



TESIS DOCTORAL

Departamento de Psicología y Sociología

INFLUENCIA DE VARIABLES PSICOLÓGICAS SOCIOAFECTIVAS EN LA EFICACIA NEGOCIADORA

Jose Carlos Rodríguez Trueba

Las Palmas de Gran Canaria | 2015



ANEXO I

Dr. D. JOSÉ MANUEL IZQUIERDO RAMÍREZ, SECRETARIO ACCIDENTAL DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y SOCIOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA,

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento de Psicología y Sociología en su sesión de fecha tres de noviembre de 2015 tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación, a la tesis doctoral titulada: *Influencia de variables psicológicas socioafectivas en la eficacia negociadora*, presentada por el doctorando D. José Carlos Rodríguez Trueba y dirigida por los doctores D^a Isabel María Luján Henríquez y D. Heriberto Rodríguez Mateo.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el Artº 6 del Reglamento para la elaboración, defensa, tribunal y evaluación de tesis doctorales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, firmo la presente en

Las Palmas de Gran Canaria, a 3 de noviembre de dos mil quince

Secretario Accidental

Dr. D. José Manuel Izquierdo Ramírez

ANEXO II**UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA**

Departamento de Psicología y Sociología

Programa de Doctorado Formación del Profesorado

TÍTULO DE LA TESIS
INFLUENCIA DE VARIABLES PSICOLÓGICAS SOCIOAFECTIVAS EN LA EFICACIA
NEGOCIADORA

Tesis Doctoral presentada por D. José Carlos Rodríguez Trueba

Dirigida por:

Dra. D^a Isabel María Luján Henríquez y

Dr. D. Heriberto Rodríguez Mateo.

Directora

D^a Isabel María Luján Henríquez

El Director

D. Heriberto Rodríguez Mateo

El Doctorando

D. José Carlos Rodríguez Trueba

Las Palmas de Gran Canaria, a 3 de noviembre de 2015

Agradecimientos

Gracias, de todo corazón, a mi directora la Dra. Dña. Isabel Luján Henríquez por su dedicación y aliento para hacer fácil lo difícil. Ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda.

La amistad que me une a mi director, el Dr. Heriberto Rodríguez Mateo ha hecho que las dificultades se conviertan en meros inconvenientes y deseo de todo corazón que el trabajo realizado lo sienta como propio. Sin su inestimable ayuda y apoyo este trabajo no habría sido posible.

INFLUENCIA DE VARIABLES PSICOLÓGICAS SOCIOAFECTIVAS EN LA EFICACIA NEGOCIADORA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	5
1. CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN.....	13
1.1. Naturaleza y definición de conflicto.....	13
1.2. Evolución del concepto de conflicto	14
1.3. Estilos de gestión del conflicto	17
1.4. La negociación.....	22
1.4.1. Naturaleza y características de la negociación.....	23
1.4.2. Tipos y etapas de la negociación	29
1.4.3. Factores estructurales del proceso de negociación	34
2. EFICACIA NEGOCIADORA	45
2.1. Orientación motivacional.....	47
2.1.1. El modelo de intereses dobles.....	50
2.2. Orientación conductual.....	60
2.3. Orientación cognitiva	71
2.5. Eficacia negociadora y diferencias individuales	87
2.5.1. Modelos teóricos de las diferencias individuales	89
2.6. Modelo ecléctico de eficacia negociadora: el modelo de Serrano (1996,2012) 97	
2.6.1. Breve historial de investigación del CEN	98
2.6.2. Creación del CEN II	101
3. ASPECTOS SOCIOAFECTIVOS EN LA EFICACIA NEGOCIADORA.....	113
3.1. El pensamiento constructivo (Epstein, 1998, 2001, 2012).....	113
3.1.1 Significación de las escalas.....	118
3.2. Relación con variables demográficas	123
3.3. Relación con otros cuestionarios de auto informe	124

3.4.	La teoría de los moldes de la mente	125
	MARCO EMPÍRICO	141
4.	ESTUDIO 1	147
4.1.	Objetivo e hipótesis de trabajo	147
4.2.	Método.....	148
4.3.	Muestra	151
4.3.1.	Datos descriptivos de la muestra	151
4.4.	Procedimiento.....	158
4.5.	Instrumentos.....	160
4.6.	Resultados	162
4.6.1.	Fiabilidad del CEN II	162
4.6.2.	Análisis de correlaciones generales.....	162
4.6.3.	Correlaciones entre todas las facetas del CIT con el CEN II.....	163
4.6.4.	Influencia de las variables demográficas en la eficacia negociadora y el pensamiento constructivo global.....	165
4.6.5.	Diferencias entre los más eficaces y los menos eficaces en las distintas escalas y facetas del pensamiento constructivo.....	182
4.6.6.	Relación lineal (incremento o decremento) y causal entre las variables del CTI con la eficacia negociadora.....	185
4.6.7.	Validez predictiva del CTI global (PCG) (variable independiente) en la mayor o menor eficacia negociadora (variable dependiente).....	193
4.6.8.	Realización de la función de regresión entre la variable dependiente EFICACIA NEGOCIADORA (criterio) y las distintas escalas y facetas del CTI como variables predictoras.....	196
4.6.9.	Análisis discriminante.....	200
4.7.	Discusión de los resultados	203
4.8.	Limitaciones de os resultados del ESTUDIO 1	219
5.	ESTUDIO 2	225
5.1.	Objetivo e hipótesis de trabajo	225
5.3.	Instrumentos.....	230

5.4.	Muestra	232
5.4.1.	Descripción de la muestra	233
5.5.	Procedimiento.....	239
5.6.	Resultados.....	240
5.6.1.	Comprobación de posibles diferencias entre grupo experimental y grupo control	241
5.6.2.	Influencia de la edad en el eficacia negociadora y en el pensamiento constructivo global.....	244
5.6.3.	Influencia de los años de servicio en la eficacia negociadora y en el pensamiento constructivo global.....	246
5.6.4.	Influencia del sexo en el eficacia negociadora y en el pensamiento constructivo global:.....	248
5.6.5.	Fiabilidad del CEN II	249
5.6.6.	Correlaciones demográficas, PCG global, Encuadres y CEN II	250
5.6.7.	Correlaciones entre todas las variables de CTI, dimensiones mentales y eficacia negociadora	252
5.6.8.	Diferencias entre los más eficaces y los menos eficaces en las distintas Escalas y Facetas del Pensamiento Constructivo y los Encuadres y Moldes.....	254
5.6.9.	Influencia de las escalas del pensamiento constructivo y las dimensiones de los moldes mentales en la eficacia negociadora.....	260
5.6.10.	Validez predictiva del CTI global (PCG) (variable independiente) en la mayor o menor eficacia negociadora (variable dependiente).....	278
5.6.11.	Realización de la ecuación de regresión lineal entre la variable dependiente EFICACIA NEGOCIADORA (criterio) y las distintas escalas y facetas del CTI y variables de los moldes mentales como variables predictoras.....	280
5.6.12.	Análisis discriminante	284
5.6.13.	Análisis de los componentes principales	287
5.7.	Discusión de los resultados (Estudio 2).....	289
	CONCLUSIONES GENERALES.....	301
	ANEXOS.....	309
	BIBLIOGRAFÍA	335

INTRODUCCIÓN

Como indica Silverio Barriga en el Prólogo de la obra “Conflicto y Negociación” (Munduate y Martínez, 1998), semejanza y diferencia entre individuos y entre grupos aparecen como procesos psicosociales cada vez más importantes en la gestión de las relaciones interpersonales.

