067
Responsable	,206	<b>,716</b>	,004	,100	,079	-,051
Cortés	,094	<b>,505</b>	,233	,259	,117	,171
Autodisciplinado	,048	<b>,649</b>	,080	,140	,226	,057
Pulcro (Ordenado, aseado)	,086	<b>,582</b>	,030	,060	,200	,012

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

**Tabla B.8. Análisis factorial del cuestionario sobre valores terminales.**

Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
Una vida confortable	<b>,488</b>	-,073	<b>,495</b>
Una vida interesante	<b>,546</b>	,009	,387
Realización personal	<b>,683</b>	,090	,156
Un mundo en paz	,248	<b>,804</b>	,117
Un mundo de belleza	-,007	<b>,504</b>	<b>,586</b>
Igualdad entre las personas	,168	<b>,781</b>	-,032
Libertad	<b>,587</b>	<b>,466</b>	-,064
Felicidad	<b>,755</b>	,182	,105
Armonía interior	<b>,715</b>	,315	,071
Seguridad nacional	,198	<b>,513</b>	,354
Placer (gratificación de deseos)	<b>,452</b>	-,140	<b>,527</b>
Respeto a uno mismo	<b>,621</b>	,214	,070
Reconocimiento social	,060	,039	<b>,769</b>
Amistad verdadera	<b>,457</b>	,250	,317
Sabiduría	<b>,612</b>	,152	,243
La familia por encima de todo	,131	,174	<b>,417</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

**Tabla B.9. Análisis factorial del cuestionario sobre valores instrumentales.**

Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>

	Componente			
	1	2	3	4
Ambición	,059	-,159	,001	<b>,842</b>
Tolerancia	,129	<b>,659</b>	,105	-,056
Competente	,378	,236	,358	<b>,409</b>
Alegre	,056	<b>,654</b>	,107	,275
Valiente	,241	<b>,443</b>	,328	,366
Saber perdonar	,222	<b>,671</b>	,106	-,199
Honesto	<b>,502</b>	,324	,277	-,112
Imaginativo	-,100	,325	<b>,454</b>	<b>,417</b>
Independiente	,208	,120	<b>,751</b>	,014
Intelectual	,255	,064	<b>,698</b>	,095
Capaz de amar	,259	<b>,581</b>	-,015	-,003
Obediente	<b>,487</b>	,317	-,397	,105
Responsable	<b>,734</b>	,164	,096	,012
Cortés	<b>,491</b>	,371	,051	,183
Autodisciplinado	<b>,696</b>	,170	,149	,082
Pulcro (Ordenado, aseado)	<b>,657</b>	,025	,198	,029

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

**Tabla B.10. Análisis de fiabilidad de la escala “vida personal” del cuestionario de valores completo**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Una vida interesante	589	1	5	4,15	4,00	4	,832	,827
Realización personal	589	1	5	4,52	5,00	5	,718	,815
Libertad	589	1	5	4,46	5,00	5	,787	,821
Felicidad	589	1	5	4,56	5,00	5	,746	,807
Armonía interior	589	1	5	4,43	5,00	5	,785	,804
Respeto a uno mismo	589	1	5	4,62	5,00	5	,626	,822
Amistad verdadera	589	1	5	4,40	5,00	5	,760	,828
Sabiduría	589	1	5	4,40	5,00	5	,739	,816
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,50</b>	<b>5,00</b>	<b>4,4427</b>	<b>4,6250</b>	<b>4,88</b>	<b>,51312</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,837</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.11. Análisis de fiabilidad de la escala “conducta social o cívica” del cuestionario de valores completo**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
La familia por encima de todo	589	1	5	4,57	5,00	5	,681	,722
Honesto	589	1	5	4,51	5,00	5	,667	,703
Obediente	589	1	5	3,65	4,00	4	,943	,735
Responsable	589	1	5	4,48	5,00	5	,706	,674
Cortés	589	1	5	4,21	4,00	4	,764	,689
Autodisciplinado	589	1	5	4,16	4,00	5	,839	,681
Pulcro (Ordenado, aseado)	589	1	5	4,26	4,00	5	,775	,702
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,71</b>	<b>5,00</b>	<b>4,2615</b>	<b>4,2857</b>	<b>4,43</b>	<b>,47901</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,733</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.12. Análisis de fiabilidad de la escala “bienestar de la sociedad” del cuestionario de valores completo**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Un mundo en paz	589	1	5	3,97	4,00	4	,953	,556
Un mundo de belleza	589	1	5	3,30	3,00	3	1,018	,689
Igualdad entre las personas	589	1	5	4,04	4,00	4	,941	,651
Seguridad nacional	589	1	5	3,62	4,00	4	1,038	,679
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,7305</b>	<b>3,7500</b>	<b>3,75</b>	<b>,72187</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,708</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.13. Análisis de fiabilidad de la escala “consideración hacia los demás” del cuestionario de valores completo**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Tolerancia	589	1	5	3,83	4,00	4	,899	,558
Alegre	589	1	5	4,28	4,00	5	,772	,592
Saber perdonar	589	1	5	3,92	4,00	4	,946	,545
Capaz de amar	589	1	5	4,34	5,00	5	,816	,599
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,75</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0917</b>	<b>4,2500</b>	<b>4,50</b>	<b>,59857</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,643</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.14. Análisis de fiabilidad de la escala “actitud lógica” del cuestionario de valores completo**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Valiente	589	1	5	4,08	4,00	4	,842	,601
Imaginativo	589	1	5	4,11	4,00	5	,889	,615
Independiente	589	1	5	4,17	4,00	5	,871	,565
Intelectual	589	1	5	4,12	4,00	4	,778	,583
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	1,50	5,00	4,1180	4,2500	4,00	,59483	<b><math>\alpha = 0,658</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.15. Análisis de fiabilidad de la escala “hedonismo” del cuestionario de valores completo**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Una vida confortable	589	1	5	4,23	4,00	5	,773	,489
Placer (gratificación de deseos)	589	1	5	3,93	4,00	4	,881	,459
Reconocimiento social	589	1	5	3,73	4,00	4	,919	,537
Ambición	589	1	5	3,52	4,00	3	,997	,596
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	1,50	5,00	3,8536	3,7500	4,25	,60071	<b><math>\alpha = 0,592</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.16: Análisis de fiabilidad de la nueva escala única de valores humanos**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Una vida confortable	589	1	5	4,23	4,00	5	,773	,884
Una vida interesante	589	1	5	4,15	4,00	4	,832	,883
Realización personal	589	1	5	4,52	5,00	5	,718	,884
Un mundo en paz	589	1	5	3,97	4,00	4	,953	,883
Un mundo de belleza	589	1	5	3,30	3,00	3	1,018	,885
Igualdad entre las personas	589	1	5	4,04	4,00	4	,941	,886
Libertad	589	1	5	4,46	5,00	5	,787	,883
Felicidad	589	1	5	4,56	5,00	5	,746	,882
Armonía interior	589	1	5	4,43	5,00	5	,785	,881
Seguridad nacional	589	1	5	3,62	4,00	4	1,038	,884
Placer (gratificación de deseos)	589	1	5	3,93	4,00	4	,881	,885
Respeto a uno mismo	589	1	5	4,62	5,00	5	,626	,884
Reconocimiento social	589	1	5	3,73	4,00	4	,919	,886
Amistad verdadera	589	1	5	4,40	5,00	5	,760	,883
Sabiduría	589	1	5	4,40	5,00	5	,739	,883
La familia por encima de todo	589	1	5	4,57	5,00	5	,681	,886
Ambición	589	1	5	3,52	4,00	3	,997	,893
Tolerancia	589	1	5	3,83	4,00	4	,899	,885
Alegre	589	1	5	4,28	4,00	5	,772	,884
Valiente	589	1	5	4,08	4,00	4	,842	,882
Saber perdonar	589	1	5	3,92	4,00	4	,946	,885
Honesto	589	1	5	4,51	5,00	5	,667	,884
Imaginativo	589	1	5	4,11	4,00	5	,889	,886
Independiente	589	1	5	4,17	4,00	5	,871	,886
Intelectual	589	1	5	4,12	4,00	4	,778	,885
Capaz de amar	589	1	5	4,34	5,00	5	,816	,885
Obediente	589	1	5	3,65	4,00	4	,943	,889
Responsable	589	1	5	4,48	5,00	5	,706	,884
Cortés	589	1	5	4,21	4,00	4	,764	,883
Autodisciplinado	589	1	5	4,16	4,00	5	,839	,884
Pulcro (Ordenado, aseado)	589	1	5	4,26	4,00	5	,775	,886
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,90</b>	<b>4,94</b>	<b>4,1467</b>	<b>4,1935</b>	<b>4,52</b>	<b>,40011</b>	<b><math>\alpha = 0,888</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B. 17. Análisis de fiabilidad de la escala “vida personal” del cuestionario de valores terminales**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Una vida interesante	589	1	5	4,15	4,00	4	,832	,827
Realización personal	589	1	5	4,52	5,00	5	,718	,815
Libertad	589	1	5	4,46	5,00	5	,787	,821
Felicidad	589	1	5	4,56	5,00	5	,746	,807
Armonía interior	589	1	5	4,43	5,00	5	,785	,804
Respeto a uno mismo	589	1	5	4,62	5,00	5	,626	,822
Amistad verdadera	589	1	5	4,40	5,00	5	,760	,828
Sabiduría	589	1	5	4,40	5,00	5	,739	,816
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,50</b>	<b>5,00</b>	<b>4,4427</b>	<b>4,6250</b>	<b>4,88</b>	<b>,51312</b>	<b><math>\alpha = 0,837</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



**Tabla B.18. Análisis de fiabilidad de la escala “bienestar de la sociedad” del cuestionario de valores terminales**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Un mundo en paz	589	1	5	3,97	4,00	4	,953	,478
Igualdad entre las personas	589	1	5	4,04	4,00	4	,941	,609
Seguridad nacional	589	1	5	3,62	4,00	4	1,038	,693
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,8744</b>	<b>4,0000</b>	<b>4,00</b>	<b>,76787</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,689</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.19. Análisis de fiabilidad de la escala “hedonismo” del cuestionario de valores terminales**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Una vida confortable	589	1	5	4,23	4,00	5	,773	,555
Un mundo de belleza	589	1	5	3,30	3,00	3	1,018	,591
Placer (gratificación de deseos)	589	1	5	3,93	4,00	4	,881	,560
Reconocimiento social	589	1	5	3,73	4,00	4	,919	,543
La familia por encima de todo	589	1	5	4,57	5,00	5	,681	,627
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,80</b>	<b>5,00</b>	<b>3,9508</b>	<b>4,0000</b>	<b>4,00</b>	<b>,54780</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,631</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.20. Análisis de fiabilidad de todos los elementos del cuestionario de valores terminales definitivo**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Una vida confortable	589	1	5	4,23	4,00	5	,773	,850
Una vida interesante	589	1	5	4,15	4,00	4	,832	,848
Realización personal	589	1	5	4,52	5,00	5	,718	,847
Un mundo en paz	589	1	5	3,97	4,00	4	,953	,846
Un mundo de belleza	589	1	5	3,30	3,00	3	1,018	,853
Igualdad entre las personas	589	1	5	4,04	4,00	4	,941	,854
Libertad	589	1	5	4,46	5,00	5	,787	,847
Felicidad	589	1	5	4,56	5,00	5	,746	,844
Armonía interior	589	1	5	4,43	5,00	5	,785	,843
Seguridad nacional	589	1	5	3,62	4,00	4	1,038	,850
Placer (gratificación de deseos)	589	1	5	3,93	4,00	4	,881	,852
Respeto a uno mismo	589	1	5	4,62	5,00	5	,626	,849
Reconocimiento social	589	1	5	3,73	4,00	4	,919	,857
Amistad verdadera	589	1	5	4,40	5,00	5	,760	,848
Sabiduría	589	1	5	4,40	5,00	5	,739	,847
La familia por encima de todo	589	1	5	4,57	5,00	5	,681	,857
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,06</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1824</b>	<b>4,2500</b>	<b>4,56</b>	<b>,47040</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,858</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.21. Análisis de fiabilidad de la escala “conducta social o cívica” del cuestionario de valores instrumentales**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Honesto	589	1	5	4,51	5,00	5	,667	,692
Obediente	589	1	5	3,65	4,00	4	,943	,727
Responsable	589	1	5	4,48	5,00	5	,706	,656
Cortés	589	1	5	4,21	4,00	4	,764	,677
Autodisciplinado	589	1	5	4,16	4,00	5	,839	,658
Pulcro (Ordenado, aseado)	589	1	5	4,26	4,00	5	,775	,690
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,83</b>	<b>5,00</b>	<b>4,2108</b>	<b>4,3333</b>	<b>4,33</b>	<b>,50921</b>	<b><math>\alpha = 0,722</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.22. Análisis de fiabilidad de la escala “consideración hacia los demás” del cuestionario de valores instrumentales**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Tolerancia	589	1	5	3,83	4,00	4	,899	,632
Alegre	589	1	5	4,28	4,00	5	,772	,630
Valiente	589	1	5	4,08	4,00	4	,842	,643
Saber perdonar	589	1	5	3,92	4,00	4	,946	,616
Capaz de amar	589	1	5	4,34	5,00	5	,816	,656
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,80</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0893</b>	<b>4,2000</b>	<b>4,20</b>	<b>,57093</b>	<b><math>\alpha = 0,686</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.23: Análisis de fiabilidad de la escala “actitud lógica” del cuestionario de valores instrumentales**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Imaginativo	589	1	5	4,11	4,00	5	,889	,606
Independiente	589	1	5	4,17	4,00	5	,871	,457
Intelectual	589	1	5	4,12	4,00	4	,778	,437
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,67</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1307</b>	<b>4,3333</b>	<b>4,00</b>	<b>,63210</b>	<b><math>\alpha = 0,601</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.24. Análisis de fiabilidad de la escala “competencia personal” del cuestionario de valores instrumentales**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Ambición	589	1	5	3,52	4,00	3	,997	
Competente	589	1	5	4,34	4,00	5	,724	
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,9321</b>	<b>4,0000</b>	<b>4,00</b>	<b>,68174</b>	<b><math>\alpha = 0,363</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla B.25. Análisis de fiabilidad de todos los elementos del cuestionario de valores instrumentales modificado**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
Tolerancia	589	1	5	3,83	4,00	4	,899	,802
Alegre	589	1	5	4,28	4,00	5	,772	,801
Valiente	589	1	5	4,08	4,00	4	,842	,793
Saber perdonar	589	1	5	3,92	4,00	4	,946	,798
Honesto	589	1	5	4,51	5,00	5	,667	,797
Imaginativo	589	1	5	4,11	4,00	5	,889	,811
Independiente	589	1	5	4,17	4,00	5	,871	,803
Intelectual	589	1	5	4,12	4,00	4	,778	,804
Capaz de amar	589	1	5	4,34	5,00	5	,816	,801
Obediente	589	1	5	3,65	4,00	4	,943	,812
Responsable	589	1	5	4,48	5,00	5	,706	,797
Cortés	589	1	5	4,21	4,00	4	,764	,795
Autodisciplinado	589	1	5	4,16	4,00	5	,839	,794
Pulcro (Ordenado, aseado)	589	1	5	4,26	4,00	5	,775	,802
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,79</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1503</b>	<b>4,2143</b>	<b>4,36</b>	<b>,44544</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,812</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

## ANEXO C. ANALISIS PSICOMÉTRICO CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE GESTION DEL CONFLICTO (ROCI-II)

