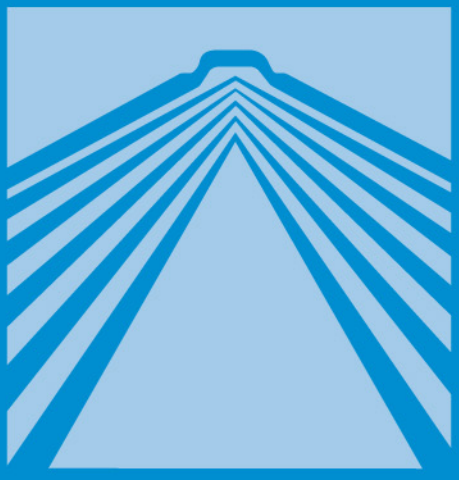
GESTIÓN DEL CONFLICTO, NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

Lourdes Munduate Jaca
Francisco José Medina Díaz
(Coordinadores)



PSICOLOGÍA PIRÁMIDE

GESTIÓN DEL CONFLICTO, NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

Coordinadores

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

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

GESTIÓN DEL CONFLICTO, NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «PSICOLOGÍA»

Director:
Francisco J. Labrador
Catedrático de Modificación de Conducta
de la Universidad Complutense de Madrid

Edición en versión digital

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

© Lourdes Munduate Jaca y Francisco José Medina Díaz (coords.), 2013
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2013
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN digital: 978-84-368-2997-6

Relación de autores

Miguel Barón
Universidad de Sevilla.

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

Jeanne J. Brett
Universidad Northwestern de Chicago.

Peter J. Carnevale
Universidad de Nueva York.

Serafín Cruces
Universidad de Cádiz.

Miguel Ángel Dorado
Universidad de Sevilla.

Carsten K. W. de Dreu
Universidad de Amsterdam.

Inmaculada Fernández J. de Cisneros
Universidad de Sevilla.

Sam Fraidin
Universidad de Illinois.

José Manuel Guerra
Universidad San Pablo-CEU de Sevilla.

Pedro J. Luque
Universidad de Jaén.

Inés Martínez-Corts
Universidad Pablo de Olavide.

Francisco J. Medina
Universidad de Sevilla.

Lourdes Munduate
Universidad de Sevilla.

Yeow Siah Cha
Universidad Nacional de Singapur.

Evert van de Vliert
Universidad de Groningen.

Ching Wan
Universidad Nacional de Singapur.

A Lucía.

Este proyecto comenzó a gestarse a la par que Lucía,
y verá la luz cuando ella ya ha aprendido a sonreír.
Le dedicamos este libro con la esperanza
de que siga creciendo feliz.
Su padre, Francisco José, y su madrina, Lourdes.

Índice

Prólogo *(Gonzalo Serrano)* 17

Introducción *(Lourdes Munduate y Francisco J. Medina)* 23

Agradecimientos 27

PARTE PRIMERA
Naturaleza del conflicto

1. El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto *(Evert van de Vliert y Carsten K. W. de Dreu)* 31

1. La optimización del rendimiento 31
2. Condiciones de la estimulación del conflicto para mejorar el rendimiento ... 34
   2.1. Conflictos orientados a la tarea frente a conflictos relacionales (orientados a la identidad) 34
   2.2. Bajo nivel de tensión frente a alto nivel de tensión 35
   2.3. Interdependencia positiva de metas frente a interdependencia negativa de metas 36
3. Estimulación del conflicto 37
   3.1. Crear o expandir asuntos del conflicto 38
   3.2. Estimular comportamientos polémicos 39
4. Conclusión 40

Referencias bibliográficas 41

2. Gestión del conflicto *(Francisco J. Medina, Pedro J. Luque y Serafín Cruces)* 45

1. Resolución y gestión del conflicto 45
2. Aspectos contextuales del conflicto 47

© Ediciones Pirámide

3. Experiencia del conflicto 51
4. Gestión del conflicto 51
4.1. Gestión estructural del conflicto 51
4.2. Gestión conductual del conflicto 52
4.2.1. Estilos y conductas de gestión del conflicto 53
4.2.2. Aproximaciones en el estudio de los estilos y conductas de gestión del conflicto 54
4.2.2.1. La aproximación dicotómica 54
4.2.2.2. La aproximación de los tres estilos 55
4.2.2.3. La aproximación bidimensional 55
4.2.2.4. Ventajas e inconvenientes del modelo bidimensional .. 58
4.2.2.5. Conceptualización deVan de Vliert y Euwema (1994) .. 59
4.2.2.6. Relaciones de los estilos y las conductas de gestión del conflicto 65
Ejercicio práctico 67
Referencias bibliográficas 68