El conflicto es el motor del cambio. De ahí que la negociación resulte imprescindible. Tanto el conflicto como la negociación constituyen un modo de relación rica y permanente de la vida cotidiana. Aprender a gestionarlos ha de formar parte de nuestra competencia para articular relaciones constructivas.

La negociación es una importante y generalizada forma de interacción social, necesaria cuando aparece un conflicto y no hay reglas fijadas o procedimientos establecidos para resolverlos, y siempre que la gente quiera buscar un acuerdo sin acudir a la agresión o a la lucha abierta (Lewicki & Litterer, 1985).

La negociación es esencial para cualquiera que deba interactuar con otras personas para alcanzar sus objetivos. De una forma más concreta, Fisher, Ury y Patton (1998) conceptualizan la negociación como un medio básico de conseguir de los demás aquello que se desea. Es una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando los participantes comparten algunos intereses y tienen otros que entre sí son antagónicos. Desde esta perspectiva, todo el mundo negocia algo o con algo, cada día.

La mayor parte de la literatura científica sobre el tópico de la negociación se centra en situaciones en las que existe un proceso de negociación formal, claro, explícito y mutuamente reconocido, tal como, por ejemplo, se puede observar en

las relaciones entre los trabajadores y la dirección, en términos de la denominada negociación colectiva, o en las relaciones comerciales.

Sin embargo, en la actualidad el fenómeno tiene una consideración mucho más amplia, ya que, como señala Pruitt (1981), la negociación se encuentra en todos los niveles de la sociedad, como un modo de relación permanente en cualquier tipo de orden social. Por ello, la negociación es un proceso básico para un adecuado funcionamiento en cualquier sistema social.

Esto explica la preocupación y el deseo por abordar el estudio de la conducta negociadora. El objetivo teórico es predecir los procesos y resultados de la negociación. El objetivo práctico o aplicado es ayudar a las personas a negociar con mayor eficacia (Bazerman, 1986; Raiffa, 1982). Las preguntas más frecuentemente realizadas hechas por las investigaciones a lo largo de la historia del abordaje del constructo sobre la conducta negociadora son las siguientes: ¿cuáles son los factores que conducen el éxito o fracaso de una negociación?, ¿qué perspectiva teórica explica mejor la conducta negociadora?, ¿qué hallazgos empíricos deben explicar una aproximación teórica a la negociación?

Para dar respuesta a estas cuestiones y que ha despertado gran interés con respecto al conflicto y a la negociación es el estudio de las características individuales y el comportamiento de los negociadores durante el proceso de gestión de un conflicto, ya que se considera que este proceso está muy influido por determinados factores personales específicos de cada uno de los individuos que participan en él. Así se tienen en cuenta las actitudes, las expectativas y otras de tipo disposicional más permanentes, previas al proceso de negociación, que modulan la conducta, haciendo que la persona negociadora perciba y actúe en el proceso de un modo particular.

Otra línea de investigación se ha centrado en el análisis de la eficacia en los procesos de negociación por sus consecuencias tanto teóricas como de índole práctico (Rahim, 1983; Serrano, 1996). La eficacia en la negociación constituye la cuestión básica para explicar el conjunto de procesos y dimensiones que constituyen el proceso negociador. Según Serrano (1996) la actividad negociadora es eficaz cuando es capaz de resolver el conflicto que dio lugar a la misma, de modo tal que las partes implicadas en el proceso perciban y expresen que el

acuerdo alcanzado es aceptable. Desde esta perspectiva, la influencia de las características de personalidad de los negociadores en la eficacia negociadora, ha sido demostrada recientemente (Monteiro, Serrano y Rodríguez, 2012).

Por nuestra parte, y en esta misma línea argumental sobre variables personales de los negociadores y su influencia en la eficacia negociadora, queremos proponer en esta tesis doctoral que también es posible explicar las diferencias en eficacia negociadora a partir de variables de naturaleza socioafectiva, no contempladas anteriormente en las investigaciones sobre el tema, ya que hasta ahora solamente tenían cabida los clásicos planteamientos relacionados con constructos generales de personalidad o factores de inteligencia para explicar diferencias individuales en el éxito o en el rendimiento.

La importancia de las variables socioafectivas en los diversos ámbitos del desarrollo y la construcción personal es incuestionable, y ha sido validada tanto para las relaciones personales, como para la felicidad, y el mejor rendimiento en distintos ámbitos. Por un lado, porque ayudan a la configuración de nuestra identidad y por otro lado, porque nos permiten un buen ajuste y adaptación al mundo y la vida que nos rodea. En este proceso adaptativo la interacción con los otros y con uno mismo es fundamental.

La presente tesis se desarrolla a través de cinco capítulos. El primero de ellos sienta las bases para el posterior desarrollo del mismo. En dicho capítulo nos acercamos a los conceptos de conflicto y negociación. Delimitaremos ambos conceptos, destacando la importancia del conflicto para todo grupo humano, especialmente las organizaciones. Del mismo modo, identificaremos los paradigmas en que se ha sustentado el afrontamiento del conflicto, es decir, la negociación, con los hitos que determinan su desarrollo y posible solución. Terminaremos el mismo refiriendo un marco conceptual del conflicto desde la perspectiva psicosocial.

En el segundo capítulo pormenorizamos el marco teórico de la eficacia negociadora, siguiendo para ello los cuatro enfoques que más han sido desarrollados en el estudio de la negociación: motivacional, conductual, emocional y cognitivo. Se describen distintos modelos teóricos que han pretendido dar respuesta a su relación con la eficacia negociadora y se finaliza el capítulo

describiendo el instrumento que ha servido para medir el grado de Eficacia Negociadora (variable criterio) en el presente estudio (CEN II).