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
1. Intento analizar el problema con la otra parte para encontrar una solución aceptable para ambos.	,218
2. Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte.	,357
3. Trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a una tercera persona en el problema que tengo con la otra parte.	,274
4. Intento integrar mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente.	,342
5. Intento alcanzar con la otra parte soluciones que nos beneficien a ambos.	,393
6. Acostumbro evitar una discusión abierta de mis diferencias con otras personas.	,259
7. Utilizo el recibir y dar a fin de poder alcanzar una solución intermedia.	,439
8. Procuo utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas o posiciones sean aceptadas.	,197
9. Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas.	,163
10. Generalmente me ajusto a los deseos de la otra parte.	,373
11. Sacrifico mis deseos para sostener la relación.	,338
12. Procuo manifestar de manera abierta mis preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible.	,143
13. Generalmente hago concesiones.	,286
14. Generalmente propongo una situación intermedia para salir del estancamiento.	,381
15. Tiendo a dividir las cosas por partes iguales para llegar a un acuerdo.	,368
16. Intento no mostrar desacuerdos.	,383
17. Eludo enfrentamientos frontales.	,273
18. Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan.	,265
19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra parte.	,358
20. Suelo conformarme con soluciones "mitad y mitad".	,267
21. Generalmente me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema.	,165
22. Trato de plantear claramente nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible.	,311
23. Generalmente colaboro con la otra parte para encontrar soluciones aceptables para ambos.	,354
24. Intento satisfacer las expectativas de la otra parte.	,450
25. Si lo tengo, utilizo mi poder para ganar en una situación de competencia.	,178
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo para evitar problemas.	,331
27. Intento evitar situaciones desagradables.	,374
28. Intento analizar conjuntamente a la otra parte la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.	,340

**Tabla C.2. Análisis de fiabilidad de la escala ROCI-II adaptada**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
1. Intento analizar el problema con la otra parte para encontrar una solución aceptable para ambos.	589	1	5	3,93	4,00	4	,739	,779
2. Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte.	589	1	5	3,19	3,00	3	,823	,773
3. Trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a una tercera persona en el problema que tengo con la otra parte.	589	1	5	3,70	4,00	4	,998	,777
4. Intento integrar mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente.	589	2	5	3,96	4,00	4	,802	,773
5. Intento alcanzar con la otra parte soluciones que nos beneficien a ambos.	589	2	5	4,14	4,00	4	,710	,772
6. Acostumbro evitar una discusión abierta de mis diferencias con otras personas.	589	1	5	3,35	3,00	3	1,083	,778
7. Utilizo el recibir y dar a fin de poder alcanzar una solución intermedia.	589	1	5	3,58	4,00	4	,832	,769
8. Procuero utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas o posiciones sean aceptadas.	589	1	5	3,86	4,00	4	,936	,780
9. Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas.	589	1	5	3,14	3,00	3	1,173	,784
10. Generalmente me ajusto a los deseos de la otra parte.	589	1	5	2,60	3,00	3	,873	,772
11. Sacrifico mis deseos para sostener la relación.	589	1	5	2,75	3,00	3	,936	,773
12. Procuero manifestar de manera abierta mis preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible.	589	1	5	3,67	4,00	4	,923	,783
13. Generalmente hago concesiones.	589	1	5	3,13	3,00	3	,777	,776
14. Generalmente propongo una situación intermedia para salir del estancamiento.	589	1	5	3,51	4,00	4	,816	,772
15. Tiendo a dividir las cosas por partes iguales para llegar a un acuerdo.	589	1	5	3,45	3,00	4	,933	,772
16. Intento no mostrar desacuerdos.	589	1	5	2,88	3,00	3	,911	,771
17. Eludo enfrentamientos frontales.	589	1	5	3,13	3,00	3	1,098	,777
18. Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan.	589	1	5	3,73	4,00	4	1,029	,777
19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra parte.	589	1	5	3,30	3,00	3	,772	,773
20. Suelo conformarme con soluciones "mitad y mitad".	589	1	5	2,95	3,00	3	,902	,777
21. Generalmente me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema.	589	1	5	3,46	4,00	4	,990	,782
22. Trato de plantear claramente nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible.	589	2	5	4,09	4,00	4	,717	,775
23. Generalmente colaboro con la otra parte para encontrar soluciones aceptables para ambos.	589	2	5	3,98	4,00	4	,733	,773
24. Intento satisfacer las expectativas de la otra parte.	589	1	5	3,19	3,00	3	,863	,768
25. Si lo tengo, utilizo mi poder para ganar en una situación de competencia.	589	1	5	3,18	3,00	4	1,203	,784
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo para evitar problemas.	589	1	5	2,79	3,00	3	1,026	,774
27. Intento evitar situaciones desagradables.	589	1	5	3,59	4,00	4	1,063	,771
28. Intento analizar conjuntamente a la otra parte la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.	589	2	5	3,94	4,00	4	,739	,774
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,25</b>	<b>4,46</b>	<b>3,4347</b>	<b>3,4643</b>	<b>3,46</b>	<b>,34934</b>	<b><math>\alpha = 0,782</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.3. Análisis factorial del cuestionario ROCI-II adaptado**

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Intento analizar el problema con la otra parte para encontrar una solución aceptable para ambos.	-,140	,085	,001	,139	<b>,704</b>	-,038	,049
2. Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte.	-,094	<b>,684</b>	,079	-,010	,362	-,061	-,017
3. Trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a una tercera persona en el problema que tengo con la otra parte.	,129	-,139	,396	,053	<b>,420</b>	,068	,054
4. Intento integrar mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente.	,071	,063	-,004	<b>,473</b>	<b>,558</b>	-,001	-,022
5. Intento alcanzar con la otra parte soluciones que nos beneficien a ambos.	-,009	,060	,087	,316	<b>,622</b>	,173	,085
6. Acostumbro evitar una discusión abierta de mis diferencias con otras personas.	-,015	-,015	<b>,614</b>	-,077	,242	,101	-,093
7. Utilizo el recibir y dar a fin de poder alcanzar una solución intermedia.	,097	,366	,123	,100	,355	,199	,157
8. Procuo utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas o posiciones sean aceptadas.	<b>,725</b>	,004	-,076	,119	-,006	-,003	-,037
9. Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas.	<b>,794</b>	,052	-,055	-,153	-,021	-,001	,062
10. Generalmente me ajusto a los deseos de la otra parte.	-,004	<b>,715</b>	,133	-,120	-,003	,231	,080
11. Sacrifico mis deseos para sostener la relación.	,025	<b>,622</b>	,114	-,015	-,100	,226	,089
12. Procuo manifestar de manera abierta mis preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible.	,095	-,120	-,069	<b>,459</b>	,017	-,088	<b>,641</b>
13. Generalmente hago concesiones.	-,033	,322	,069	-,112	,139	,164	<b>,700</b>
14. Generalmente propongo una situación intermedia para salir del estancamiento.	,051	,058	,093	,098	,204	<b>,665</b>	,308
15. Tiendo a dividir las cosas por partes iguales para llegar a un acuerdo.	,065	,134	,088	,147	,048	<b>,780</b>	-,017
16. Intento no mostrar desacuerdos.	-,023	,239	<b>,646</b>	-,018	,116	,102	-,054
17. Eludo enfrentamientos frontales.	-,151	,111	<b>,752</b>	-,042	-,006	,112	-,021
18. Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan.	<b>,748</b>	-,024	,055	,047	,145	,036	-,109
19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra parte.	,111	<b>,435</b>	,175	,374	-,074	,042	-,092
20. Suelo conformarme con soluciones "mitad y mitad".	-,134	<b>,418</b>	,030	,074	-,060	<b>,615</b>	-,175
21. Generalmente me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema.	<b>,670</b>	-,053	-,098	,309	-,187	-,022	,103
22. Trato de plantear claramente nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible.	,176	-,028	-,062	<b>,731</b>	,194	,079	,021
23. Generalmente colaboro con la otra parte para encontrar soluciones aceptables para ambos.	-,083	,119	,058	<b>,588</b>	,371	,157	-,064
24. Intento satisfacer las expectativas de la otra parte.	,034	<b>,699</b>	,168	,162	,100	,002	,053
25. Si lo tengo, utilizo mi poder para ganar en una situación de competencia.	<b>,772</b>	,045	-,043	-,072	-,043	,016	,059
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo para evitar problemas.	-,007	,331	<b>,643</b>	,032	-,095	-,102	,069
27. Intento evitar situaciones desagradables.	-,076	,127	<b>,749</b>	,215	-,062	-,014	,156
28. Intento analizar conjuntamente a la otra parte la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.	-,079	,050	,084	<b>,561</b>	,252	,157	,215

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

**Tabla C.4. Análisis factorial del cuestionario ROCI-II adaptado (5 factores)**

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente				
	1	2	3	4	5
1. Intento analizar el problema con la otra parte para encontrar una solución aceptable para ambos.	<b>,576</b>	-,192	,149	,052	-,096
2. Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte.	,186	-,133	<b>,708</b>	,091	-,108
3. Trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a una tercera persona en el problema que tengo con la otra parte.	,323	,096	-,083	<b>,431</b>	,037
4. Intento integrar mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente.	<b>,705</b>	,056	,100	,035	-,029
5. Intento alcanzar con la otra parte soluciones que nos beneficien a ambos.	<b>,654</b>	-,039	,124	,129	,135
6. Acostumbro evitar una discusión abierta de mis diferencias con otras personas.	,069	-,050	,014	<b>,637</b>	,072
7. Utilizo el recibir y dar a fin de poder alcanzar una solución intermedia.	,312	,075	<b>,418</b>	,137	,171
8. Procuero utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas o posiciones sean aceptadas.	,073	<b>,727</b>	,003	-,069	-,005
9. Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas.	-,119	<b>,778</b>	,069	-,050	-,014
10. Generalmente me ajusto a los deseos de la otra parte.	-,122	-,016	<b>,727</b>	,113	,215
11. Sacrifico mis deseos para sostener la relación.	-,103	,032	<b>,623</b>	,088	,227
12. Procuero manifestar de manera abierta mis preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible.	<b>,464</b>	,164	-,062	-,098	-,023
13. Generalmente hago concesiones.	,118	-,025	<b>,416</b>	,044	,178
14. Generalmente propongo una situación intermedia para salir del estancamiento.	,262	,048	,125	,096	<b>,662</b>
15. Tiendo a dividir las cosas por partes iguales para llegar a un acuerdo.	,131	,065	,151	,091	<b>,774</b>
16. Intento no mostrar desacuerdos.	,016	-,040	,257	<b>,650</b>	,086
17. Eludo enfrentamientos frontales.	-,072	-,155	,124	<b>,746</b>	,113
18. Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan.	,107	<b>,725</b>	-,013	,079	,012
19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra parte.	,167	,141	<b>,409</b>	,157	,059
20. Suelo conformarme con soluciones "mitad y mitad".	-,039	-,136	,399	,022	<b>,604</b>
21. Generalmente me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema.	,117	<b>,713</b>	-,062	-,114	,015
22. Trato de plantear claramente nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible.	<b>,662</b>	,219	-,025	-,054	,103
23. Generalmente colaboro con la otra parte para encontrar soluciones aceptables para ambos.	<b>,650</b>	-,072	,133	,079	,151
24. Intento satisfacer las expectativas de la otra parte.	,142	,037	<b>,706</b>	,154	-,006
25. Si lo tengo, utilizo mi poder para ganar en una situación de competencia.	-,076	<b>,765</b>	,057	-,041	,010
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo para evitar problemas.	-,075	,007	,336	<b>,620</b>	-,087
27. Intento evitar situaciones desagradables.	,104	-,045	,145	<b>,726</b>	,018
28. Intento analizar conjuntamente a la otra parte la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.	<b>,604</b>	-,045	,085	,085	,178

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

**Tabla C.5. Análisis de fiabilidad de la escala “dominación” del ROCI-II (7 siete factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
8. Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas o posiciones sean aceptadas.	589	1	5	3,86	4,00	4	,936	,772
9. Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas.	589	1	5	3,14	3,00	3	1,173	,748
18. Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan.	589	1	5	3,73	4,00	4	1,029	,772
21. Generalmente me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema.	589	1	5	3,46	4,00	4	,990	,780
25. Si lo tengo, utilizo mi poder para ganar en una situación de competencia.	589	1	5	3,18	3,00	4	1,203	,759
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,4716</b>	<b>3,6000</b>	<b>4,00</b>	<b>,80252</b>	<b><math>\alpha = 0,804</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.6. Análisis de fiabilidad de la escala “actitud complaciente” del ROCI-II (7 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
2. Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte.	589	1	5	3,19	3,00	3	,823	,660
10. Generalmente me ajusto a los deseos de la otra parte.	589	1	5	2,60	3,00	3	,873	,624
11. Sacrificio mis deseos para sostener la relación.	589	1	5	2,75	3,00	3	,936	,667
19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra parte.	589	1	5	3,30	3,00	3	,772	,720
24. Intento satisfacer las expectativas de la otra parte.	589	1	5	3,19	3,00	3	,863	,640
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>4,60</b>	<b>3,0054</b>	<b>3,0000</b>	<b>2,80</b>	<b>,58307</b>	<b><math>\alpha = 0,712</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.7. Análisis de fiabilidad de la escala “elusión” del ROCI-II (7 siete factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
6. Acostumbro evitar una discusión abierta de mis diferencias con otras personas.	589	1	5	3,35	3,00	3	1,083	,757
16. Intento no mostrar desacuerdos.	589	1	5	2,88	3,00	3	,911	,715
17. Eludo enfrentamientos frontales.	589	1	5	3,13	3,00	3	1,098	,682
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo para evitar problemas.	589	1	5	2,79	3,00	3	1,026	,719
27. Intento evitar situaciones desagradables.	589	1	5	3,59	4,00	4	1,063	,694
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>4,80</b>	<b>3,1487</b>	<b>3,2000</b>	<b>3,60</b>	<b>,74003</b>	<b><math>\alpha = 0,758</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.8. Análisis de fiabilidad de la escala “solución de problemas” del ROCI-II (7 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
22. Trato de plantear claramente nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible.	589	2	5	4,09	4,00	4	,717	,548
23. Generalmente colaboro con la otra parte para encontrar soluciones aceptables para ambos.	589	2	5	3,98	4,00	4	,733	,536
28. Intento analizar conjuntamente a la otra parte la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.	589	2	5	3,94	4,00	4	,739	,596
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0057</b>	<b>4,0000</b>	<b>4,00</b>	<b>,56273</b>	<b><math>\alpha = 0,657</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