3. Evaluación de la gestión del conflicto *(Francisco J. Medina y Lourdes Munduate)* 73

1. Evaluación de los estilos y conductas de gestión del conflicto 73
1.1. Medidas de autoinforme 73
1.2. Alternativas metodológicas: la observación de la conducta 74
2. Efectividad de los estilos y conductas de gestión del conflicto 76
2.1. Perspectiva única 76
2.2. Perspectiva contingente 77
2.3. Perspectiva compleja 78
2.3.1. Complejidad simultánea 79
2.3.2. Complejidad temporal 82
2.3.3. Complejidad secuencial 83
Ejercicio práctico 85
Referencias bibliográficas 87

4. Aspectos emocionales en la gestión del conflicto *(Miguel Ángel Dorado)* 91

1. Conceptualización de la emoción 91
2. Multiplicidad de abordajes teóricos en el estudio de la emoción 95
3. Medición de la respuesta emocional 96
3.1. Componente subjetivo 96
3.2. Componente fisiológico 98
3.3. Expresión facial 100
4. Emoción en la gestión del conflicto 101
4.1. Modelo de compromiso relacional 102
4.2. Modelos de relación cognición-afecto 104

© Ediciones Pirámide

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

PARTE SEGUNDA
Procesos de negociación y mediación

5. La naturaleza de la negociación *(Francisco J. Medina y Lourdes Munduate)* 119

1. La negociación 119
2. El estudio de la negociación en las organizaciones 123
3. El proceso de la negociación 123
4. Los resultados de la negociación 125
5. Tipos de negociación 125
6. Transacciones y disputas 130
7. La elección de un medio para negociar 131

Ejercicio práctico 133
Referencias bibliográficas 135

6. Planificación de la negociación *(Lourdes Munduate y Francisco J. Medina)* 137

1. Anticipación y preparación 137
2. El mítico pastel fijo de la negociación 138
3. Creando valor en la negociación 139
4. Definiciones básicas 141
5. Técnicas para la preparación de la negociación 142
   5.1. Nivel de aspiración 142
   5.2. Mejor alternativa a un acuerdo negociado 143
   5.3. Límite o punto de resistencia 144
   5.4. Zona de negociación 146
6. Análisis de la situación de negociación 148
   6.1. Identificación de la otra parte 148
   6.2. Metas e intereses de la otra parte 149
   6.3. Características de la propia situación de negociación 149

Ejercicios prácticos 152
Referencias bibliográficas 155

7. Estrategias de negociación *(Lourdes Munduate y Francisco J. Medina)* 157

1. Estrategias distributivas 157
   1.1. Planificar la oferta de apertura 158

© Ediciones Pirámide

1.2. Respetar el ritual de la negocación 159
1.3. Realizar la primera oferta, si se tiene buena información 159
1.4. Deslegitimar una oferta inicial desmesurada 160
1.5. Desarrollar la reciprocidad 160
1.6. Centrarse en los intereses y alejarse de las posiciones 162
1.7. Separar a las personas de los problemas 163
2. Estrategias integrativas 166
2.1. Crear confianza y compartir información 167
2.2. Detectar diferencias en las prioridades de las partes 169
2.3. Negociar el paquete de ofertas en su conjunto 174
2.4. Buscar acuerdos posteriores al acuerdo 175
3. Aspectos éticos de las estrategias de negociación 176
Ejercicio práctico 178
Referencias bibliográficas 180

8. Poder y procesos de influencia en la negociación *(Inés Martínez-Corts, José Manuel Guerra y Lourdes Munduate)* 183

1. Relevancia del poder y las tácticas de influencia en el proceso de negociación 183
2. Conceptualización del poder social y descripción de las bases de poder en los procesos de negociación 184
2.1. Definición de poder 184
2.2. La relación de poder en la negociación 188
2.3. La negociación como un juego de poderes 188
2.4. Descripción de las bases de poder en procesos de negociación 190
2.5. Poder de *empowerment* 192
3. El empleo del poder: las tácticas de influencia en el proceso de negociación 193
3.1. Definición de tácticas de influencia 193
4. El poder de los grupos: las coaliciones en el proceso de negociación 195
Ejercicio práctico 197
Referencias bibliográficas 199

9. Características personales de los negociadores *(Inmaculada Fernández J. de Cisneros, Francisco J. Medina y Miguel Ángel Dorado)* 201

1. Errores en la negociación 201
1.1. Heurísticos y sesgos cognitivos 202
1.2. Sesgos derivados de la interacción social 207
2. Rasgos de personalidad 210
3. Inteligencia emocional 212
4. Género 214
5. Aspectos motivacionales 216
Ejercicio práctico 224
Referencias bibliográficas 226

© Ediciones Pirámide

10. Efectividad en los procesos de negociación *(Miguel Ángel Dorado y Francisco J. Medina)* 229

1. Propuesta de Thomas (1992) 230
2. Propuesta de Mastenbroek (1987) 231
3. Propuesta de Thompson (1990): aproximación normativa y descriptiva 233
4. Propuesta de Van de Vliert (1997): efectividad personal y efectividad diádica o sistémica 236
5. Equivalencia entre modelos 237
6. Análisis de la efectividad sistémica 237