En el tercer capítulo describimos y detallamos los instrumentos utilizados, en el presente trabajo para medir las variables independientes de naturaleza socioafectiva, tanto los moldes de la mente como el pensamiento constructivo.

Los capítulos cuatro y cinco corresponden al estudio empírico. En el primero de ellos analizaremos, con una muestra de interés, integrada por profesionales y no profesionales de la negociación, los posibles vínculos entre la eficacia negociadora, evaluada a través del CEN II, con las variables sociodemográficas que pudieran ser relevantes (edad, sexo, etc.) y variables socioafectivas medidas a través del (CTI) Cuestionario de Pensamiento Constructivo de Epstein (1988).

El capítulo cinco complementa y amplía el estudio realizado en el capítulo cuatro, pues se utilizó una muestra más homogénea, lo que permite llegar a conclusiones más rigurosas que cuando la muestra puede estar contaminada por variables que pueden distorsionar las conclusiones.

Finalizaremos el presente trabajo haciendo una discusión general con los resultados obtenidos y destacando aquellos aspectos que nos han podido arrojar los datos finales.

CAPÍTULO 1

CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

Introducción

La negociación está omnipresente en nuestra vida (Pimentel, 2013), en el sentido de que todos negociamos y prácticamente todos los aspectos de nuestro devenir personal pasa por algún tipo de situación negociada. Además, es un tema de sumo interés que difícilmente puede ser subestimado debido al impacto o repercusiones que tiene en el bienestar humano (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004; Bazerman y Neale, 1993; Kennedy, Benson y McMillan, 1986; Lewicki, Saunders y Barry, 2012; Pruitt, 1981).

La negociación surge como un camino para una resolución razonable de los conflictos por parte de un profesional, el negociador. Esta tesis quiere profundizar en la explicación de las variables del negociador que permitan mejorar la eficacia de la negociación. Pero para entender mejor la negociación debemos reflexionar sobre su origen, que no es otro que la existencia de un conflicto o diferencia. La negociación puede ser entendida, desde una concepción amplia, como un proceso para gestionar un conflicto (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004).

Según Lewicki, Saunders y Barry (2012), el que esta sociedad en la que vivimos sea interdependiente puede tener como consecuencia un conflicto, siendo éste el resultado de necesidades diferentes o errores en la percepción.

El presente capítulo se inicia con la delimitación del concepto de conflicto y de la negociación. Posteriormente se describen los distintos abordajes sobre la gestión de los conflictos: la aproximación dicotómica, la aproximación de los tres estilos y la bidimensional.

A continuación tratamos la negociación, en sus distintas aproximaciones teóricas. Distinguimos los dos grandes paradigmas de la misma: negociación distributiva e integrativa y describimos su proceso evolutivo, estableciendo las distintas etapas por las que discurre el proceso negociador.

Por último, se establece un marco estructural del proceso negociador, que nos permite entender, de forma más clara, la relevancia de los factores psicosociales que se presentan como más destacados durante el desarrollo de dicho proceso. Concluimos el capítulo destacando el aspecto más relacional entre los negociadores.

1. CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

1.1. Naturaleza y definición de conflicto

Dada su complejidad, y a pesar de lo familiar que nos resulta el término conflicto, no existe una definición precisa que sea aceptada por unanimidad. Ya Redorta (2004) nos indica que es un campo en construcción con una gran dispersión teórica en sus fuentes y con grandes dificultades metodológicas y epistemológicas debidas al escaso trabajo interdisciplinar, ya que cada disciplina implicada –psicología, sociología, derecho, etc.- tiene su propia visión particular sobre el mismo. Es importante remarcar que se debe percibir una divergencia de interés, o que no es posible al mismo tiempo conseguir lo que pretenden ambas partes (Pruit y Rubin, 1986, en Lewicki, Saunders y Barry, 2012).

De una forma más precisa, De Diego y Guillén (2012) describen el conflicto como aquellas situaciones en que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo, porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles, donde juegan un papel muy importante las emociones y los sentimientos y donde la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución del conflicto.

La bipolaridad o dualidad es inherente al conflicto, y según el abordaje y la aptitud para resolverlo, así será la percepción positiva o negativa del mismo.

En definitiva, al hablar del conflicto parece que es un concepto que todos pueden entender de forma adecuada hasta que se trata de llevarlo a una definición concreta, comprobándose entonces la dificultad de operacionalizar dicha definición (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004).

1.2. Evolución del concepto de conflicto

El conflicto es inherente a la vida de las personas y de las sociedades que componemos. La humanidad ha ido avanzando a medida que resolvía los conflictos que las circunstancias históricas fueron generando a lo largo de nuestra historia. Sin embargo, tal como afirma Pimentel (2013, p. 18) “...no logramos convivir con ellos ni intelectualmente ni políticamente ni personalmente; nos irritan, nos crisan, nos hacen daño. Les tememos y sabemos que algunos pueden arruinar nuestra vida, nuestra hacienda o nuestros sentimientos. Y es cierto que pueden convertirse en nuestra tumba, pero también pueden significar el trampolín que nos impulse hacia estados más elevados de conocimiento, prosperidad, poder o felicidad”. El mismo autor indica que, aunque el conflicto siempre genera tensión y ansiedad, la experiencia demuestra que sus consecuencias no son siempre negativas, ya que suele ser la antesala de cambios y soluciones creativas, y llega a afirmar que “... sin conflictos ni crisis, ni las sociedades ni las empresas hubieran avanzado” (op. cit. 2013, p. 19).

En los grupos u organizaciones podemos distinguir, siguiendo a Robbins y Judge (2013), entre *conflicto de tarea* (entendiendo por tal a aquél que se relaciona con el contenido y las metas del trabajo), el *conflicto de relaciones* que se enfoca en las diferencias en las relaciones interpersonales, y el *conflicto de proceso* que tiene que ver con diferencias en la forma en que se realiza el trabajo.

Por su parte, en psicología social, a grandes rasgos, existen tres líneas de pensamiento: una, que plantea que el conflicto debe evitarse, ya que es sinónimo de mal funcionamiento, dentro de los grupos. Ésta sería una perspectiva de corte tradicional. Otra, desde la perspectiva interaccionista del conflicto, que propone que el conflicto debe ser alentado, pues considera que no sólo puede ser positivo, sino que es absolutamente necesario para un desempeño eficaz del grupo. Por último, siguiendo a Robbins y Judge (2013, p. 447) “investigaciones recientes

plantean que, en lugar de fomentar los conflictos buenos o desalentar los conflictos malos, es más importante resolver de forma productiva los conflictos que ocurren de manera natural”. Esta perspectiva o línea de pensamiento es conocida como “manejo del conflicto”.