**Tabla C.9. Análisis de fiabilidad de la escala “actitud integradora” del ROCI-II (7 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
1. Intento analizar el problema con la otra parte para encontrar una solución aceptable para ambos.	589	1	5	3,93	4,00	4	,739	,523
3. Trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a una tercera persona en el problema que tengo con la otra parte.	589	1	5	3,70	4,00	4	,998	,660
4. Intento integrar mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente.	589	2	5	3,96	4,00	4	,802	,455
5. Intento alcanzar con la otra parte soluciones que nos beneficien a ambos.	589	2	5	4,14	4,00	4	,710	,436
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,75</b>	<b>5,00</b>	<b>3,9338</b>	<b>4,0000</b>	<b>4,00</b>	<b>,54911</b>	<b><math>\alpha = 0,590</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.10. Análisis de fiabilidad de la escala “compromiso” del ROCI-II (7 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
14. Generalmente propongo una situación intermedia para salir del estancamiento.	589	1	5	3,51	4,00	4	,816	,581
15. Tiendo a dividir las cosas por partes iguales para llegar a un acuerdo.	589	1	5	3,45	3,00	4	,933	,390
20. Suelo conformarme con soluciones “mitad y mitad”.	589	1	5	2,95	3,00	3	,902	,569
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,3045</b>	<b>3,3333</b>	<b>3,33</b>	<b>,66732</b>	<b><math>\alpha = 0,621</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.11. Análisis de fiabilidad de la escala “miscelánea” del ROCI-II (7 siete factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
12. Procuero manifestar de manera abierta mis preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible.	589	1	5	3,67	4,00	4	,923	
13. Generalmente hago concesiones.	589	1	5	3,13	3,00	3	,777	
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,3973</b>	<b>3,5000</b>	<b>3,50</b>	<b>,64752</b>	<b><math>\alpha = 0,266</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.12. Análisis de fiabilidad de la escala ROCI-II modificada**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
1. Intento analizar el problema con la otra parte para encontrar una solución aceptable para ambos.	589	1	5	3,93	4,00	4	,739	,762
2. Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte.	589	1	5	3,19	3,00	3	,823	,754
3. Trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a una tercera persona en el problema que tengo con la otra parte.	589	1	5	3,70	4,00	4	,998	,759
4. Intento integrar mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente.	589	2	5	3,96	4,00	4	,802	,756
5. Intento alcanzar con la otra parte soluciones que nos beneficien a ambos.	589	2	5	4,14	4,00	4	,710	,754
6. Acostumbro evitar una discusión abierta de mis diferencias con otras personas.	589	1	5	3,35	3,00	3	1,083	,759
8. Procuo utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas o posiciones sean aceptadas.	589	1	5	3,86	4,00	4	,936	,763
9. Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas.	589	1	5	3,14	3,00	3	1,173	,767
10. Generalmente me ajusto a los deseos de la otra parte.	589	1	5	2,60	3,00	3	,873	,753
11. Sacrifico mis deseos para sostener la relación.	589	1	5	2,75	3,00	3	,936	,755
14. Generalmente propongo una situación intermedia para salir del estancamiento.	589	1	5	3,51	4,00	4	,816	,754
15. Tiendo a dividir las cosas por partes iguales para llegar a un acuerdo.	589	1	5	3,45	3,00	4	,933	,753
16. Intento no mostrar desacuerdos.	589	1	5	2,88	3,00	3	,911	,751
17. Eludo enfrentamientos frontales.	589	1	5	3,13	3,00	3	1,098	,758
18. Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan.	589	1	5	3,73	4,00	4	1,029	,758
19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra parte.	589	1	5	3,30	3,00	3	,772	,755
20. Suelo conformarme con soluciones "mitad y mitad".	589	1	5	2,95	3,00	3	,902	,759
21. Generalmente me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema.	589	1	5	3,46	4,00	4	,990	,766
22. Trato de plantear claramente nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible.	589	2	5	4,09	4,00	4	,717	,758
23. Generalmente colaboro con la otra parte para encontrar soluciones aceptables para ambos.	589	2	5	3,98	4,00	4	,733	,756
24. Intento satisfacer las expectativas de la otra parte.	589	1	5	3,19	3,00	3	,863	,749
25. Si lo tengo, utilizo mi poder para ganar en una situación de competencia.	589	1	5	3,18	3,00	4	1,203	,766
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo para evitar problemas.	589	1	5	2,79	3,00	3	1,026	,754
27. Intento evitar situaciones desagradables.	589	1	5	3,59	4,00	4	1,063	,752
28. Intento analizar conjuntamente a la otra parte la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.	589	2	5	3,94	4,00	4	,739	,757
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,08</b>	<b>4,46</b>	<b>3,4207</b>	<b>3,4167</b>	<b>3,42</b>	<b>,36056</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,765</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.13. Análisis de fiabilidad de la escala “integración” del ROCI-II (5 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
1. Intento analizar el problema con la otra parte para encontrar una solución aceptable para ambos.	589	1	5	3,93	4,00	4	,739	,731
4. Intento integrar mis ideas con las de la otra parte para alcanzar una decisión conjuntamente.	589	2	5	3,96	4,00	4	,802	,696
5. Intento alcanzar con la otra parte soluciones que nos beneficien a ambos.	589	2	5	4,14	4,00	4	,710	,704
12. Procuro manifestar de manera abierta mis preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible.	589	1	5	3,67	4,00	4	,923	,762
22. Trato de plantear claramente nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible.	589	2	5	4,09	4,00	4	,717	,709
23. Generalmente colaboro con la otra parte para encontrar soluciones aceptables para ambos.	589	2	5	3,98	4,00	4	,733	,711
28. Intento analizar conjuntamente a la otra parte la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo.	589	2	5	3,94	4,00	4	,739	,710
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,14</b>	<b>5,00</b>	<b>3,9605</b>	<b>4,0000</b>	<b>4,00</b>	<b>,48538</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,748</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.14. Análisis de fiabilidad de la escala “dominación” del ROCI-II (5 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
8. Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas o posiciones sean aceptadas.	589	1	5	3,86	4,00	4	,936	,772
9. Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas.	589	1	5	3,14	3,00	3	1,173	,748
18. Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan.	589	1	5	3,73	4,00	4	1,029	,772
21. Generalmente me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema.	589	1	5	3,46	4,00	4	,990	,780
25. Si lo tengo, utilizo mi poder para ganar en una situación de competencia.	589	1	5	3,18	3,00	4	1,203	,759
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,4716</b>	<b>3,6000</b>	<b>4,00</b>	<b>,80252</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,804</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.15. Análisis de fiabilidad de la escala “servilismo” del ROCI-II (5 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
2. Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte.	589	1	5	3,19	3,00	3	,823	,690
7. Utilizo el recibir y dar a fin de poder alcanzar una solución intermedia.	589	1	5	3,58	4,00	4	,832	,717
10. Generalmente me ajusto a los deseos de la otra parte.	589	1	5	2,60	3,00	3	,873	,672
11. Sacrifico mis deseos para sostener la relación.	589	1	5	2,75	3,00	3	,936	,697
13. Generalmente hago concesiones.	589	1	5	3,13	3,00	3	,777	,723
19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra parte.	589	1	5	3,30	3,00	3	,772	,726
24. Intento satisfacer las expectativas de la otra parte.	589	1	5	3,19	3,00	3	,863	,680
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,14</b>	<b>4,57</b>	<b>3,1050</b>	<b>3,1429</b>	<b>3,00</b>	<b>,52146</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,733</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.16. Análisis de fiabilidad de la escala “evitación” del ROCI-II (5 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha\zeta =$
3. Trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a una tercera persona en el problema que tengo con la otra parte.	589	1	5	3,70	4,00	4	,998	,758
6. Acostumbro evitar una discusión abierta de mis diferencias con otras personas.	589	1	5	3,35	3,00	3	1,083	,710
16. Intento no mostrar desacuerdos.	589	1	5	2,88	3,00	3	,911	,691
17. Eludo enfrentamientos frontales.	589	1	5	3,13	3,00	3	1,098	,669
26. Trato de no mostrar mi desacuerdo para evitar problemas.	589	1	5	2,79	3,00	3	1,026	,698
27. Intento evitar situaciones desagradables.	589	1	5	3,59	4,00	4	1,063	,668
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,17</b>	<b>4,83</b>	<b>3,2402</b>	<b>3,3333</b>	<b>3,67</b>	<b>,67865</b>	<b><math>\alpha = 0,738</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha\zeta =$  alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.17. Análisis de fiabilidad de la escala “compromiso” del ROCI-II (5 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha\zeta =$
14. Generalmente propongo una situación intermedia para salir del estancamiento.	589	1	5	3,51	4,00	4	,816	,581
15. Tiendo a dividir las cosas por partes iguales para llegar a un acuerdo.	589	1	5	3,45	3,00	4	,933	,390
20. Suelo conformarme con soluciones “mitad y mitad”.	589	1	5	2,95	3,00	3	,902	,569
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,3045</b>	<b>3,3333</b>	<b>3,33</b>	<b>,66732</b>	<b><math>\alpha = 0,621</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha\zeta =$  alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.18: Análisis de fiabilidad de la escala “servilismo teórica” del ROCI-II (teoría)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha\zeta =$
2. Generalmente intento satisfacer los deseos o expectativas de la otra parte.	589	1	5	3,19	3,00	3	,823	,669
10. Generalmente me ajusto a los deseos de la otra parte.	589	1	5	2,60	3,00	3	,873	,636
11. Sacrificio mis deseos para sostener la relación.	589	1	5	2,75	3,00	3	,936	,671
13. Generalmente hago concesiones.	589	1	5	3,13	3,00	3	,777	,712
19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra parte.	589	1	5	3,30	3,00	3	,772	,715
24. Intento satisfacer las expectativas de la otra parte.	589	1	5	3,19	3,00	3	,863	,654
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,17</b>	<b>4,67</b>	<b>3,0255</b>	<b>3,0000</b>	<b>2,83</b>	<b>,54199</b>	<b><math>\alpha = 0,717</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha\zeta =$  alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla C.19. Análisis de fiabilidad de la escala “compromiso teórica” del ROCI-II (teoría)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha\zeta =$
7. Utilizo el recibir y dar a fin de poder alcanzar una solución intermedia.	589	1	5	3,58	4,00	4	,832	,621
14. Generalmente propongo una situación intermedia para salir del estancamiento.	589	1	5	3,51	4,00	4	,816	,553
15. Tiendo a dividir las cosas por partes iguales para llegar a un acuerdo.	589	1	5	3,45	3,00	4	,933	,486
20. Suelo conformarme con soluciones “mitad y mitad”.	589	1	5	2,95	3,00	3	,902	,540
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,25</b>	<b>4,75</b>	<b>3,3739</b>	<b>3,5000</b>	<b>3,50</b>	<b>,59755</b>	<b><math>\alpha = 0,623</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha\zeta =$  alfa de Cronbach si se elimina el elemento

## ANEXO D. ANALISIS PSICOMÉTRICO CUESTIONARIO DE EFICACIA NEGOCIADORA (CEN)

**Tabla D.1. Análisis de calidad de los elementos del cuestionario CEN original**

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
1. Siempre que puedo sigo la táctica de presentar mis demandas como hechos consumados.	,197
2. Es mejor renunciar a una parte importante de nuestras aspiraciones que arriesgarse a no lograr un acuerdo. (I)	-,065
3. Procuero hacer pequeñas concesiones y que mi adversario se vea obligado a corresponderme en aspectos que sean centrales para mis intereses.	,316
4. Cuando tratan de sacarme más de lo que estoy dispuesto a conceder, amenazo con abandonar la mesa de negociaciones.	,093
5. Estoy dispuesto(a) a hacer concesiones en los aspectos marginales de mis demandas, pero nunca en los centrales.	,298
6. No conviene hacer concesiones de buenas a primeras, porque así podemos entender mejor las prioridades de nuestros oponentes.	,277
7. Presento mis demandas y argumentaciones de modo que se vean como "evidentes e irrefutables".	,295
8. Trato de minimizar los argumentos de mis oponentes, con el objetivo de que rebajen su nivel de exigencias.	,280
9. Presentar ultimátums o amenazas es, con frecuencia, una buena manera de lograr los objetivos que nos proponemos.	-,092
10. Siempre que concedo algo, trato de presentarlo como una muestra de buena voluntad y flexibilidad.	,338
11. Trato de elegir argumentos y ejemplos que refuercen la legitimidad de mis pretensiones y/o pongan en duda la de las pretensiones de mis oponentes	,382
12. Tratar de forzar a mis oponentes a que asuman "posiciones más razonables" es perder el tiempo. (I)	,102
13. Trato de contestar a la amenazas de un modo pacífico y amistoso. (I)	-,241
14. Si la negociación no avanza, trato de proponer soluciones nuevas y alternativas a las que se están discutiendo.	,392
15. Amenazar de vez en cuando con abandonar la mesa de negociación da muy buenos resultados.	,011
16. De vez en cuando, conviene hacerse el impaciente o disgustado.	-,018
17. Intento llevar la iniciativa a lo largo de la negociación (planteando temas, dando la información, haciendo propuestas...)	,312
18. A la hora de formular propuestas, procuro tener en cuenta, además de los míos propios, los intereses y objetivos de mis oponentes.	,369
19. Me esfuerzo en buscar y resaltar aquellos intereses y puntos en común entre ambas partes.	,405
20. Exagero un poco la importancia de mi implicación emocional con las posturas y demandas que estoy defendiendo.	,028
21. Los "contactos" a todos los niveles (político, económico, social, etc.) son de gran ayuda para el éxito de la negociación.	,164
22. Una parte importante de mi éxito como negociador depende de mi capacidad de mostrarme agradable y amistoso(a) ante mis oponentes.	,298
23. Me esfuerzo en dar una imagen personal amable y jovial y en quien se puede confiar.	,387
24. Cuando se produce un punto muerto en la negociación, es muy útil solicitar un descanso para discutir las cosas delante de un café y en un ambiente menos formal.	,315
25. Parecer irritado(a) o impaciente a lo largo de toda la negociación es una buena manera de presionar a mis oponente a favor de mis propios intereses. (I)	,118
26. La conducta de un negociador que pretende tener éxito ha de mantenerse siempre más cerca de la hostilidad que de la amistad hacia sus oponentes. (I)	,169
27. Cuando he de amenazar o advertir a mis oponentes, trato de hacerlo de un modo no ofensivo.	,151
28. Más que amenazar de forma directa, procuro que mis oponentes sean conscientes de la situación en la que me colocan si mantienen determinadas actitudes y exigencias.	,336
29. Hago notar, e incluso exagero, todos los errores o confusiones que mis oponentes puedan cometer a lo largo de la negociación. (I)	-,176
30. Si la otra parte ha hecho algo que considero positivo o meritorio, no dudo en hacérselo saber.	,325
31. Soy capaz de reconsiderar mi propia postura y reconocer mis errores.	,233

32. Antes de iniciar la reunión, o en los descansos de la misma, trato de crear un ambiente distendido, charlando con mis oponentes respecto a asuntos personales o a las noticias de actualidad.	,338
33. Procuero ser flexible respecto a los medios necesarios para alcanzar un acuerdo, pero firme en lo que respecta a la consecución de mis objetivos.	,459
34. Cuando las que están sobre la mesa de negociación no me convencen, suelo realizar propuestas alternativas a las que se están discutiendo.	,324
35. Pregunto mucho, tratando de sondear a mis oponentes respecto a sus verdaderos intereses y objetivos.	,398
36. Dedico mucho esfuerzo a la búsqueda de alternativas que reflejan nuestros intereses comunes.	,392
37. Suelo participar activamente en todas las sesiones negociadas.	,349
38. Prefiero permanecer en un segundo plano, a la espera de ver cómo se van desarrollando los acontecimientos. (I)	,069
39. Trato de convencer a mis oponentes mediante la insistencia constante en mis alternativas. (I)	-,154
40. Si me mantengo firme e inamovible en mis propuestas, a la otra parte no le queda más remedio que ceder en sus pretensiones. (I)	-,048

**Tabla D.2. Análisis de calidad de los elementos del cuestionario CEN (33 ítems)**

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
1. Siempre que puedo sigo la táctica de presentar mis demandas como hechos consumados.	,223
3. Procuero hacer pequeñas concesiones y que mi adversario se vea obligado a corresponderme en aspectos que sean centrales para mis intereses.	,322
4. Cuando tratan de sacarme más de lo que estoy dispuesto a conceder, amenazo con abandonar la mesa de negociaciones.	,068
5. Estoy dispuesto(a) a hacer concesiones en los aspectos marginales de mis demandas, pero nunca en los centrales.	,295
6. No conviene hacer concesiones de buenas a primeras, porque así podemos entender mejor las prioridades de nuestros oponentes.	,273
7. Presento mis demandas y argumentaciones de modo que se vean como "evidentes e irrefutables".	,322
8. Trato de minimizar los argumentos de mis oponentes, con el objetivo de que rebajen su nivel de exigencias.	,310
10. Siempre que concedo algo, trato de presentarlo como una muestra de buena voluntad y flexibilidad.	,380
11. Trato de elegir argumentos y ejemplos que refuercen la legitimidad de mis pretensiones y/o pongan en duda la de las pretensiones de mis oponentes	,409
12. Tratar de forzar a mis oponentes a que asuman "posiciones más razonables" es perder el tiempo. (I)	,119
14. Si la negociación no avanza, trato de proponer soluciones nuevas y alternativas a las que se están discutiendo.	,428
15. Amenazar de vez en cuando con abandonar la mesa de negociación da muy buenos resultados.	-,027
17. Intento llevar la iniciativa a lo largo de la negociación (planteando temas, dando la información, haciendo propuestas...)	,363
18. A la hora de formular propuestas, procuro tener en cuenta, además de los míos propios, los intereses y objetivos de mis oponentes.	,384
19. Me esfuerzo en buscar y resaltar aquellos intereses y puntos en común entre ambas partes.	,439
20. Exagero un poco la importancia de mi implicación emocional con las posturas y demandas que estoy defendiendo.	,051
21. Los "contactos" a todos los niveles (político, económico, social, etc.) son de gran ayuda para el éxito de la negociación.	,191
22. Una parte importante de mi éxito como negociador depende de mi capacidad de mostrarme agradable y amistoso(a) ante mis oponentes.	,359
23. Me esfuerzo en dar una imagen personal amable y jovial y en quien se puede confiar.	,449
24. Cuando se produce un punto muerto en la negociación, es muy útil solicitar un descanso para discutir las cosas delante de un café y en un ambiente menos formal.	,289
25. Parecer irritado(a) o impaciente a lo largo de toda la negociación es una buena manera de presionar a mis oponente a favor de mis propios intereses. (I)	,115
26. La conducta de un negociador que pretende tener éxito ha de mantenerse siempre más cerca de la hostilidad que de la amistad hacia sus oponentes. (I)	,155
27. Cuando he de amenazar o advertir a mis oponentes, trato de hacerlo de un modo no ofensivo.	,168
28. Más que amenazar de forma directa, procuro que mis oponentes sean conscientes de la situación en	,390

la que me colocan si mantienen determinadas actitudes y exigencias.	
30. Si la otra parte ha hecho algo que considero positivo o meritorio, no dudo en hacérselo saber.	,346
31. Soy capaz de reconsiderar mi propia postura y reconocer mis errores.	,268
32. Antes de iniciar la reunión, o en los descansos de la misma, trato de crear un ambiente distendido, charlando con mis oponentes respecto a asuntos personales o a las noticias de actualidad.	,376
33. Procuro ser flexible respecto a los medios necesarios para alcanzar un acuerdo, pero firme en lo que respecta a la consecución de mis objetivos.	,476
34. Cuando las que están sobre la mesa de negociación no me convencen, suelo realizar propuestas alternativas a las que se están discutiendo.	,367
35. Pregunto mucho, tratando de sondear a mis oponentes respecto a sus verdaderos intereses y objetivos.	,453
36. Dedico mucho esfuerzo a la búsqueda de alternativas que reflejan nuestros intereses comunes.	,442
37. Suelo participar activamente en todas las sesiones negociadas.	,384
38. Prefiero permanecer en un segundo plano, a la espera de ver cómo se van desarrollando los acontecimientos. (I)	,027