Ejercicio práctico 242
Referencias bibliográficas 246

11. Múltiples partes, equipos negociadores y representantes en la negociación *(Francisco J. Medina y Lourdes Munduate* 249

1. Negociaciones mediante equipos 249
2. Negociaciones entre más de dos partes 254
3. Negociaciones mediante representantes 256

Ejercicio práctico 259
Referencias bibliográficas 263

12. Intervenciones de mediación *(Thelma Butts Griggs, Lourdes Munduate, Miguel Barón y Francisco J. Medina)* 265

1. Breve contextualización histórico-cultural 266
2. Caracterización del proceso de mediación 269
3. Beneficios y ventajas de la mediación 272
4. La estructura de la mediación 272
   4.1. Fases de la mediación 273
5. Técnicas y habilidades de mediación 273
   5.1. Escucha activa empática 273
   5.2. Reenmarcación de frases negativas 275
   5.3. Realizar preguntas 275
   5.4. Equilibrar el poder 276
   5.5. Gestionar la ira y las emociones fuertes 277
   5.6. Resolver el estancamiento con intervenciones 278
   5.7. Velar por la eficacia de los resultados del proceso 279
6. Un modelo de mediación de relaciones laborales 280
   6.1. Fases del modelo de mediación de relaciones laborales 280
   6.2. Contenido del modelo de mediación de relaciones laborales 282

Ejercicios prácticos 290
Referencias bibliográficas 302

© Ediciones Pirámide

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

13. Cultura y negociación *(Jeanne J. Brett)* 307

1. Modelo de negociación intercultural 307
   1.1. Negociación 307
   1.2. Cultura 311
      1.2.1. Individualismo versus colectivismo 312
      1.2.2. Igualitarismo versus jerarquía 313
      1.2.3. Alto-versus bajo-contexto de comunicación 315
2. Modelo de cultura y negociación 316
3. Cuando la cultura obstaculiza la negociación 318

Referencias bibliográficas 320

14. Cultura y mediación de disputas *(Peter J. Carnevale, Yeow Siah Cha, Ching Wan y Sam Fraidin)* 323

1. Cognición y comportamiento de la tercera parte 324
2. El medio cultural 326
3. Terceras partes en el entorno cultural 328
4. Marco teórico y trabajo empírico de apoyo 330
   4.1. Cultura y rasgos contextuales 331
   4.2. Cultura, tácticas mediadoras y reacciones de las partes a las tácticas del mediador 332
   4.3. Cultura y sesgos cognitivos del mediador 333
5. Conclusiones 333

Referencias bibliográficas 335

© Ediciones Pirámide

Prólogo

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

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

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

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

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

© Ediciones Pirámide

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

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

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

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

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

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

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

© Ediciones Pirámide

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

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

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

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

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

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

© Ediciones Pirámide

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

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

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

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

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

© Ediciones Pirámide

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

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

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

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

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

Santiago de Compostela, enero de 2005.

GONZALO SERRANO
Catedrático de Psicología Social

REFERENCIAS

Bazerman, M. y Neale, M. (1993). *La negociación racional*. Barna: Paidós.

Kelly, J. B. (1996). A decade of divorce mediation research. *Family Conciliation Courts Review, 34(3),* 373-385.

Rubin, J. Z. (1983). Negotiation: An introduction to some issues and themes. *American Behavioral Scientist, 27(2),* 135-147.

© Ediciones Pirámide

Introducción

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

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

© Ediciones Pirámide

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

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

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

Organización del libro

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

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

© Ediciones Pirámide

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

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

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

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

Lourdes Munduate
Francisco J. Medina
Universidad de Sevilla

© Ediciones Pirámide

Agradecimientos

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

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

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

© Ediciones Pirámide

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

© Ediciones Pirámide

PARTE PRIMERA
Naturaleza del conflicto

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

1

EVERT VAN DE VLIERT
CARSTEN K. W. DE DREU

Para mejorar la calidad de la toma de decisiones en grupo, promover el respeto de las decisiones por parte de todos los participantes implicados, o incrementar las ganancias conjuntas, las partes en conflicto o una tercera parte implicada en el mismo pueden estimular el conflicto social. Cuando el conflicto se centra en temas relacionados con la identidad o los valores, el nivel de tensión entre las partes es alto, las metas de las partes en conflicto se relacionan negativamente y la estimulación del conflicto generalmente reduce el rendimiento conjunto. Sin embargo, la estimulación del conflicto mejora el rendimiento cuando el conflicto se centra en la tarea, los niveles de tensión son bajos y las metas de las partes en conflicto se relacionan positivamente. Concluimos defendiendo que el conflicto puede estimularse, bien creando o extendiendo los aspectos del conflicto, o promoviendo conductas de conflicto competitivas.

1. LA OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO

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

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

© Ediciones Pirámide

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

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

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

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

© Ediciones Pirámide

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

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

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

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

© Ediciones Pirámide

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

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

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

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

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

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

© Ediciones Pirámide