La *perspectiva tradicional* del conflicto plantea que todo conflicto es dañino y debe evitarse. Es sinónimo de *violencia, destrucción e irracionalidad*, lo que refuerza su connotación negativa. Este planteamiento era coherente con las actitudes prevalecientes en las décadas de los años 30-40, pues se consideraba que el conflicto surgía de la mala comunicación y falta de confianza entre las personas, y era una prueba del fracaso de los directivos en su responsabilidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus trabajadores.

La *perspectiva interaccionista* del conflicto, por su parte, promueve e incentiva los conflictos sobre la base de que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo se convierte con facilidad en estático, apático y sin responsabilidad ante las necesidades de cambio e innovación (De Dreu y Van de Vliert, 1997). La principal contribución de esta teoría es que reconoce que un nivel mínimo de conflicto puede lograr que un grupo siga siendo viable, autocritico y creativo. Esta perspectiva no propone que todos los conflictos sean buenos, sino que éstos deben ser diferenciados por los efectos que provocan en la organización, distinguiendo, por tanto, entre conflictos funcionales y disfuncionales.

Siguiendo la perspectiva interaccionista, para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) un *conflicto funcional* es aquel que provoca un mejor desempeño en el grupo u organización. En líneas generales, los conflictos funcionales acentúan la conciencia de problemas que es preciso abordar, estimulan una búsqueda más extensa y fructífera de soluciones y, en general, facilitan cambios positivos, adaptaciones e innovación. Por lo tanto, pueden ser denominados conflictos constructivos. Para estos mismos autores, el *conflicto disfuncional* es un enfrentamiento o interacción de los grupos que daña a la organización y perjudica la consecución de sus metas, pudiendo ser vistos como conflictos destructivos.

Para valorar la diferencia entre un conflicto funcional y otro disfuncional, las evidencias indican que es necesario analizar el *tipo* de conflicto, es decir, si se vincula con una tarea, una relación o un proceso (De Dreu y Weingart, 2003). Los

estudios demuestran que los conflictos de relación casi siempre son disfuncionales (Gamero, Gonzalez-Roma y Peiró, 2008). Parece que las hostilidades y la fricción interpersonales, inherentes a los conflictos de relación, incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua.

En cambio, desde la perspectiva enfocada a la resolución del conflicto, se ha comenzado a reconocer que existen algunos problemas al fomentar los conflictos (De Dreu, 2008). Los conflictos, en situaciones específicas, pueden resultar beneficiosos, sin embargo, pueden no ser productivos, pues quitan tiempo a las actividades laborales o a la interacción con los clientes, y el enojo y el rencor a menudo permanecen después de que los conflictos parecen haber terminado. Es difícil que las personas definan sus sentimientos en categorías de desacuerdos “de tareas” o “de relación”, de manera que es común que los conflictos de tarea se conviertan en conflictos de relación (Peterson y Behfar, 2003). Los estudios de largo plazo indican que todos los conflictos reducen la confianza, el respeto y la cohesión en los grupos, lo cual, a la vez, disminuye la viabilidad de estos a largo plazo (Jehn, Greer, Levine y Szulanski, 2008).

A la luz de tales hallazgos, se ha empezado a centrar la atención en analizar el contexto en el que ocurren los conflictos, antes y después de su manifestación conductual. Un cuerpo creciente de investigaciones sugiere que es posible minimizar los efectos negativos de los conflictos al concentrarse en preparar a los individuos para enfrentarlos, desarrollando estrategias de resolución y facilitando una discusión abierta. Robbins y Judge (2013) destacan la importancia de reconocer las situaciones en que realmente existe un desacuerdo y promover una discusión franca y abierta centrada en los intereses. Fried (2010) propone permitir al otro grupo que elija la parte de la solución que es más importante para ellos para posteriormente centrarse en la manera en que cada uno puede satisfacer sus principales necesidades. Ninguno obtiene todo lo que desea, pero sí lo más importante. Somech, Desivilya y Lidogoster (2009) plantean fomentar el estilo cooperativo, promoviendo la identificación con las metas generales.

En resumen, la perspectiva tradicional ha estado limitada al suponer que todos los conflictos debían eliminarse. La idea interaccionista de que el conflicto puede estimular una discusión activa sin provocar emociones negativas y destructivas entendemos que es incompleta. La perspectiva del manejo del conflicto reconoce

que éste tal vez sea inevitable en la mayoría de las situaciones, y se enfoca más en la resolución productiva de los conflictos. El péndulo del enfoque teórico ha oscilado de la eliminación del conflicto y su control para mantenerlo dentro de niveles reducidos, hasta la postura actual de encontrar métodos constructivos para resolver los conflictos de forma productiva y reducir, tanto como sea posible, sus influencias destructivas.

Como indica Pimentel (2013), la energía que produce el conflicto puede ser utilizada en nuestra contra a nuestro favor, en función de cómo afrontemos y resolvamos el conflicto.

1.3. Estilos de gestión del conflicto

Un aspecto relevante en la gestión del conflicto interpersonal es el relativo a los estilos de gestión del conflicto adoptados por los contendientes (Kilmann y Thomas, 1975; Munduate, Ganaza y Alcaide 1993; Rahim y Blum, 1994). Esta variable tiene una especial importancia por su poder predictivo sobre las conductas que manifiestan las partes en conflicto, que si bien no es una relación unidireccional, afecta a los procesos de negociación eficaz.

La literatura maneja tres aproximaciones para describir la forma en la que los sujetos se enfrentan o responden a las situaciones de conflicto: aproximación dicotómica, aproximación de los tres estilos y la aproximación bidimensional, siendo esta última la de mayor relevancia.

La aproximación dicotómica (ver tabla 1.1) diferencia entre dos modos principales de gestión del conflicto: la *cooperación* y la *competición* (Axelrod, 1984; Deutsch, 1973; Tjosvold, 1998). El primero considerado como un proceso constructivo, agradable y deseable de gestión del conflicto y el segundo como un proceso desagradable, destructivo e indeseable. No obstante, esta bipolaridad ha sido evaluada por los investigadores como inapropiada e insuficiente para reflejar la diversidad de conductas desplegadas por los negociadores en situaciones de conflicto interpersonal y grupal (Sternberg, y Dobson, 1987; Van de Vliert y Prein, 1989; Van de Vliert y Kabanoff, 1990).