**Tabla D.3. Análisis de fiabilidad de la escala CEN-32**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
1.	589	1	5	3,24	3,00	4	1,050	,784
3.	589	1	5	3,72	4,00	4	,929	,779
4.	589	1	5	2,68	3,00	2	1,217	,795
5.	589	1	5	3,60	4,00	4	1,047	,781
6.	589	1	5	4,00	4,00	4	,965	,781
7.	589	1	5	3,78	4,00	4	1,012	,779
8.	589	1	5	3,59	4,00	4	1,016	,780
10.	589	1	5	4,07	4,00	4	,861	,776
11.	589	1	5	4,04	4,00	4	,923	,775
12. (I)	589	1	5	3,73	4,00	4	1,105	,788
14.	589	1	5	4,30	4,00	4	,731	,775
17.	589	1	5	4,01	4,00	4	,885	,777
18.	589	1	5	4,02	4,00	4	,771	,777
19.	589	1	5	4,23	4,00	4	,720	,775
20.	589	1	5	3,01	3,00	3	1,040	,792
21.	589	1	5	3,56	4,00	4	1,160	,786
22.	589	1	5	4,21	4,00	4	,843	,777
23.	589	1	5	4,28	4,00	5	,791	,774
24.	589	1	5	4,03	4,00	4	,888	,780
25. (I)	589	1	5	3,99	4,00	5	1,023	,787
26. (I)	589	1	5	3,87	4,00	5	1,114	,787
27.	589	1	5	3,56	4,00	4	1,147	,787
28.	589	1	5	4,05	4,00	4	,843	,776
30.	589	1	5	4,05	4,00	4	,913	,777
31.	589	1	5	4,13	4,00	4	,847	,781
32.	589	1	5	3,99	4,00	4	,832	,776
33.	589	1	5	4,23	4,00	4	,710	,774
34.	589	1	5	4,14	4,00	4	,681	,778
35.	589	1	5	3,97	4,00	4	,903	,773
36.	589	1	5	4,04	4,00	4	,856	,774
37.	589	1	5	3,97	4,00	4	,851	,776
38. (I)	589	1	5	3,37	3,00	4	1,096	,793
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,84</b>	<b>4,78</b>	<b>3,8584</b>	<b>3,8750</b>	<b>3,88</b>	<b>,34039</b>	<b><math>\alpha = 0,786</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.4. Análisis factorial del cuestionario CEN-32**  
**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	-,114	,114	-,320	,223	<b>,440</b>	,123	,007	,057
3.	-,080	,112	-,066	,105	,184	<b>,546</b>	,186	,103
4.	-,016	-,153	-,233	-,142	,250	<b>,409</b>	-,157	<b>-,420</b>
5.	,048	,019	,049	-,030	,258	<b>,615</b>	-,077	-,077
6.	,180	,029	,082	-,002	,143	<b>,430</b>	,043	,066
7.	,111	-,050	,002	,085	<b>,661</b>	,126	,195	-,071
8.	,066	,026	-,107	,013	<b>,594</b>	,328	-,023	-,098
10.	-,056	,152	,075	<b>,512</b>	,228	,175	,244	-,105
11.	,188	,179	-,038	,126	<b>,572</b>	,109	,069	,162
12. (I)	-,025	,229	,268	-,048	,166	-,094	,345	,345
14.	,234	<b>,674</b>	,002	,081	,029	,189	-,020	-,008
17.	,218	<b>,593</b>	-,141	,115	,111	,043	-,093	,093
18.	,143	<b>,702</b>	,237	,072	-,026	,008	,194	-,086
19.	,263	<b>,587</b>	,316	,120	,033	,073	,139	-,131
20.	,038	,033	<b>-,680</b>	,129	,054	,011	-,029	,074
21.	,125	-,118	<b>-,508</b>	,209	,158	,142	,144	-,080
22.	,136	,059	-,027	<b>,832</b>	,033	,017	-,011	-,047
23.	,200	,157	-,032	<b>,774</b>	,146	,004	-,027	-,028
24.	,030	,207	-,091	,318	-,361	<b>,514</b>	,119	,017
25. (I)	,098	,215	<b>,683</b>	,156	-,007	-,054	,006	,221
26. (I)	,129	-,009	<b>,652</b>	,164	-,018	,210	-,045	,072
27.	,079	-,150	-,206	-,021	,131	,081	<b>,714</b>	-,186
28.	,076	,360	,000	,148	,144	,043	<b>,557</b>	,113
30.	,346	,215	,133	,109	-,216	,177	,378	,003
31.	,302	,185	,264	,224	-,120	-,004	,192	<b>-,511</b>
32.	<b>,506</b>	-,018	-,003	,344	-,194	,198	,251	,055
33.	,294	,269	-,004	,268	-,011	,390	,079	,024
34.	<b>,499</b>	,340	,045	,056	,061	-,010	,114	,026
35.	<b>,582</b>	,212	-,035	,107	,236	,134	-,079	-,019
36.	<b>,683</b>	,201	,129	,081	,130	,020	,071	-,188
37.	<b>,718</b>	,171	-,042	,013	,056	,023	-,001	,244
38. (I)	,204	-,078	,212	-,080	-,046	,156	-,055	<b>,689</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 21 iteraciones.



**Tabla D.5. Análisis factorial del cuestionario CEN-32 (4 factores)**  
**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente			
	1	2	3	4
1.	,023	,105	<b>,451</b>	-,276
3.	,023	,187	<b>,511</b>	,042
4.	-,142	-,052	<b>,419</b>	-,315
5.	,030	,041	<b>,559</b>	,075
6.	,165	,046	,367	,122
7.	,095	,040	<b>,607</b>	-,044
8.	,087	-,026	<b>,659</b>	-,117
10.	,026	<b>,557</b>	,321	,059
11.	,310	,008	<b>,522</b>	,006
12. (I)	,169	-,034	,107	,390
14.	<b>,558</b>	,198	,121	,119
17.	<b>,530</b>	,106	,103	-,029
18.	<b>,483</b>	,284	-,021	,330
19.	<b>,500</b>	,307	,049	,357
20.	,113	,019	,086	<b>-,627</b>
21.	,072	,178	,249	<b>-,529</b>
22.	,115	<b>,713</b>	,054	-,106
23.	,232	<b>,644</b>	,128	-,094
24.	,113	<b>,483</b>	,057	,001
25. (I)	,173	,141	-,065	<b>,708</b>
26. (I)	,043	,189	,078	<b>,620</b>
27.	,015	,207	,225	-,229
28.	,313	,296	,200	,109
30.	,390	,317	-,044	,175
31.	,248	<b>,477</b>	-,122	,127
32.	,395	<b>,408</b>	-,017	-,023
33.	,378	,350	,230	,050
34.	<b>,601</b>	,110	,025	,070
35.	<b>,591</b>	,072	,230	-,055
36.	<b>,634</b>	,158	,071	,049
37.	<b>,717</b>	-,062	,032	-,009
38. (I)	,198	-,266	,060	,357

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

**Tabla D.6. Análisis factorial del cuestionario CEN-32 (5 factores)**  
**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente				
	1	2	3	4	5
1.	,022	<b>,440</b>	,083	-,267	,144
3.	,024	<b>,510</b>	,195	,044	,046
4.	-,152	<b>,415</b>	-,024	-,320	,016
5.	,021	<b>,569</b>	,114	,055	-,129
6.	,158	,378	,110	,102	-,132
7.	,107	<b>,594</b>	-,043	-,034	,221
8.	,086	<b>,655</b>	-,034	-,125	,066
10.	,045	,303	<b>,463</b>	,105	,326
11.	,314	<b>,519</b>	-,014	-,004	,065
12. (I)	,195	,100	-,150	,399	,164
14.	<b>,569</b>	,115	,148	,121	,110
17.	<b>,532</b>	,099	,087	-,035	,053
18.	<b>,517</b>	-,040	,110	,362	,343
19.	<b>,528</b>	,036	,179	,380	,252
20.	,093	,079	,069	<b>-,632</b>	,014
21.	,060	,237	,193	<b>-,519</b>	,116
22.	,110	,051	<b>,756</b>	-,075	,083
23.	,229	,124	<b>,671</b>	-,068	,096
24.	,106	,061	<b>,546</b>	,014	-,028
25. (I)	,189	-,051	,131	<b>,704</b>	-,091
26. (I)	,047	,098	,247	<b>,608</b>	-,194
27.	,042	,190	,008	-,177	<b>,517</b>
28.	,346	,173	,107	,151	<b>,439</b>
30.	<b>,403</b>	-,051	,260	,192	,137
31.	,273	-,142	,343	,174	,343
32.	,386	-,012	<b>,473</b>	-,023	-,062
33.	,374	,234	,394	,047	-,028
34.	<b>,607</b>	,023	,081	,063	,048
35.	<b>,581</b>	,237	,132	-,083	-,113
36.	<b>,638</b>	,070	,144	,041	,033
37.	<b>,699</b>	,048	,045	-,056	-,264
38. (I)	,173	,098	-,070	,290	<b>-,542</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

**Tabla D.7. Análisis factorial del cuestionario CEN-32 (6 factores)**

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
1.	-,045	-,361	,306	,197	,334	-,012
3.	,039	,020	<b>,505</b>	,194	,100	,047
4.	-,091	-,254	<b>,527</b>	-,114	-,270	,211
5.	,071	,074	<b>,648</b>	,043	-,102	-,014
6.	,191	,105	<b>,427</b>	,056	-,044	-,070
7.	,059	-,128	<b>,499</b>	,026	,378	,106
8.	,061	-,188	<b>,611</b>	-,005	,212	,027
10.	,050	,060	,228	<b>,517</b>	,263	,227
11.	,238	-,131	,384	,079	<b>,444</b>	-,120
12. (I)	,120	,285	-,027	-,056	<b>,488</b>	-,045
14.	<b>,568</b>	,076	,087	,126	,177	,052
17.	<b>,491</b>	-,111	,015	,121	,253	-,073
18.	<b>,515</b>	,310	-,083	,100	,299	,249
19.	<b>,547</b>	,345	,026	,140	,213	,203
20.	,051	<b>-,658</b>	,007	,128	,013	-,040
21.	,058	<b>-,522</b>	,209	,211	-,025	,122
22.	,128	-,088	-,018	<b>,807</b>	,067	-,006
23.	,227	-,110	,031	<b>,735</b>	,165	-,029
24.	,195	,085	,149	<b>,459</b>	-,255	,093
25. (I)	,184	<b>,657</b>	-,082	,145	,226	-,195
26. (I)	,102	<b>,628</b>	,163	,189	-,043	-,152
27.	,056	-,182	,180	-,001	,128	<b>,532</b>
28.	,306	,058	,059	,171	<b>,447</b>	,272
30.	<b>,459</b>	,217	,003	,177	-,046	,191
31.	,368	,243	-,045	,226	-,143	<b>,467</b>
32.	<b>,451</b>	,020	,048	,392	-,185	,014
33.	<b>,419</b>	,053	,265	,337	-,038	,008
34.	<b>,604</b>	,027	,006	,049	,118	,006
35.	<b>,587</b>	-,110	,241	,087	,026	-,114
36.	<b>,675</b>	,044	,116	,052	-,031	,082
37.	<b>,688</b>	-,089	,045	,002	,007	-,287
38. (I)	,133	,239	,069	-,043	,064	<b>-,621</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