Tabla 1.1. Aproximación Dicotómica

Afrontamiento	Afrontamiento
Tipo 1	Tipo 2
Cooperación	Confrontación

Elaboración propia.

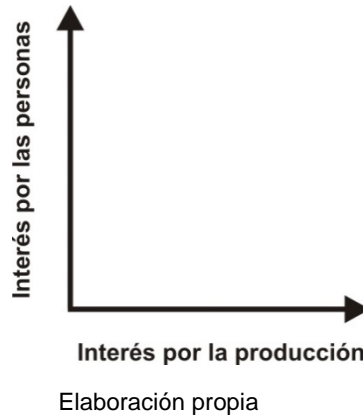
La *aproximación de los tres estilos* (tres maneras posibles de afrontar el conflicto, añadiendo a la anterior la evitación, ver tabla 1.2) (Horney, 1945; Putnan y Wilson, 1982; Ross y DeWine, 1988) ha sido una de las tipologías más utilizadas en las primeras investigaciones sobre la gestión del conflicto. Algunos autores (Hocker y Wilmot, 1991; Weider-Hatfield, 1988) consideran que existe una gran evidencia experimental de que el sujeto se decanta por tres estilos de gestión del conflicto: *la evitación, la competición y la colaboración*.

Tabla 1.2. Aproximación de los Tres Estilos

Afrontamiento	Afrontamiento	Afrontamiento
Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3
Cooperación	Confrontación	Evitación

Elaboración propia

La *aproximación bidimensional* es la perspectiva que más interés ha suscitado y que mayoritariamente se utiliza en la actualidad. Se ha desarrollado a partir del esquema conceptual de Blake y Mouton (1964). Desde esta concepción, la conducta de las personas ante situaciones de conflicto se entiende como el producto de la combinación de la orientación de los sujetos hacia dos dimensiones básicas: el interés por las personas y el interés por la tarea (ver figura 1.1)

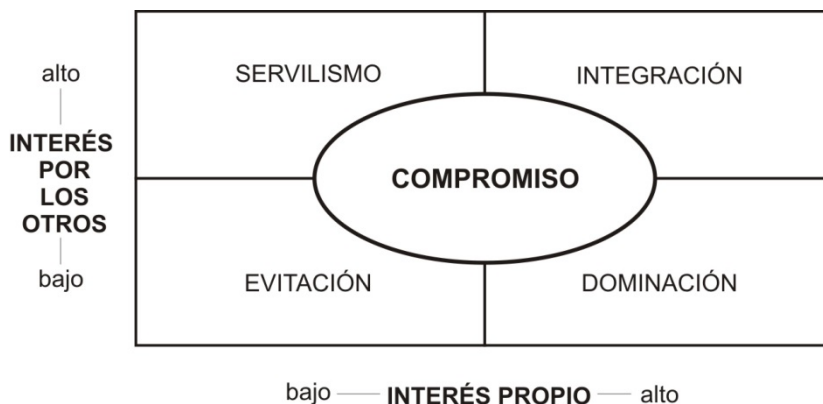
Figura 1.1. Aproximación Bidimensional

La conceptualización realizada por Thomas (1976) es una reinterpretación de la aproximación efectuada por Blake y Mouton (1964). Para Thomas (1976), las dos dimensiones básicas que determinan la distinción entre los distintos modos de manejo del conflicto son, por una parte, el grado de asertividad mostrado por el individuo, es decir, la medida en que intenta satisfacer sus propios intereses; por otro lado, el grado de cooperatividad desplegado por el sujeto o el intento de satisfacer los intereses de la otra parte. Así pueden distinguirse cinco estilos de conducta conflictiva: colaboración (asertivo y cooperador), competición (asertivo y no cooperador), evitación (no asertivo y no cooperador), acomodación (no asertivo y cooperador) y compromiso (medianamente asertivo y medianamente cooperador).

Existe una tercera reinterpretación de los estilos de manejo del conflicto similar a las realizadas por Blake y Mouton (1964) y Thomas (1979), que es la realizada por Rahim (1992, 2002) (figura 1.2) y la aproximación de Pruitt (1983) desde el Modelo de Intereses Dobles. Este último modelo será abordado más ampliamente en el capítulo de eficacia negociadora. Para ambos modelos, los estilos de gestión de conflicto son producto de la interacción entre el interés propio (alto o bajo) y el interés por la otra parte (alto o bajo) obteniendo una consecuencia, que para Rahim configuran cinco estilos (Sánchez, 2005) y para Pruitt solamente cuatro (Lewicki, Saunders y Barry, 2012). La diferencia fundamental con respecto a las dos restantes interpretaciones de estilos de gestión del conflicto representadas

por Thomas y Rahim es la ausencia del estilo de Compromiso, el cual considera Pruitt y Rubin (1986) como conceptualmente similar a la Solución de Problemas.

Figura 1.2. Estilos de gestión de los conflictos



Fuente: Rahim (2002). Tomado de Monteiro, Serrano y Rodríguez, 2012

Elaboración propia

La efectividad en la gestión del conflicto debe ser un criterio considerado a la hora de determinar qué estilos de gestión son más pertinentes en determinadas situaciones de conflicto. La efectividad ha sido conceptualizada, no sólo en términos de los resultados conseguidos por las partes implicadas, sino también atendiendo al propio proceso del conflicto. Rahim (1983) y Serrano (1996), debido a las consecuencias y repercusiones tanto teóricas como prácticas, focalizan su interés en el análisis de la eficacia en los procesos de negociación.

Por su parte, Van de Vliert, Euwema y Huismans (1995) diferencian entre efectividad personal y diádica. La primera hace referencia a si las conductas de las partes tienen éxito en la obtención de los resultados perseguidos, mientras que la efectividad diádica indica el grado en que las conductas reducen el conflicto y mejoran las relaciones mutuas.

Diversos trabajos han tratado de analizar la efectividad mostrada por los estilos de gestión del conflicto interpersonal (Butler, 1994; Rahim, Antonioni y Psenicka, 1997). Butler (1994), mediante una tarea con elevado potencial

integrativo. Rahim, Antonioni y Psenicka (1977) con una metodología de cuestionarios autoinformados, encuentran que la integración es el estilo más efectivo en la gestión del conflicto. También Remeseiro (1994) obtiene que los negociadores más efectivos son aquellos que orientan su conducta hacia la búsqueda de información útil que permita compatibilizar los intereses de ambas partes. Se apunta, en definitiva, que la utilización del estilo integrativo conduce a resultados más creativos y constructivos, y a mayor satisfacción y compromiso en las decisiones tomadas por las partes en disputa.

No obstante, existen datos que cuestionan la perspectiva de la integración como la mejor vía en la gestión del conflicto. Van de Vliert, Euwema y Huisman (1995) muestran que, analizando la gestión de conflictos en organizaciones empresariales, la integración es efectiva únicamente en las interacciones con subordinados, mientras que conductas cercanas a la dominación son las más efectivas a nivel general. Por otro lado, el grado de utilización de un estilo determinado no parece ser un predictor válido de la efectividad en todas las situaciones. Se han planteado también argumentos que cuestionan la funcionalidad de la integración como mejor vía de gestión del conflicto, basándose en que es una conducta costosa, difícil de realizar y que en determinadas ocasiones puede escalar el conflicto (Hocker y Wilmot, 1991).

Una cuestión importante son los hallazgos sobre la efectividad en la utilización conjunta de varios estilos. En esta línea se ha evidenciado cómo el uso de la dominación y la integración, produce mejores resultados que los estilos empleados de forma aislada (Van de Vliert, 1997).

En estudios sobre la efectividad en la gestión negociadora (Luque, Medina, Dorado y Munduate, 1998) se observa que el uso del compromiso difiere significativamente entre los negociadores efectivos de los inefectivos; además, la utilización del compromiso va acompañado de una gran utilización del estilo integrativo. Estos resultados concuerdan con Kabanoff y Van de Vliert, (1993) que establecen que el empleo conjunto de estilos de gestión del conflicto que consideren también los intereses de la otra parte, como sucede con la integración y el compromiso conlleva con mayor probabilidad la consecución de los objetivos de las partes. Además, para Van de Vliert y Hordijk (1989) el compromiso no representa la intersección exacta entre los cinco estilos, sino que este estilo se

encuentra conceptualmente más próximo a la integración que a la evitación, el servilismo o la dominación. Para estos autores, las consecuencias psicosociales del compromiso y la integración tienden a ser las mismas, aunque las conductas sean diferentes

En definitiva, la forma de afrontar los conflictos marca el devenir de los procesos de negociación posteriores.

1.4. La negociación

Como dijimos anteriormente, la negociación está omnipresente en nuestra vida (Pimentel, 2013), y las personas negocian de forma permanente (Lewicki, Saunders, y Barry, 2012).

En este sentido, la teoría de la negociación se convierte en esencial para la comprensión de temas tan diversos como las relaciones laborales, la coordinación entre unidades organizacionales, las decisiones grupales o las relaciones internacionales (Pruitt y Carnevale, 1993).

De hecho, la negociación es útil (Wall, 1985), porque las personas no tenemos el control absoluto sobre los eventos en que participamos. Los diferentes tipos de negociación tienen algo en común, precisamente aquello que se torna necesario en las sociedades actuales –las partes implicadas tienen un grado diferente de poder, pero no un poder absoluto sobre la otra parte. La razón de ser de la negociación radica en que permite divergir, en la medida en que esto se considera un derecho fundamental en una democracia (Kennedy et al., 1986).

Es importante establecer, desde el inicio, que la negociación no constituye una panacea, pues no siempre es posible resolver un conflicto a través de la negociación (Kennedy et al., 1986). Como acertadamente manifiesta Rubin (1983), hay conflictos que no pueden y no deben ser resueltos a través de la negociación. En primer lugar, no todo es negociable (basta pensar en negociar sobre valores o creencias, en el que la probabilidad de realizar concesiones es escasa). En segundo lugar, tampoco es menos cierto que no todos los conflictos deben resolverse a través del intercambio (pues los conflictos pueden tener aspectos positivos, como el cambio o la innovación, siendo necesarios para el cambio social). En tercer lugar,

no hay que olvidar que la negociación puede pervertir o manipular cualquier tipo de acción social (como es obvio, sería ingenuo pensar en la negociación como un conjunto de actuaciones dirigidas continuamente a la resolución del conflicto; no raras veces los negociadores presentan propuestas destinadas a “ganar tiempo” u ocultar las verdaderas intenciones explícitas).

1.4.1. Naturaleza y características de la negociación

En general, la negociación es una forma más eficaz de resolver un conflicto que la imposición, en cualquiera de sus múltiples modalidades (Greenhalgh, 1987, Serrano y Rodríguez, 1993a). Actualmente, el término negociación es de gran utilidad, pues tiene una connotación positiva y es sinónimo de resolución por medio de un diálogo eficaz y civilizado (Serrano1996).

La relación entre negociación y conflicto se mantiene, pues la primera existe porque la segunda existe previamente, de tal forma que es considerada un procedimiento –además del arbitraje, la mediación y la conciliación– para afrontar el conflicto social (Dupont 1994; Pruitt y Carnavale, 1993; Serrano, 1996).

Por lo tanto, la negociación procura resolver el conflicto, de tal modo, que la solución sea satisfactoria para ambas las implicadas (Serrano, 1996b). En otras palabras, consiste en un proceso de resolución de conflicto entre dos o más partes opuestas, a través del cual ambas partes modifican sus demandas para alcanzar un compromiso aceptable para todos (Kennedy et al., 1986). En este sentido, Lewicki (2012, p. 3) afirma que es una “forma de toma de decisiones en la que dos o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses contrarios”.

Para Bercovitch (1984), la negociación representa un modo de gestión del conflicto que posee un mecanismo de decisión y un mecanismo de plazo, que puede mover a las partes en conflicto de un estado de conflicto a uno de no conflicto. El mismo autor considera que este mecanismo tiene los objetivos de regular el conflicto y de limitar o impedir la escalada de sus componentes actitudinales o de comportamiento.

El concepto de negociación ha estado, obviamente, sujeto a un gran número de definiciones, pero las discrepancias no parecen demasiado profundas, por lo que se puede decir que cuando los investigadores y los profesionales hablan de

negociación, básicamente se refieren al mismo fenómeno (Serrano y Rodríguez, 1993a).

En este sentido, Walton y McKersie (1965) ya sugirieron que la negociación denota la interacción deliberada de dos o más complejas unidades sociales (individuos, grupos u organizaciones), que tratan de definir o redefinir los términos de su interdependencia.

La negociación debe entenderse como un proceso de interacción comunicativa en la que dos o más partes tratan de resolver, según Morley y Stephenson (1977), un conflicto de intereses, mediante el diálogo y la discusión. Estos autores eliminan así la capacidad de prever la violencia como método de acción y presuponen que realizan una aproximación gradual a través de concesiones mutuas.