**Tabla D.8. Análisis de fiabilidad de la escala “resultados sustantivos” del CEN original**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
1	589	1	5	3,24	3,00	4	1,050	,577
2 (I)	589	1	5	2,93	3,00	2	1,225	,654
3	589	1	5	3,72	4,00	4	,929	,589
4	589	1	5	2,68	3,00	2	1,217	,586
5	589	1	5	3,60	4,00	4	1,047	,575
6	589	1	5	4,00	4,00	4	,965	,602
7	589	1	5	3,78	4,00	4	1,012	,557
8	589	1	5	3,59	4,00	4	1,016	,546
9	589	1	5	2,13	2,00	2	1,032	,607
10	589	1	5	4,07	4,00	4	,861	,600
11	589	1	5	4,04	4,00	4	,923	,576
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,82</b>	<b>4,82</b>	<b>3,4337</b>	<b>3,4545</b>	<b>3,64</b>	<b>,46675</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,612</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.9. Análisis de fiabilidad de la escala “equilibrio de poder” del CEN original**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
12 (I)	589	1	5	3,73	4,00	4	1,105	,375
13 (I)	589	1	5	2,05	2,00	2	,955	,384
14	589	1	5	4,30	4,00	4	,731	,298
15	589	1	5	2,48	2,00	2	1,135	,297
16	589	1	5	2,64	3,00	3	1,128	,247
17	589	1	5	4,01	4,00	4	,885	,272
18	589	1	5	4,02	4,00	4	,771	,279
19	589	1	5	4,23	4,00	4	,720	,314
20	589	1	5	3,01	3,00	3	1,040	,266
21	589	1	5	3,56	4,00	4	1,160	,250
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,20</b>	<b>4,70</b>	<b>3,4041</b>	<b>3,4000</b>	<b>3,50</b>	<b>,36712</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,324</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.10. Análisis de fiabilidad de la escala “clima constructivo” del CEN original**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
22	589	1	5	4,21	4,00	4	,843	,565
23	589	1	5	4,28	4,00	5	,791	,565
24	589	1	5	4,03	4,00	4	,888	,571
25 (I)	589	1	5	3,99	4,00	5	1,023	,569
26 (I)	589	1	5	3,87	4,00	5	1,114	,573
27	589	1	5	3,56	4,00	4	1,147	,644
28	589	1	5	4,05	4,00	4	,843	,573
29 (I)	589	1	5	3,07	3,00	2	1,172	,635
30	589	1	5	4,05	4,00	4	,913	,557
31	589	1	5	4,13	4,00	4	,847	,563
32	589	1	5	3,99	4,00	4	,832	,563
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,73</b>	<b>5,00</b>	<b>3,9301</b>	<b>3,9091</b>	<b>3,91</b>	<b>,42920</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,604</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.11. Análisis de fiabilidad de la escala “flexibilidad procedimental” del CEN original**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
33	589	1	5	4,23	4,00	4	,710	,468
34	589	1	5	4,14	4,00	4	,681	,443
35	589	1	5	3,97	4,00	4	,903	,459
36	589	1	5	4,04	4,00	4	,856	,440
37	589	1	5	3,97	4,00	4	,851	,397
38 (I)	589	1	5	3,37	3,00	4	1,096	,482
39 (I)	589	1	5	2,78	3,00	2	1,062	,542
40 (I)	589	1	5	3,28	3,00	4	1,136	,489
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,25</b>	<b>5,00</b>	<b>3,7235</b>	<b>3,7500</b>	<b>3,50</b>	<b>,43639</b>	<b><math>\alpha = 0,499</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.12. Análisis de fiabilidad de la escala CEN original**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
1	589	1	5	3,24	3,00	4	1,050	,661
2 (I)	589	1	5	2,93	3,00	2	1,225	,683
3	589	1	5	3,72	4,00	4	,929	,653
4	589	1	5	2,68	3,00	2	1,217	,670
5	589	1	5	3,60	4,00	4	1,047	,653
6	589	1	5	4,00	4,00	4	,965	,655
7	589	1	5	3,78	4,00	4	1,012	,654
8	589	1	5	3,59	4,00	4	1,016	,655
9	589	1	5	2,13	2,00	2	1,032	,681
10	589	1	5	4,07	4,00	4	,861	,652
11	589	1	5	4,04	4,00	4	,923	,649
12 (I)	589	1	5	3,73	4,00	4	1,105	,668
13 (I)	589	1	5	2,05	2,00	2	,955	,689
14	589	1	5	4,30	4,00	4	,731	,651
15	589	1	5	2,48	2,00	2	1,135	,675
16	589	1	5	2,64	3,00	3	1,128	,677
17	589	1	5	4,01	4,00	4	,885	,654
18	589	1	5	4,02	4,00	4	,771	,652
19	589	1	5	4,23	4,00	4	,720	,651
20	589	1	5	3,01	3,00	3	1,040	,673
21	589	1	5	3,56	4,00	4	1,160	,663
22	589	1	5	4,21	4,00	4	,843	,655
23	589	1	5	4,28	4,00	5	,791	,651
24	589	1	5	4,03	4,00	4	,888	,654
25 (I)	589	1	5	3,99	4,00	5	1,023	,666
26 (I)	589	1	5	3,87	4,00	5	1,114	,663
27	589	1	5	3,56	4,00	4	1,147	,664
28	589	1	5	4,05	4,00	4	,843	,653
29 (I)	589	1	5	3,07	3,00	2	1,172	,690
30	589	1	5	4,05	4,00	4	,913	,653
31	589	1	5	4,13	4,00	4	,847	,659
32	589	1	5	3,99	4,00	4	,832	,653
33	589	1	5	4,23	4,00	4	,710	,648
34	589	1	5	4,14	4,00	4	,681	,656
35	589	1	5	3,97	4,00	4	,903	,648
36	589	1	5	4,04	4,00	4	,856	,649
37	589	1	5	3,97	4,00	4	,851	,652
38 (I)	589	1	5	3,37	3,00	4	1,096	,670
39 (I)	589	1	5	2,78	3,00	2	1,062	,686
40 (I)	589	1	5	3,28	3,00	4	1,136	,680
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,33</b>	<b>4,26</b>	<b>3,6092</b>	<b>3,6154</b>	<b>3,62</b>	<b>,25983</b>	<b><math>\alpha = 0,668</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.13. Análisis de fiabilidad del factor 1 del cuestionario CEN-32 (8 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
32	589	1	5	3,99	4,00	4	,832	,682
34	589	1	5	4,14	4,00	4	,681	,672
35	589	1	5	3,97	4,00	4	,903	,650
36	589	1	5	4,04	4,00	4	,856	,632
37	589	1	5	3,97	4,00	4	,851	,642
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0248</b>	<b>4,0000</b>	<b>4,00</b>	<b>,56073</b>	<b><math>\alpha = 0,705</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.14. Análisis de fiabilidad del factor 2 del cuestionario CEN-32 (8 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
14	589	1	5	4,30	4,00	4	,731	,610
17	589	1	5	4,01	4,00	4	,885	,704
18	589	1	5	4,02	4,00	4	,771	,582
19	589	1	5	4,23	4,00	4	,720	,605
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1422</b>	<b>4,2500</b>	<b>4,00</b>	<b>,56134</b>	<b><math>\alpha = 0,690</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.15. Análisis de fiabilidad del factor 3 del cuestionario CEN-32 (8 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
20	589	1	5	3,01	3,00	3	1,040	,549
21	589	1	5	3,56	4,00	4	1,160	,581
25 (I)	589	1	5	3,99	4,00	5	1,023	,475
26 (I)	589	1	5	3,87	4,00	5	1,114	,559
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,6070</b>	<b>3,7500</b>	<b>3,75</b>	<b>,51365</b>	<b><math>\alpha = 0,612</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.16. Análisis de fiabilidad del factor 4 del cuestionario CEN-32 (8 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
10	589	1	5	4,07	4,00	4	,861	,756
22	589	1	5	4,21	4,00	4	,843	,496
23	589	1	5	4,28	4,00	5	,791	,460
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1862</b>	<b>4,3333</b>	<b>4,67</b>	<b>,64758</b>	<b><math>\alpha = 0,674</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.17. Análisis de fiabilidad del factor 5 del cuestionario CEN-32 (8 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
1	589	1	5	3,24	3,00	4	1,050	,592
7	589	1	5	3,78	4,00	4	1,012	,499
8	589	1	5	3,59	4,00	4	1,016	,495
11	589	1	5	4,04	4,00	4	,923	,542
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,6609</b>	<b>3,7500</b>	<b>3,75</b>	<b>,67678</b>	<b><math>\alpha = 0,604</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.18. Análisis de fiabilidad del factor 6 del cuestionario CEN-32 (8 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha\zeta =$
3	589	1	5	3,72	4,00	4	,929	,292
5	589	1	5	3,60	4,00	4	1,047	,329
6	589	1	5	4,00	4,00	4	,965	,338
24	589	1	5	4,03	4,00	4	,888	,405
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	1,50	5,00	3,8383	4,0000	4,00	,57666	<b><math>\alpha = 0,411</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha\zeta$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.19. Análisis de fiabilidad del factor 7 del cuestionario CEN-32 (8 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha\zeta =$
27	589	1	5	3,56	4,00	4	1,147	
28	589	1	5	4,05	4,00	4	,843	
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	1,00	5,00	3,8039	4,0000	4,00	,78582	<b><math>\alpha = 0,360</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha\zeta$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.20. Análisis de fiabilidad del factor 8 del cuestionario CEN-32 (8 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha\zeta =$
4	589	1	5	2,68	3,00	2	1,217	,180
31	589	1	5	4,13	4,00	4	,847	,234
38 (I)	589	1	5	3,37	3,00	4	1,096	-,033
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	1,80	5,00	3,9508	4,0000	4,00	,54780	<b><math>\alpha = 0,196</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha\zeta$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.21. Análisis de fiabilidad de la escala CEN-29**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha\zeta =$
1	589	1	5	3,24	3,00	4	1,050	,764
3	589	1	5	3,72	4,00	4	,929	,759
4	589	1	5	2,68	3,00	2	1,217	,777
5	589	1	5	3,60	4,00	4	1,047	,761
6	589	1	5	4,00	4,00	4	,965	,761
7	589	1	5	3,78	4,00	4	1,012	,758
8	589	1	5	3,59	4,00	4	1,016	,759
10	589	1	5	4,07	4,00	4	,861	,756
11	589	1	5	4,04	4,00	4	,923	,754
14	589	1	5	4,30	4,00	4	,731	,755
17	589	1	5	4,01	4,00	4	,885	,757
18	589	1	5	4,02	4,00	4	,771	,758
19	589	1	5	4,23	4,00	4	,720	,755
20	589	1	5	3,01	3,00	3	1,040	,774
21	589	1	5	3,56	4,00	4	1,160	,767
22	589	1	5	4,21	4,00	4	,843	,757
23	589	1	5	4,28	4,00	5	,791	,753
24	589	1	5	4,03	4,00	4	,888	,762
25 (I)	589	1	5	3,99	4,00	5	1,023	,771
26 (I)	589	1	5	3,87	4,00	5	1,114	,770
27	589	1	5	3,56	4,00	4	1,147	,769
28	589	1	5	4,05	4,00	4	,843	,756
31	589	1	5	4,13	4,00	4	,847	,762
32	589	1	5	3,99	4,00	4	,832	,756
34	589	1	5	4,14	4,00	4	,681	,758
35	589	1	5	3,97	4,00	4	,903	,752
36	589	1	5	4,04	4,00	4	,856	,753
37	589	1	5	3,97	4,00	4	,851	,756
38 (I)	589	1	5	3,37	3,00	4	1,096	,777
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	1,83	4,76	3,8434	3,8621	3,90	,34397	<b><math>\alpha = 0,767</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha\zeta$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.22. Análisis de fiabilidad del factor 1 del cuestionario CEN-32 (6 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
14	589	1	5	4,30	4,00	4	,731	,784
17	589	1	5	4,01	4,00	4	,885	,795
18	589	1	5	4,02	4,00	4	,771	,785
19	589	1	5	4,23	4,00	4	,720	,782
30	589	1	5	4,05	4,00	4	,913	,797
32	589	1	5	3,99	4,00	4	,832	,795
33	589	1	5	4,23	4,00	4	,710	,792
34	589	1	5	4,14	4,00	4	,681	,787
35	589	1	5	3,97	4,00	4	,903	,788
36	589	1	5	4,04	4,00	4	,856	,780
37	589	1	5	3,97	4,00	4	,851	,784
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,09</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0883</b>	<b>4,0909</b>	<b>4,00</b>	<b>,46997</b>	<b><math>\alpha = 0,804</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.23. Análisis de fiabilidad del factor 2 del cuestionario CEN-32 (6 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
20	589	1	5	3,01	3,00	3	1,040	,549
21	589	1	5	3,56	4,00	4	1,160	,581
25 (I)	589	1	5	3,99	4,00	5	1,023	,475
26 (I)	589	1	5	3,87	4,00	5	1,114	,559
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,6070</b>	<b>3,7500</b>	<b>3,75</b>	<b>,51365</b>	<b><math>\alpha = 0,612</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.24. Análisis de fiabilidad del factor 3 del cuestionario CEN-32 (6 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
3	589	1	5	3,72	4,00	4	,929	,545
4	589	1	5	2,68	3,00	2	1,217	,559
5	589	1	5	3,60	4,00	4	1,047	,519
6	589	1	5	4,00	4,00	4	,965	,575
7	589	1	5	3,78	4,00	4	1,012	,525
8	589	1	5	3,59	4,00	4	1,016	,488
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,50</b>	<b>5,00</b>	<b>3,5608</b>	<b>3,6667</b>	<b>3,67</b>	<b>,58839</b>	<b><math>\alpha = 0,581</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.25. Análisis de fiabilidad del factor 4 del cuestionario CEN-32 (6 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
10	589	1	5	4,07	4,00	4	,861	,609
22	589	1	5	4,21	4,00	4	,843	,471
23	589	1	5	4,28	4,00	5	,791	,480
24	589	1	5	4,03	4,00	4	,888	,674
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1473</b>	<b>4,2500</b>	<b>4,00</b>	<b>,58417</b>	<b><math>\alpha = 0,633</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