Bercovitch (1984) afirma que, en su opinión, la definición más satisfactoria es precisamente la de Morley y Stephenson (1977), que aseguran que la negociación se refiere a:

“... Cualquier forma de comunicación verbal (o no verbal), directa o indirecta, por la que las partes en un conflicto de intereses discuten, sin recurrir a un arbitraje u otro procedimiento legal, la forma de acción conjunta que pueden tomar para manejar la disputa entre ellos” (Bercovich, 1984, p. 26).

Refiriéndose a esta definición es importante tener en cuenta, sin embargo, que no pocas veces, los procesos de negociación manifiestan conductas poco dialogantes, inflexibles y escasamente orientadas a soluciones mutuamente satisfactorias.

Touzard (1981) distingue la negociación como una situación muy específica dentro de un contexto de grupo, teniendo en cuenta que no es ni una simple resolución de un problema, ni una carrera de la persuasión, ni una situación de conflicto puro, sino que estas tres circunstancias actúan conjuntamente y al mismo tiempo.

Para Zartman (1976, 1977), la negociación es una decisión colectiva (al menos, bilateral) basada en interacciones orientadas a un resultado, lo que implica un movimiento (por lo menos mínimo) hacia el otro, frente a la complementariedad

o la transformación valores y en la demanda de un acuerdo resultante de la interdependencia. El proceso principal es el intercambio de información (control), la transformación de los valores fijos para valores de las variables y utilización del poder.

Una descripción más detallada acerca de las características comunes que contempla cualquier tipo de negociación la ofrece Lewicki (2012) cuando señala que:

- Hay dos o más partes, es decir, dos o más personas, grupos u organizaciones.
- Hay un conflicto de necesidades y deseos entre dos o más partes —es decir, una no necesariamente quiere lo mismo que la otra—, y deben buscar una manera de resolverlo.
- Las partes negocian por *decisión propia*. Es decir, negocian porque piensan que pueden obtener un mejor acuerdo al negociar que sólo aceptar lo que la otra parte voluntariamente les concede o permite. En gran medida, una negociación es un proceso voluntario.
- Cuando negociamos, esperamos un proceso de “dar y recibir” que es fundamental para definir la negociación misma. Esperamos que ambas partes modifiquen o se alejen de sus declaraciones, solicitudes o demandas iniciales.
- Las partes prefieren negociar y buscar un acuerdo en vez de luchar abiertamente, conseguir que una parte domine y la otra capitule, romper contacto de manera permanente o llevar la disputa ante una autoridad superior para resolverla.
- Una negociación exitosa implica administrar lo *tangible* (por ejemplo, el precio o los términos de un acuerdo) y también resolver lo *intangible*. Los factores intangibles son las motivaciones psicológicas implícitas que durante una negociación afectan a las partes de manera directa o indirecta. Algunos ejemplos de lo intangible son: *a)* la necesidad de “ganar”, vencer a la otra parte o evitar perder ante la otra parte, *b)* la necesidad de verse “bien”, “competente” o “firme” ante las personas

que usted representa, *c*) la necesidad de defender un principio o precedente importante en una negociación, y *d*) la necesidad de parecer “justo” u “honorable”, o de proteger la reputación propia o *e*) la necesidad de mantener una buena relación con la otra parte una vez concluida la negociación, sobre todo al mantener la confianza y reducir la incertidumbre (Saorin-Iborra, 2006). Lo intangible suele provenir de los valores y emociones personales. Los factores intangibles ejercen una enorme influencia en los procesos y resultados de una negociación; es casi imposible ignorar lo intangible porque afecta nuestro juicio acerca de lo que es justo, correcto o adecuado al solucionar lo tangible.

Por su parte Lax y Sebenius (1986), se centran en cuatro elementos que caracterizan la negociación: la interdependencia, un sentido de percepción de conflicto, una interacción oportunista y la posibilidad de un acuerdo.

Mastenbroek (1987) considera que la negociación es una habilidad que puede combinar el éxito de los propios intereses con la interdependencia, y, además, puede aumentar el valor de la interdependencia en el sentido de que las personas aprenden mejor a sacar partido de ella.

Es una habilidad social particular (constituye más una alternativa a otras habilidades como la cooperación y la lucha) y será la estrategia apropiada en una situación que presenta intereses diferentes y a veces competitivos, pero al mismo tiempo simultáneos en dos partes interdependientes, en el sentido de que un acuerdo trae ventajas para ambos (las partes no están de acuerdo, pero les gustaría llegar a un acuerdo, debido a que la evasión como la pelea sería desfavorable) (Mastenbroek, 1987, 1989).

En resumen, y desde el análisis de las perspectivas que hemos expuesto anteriormente, podemos definir a la negociación como un proceso de toma de decisiones en el que dos o más partes toman conjuntamente las decisiones para resolver los intereses en conflicto en relación a la distribución de recursos escasos (Bazerman y Carroll, 1987; Pruitt, 1981). Primero, las partes verbalizan sus demandas contradictorias, pasando posteriormente al acuerdo a través de un

proceso de realización de las concesiones o en busca de nuevas alternativas (Pruitt, 1981).

En este sentido, Pruitt (1981) señala que las funciones completas de la negociación pueden resumirse en tres puntos esenciales:

- Desarrollo de acuerdos específicos (además de determinar cómo las personas se comportan en una situación dada, estos acuerdos eliminan disputas, establecen precedentes y, en la medida en que ambas partes estén satisfechas con el resultado se fortalece la relación entre las partes implicadas);
- El desarrollo de políticas de largo plazo sobre las funciones, obligaciones y privilegios (muchos negociadores respetan el ámbito general de las políticas que tienen implicaciones en múltiples decisiones específicas);
- Y la mediación del cambio social (este cambio, frecuentemente, deriva de fallos en las estructuras y poderes tradicionales resultante de la alteración de circunstancias, modificación de necesidades y transformación de las relaciones de poder entre los miembros de un grupo u organización; aspectos éstos que requieren negociación); de este modo, podríamos añadir que la negociación asegura y regula los sistemas complejos al permitir o ajustar entre las necesidades de cambio y las de estabilidad.

Tomando como referencia a Pruitt (1981) y Bercovitch (1984), Serrano y Rodríguez (1993a) señalan que los elementos clave que definen la naturaleza de la propia negociación son:

- Existencia de una interdependencia entre las partes involucradas en el proceso, visible en el hecho de que el consenso de los dos intervinientes es necesario para que el otro pueda alcanzar los objetivos que se propuso. En este sentido, Serrano y Rodríguez (1993) argumentan, con razón, que la interdependencia es ya el mismo surgimiento del conflicto, prosigue a lo largo de la negociación y culmina con los acuerdos. La conducta de una parte estimula y, a su vez, se ve estimulada por la otra. En el desarrollo de una negociación

constructiva es de mayor relevancia en la comprensión de estas relaciones de dependencia que se establece entre los actores, teniendo en cuenta, en particular, la dinámica de sociedades cada vez más complejas en que vivimos.