**Tabla D.26. Análisis de fiabilidad del factor 5 del cuestionario CEN-32 (6 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
11	589	1	5	4,04	4,00	4	,923	,271
12 (I)	589	1	5	3,73	4,00	4	1,105	,351
28	589	1	5	4,05	4,00	4	,843	,201
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,67</b>	<b>5,00</b>	<b>3,9417</b>	<b>4,0000</b>	<b>4,00</b>	<b>,63665</b>	<b><math>\alpha = 0,356</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.27. Análisis de fiabilidad del factor 6 del cuestionario CEN-32 (6 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
27	589	1	5	3,56	4,00	4	1,147	,180
31	589	1	5	4,13	4,00	4	,847	,207
38 (I)	589	1	5	3,37	3,00	4	1,096	,173
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,6848</b>	<b>3,6667</b>	<b>3,67</b>	<b>,57213</b>	<b><math>\alpha = 0,259</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.28. Análisis de fiabilidad de la escala CEN-31**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
3	589	1	5	3,72	4,00	4	,929	,777
4	589	1	5	2,68	3,00	2	1,217	,794
5	589	1	5	3,60	4,00	4	1,047	,779
6	589	1	5	4,00	4,00	4	,965	,779
7	589	1	5	3,78	4,00	4	1,012	,777
8	589	1	5	3,59	4,00	4	1,016	,779
10	589	1	5	4,07	4,00	4	,861	,774
11	589	1	5	4,04	4,00	4	,923	,773
12 (I)	589	1	5	3,73	4,00	4	1,105	,786
14	589	1	5	4,30	4,00	4	,731	,773
17	589	1	5	4,01	4,00	4	,885	,775
18	589	1	5	4,02	4,00	4	,771	,774
19	589	1	5	4,23	4,00	4	,720	,772
20	589	1	5	3,01	3,00	3	1,040	,791
21	589	1	5	3,56	4,00	4	1,160	,786
22	589	1	5	4,21	4,00	4	,843	,775
23	589	1	5	4,28	4,00	5	,791	,772
24	589	1	5	4,03	4,00	4	,888	,778
25 (I)	589	1	5	3,99	4,00	5	1,023	,784
26 (I)	589	1	5	3,87	4,00	5	1,114	,784
27	589	1	5	3,56	4,00	4	1,147	,786
28	589	1	5	4,05	4,00	4	,843	,773
30	589	1	5	4,05	4,00	4	,913	,774
31	589	1	5	4,13	4,00	4	,847	,778
32	589	1	5	3,99	4,00	4	,832	,773
33	589	1	5	4,23	4,00	4	,710	,772
34	589	1	5	4,14	4,00	4	,681	,775
35	589	1	5	3,97	4,00	4	,903	,770
36	589	1	5	4,04	4,00	4	,856	,771
37	589	1	5	3,97	4,00	4	,851	,773
38 (I)	589	1	5	3,37	3,00	4	1,096	,791
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,77</b>	<b>4,81</b>	<b>3,8785</b>	<b>3,8710</b>	<b>3,87</b>	<b>,34249</b>	<b><math>\alpha = 0,784</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.29. Análisis de fiabilidad del factor 1 del cuestionario CEN-32 (5 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
14	589	1	5	4,30	4,00	4	,731	,757
17	589	1	5	4,01	4,00	4	,885	,772
18	589	1	5	4,02	4,00	4	,771	,757
19	589	1	5	4,23	4,00	4	,720	,751
30	589	1	5	4,05	4,00	4	,913	,778
34	589	1	5	4,14	4,00	4	,681	,763
35	589	1	5	3,97	4,00	4	,903	,766
36	589	1	5	4,04	4,00	4	,856	,752
37	589	1	5	3,97	4,00	4	,851	,759
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,11</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0828</b>	<b>4,1111</b>	<b>3,89</b>	<b>,49342</b>	<b><math>\alpha = 0,783</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.30. Análisis de fiabilidad del factor 2 del cuestionario CEN-32 (5 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
1	589	1	5	3,24	3,00	4	1,050	,613
3	589	1	5	3,72	4,00	4	,929	,619
4	589	1	5	2,68	3,00	2	1,217	,632
5	589	1	5	3,60	4,00	4	1,047	,610
7	589	1	5	3,78	4,00	4	1,012	,586
8	589	1	5	3,59	4,00	4	1,016	,560
11	589	1	5	4,04	4,00	4	,923	,609
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,43</b>	<b>4,86</b>	<b>3,5212</b>	<b>3,5714</b>	<b>3,71</b>	<b>,58077</b>	<b><math>\alpha = 0,641</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.31. Análisis de fiabilidad del factor 3 del cuestionario CEN-32 (5 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
10	589	1	5	4,07	4,00	4	,861	,639
22	589	1	5	4,21	4,00	4	,843	,558
23	589	1	5	4,28	4,00	5	,791	,574
24	589	1	5	4,03	4,00	4	,888	,662
32	589	1	5	3,99	4,00	4	,832	,633
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1168</b>	<b>4,2000</b>	<b>4,00</b>	<b>,55212</b>	<b><math>\alpha = 0,666</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.32. Análisis de fiabilidad del factor 4 del cuestionario CEN-32 (5 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
20	589	1	5	3,01	3,00	3	1,040	,549
21	589	1	5	3,56	4,00	4	1,160	,581
25 (I)	589	1	5	3,99	4,00	5	1,023	,475
26 (I)	589	1	5	3,87	4,00	5	1,114	,559
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,6070</b>	<b>3,7500</b>	<b>3,75</b>	<b>,51365</b>	<b><math>\alpha = 0,612</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.33. Análisis de fiabilidad del factor 5 del cuestionario CEN-32 (5 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
27	589	1	5	3,56	4,00	4	1,147	-,005 <sup>a</sup>
28	589	1	5	4,05	4,00	4	,843	,207
38 (I)	589	1	5	3,37	3,00	4	1,096	,360
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,6582</b>	<b>3,6667</b>	<b>3,67</b>	<b>,61332</b>	<b><math>\alpha = 0,277</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.34. Análisis de fiabilidad de la escala CEN-28**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
1	589	1	5	3,24	3,00	4	1,050	,761
3	589	1	5	3,72	4,00	4	,929	,757
4	589	1	5	2,68	3,00	2	1,217	,776
5	589	1	5	3,60	4,00	4	1,047	,759
7	589	1	5	3,78	4,00	4	1,012	,756
8	589	1	5	3,59	4,00	4	1,016	,757
10	589	1	5	4,07	4,00	4	,861	,754
11	589	1	5	4,04	4,00	4	,923	,752
14	589	1	5	4,30	4,00	4	,731	,753
17	589	1	5	4,01	4,00	4	,885	,755
18	589	1	5	4,02	4,00	4	,771	,756
19	589	1	5	4,23	4,00	4	,720	,753
20	589	1	5	3,01	3,00	3	1,040	,771
21	589	1	5	3,56	4,00	4	1,160	,766
22	589	1	5	4,21	4,00	4	,843	,755
23	589	1	5	4,28	4,00	5	,791	,751
24	589	1	5	4,03	4,00	4	,888	,759
25 (I)	589	1	5	3,99	4,00	5	1,023	,769
26 (I)	589	1	5	3,87	4,00	5	1,114	,768
27	589	1	5	3,56	4,00	4	1,147	,768
28	589	1	5	4,05	4,00	4	,843	,754
30	589	1	5	4,05	4,00	4	,913	,756
32	589	1	5	3,99	4,00	4	,832	,754
34	589	1	5	4,14	4,00	4	,681	,756
35	589	1	5	3,97	4,00	4	,903	,750
36	589	1	5	4,04	4,00	4	,856	,751
37	589	1	5	3,97	4,00	4	,851	,754
38 (I)	589	1	5	3,37	3,00	4	1,096	,775
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,33</b>	<b>4,26</b>	<b>3,6092</b>	<b>3,6154</b>	<b>3,62</b>	<b>,25983</b>	<b><math>\alpha = 0,766</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.35. Análisis de fiabilidad del factor 1 del cuestionario CEN-32 (4 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
14	589	1	5	4,30	4,00	4	,731	,749
17	589	1	5	4,01	4,00	4	,885	,767
18	589	1	5	4,02	4,00	4	,771	,752
19	589	1	5	4,23	4,00	4	,720	,746
34	589	1	5	4,14	4,00	4	,681	,756
35	589	1	5	3,97	4,00	4	,903	,760
36	589	1	5	4,04	4,00	4	,856	,744
37	589	1	5	3,97	4,00	4	,851	,755
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,13</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0872</b>	<b>4,1250</b>	<b>3,88</b>	<b>,50276</b>	<b><math>\alpha = 0,778</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.36. Análisis de fiabilidad del factor 2 del cuestionario CEN-32 (4 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
10	589	1	5	4,07	4,00	4	,861	,638
22	589	1	5	4,21	4,00	4	,843	,576
23	589	1	5	4,28	4,00	5	,791	,585
24	589	1	5	4,03	4,00	4	,888	,657
31	589	1	5	4,13	4,00	4	,847	,666
32	589	1	5	3,99	4,00	4	,832	,627
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,17</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1188</b>	<b>4,1667</b>	<b>4,00</b>	<b>,51766</b>	<b><math>\alpha = 0,668</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.37: Análisis de fiabilidad del factor 3 del cuestionario CEN-32 (4 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
1	589	1	5	3,24	3,00	4	1,050	,613
3	589	1	5	3,72	4,00	4	,929	,619
4	589	1	5	2,68	3,00	2	1,217	,632
5	589	1	5	3,60	4,00	4	1,047	,610
7	589	1	5	3,78	4,00	4	1,012	,586
8	589	1	5	3,59	4,00	4	1,016	,560
11	589	1	5	4,04	4,00	4	,923	,609
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>1,43</b>	<b>4,86</b>	<b>3,5212</b>	<b>3,5714</b>	<b>3,71</b>	<b>,58077</b>	<b><math>\alpha = 0,641</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.38. Análisis de fiabilidad del factor 4 del cuestionario CEN-32 (4 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
20	589	1	5	3,01	3,00	3	1,040	,549
21	589	1	5	3,56	4,00	4	1,160	,581
25 (I)	589	1	5	3,99	4,00	5	1,023	,475
26 (I)	589	1	5	3,87	4,00	5	1,114	,559
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,6070</b>	<b>3,7500</b>	<b>3,75</b>	<b>,51365</b>	<b><math>\alpha = 0,612</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla D.39. Análisis de fiabilidad de la escala CEN-25**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
1	589	1	5	3,24	3,00	4	1,050	,760
3	589	1	5	3,72	4,00	4	,929	,756
4	589	1	5	2,68	3,00	2	1,217	,775
5	589	1	5	3,60	4,00	4	1,047	,757
7	589	1	5	3,78	4,00	4	1,012	,755
8	589	1	5	3,59	4,00	4	1,016	,755
10	589	1	5	4,07	4,00	4	,861	,751
11	589	1	5	4,04	4,00	4	,923	,750
14	589	1	5	4,30	4,00	4	,731	,750
17	589	1	5	4,01	4,00	4	,885	,752
18	589	1	5	4,02	4,00	4	,771	,753
19	589	1	5	4,23	4,00	4	,720	,750
20	589	1	5	3,01	3,00	3	1,040	,771
21	589	1	5	3,56	4,00	4	1,160	,765
22	589	1	5	4,21	4,00	4	,843	,751
23	589	1	5	4,28	4,00	5	,791	,747
24	589	1	5	4,03	4,00	4	,888	,757
25 (I)	589	1	5	3,99	4,00	5	1,023	,769
26 (I)	589	1	5	3,87	4,00	5	1,114	,767
31	589	1	5	4,13	4,00	4	,847	,758
32	589	1	5	3,99	4,00	4	,832	,752
34	589	1	5	4,14	4,00	4	,681	,754
35	589	1	5	3,97	4,00	4	,903	,746
36	589	1	5	4,04	4,00	4	,856	,748
37	589	1	5	3,97	4,00	4	,851	,752
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,33</b>	<b>4,26</b>	<b>3,6092</b>	<b>3,6154</b>	<b>3,62</b>	<b>,25983</b>	<b><math>\alpha = 0,764</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

## ANEXO E. ANALISIS PSICOMÉTRICO CUESTONARIO SOBRE EFECTIVIDAD

*Tabla E.1. Análisis de calidad de los elementos de cuestionario de efectividad*

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
1. El tema sujeto a negociación es importante para ambas partes.	,526
2. El proceso de negociación aproximó a las partes a una solución/acuerdo inminente al final de la interacción.	,572
3. El resultado obtenido en el proceso de negociación es equitativo para las partes	,567
4. Existe consistencia en el acuerdo celebrado por las partes.	,635
5. Las necesidades de las partes han sido satisfechas	,058
6. El acuerdo celebrado es beneficioso para ud., responde a sus intereses primordiales.	,532
7. El acuerdo es beneficioso para la otra parte.	,545
8. El acuerdo extingue el problema tratado en la negociación.	,517
9. Las partes están implicadas o comprometidas con el cumplimiento de los acuerdos celebrados.	,663
10. El acuerdo celebrado minimiza la posibilidad de un nuevo conflicto en el futuro, relacionado con el tema de negociación.	,538
11. A medida que se desarrolló la negociación, la confianza entre las partes se mantuvo o incremento.	,627
12. Las partes fueron capaces de de ponerse en el lugar del otro y entender sus intereses y motivaciones.	,746
13. Ud. fue capaz de entender las razones que motivaban las conductas de la otra parte	,649
14. El proceso de negociación se desarrolló en un ambiente relajado y calmado entre las partes.	,516
15. La negociación ha contribuido a mejorar o mantener la relación entre las partes	,553

**Tabla E.2. Análisis de fiabilidad de la escala de efectividad**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
1. El tema sujeto a negociación es importante para ambas partes.	119	2	5	3,87	4,00	4	,901	,924
2. El proceso de negociación aproximó a las partes a una solución/acuerdo inminente al final de la interacción.	119	2	5	3,93	4,00	4	,800	,922
3. El resultado obtenido en el proceso de negociación es equitativo para las partes	119	1	5	3,90	4,00	4	,817	,923
4. Existe consistencia en el acuerdo celebrado por las partes.	119	2	5	3,99	4,00	4	,765	,920
5. Las necesidades de las partes han sido satisfechas	119	2	5	4,03	4,00	4	,700	,920
6. El acuerdo celebrado es beneficioso para ud. responde a sus intereses primordiales.	119	2	5	4,15	4,00	5	,840	,922
7. El acuerdo es beneficioso para la otra parte.	119	2	5	4,03	4,00	4	,791	,921
8. El acuerdo extingue el problema tratado en la negociación.	119	2	5	3,90	4,00	4	,796	,924
9. Las partes están implicadas o comprometidas con el cumplimiento de los acuerdos celebrados.	119	2	5	4,18	4,00	5	,830	,917
10. El acuerdo celebrado minimiza la posibilidad de un nuevo conflicto en el futuro, relacionado con el tema de negociación.	119	2	5	3,92	4,00	4	,804	,922
11. A medida que se desarrolló la negociación, la confianza entre las partes se mantuvo o incremento.	119	2	5	3,87	4,00	4	,879	,919
12. Las partes fueron capaces de de ponerse en el lugar del otro y entender sus intereses y motivaciones.	119	2	5	3,84	4,00	4	,863	,919
13. Ud. fue capaz de entender las razones que motivaban las conductas de la otra parte	119	2	5	3,88	4,00	4	,666	,919
14. El proceso de negociación se desarrolló en un ambiente relajado y calmado entre las partes.	119	2	5	3,96	4,00	4	,867	,923
15. La negociación ha contribuido a mejorar o mantener la relación entre las partes	119	2	5	4,26	4,00	5	,828	,921
<b>Totales de constructo</b>	<b>119</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,9815</b>	<b>4,0667</b>	<b>4,27</b>	<b>,56926</b>	<b><math>\alpha</math> = 0,926</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla E.3. Análisis factorial del cuestionario de efectividad**

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
1. El tema sujeto a negociación es importante para ambas partes.	,228	,105	<b>,798</b>
2. El proceso de negociación aproximó a las partes a una solución/acuerdo inminente al final de la interacción.	,248	,203	<b>,751</b>
3. El resultado obtenido en el proceso de negociación es equitativo para las partes	,383	,204	<b>,568</b>
4. Existe consistencia en el acuerdo celebrado por las partes.	,176	<b>,407</b>	<b>,722</b>
5. Las necesidades de las partes han sido satisfechas	<b>,748</b>	,138	,395
6. El acuerdo celebrado es beneficioso para ud., responde a sus intereses primordiales.	<b>,724</b>	,260	,160
7. El acuerdo es beneficioso para la otra parte.	<b>,602</b>	<b>,420</b>	,129
8. El acuerdo extingue el problema tratado en la negociación.	<b>,680</b>	,055	,290
9. Las partes están implicadas o comprometidas con el cumplimiento de los acuerdos celebrados.	<b>,699</b>	,398	,274
10. El acuerdo celebrado minimiza la posibilidad de un nuevo conflicto en el futuro, relacionado con el tema de negociación.	<b>,609</b>	,363	,169
11. A medida que se desarrolló la negociación, la confianza entre las partes se mantuvo o incremento.	,349	<b>,628</b>	,342
12. Las partes fueron capaces de de ponerse en el lugar del otro y entender sus intereses y motivaciones.	,238	<b>,768</b>	,346
13. Ud. fue capaz de entender las razones que motivaban las conductas de la otra parte	<b>,498</b>	<b>,577</b>	,267
14. El proceso de negociación se desarrolló en un ambiente relajado y calmado entre las partes.	,118	<b>,864</b>	,142
15. La negociación ha contribuido a mejorar o mantener la relación entre las partes	,308	<b>,770</b>	,116

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

**Tabla E.4. Análisis factorial del cuestionario de efectividad (2 factores)****Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente	
	1	2
1. El tema sujeto a negociación es importante para ambas partes.	,730	,119
2. El proceso de negociación aproximó a las partes a una solución/acuerdo inminente al final de la interacción.	,697	,221
3. El resultado obtenido en el proceso de negociación es equitativo para las partes	,650	,259
4. Existe consistencia en el acuerdo celebrado por las partes.	,605	,406
5. Las necesidades de las partes han sido satisfechas	,772	,280
6. El acuerdo celebrado es beneficioso para ud. responde a sus intereses primordiales.	,567	,402
7. El acuerdo es beneficioso para la otra parte.	,446	,534
8. El acuerdo extingue el problema tratado en la negociación.	,658	,187
9. Las partes están implicadas o comprometidas con el cumplimiento de los acuerdos celebrados.	,620	,527
10. El acuerdo celebrado minimiza la posibilidad de un nuevo conflicto en el futuro, relacionado con el tema de negociación.	,487	,479
11. A medida que se desarrolló la negociación, la confianza entre las partes se mantuvo o incremento.	,412	,674
12. Las partes fueron capaces de de ponerse en el lugar del otro y entender sus intereses y motivaciones.	,326	,787
13. Ud. fue capaz de entender las razones que motivaban las conductas de la otra parte	,461	,659
14. El proceso de negociación se desarrolló en un ambiente relajado y calmado entre las partes.	,084	,863
15. La negociación ha contribuido a mejorar o mantener la relación entre las partes	,202	,813

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

**Tabla E.5. Análisis factorial del cuestionario de efectividad (factor único)****Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente
	1
1. El tema sujeto a negociación es importante para ambas partes.	,609
2. El proceso de negociación aproximó a las partes a una solución/acuerdo inminente al final de la interacción.	,656
3. El resultado obtenido en el proceso de negociación es equitativo para las partes	,648
4. Existe consistencia en el acuerdo celebrado por las partes.	,717
5. Las necesidades de las partes han sido satisfechas	,750
6. El acuerdo celebrado es beneficioso para ud. responde a sus intereses primordiales.	,688
7. El acuerdo es beneficioso para la otra parte.	,692
8. El acuerdo extingue el problema tratado en la negociación.	,604
9. Las partes están implicadas o comprometidas con el cumplimiento de los acuerdos celebrados.	,812
10. El acuerdo celebrado minimiza la posibilidad de un nuevo conflicto en el futuro, relacionado con el tema de negociación.	,683
11. A medida que se desarrolló la negociación, la confianza entre las partes se mantuvo o incremento.	,765
12. Las partes fueron capaces de de ponerse en el lugar del otro y entender sus intereses y motivaciones.	,781
13. Ud. fue capaz de entender las razones que motivaban las conductas de la otra parte	,789
14. El proceso de negociación se desarrolló en un ambiente relajado y calmado entre las partes.	,658
15. La negociación ha contribuido a mejorar o mantener la relación entre las partes	,709

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

**Tabla E.6. Análisis de fiabilidad del factor 1 del cuestionario sobre efectividad (3 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
5. Las necesidades de las partes han sido satisfechas	119	2	5	4,03	4,00	4	,700	,827
6. El acuerdo celebrado es beneficioso para ud. responde a sus intereses primordiales.	119	2	5	4,15	4,00	5	,840	,840
7. El acuerdo es beneficioso para la otra parte.	119	2	5	4,03	4,00	4	,791	,846
8. El acuerdo extingue el problema tratado en la negociación.	119	2	5	3,90	4,00	4	,796	,859
9. Las partes están implicadas o comprometidas con el cumplimiento de los acuerdos celebrados.	119	2	5	4,18	4,00	5	,830	,814
10. El acuerdo celebrado minimiza la posibilidad de un nuevo conflicto en el futuro, relacionado con el tema de negociación.	119	2	5	3,92	4,00	4	,804	,844
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0364</b>	<b>4,1667</b>	<b>4,33<sup>a</sup></b>	<b>,61147</b>	<b><math>\alpha = 0,862</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla E.7. Análisis de fiabilidad del factor 2 del cuestionario sobre efectividad (3 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
11. A medida que se desarrolló la negociación, la confianza entre las partes se mantuvo o incremento.	119	2	5	3,87	4,00	4	,879	,919
12. Las partes fueron capaces de de ponerse en el lugar del otro y entender sus intereses y motivaciones.	119	2	5	3,84	4,00	4	,863	,867
13. Ud. fue capaz de entender las razones que motivaban las conductas de la otra parte	119	2	5	3,88	4,00	4	,666	,837
14. El proceso de negociación se desarrolló en un ambiente relajado y calmado entre las partes.	119	2	5	3,96	4,00	4	,867	,864
15. La negociación ha contribuido a mejorar o mantener la relación entre las partes	119	2	5	4,26	4,00	5	,828	,858
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,9630</b>	<b>4,0000</b>	<b>4,40</b>	<b>,68046</b>	<b><math>\alpha = 0,883</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla E.8. Análisis de fiabilidad del factor 3 del cuestionario sobre efectividad (3 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
1. El tema sujeto a negociación es importante para ambas partes.	119	2	5	3,87	4,00	4	,901	,751
2. El proceso de negociación aproximó a las partes a una solución/acuerdo inminente al final de la interacción.	119	2	5	3,93	4,00	4	,800	,745
3. El resultado obtenido en el proceso de negociación es equitativo para las partes	119	1	5	3,90	4,00	4	,817	,793
4. Existe consistencia en el acuerdo celebrado por las partes.	119	2	5	3,99	4,00	4	,765	,739
<b>Totales de constructo</b>	<b>589</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,9223</b>	<b>4,0000</b>	<b>3,75</b>	<b>,65399</b>	<b><math>\alpha = 0,806</math></b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



**Tabla E.9: Análisis de fiabilidad del factor 1 del cuestionario sobre efectividad (2 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
1. El tema sujeto a negociación es importante para ambas partes.	119	2	5	3,87	4,00	4	,901	,875
2. El proceso de negociación aproximó a las partes a una solución/acuerdo inminente al final de la interacción.	119	2	5	3,93	4,00	4	,800	,870
3. El resultado obtenido en el proceso de negociación es equitativo para las partes	119	1	5	3,90	4,00	4	,817	,873
4. Existe consistencia en el acuerdo celebrado por las partes.	119	2	5	3,99	4,00	4	,765	,870
5. Las necesidades de las partes han sido satisfechas	119	2	5	4,03	4,00	4	,700	,862
6. El acuerdo celebrado es beneficioso para ud. Responde a sus intereses primordiales.	119	2	5	4,15	4,00	5	,840	,874
8. El acuerdo extingue el problema tratado en la negociación.	119	2	5	3,90	4,00	4	,796	,876
9. Las partes están implicadas o comprometidas con el cumplimiento de los acuerdos celebrados.	119	2	5	4,18	4,00	5	,830	,861
10. El acuerdo celebrado minimiza la posibilidad de un nuevo conflicto en el futuro, relacionado con el tema de negociación.	119	2	5	3,92	4,00	4	,804	,874
<b>Totales de constructo</b>	119	2,00	5,00	3,9815	4,0667	4,27	,56926	<b><math>\alpha =</math> 0,883</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla E.10: Análisis de fiabilidad del factor 2 del cuestionario sobre efectividad (2 factores)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
7. El acuerdo es beneficioso para la otra parte.	119	2	5	4,03	4,00	4	,791	,883
11. A medida que se desarrolló la negociación, la confianza entre las partes se mantuvo o incremento.	119	2	5	3,87	4,00	4	,879	,865
12. Las partes fueron capaces de de ponerse en el lugar del otro y entender sus intereses y motivaciones.	119	2	5	3,84	4,00	4	,863	,850
13. Ud. fue capaz de entender las razones que motivaban las conductas de la otra parte	119	2	5	3,88	4,00	4	,666	,863
14. El proceso de negociación se desarrolló en un ambiente relajado y calmado entre las partes.	119	2	5	3,96	4,00	4	,867	,861
15. La negociación ha contribuido a mejorar o mantener la relación entre las partes	119	2	5	4,26	4,00	5	,828	,861
<b>Totales de constructo</b>	119	2,00	5,00	3,9815	4,0667	4,27	,56926	<b><math>\alpha =</math> 0,884</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha_s$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla E.11. Análisis de fiabilidad de la escala “Efectividad sustantiva” del cuestionario sobre efectividad (teoría)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
1. El tema sujeto a negociación es importante para ambas partes.	119	2	5	3,87	4,00	4	,901	,885
2. El proceso de negociación aproximó a las partes a una solución/acuerdo inminente al final de la interacción.	119	2	5	3,93	4,00	4	,800	,882
3. El resultado obtenido en el proceso de negociación es equitativo para las partes	119	1	5	3,90	4,00	4	,817	,883
4. Existe consistencia en el acuerdo celebrado por las partes.	119	2	5	3,99	4,00	4	,765	,881
5. Las necesidades de las partes han sido satisfechas	119	2	5	4,03	4,00	4	,700	,874
6. El acuerdo celebrado es beneficioso para ud. responde a sus intereses primordiales.	119	2	5	4,15	4,00	5	,840	,883
7. El acuerdo es beneficioso para la otra parte.	119	2	5	4,03	4,00	4	,791	,883
8. El acuerdo extingue el problema tratado en la negociación.	119	2	5	3,90	4,00	4	,796	,886
9. Las partes están implicadas o comprometidas con el cumplimiento de los acuerdos celebrados.	119	2	5	4,18	4,00	5	,830	,872
10. El acuerdo celebrado minimiza la posibilidad de un nuevo conflicto en el futuro, relacionado con el tema de negociación.	119	2	5	3,92	4,00	4	,804	,883
<b>Totales de constructo</b>	119	2,00	5,00	3,9815	4,0667	4,27	,56926	<b><math>\alpha</math>= 0,892</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

**Tabla E.12: Análisis de fiabilidad de la escala “Efectividad relacional” del cuestionario sobre efectividad (teoría)**

Ítems del constructo	N	MN	M	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha$ =
11. A medida que se desarrolló la negociación, la confianza entre las partes se mantuvo o incremento.	119	2	5	3,87	4,00	4	,879	,867
12. Las partes fueron capaces de de ponerse en el lugar del otro y entender sus intereses y motivaciones.	119	2	5	3,84	4,00	4	,863	,837
13. Ud. fue capaz de entender las razones que motivaban las conductas de la otra parte	119	2	5	3,88	4,00	4	,666	,864
14. El proceso de negociación se desarrolló en un ambiente relajado y calmado entre las partes.	119	2	5	3,96	4,00	4	,867	,858
15. La negociación ha contribuido a mejorar o mantener la relación entre las partes	119	2	5	4,26	4,00	5	,828	,861
<b>Totales de constructo</b>	119	2,00	5,00	3,9815	4,0667	4,27	,56926	<b><math>\alpha</math>= 0,883</b>

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Máximo, DS= Desviación típica,  $\alpha$ = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

## ANEXO F PRUEBAS ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS

Tabla de ANOVA por sexo (Estudio 1)

			Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
integración *	Inter-grupos	(Combinadas)	1,386	1	1,386	5,851	,016
Sexo	Intra-grupos		110,851	468	,237		
	Total		112,237	469			
dominación *	Inter-grupos	(Combinadas)	9,641	1	9,641	14,766	,000
Sexo	Intra-grupos		305,574	468	,653		
	Total		315,215	469			
evitación * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,305	1	,305	,663	,416
	Intra-grupos		215,582	468	,461		
	Total		215,888	469			
servilismo * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,146	1	,146	,499	,480
	Intra-grupos		137,237	468	,293		
	Total		137,383	469			
compromiso *	Inter-grupos	(Combinadas)	4,424	1	4,424	12,152	,001
Sexo	Intra-grupos		170,377	468	,364		
	Total		174,801	469			
vida personal *	Inter-grupos	(Combinadas)	1,387	1	1,387	5,065	,025
Sexo	Intra-grupos		128,152	468	,274		
	Total		129,539	469			
conducta social *	Inter-grupos	(Combinadas)	1,800	1	1,800	7,843	,005
Sexo	Intra-grupos		107,392	468	,229		
	Total		109,191	469			
bienestar de la sociedad * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	13,957	1	13,957	27,992	,000
	Intra-grupos		233,352	468	,499		
	Total		247,310	469			
consideración hacia los demás * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	1,408	1	1,408	3,876	,050
	Intra-grupos		170,013	468	,363		
	Total		171,421	469			
actitud lógica * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,001	1	,001	,002	,962
	Intra-grupos		172,574	468	,369		
	Total		172,575	469			
hedonismo * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	2,147	1	2,147	6,160	,013
	Intra-grupos		163,140	468	,349		
	Total		165,287	469			
armonía procedimental * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,371	1	,371	1,438	,231
	Intra-grupos		120,833	468	,258		
	Total		121,204	469			
clima constructivo * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,001	1	,001	,004	,951
	Intra-grupos		131,744	468	,282		
	Total		131,745	469			
resultados favorables * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	2,876	1	2,876	8,435	,004
	Intra-grupos		159,577	468	,341		
	Total		162,453	469			
actitud no beligerante * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	5,305	1	5,305	9,835	,002
	Intra-grupos		252,435	468	,539		
	Total		257,740	469			
expectativa de eficacia negociadora * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,098	1	,098	,818	,366
	Intra-grupos		55,827	468	,119		
	Total		55,925	469			

Tabla de ANOVA por región geográfica (Estudio 1)

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
integración * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	1,880	1	1,880	7,972	,005
	Intra-grupos		110,357	468	,236		
	Total		112,237	469			
dominación * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	24,370	1	24,370	39,214	,000
	Intra-grupos		290,845	468	,621		
	Total		315,215	469			
evitación* país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	,088	1	,088	,190	,663
	Intra-grupos		215,800	468	,461		
	Total		215,888	469			
servilismo * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	,306	1	,306	1,044	,307
	Intra-grupos		137,077	468	,293		
	Total		137,383	469			
compromiso * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	,015	1	,015	,040	,842
	Intra-grupos		174,786	468	,373		
	Total		174,801	469			
vida personal * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	11,391	1	11,391	45,122	,000
	Intra-grupos		118,147	468	,252		
	Total		129,539	469			
conducta social * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	4,708	1	4,708	21,087	,000
	Intra-grupos		104,484	468	,223		
	Total		109,191	469			
bienestar de la sociedad * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	4,474	1	4,474	8,622	,003
	Intra-grupos		242,836	468	,519		
	Total		247,310	469			
consideración hacia los demás * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	,681	1	,681	1,867	,172
	Intra-grupos		170,740	468	,365		
	Total		171,421	469			
actitud lógica * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	21,111	1	21,111	65,231	,000
	Intra-grupos		151,463	468	,324		
	Total		172,575	469			
hedonismo * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	9,016	1	9,016	27,002	,000
	Intra-grupos		156,271	468	,334		
	Total		165,287	469			
armonía procedimental * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	5,434	1	5,434	21,968	,000
	Intra-grupos		115,770	468	,247		
	Total		121,204	469			
clima constructivo * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	4,740	1	4,740	17,468	,000
	Intra-grupos		127,004	468	,271		
	Total		131,745	469			
resultados favorables * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	2,224	1	2,224	6,497	,011
	Intra-grupos		160,228	468	,342		
	Total		162,453	469			
actitud no beligerante * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	1,791	1	1,791	3,275	,071
	Intra-grupos		255,949	468	,547		
	Total		257,740	469			
expectativa de eficacia negociadora * país/región	Inter-grupos	(Combinadas)	1,358	1	1,358	11,647	,001
	Intra-grupos		54,567	468	,117		
	Total		55,925	469			

**Tabla de ANOVA por categoría de edad (Estudio 1)**

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
integración * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	3,312	4	,828	3,535	,007
	Intra-grupos		108,924	465	,234		
	Total		112,237	469			
dominación * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	21,449	4	5,362	8,488	,000
	Intra-grupos		293,766	465	,632		
	Total		315,215	469			
evitación * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	2,573	4	,643	1,402	,232
	Intra-grupos		213,315	465	,459		
	Total		215,888	469			
servilismo * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	1,805	4	,451	1,548	,187
	Intra-grupos		135,578	465	,292		
	Total		137,383	469			
compromiso * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	1,213	4	,303	,813	,517
	Intra-grupos		173,587	465	,373		
	Total		174,801	469			
vida personal * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	2,830	4	,708	2,596	,036
	Intra-grupos		126,709	465	,272		
	Total		129,539	469			
conducta social * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	4,937	4	1,234	5,506	,000
	Intra-grupos		104,254	465	,224		
	Total		109,191	469			
bienestar de la sociedad * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	8,418	4	2,104	4,096	,003
	Intra-grupos		238,892	465	,514		
	Total		247,310	469			
consideración hacia los demás * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	6,679	4	1,670	4,713	,001
	Intra-grupos		164,741	465	,354		
	Total		171,421	469			
actitud lógica * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	6,936	4	1,734	4,868	,001
	Intra-grupos		165,639	465	,356		
	Total		172,575	469			
hedonismo * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	6,401	4	1,600	4,683	,001
	Intra-grupos		158,886	465	,342		
	Total		165,287	469			
armonía procedimental * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	3,608	4	,902	3,567	,007
	Intra-grupos		117,596	465	,253		
	Total		121,204	469			
clima constructivo * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	6,696	4	1,674	6,224	,000
	Intra-grupos		125,049	465	,269		
	Total		131,745	469			
resultados favorables * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	3,339	4	,835	2,439	,046
	Intra-grupos		159,114	465	,342		
	Total		162,453	469			
actitud no beligerante * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	4,777	4	1,194	2,195	,069
	Intra-grupos		252,963	465	,544		
	Total		257,740	469			
expeficneg * catedad	Inter-grupos	(Combinadas)	1,823	4	,456	3,918	,004
	Intra-grupos		54,101	465	,116		
	Total		55,925	469			

Tabla de ANOVA por categoría de experiencia laboral (Estudio 1)

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
integración * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	1,451	5	,290	1,215	,301
	Intra-grupos		110,786	464	,239		
	Total		112,237	469			
dominación * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	16,855	5	3,371	5,243	,000
	Intra-grupos		298,360	464	,643		
	Total		315,215	469			
evitación * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	2,558	5	,512	1,113	,353
	Intra-grupos		213,330	464	,460		
	Total		215,888	469			
servilismo * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	,605	5	,121	,411	,841
	Intra-grupos		136,778	464	,295		
	Total		137,383	469			
compromiso * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	,745	5	,149	,397	,851
	Intra-grupos		174,055	464	,375		
	Total		174,801	469			
vida personal * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	4,069	5	,814	3,010	,011
	Intra-grupos		125,469	464	,270		
	Total		129,539	469			
conducta social * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	3,245	5	,649	2,842	,015
	Intra-grupos		105,946	464	,228		
	Total		109,191	469			
bienestar de la sociedad * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	2,302	5	,460	,872	,500
	Intra-grupos		245,008	464	,528		
	Total		247,310	469			
consideración hacia los demás * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	3,896	5	,779	2,158	,058
	Intra-grupos		167,525	464	,361		
	Total		171,421	469			
actitud lógica * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	9,242	5	1,848	5,251	,000
	Intra-grupos		163,333	464	,352		
	Total		172,575	469			
hedonismo * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	5,660	5	1,132	3,290	,006
	Intra-grupos		159,627	464	,344		
	Total		165,287	469			
armonía procedimental * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	3,684	5	,737	2,909	,013
	Intra-grupos		117,520	464	,253		
	Total		121,204	469			
clima constructivo * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	5,051	5	1,010	3,699	,003
	Intra-grupos		126,694	464	,273		
	Total		131,745	469			
resultados favorables * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	2,587	5	,517	1,502	,188
	Intra-grupos		159,866	464	,345		
	Total		162,453	469			
actitud no beligerante * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	7,121	5	1,424	2,637	,023
	Intra-grupos		250,619	464	,540		
	Total		257,740	469			
expectativa de eficacia negociadora * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	1,740	5	,348	2,979	,012
	Intra-grupos		54,185	464	,117		
	Total		55,925	469			

Tabla de ANOVA por sexo (Estudio 2)

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
compromiso * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,084	1	,084	,284	,595
	Intra-grupos		34,804	117	,297		
	Total		34,889	118			
dominación * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,326	1	,326	,639	,426
	Intra-grupos		59,639	117	,510		
	Total		59,964	118			
integración * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,071	1	,071	,315	,576
	Intra-grupos		26,221	117	,224		
	Total		26,292	118			
evitación * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,003	1	,003	,007	,932
	Intra-grupos		53,117	117	,454		
	Total		53,120	118			
servilismo * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,117	1	,117	,401	,528
	Intra-grupos		34,098	117	,291		
	Total		34,215	118			
Vida personal * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,011	1	,011	,056	,814
	Intra-grupos		23,887	117	,204		
	Total		23,898	118			
Bienestar de la sociedad * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	1,440	1	1,440	3,083	,082
	Intra-grupos		54,634	117	,467		
	Total		56,074	118			
Consideración hacia los demás * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,303	1	,303	,939	,335
	Intra-grupos		37,697	117	,322		
	Total		38,000	118			
Actitud lógica * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,047	1	,047	,155	,694
	Intra-grupos		35,427	117	,303		
	Total		35,474	118			
Hedonismo * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,001	1	,001	,003	,957
	Intra-grupos		46,855	117	,400		
	Total		46,856	118			
Conducta social * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,330	1	,330	1,518	,220
	Intra-grupos		25,398	117	,217		
	Total		25,727	118			
Armonía procedimental ex ante * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,013	1	,013	,058	,810
	Intra-grupos		26,330	117	,225		
	Total		26,343	118			
Clima constructivo exane * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,153	1	,153	,699	,405
	Intra-grupos		25,631	117	,219		
	Total		25,784	118			
Resultados favorables ex ante * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,426	1	,426	1,408	,238
	Intra-grupos		35,369	117	,302		
	Total		35,795	118			
Actitud no beligerante ex ante * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,019	1	,019	,036	,851
	Intra-grupos		61,348	117	,524		
	Total		61,367	118			
Expectativa de eficacia negociadora ex ante * Sexo	Inter-grupos	(Combinadas)	,071	1	,071	,721	,398
	Intra-grupos		11,531	117	,099		
	Total		11,602	118			

Satisfacción con el acuerdo ex ante * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,009	1	,009	,024	,877
	Intra-grupos	44,111	117	,377		
	Total	44,120	118			
Resultados relacionales ex ante * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,011	1	,011	,024	,876
	Intra-grupos	54,626	117	,467		
	Total	54,637	118			
Efectividad sustantiva ex ante * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,225	1	,225	,524	,471
	Intra-grupos	50,244	117	,429		
	Total	50,468	118			
Efectividad global ex ante * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,051	1	,051	,155	,694
	Intra-grupos	38,224	117	,327		
	Total	38,274	118			
Armonía procedimental ex post * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,147	1	,147	,644	,424
	Intra-grupos	26,721	117	,228		
	Total	26,868	118			
Clima constructivo ex post * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,041	1	,041	,214	,644
	Intra-grupos	22,631	117	,193		
	Total	22,673	118			
Resultados favorables ex post * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,302	1	,302	,986	,323
	Intra-grupos	35,814	117	,306		
	Total	36,116	118			
Actitud no beligerante ex post * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,308	1	,308	,615	,434
	Intra-grupos	58,587	117	,501		
	Total	58,895	118			
Expectativa de eficacia negociadora ex post * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,021	1	,021	,257	,613
	Intra-grupos	9,611	117	,082		
	Total	9,632	118			
Satisfacción con el acuerdo ex post * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,043	1	,043	,274	,602
	Intra-grupos	18,276	117	,156		
	Total	18,319	118			
Resultados relacionales ex post * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,577	1	,577	3,384	,068
	Intra-grupos	19,949	117	,171		
	Total	20,526	118			
Efectividad sustantiva ex post * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,401	1	,401	2,716	,102
	Intra-grupos	17,297	117	,148		
	Total	17,699	118			
Efectividad global ex post * Sexo	Inter-grupos (Combinadas)	,285	1	,285	2,690	,104
	Intra-grupos	12,375	117	,106		
	Total	12,659	118			



Tabla de ANOVA por grupo de edad (Estudio 2)

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
integración * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		,711	3	,237	1,066	,366
	Intra-grupos		25,580	115	,222		
	Total		26,292	118			
dominación * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		2,743	3	,914	1,838	,144
	Intra-grupos		57,221	115	,498		
	Total		59,964	118			
evitación * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		1,559	3	,520	1,159	,329
	Intra-grupos		51,561	115	,448		
	Total		53,120	118			
servilismo * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		,306	3	,102	,346	,792
	Intra-grupos		33,909	115	,295		
	Total		34,215	118			
compromiso * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		,428	3	,143	,476	,700
	Intra-grupos		34,461	115	,300		
	Total		34,889	118			
vida personal * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		,574	3	,191	,944	,422
	Intra-grupos		23,324	115	,203		
	Total		23,898	118			
conducta social * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		,100	3	,033	,149	,930
	Intra-grupos		25,628	115	,223		
	Total		25,727	118			
bienestar de la sociedad * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		2,834	3	,945	2,041	,112
	Intra-grupos		53,239	115	,463		
	Total		56,074	118			
consideración hacia los demás * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		,086	3	,029	,087	,967
	Intra-grupos		37,914	115	,330		
	Total		38,000	118			
actitud lógica * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		,634	3	,211	,698	,555
	Intra-grupos		34,839	115	,303		
	Total		35,474	118			
hedonismo * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		,398	3	,133	,328	,805
	Intra-grupos		46,458	115	,404		
	Total		46,856	118			
armonía procedimental * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		,504	3	,168	,748	,526
	Intra-grupos		25,839	115	,225		
	Total		26,343	118			
clima constructivo * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		1,002	3	,334	1,549	,206
	Intra-grupos		24,782	115	,215		
	Total		25,784	118			
resultados favorables * catedad	Inter-grupos (Combinadas)		1,409	3	,470	1,571	,200
	Intra-grupos		34,386	115	,299		
	Total		35,795	118			

actitud no beligerante * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	,271	3	,090	,170	,916
	Intra-grupos	61,095	115	,531		
	Total	61,367	118			
satisfacción acuerdos ex ante * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	,399	3	,133	,350	,789
	Intra-grupos	43,721	115	,380		
	Total	44,120	118			
resultados relacionales ex ante * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	,714	3	,238	,508	,678
	Intra-grupos	53,923	115	,469		
	Total	54,637	118			
Efectividad sustantiva ex ante * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	2,046	3	,682	1,620	,189
	Intra-grupos	48,423	115	,421		
	Total	50,468	118			
efectividad global ex ante * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	,681	3	,227	,694	,557
	Intra-grupos	37,594	115	,327		
	Total	38,274	118			
armonía procedimental ex post * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	1,181	3	,394	1,763	,158
	Intra-grupos	25,687	115	,223		
	Total	26,868	118			
clima constructivo ex post * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	1,116	3	,372	1,984	,120
	Intra-grupos	21,557	115	,187		
	Total	22,673	118			
resultados favorables ex post * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	,607	3	,202	,655	,581
	Intra-grupos	35,509	115	,309		
	Total	36,116	118			
actitud no beligerante ex post * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	1,058	3	,353	,701	,553
	Intra-grupos	57,837	115	,503		
	Total	58,895	118			
satisfacción con acuerdos ex post * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	,569	3	,190	1,228	,303
	Intra-grupos	17,751	115	,154		
	Total	18,319	118			
resultados relacionales ex post * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	,808	3	,269	1,571	,200
	Intra-grupos	19,718	115	,171		
	Total	20,526	118			
Efectividad sustantiva ex post * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	,718	3	,239	1,622	,188
	Intra-grupos	16,980	115	,148		
	Total	17,699	118			
expectativa de eficacia negociadora ex ante * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	,116	3	,039	,386	,763
	Intra-grupos	11,486	115	,100		
	Total	11,602	118			
expectativa de eficacia negociadora ex post * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	,366	3	,122	1,514	,215
	Intra-grupos	9,266	115	,081		
	Total	9,632	118			
efectividad global ex post * catedad	Inter-grupos (Combinadas)	,525	3	,175	1,658	,180
	Intra-grupos	12,134	115	,106		
	Total	12,659	118			

Tabla de ANOVA por experiencia laboral (Estudio 2)

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
integración * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		,294	4	,074	,323	,862
	Intra-grupos		25,997	114	,228		
	Total		26,292	118			
dominación * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		2,205	4	,551	1,088	,366
	Intra-grupos		57,759	114	,507		
	Total		59,964	118			
evitación * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		,819	4	,205	,446	,775
	Intra-grupos		52,301	114	,459		
	Total		53,120	118			
servilismo * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		,757	4	,189	,645	,632
	Intra-grupos		33,458	114	,293		
	Total		34,215	118			
compromiso * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		1,011	4	,253	,851	,496
	Intra-grupos		33,878	114	,297		
	Total		34,889	118			
vida personal * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		,617	4	,154	,756	,556
	Intra-grupos		23,281	114	,204		
	Total		23,898	118			
conducta social * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		,120	4	,030	,134	,970
	Intra-grupos		25,607	114	,225		
	Total		25,727	118			
bienestar de la sociedad * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		3,002	4	,750	1,612	,176
	Intra-grupos		53,072	114	,466		
	Total		56,074	118			
consideración hacia los demás * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		,145	4	,036	,109	,979
	Intra-grupos		37,855	114	,332		
	Total		38,000	118			
actitud lógica * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		,106	4	,026	,085	,987
	Intra-grupos		35,368	114	,310		
	Total		35,474	118			
hedonismo * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		,565	4	,141	,348	,845
	Intra-grupos		46,292	114	,406		
	Total		46,856	118			
armonía procedimental * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		,597	4	,149	,661	,620
	Intra-grupos		25,746	114	,226		
	Total		26,343	118			
clima constructivo * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		,416	4	,104	,467	,760
	Intra-grupos		25,368	114	,223		
	Total		25,784	118			
resultados favorables * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		1,258	4	,314	1,038	,391
	Intra-grupos		34,537	114	,303		
	Total		35,795	118			
actitud no beligerante * catexplab	Inter-grupos (Combinadas)		,457	4	,114	,214	,930
	Intra-grupos		60,910	114	,534		
	Total		61,367	118			

satisfacción con acuerdos ex ante * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	,347	4	,087	,226	,923
	Intra-grupos		43,773	114	,384		
	Total		44,120	118			
resultados relacionales ex ante * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	1,648	4	,412	,886	,475
	Intra-grupos		52,990	114	,465		
	Total		54,637	118			
Efectividad sustantiva ex ante * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	3,563	4	,891	2,165	,077
	Intra-grupos		46,905	114	,411		
	Total		50,468	118			
efectividad global ex ante * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	1,027	4	,257	,786	,537
	Intra-grupos		37,247	114	,327		
	Total		38,274	118			
armonía procedimental ex post * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	1,871	4	,468	2,134	,081
	Intra-grupos		24,997	114	,219		
	Total		26,868	118			
clima constructivo ex post * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	,208	4	,052	,264	,901
	Intra-grupos		22,465	114	,197		
	Total		22,673	118			
resultados favorables ex post * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	,874	4	,219	,707	,589
	Intra-grupos		35,242	114	,309		
	Total		36,116	118			
actitud no beligerante ex post * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	,396	4	,099	,193	,942
	Intra-grupos		58,499	114	,513		
	Total		58,895	118			
satisfacción con el acuerdo ex post * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	,605	4	,151	,974	,425
	Intra-grupos		17,714	114	,155		
	Total		18,319	118			
resultados relacionales ex post * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	1,132	4	,283	1,664	,163
	Intra-grupos		19,394	114	,170		
	Total		20,526	118			
efectividad sustantiva ex post * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	1,621	4	,405	2,874	,026
	Intra-grupos		16,077	114	,141		
	Total		17,699	118			
expectativa de eficacia negociadora ex ante * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	,128	4	,032	,317	,866
	Intra-grupos		11,474	114	,101		
	Total		11,602	118			
expectativa de eficacia negociadora ex post * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	,225	4	,056	,683	,605
	Intra-grupos		9,407	114	,083		
	Total		9,632	118			
efectividad global ex post * catexplab	Inter-grupos	(Combinadas)	,811	4	,203	1,951	,107
	Intra-grupos		11,848	114	,104		
	Total		12,659	118			

**Tabla de ANOVA por categoría de efectividad negociadora ex ante (estudio 2)**

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
efectividad global ex ante * cateficnegpre	Inter-grupos	(Combinadas)	,002	1	,002	,005	,942
	Intra-grupos		38,273	117	,327		
	Total		38,274	118			
efectividad global ex post * cateficnegpre	Inter-grupos	(Combinadas)	,304	1	,304	2,879	,092
	Intra-grupos		12,355	117	,106		
	Total		12,659	118			
satisfaccion con acuerdos ex ante * cateficnegpre	Inter-grupos	(Combinadas)	,024	1	,024	,065	,800
	Intra-grupos		44,096	117	,377		
	Total		44,120	118			
resultados relacionales ex ante * cateficnegpre	Inter-grupos	(Combinadas)	,064	1	,064	,138	,711
	Intra-grupos		54,573	117	,466		
	Total		54,637	118			
efectividad sustantiva ex ante * cateficnegpre	Inter-grupos	(Combinadas)	,285	1	,285	,665	,416
	Intra-grupos		50,183	117	,429		
	Total		50,468	118			
efectividad sustantiva ex post * cateficnegpre	Inter-grupos	(Combinadas)	,177	1	,177	1,181	,279
	Intra-grupos		17,522	117	,150		
	Total		17,699	118			
resultados relacionales ex post * cateficnegpre	Inter-grupos	(Combinadas)	,793	1	,793	4,702	,032
	Intra-grupos		19,733	117	,169		
	Total		20,526	118			
satisfacción con el acuerdo ex post * cateficnegpre	Inter-grupos	(Combinadas)	,118	1	,118	,757	,386
	Intra-grupos		18,202	117	,156		
	Total		18,319	118			

**Tabla de ANOVA por categoria de efectividad negociadora ex post (estudio 2)**

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
efectividad global ex ante * cateficnegpos	Inter-grupos	(Combinadas)	1,841	1	1,841	5,913	,017
	Intra-grupos		36,433	117	,311		
	Total		38,274	118			
efectividad global ex post * cateficnegpos	Inter-grupos	(Combinadas)	,241	1	,241	2,268	,135
	Intra-grupos		12,418	117	,106		
	Total		12,659	118			
satisfacción con el acuerdo ex ante * cateficnegpos	Inter-grupos	(Combinadas)	,456	1	,456	1,223	,271
	Intra-grupos		43,664	117	,373		
	Total		44,120	118			
resultados relacionales ex ante * cateficnegpos	Inter-grupos	(Combinadas)	1,734	1	1,734	3,834	,053
	Intra-grupos		52,904	117	,452		
	Total		54,637	118			
efectividad sustantiva ex ante * cateficnegpos	Inter-grupos	(Combinadas)	4,320	1	4,320	10,952	,001
	Intra-grupos		46,149	117	,394		
	Total		50,468	118			
efectividad sustantiva ex post * cateficnegpos	Inter-grupos	(Combinadas)	,294	1	,294	1,974	,163
	Intra-grupos		17,405	117	,149		
	Total		17,699	118			
resultados relacionales ex post * cateficnegpos	Inter-grupos	(Combinadas)	,127	1	,127	,728	,395
	Intra-grupos		20,399	117	,174		
	Total		20,526	118			
satisfaccion con el acuerdo ex post * cateficnegpos	Inter-grupos	(Combinadas)	,329	1	,329	2,140	,146
	Intra-grupos		17,990	117	,154		
	Total		18,319	118			