- La relación entre las partes es motivacionalmente contradictoria, pues los actores sociales involucrados en el proceso de negociación se encuentran, por lo general, en la dicotomía entre obtener satisfacción y conceder satisfacción, entre competitividad y cooperación, etc. Siendo, muchas veces necesario, actuar en sentido opuesto. Bercovitch (1984) afirma que la negociación opera dentro de dos parámetros – ampliar la cooperación (primer parámetro) de los intereses conjuntos con la mejor manera de maximizar los intereses de cada actor (segundo parámetro). La negociación, en ese sentido, se puede describir como una relación de motivos mixtos, en la medida en que los actores se encuentran juntos en una relación social en que ambos tienen intereses comunes e intereses en conflicto.
- La negociación se encuentra mediada por las relaciones de poder que existe entre las partes. Es de suma importancia decir que si una de las partes posee mucho más poder que la otra parte, entonces se produce una imposición. Cabe por ello señalar que un cierto equilibrio de poder, real o percibido, parece necesario para que exista realmente un proceso negociador (Serrano, 1996).
- Depende, en gran medida, la percepción que los agentes sociales tienen del propio proceso negociador. Esto es, las expectativas que se depositan en la negociación se basan en la percepción que se tiene de alcanzarlas los objetivos (una vez más observamos la relación entre conflicto y negociación, pues el conflicto está en el origen del proceso negociador existente, obviamente conformado por un conjunto de estereotipos, prejuicios y preconceptos, etc.).

En la perspectiva de Pruitt y Camevale (1993), la negociación puede terminar con uno de los posibles siguientes resultados: a) la victoria por un lado, b) un

simple compromiso entre las partes, c) un acuerdo de integración (también llamado acuerdo de ganar-ganar) y d) no lograr el acuerdo.

Los procesos de negociación podrían ser ubicados de forma tradicional en la conceptualización de resolución de conflictos (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004), pudiendo finalizar este epígrafe tomando las palabras de Rubin (1983), para quien la negociación sigue siendo uno de los mejores inventos para resolver problemas, una técnica que promete menos de lo que quisiéramos, pero mucho más de lo que obtendríamos sin ella.

1.4.2. Tipos y etapas de la negociación

Consideramos útil la perspectiva de los diferentes tipos de negociación, en términos de varios elementos de análisis; obviamente, siendo conscientes de que el fenómeno es de una gran variabilidad y que las tipologías siempre provocan algunas limitaciones inherentes y provocan una rigidez contraria al dinamismo de la realidad social. Sin embargo, Es posible realizar algunas diferencias entre los distintos procesos negociadores, como una adición meramente descriptiva (cf. Bercovitch, 1984; Munduate, 1992; Pruitt, 1981; Touzard, 1981).

Muchas negociaciones son, simultáneamente, formales e informales, públicas y privadas, y no es por tanto, de gran dificultad visualizarlas de distintas formas que, normalmente, se yuxtaponen durante un proceso de negociación. En función del análisis de las situaciones de negociación, podemos establecer dos grandes tipologías negociadoras.

1.4.2.1. *Negociación integrativa y negociación distributiva*

La negociación que se caracteriza por un conflicto total de intereses se denomina *distributiva* (Raiffa, 1982; Walton y McKersie, 1965; Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004; Thomson, Wang y Gunia, 2010), mientras que negociaciones con potencial para ganancias conjuntas se conocen como *integrativas* (Follett, 1940; Raiffa, 1982; Walton y McKersie, 1965, Lewicki, 2012). Por lo tanto, los actores en la negociación distributiva “reclaman” y tratan de obtener valor, mientras que en la negociación integrativa “crean” valor (Lax y Sebenius, 1986).

La función de la *negociación distributiva* es resolver los conflictos sobre las cuestiones en las que los intereses de las partes son básicamente antagonistas. En este tipo de negociación, las partes ven el resultado como un juego de suma cero o suma constante. Es decir, las partes traen consigo una idea fija de la negociación, de ver quién se lleva el trozo del pastel más grande. Consideran que una parte gana, al tiempo que la otra pierde (Carnevale y Keenan, 1992).

Las interacciones distributivas se caracterizan por el comportamiento competitivo de las partes y la comunicación entre actores se orienta por el control o la distorsión, y los resultados que se obtienen están basados en políticas disociativas o institucionalizadas (Bercovitch, 1984).

La *situación de negociación distributiva* también se denomina negociación competitiva o de tipo ganar-perder. En esta situación, las metas de una de las partes suelen estar en conflicto directo y fundamental con las metas de la otra parte. Los recursos son fijos y limitados, y ambas partes quieren que les corresponda la mayor cantidad. Como resultado, cada parte utiliza un conjunto de estrategias para maximizar lo que le corresponda. Una estrategia importante es proteger con cuidado la información: los negociadores sólo deben dar información a la otra parte cuando les represente una ventaja estratégica. Al mismo tiempo, es muy conveniente obtener información de la otra parte para mejorar el poder de negociación. Una negociación distributiva es básicamente una competencia sobre quién va a obtener más de un recurso limitado, el cual suele ser dinero. El que una o ambas partes consigan o no sus objetivos depende de las estrategias y tácticas que empleen (Walton y McKersie, 1965).

Una dificultad de la negociación distributiva es que las partes negociadoras concentren la atención en sus diferencias e ignoren lo que tienen en común (Thompson y Hrebec, 1996). No obstante, las estrategias y tácticas de negociación distributiva son muy útiles cuando un negociador quiere maximizar el valor obtenido en un solo acuerdo, cuando la relación con la otra parte no es importante y cuando se está en la etapa de declarar un valor en las negociaciones (Lewicki, Saunders y Barry, 2012)

En vez de suponer que las negociaciones son situaciones de tipo ganar-perder, los negociadores pueden buscar soluciones ganar-ganar, y a menudo las encuentran. De ello nos ocuparemos a continuación.

La *negociación integrativa* se ocupa de la resolución de los problemas, lo que lleva implícito encontrar una solución que satisfaga las necesidades de ambas partes, al menos hasta un cierto grado. Las soluciones integradoras encierran, a menudo, la “ampliación del pastel”, es decir, realizar concesiones mutuas sobre cuestiones de diversa importancia, o satisfacer las necesidades subyacentes de ambas partes (Carnevale y Keenan, 1992).

Las interacciones integrativas son diferentes de las anteriores, manifestándose por un comportamiento exploratorio de solución de problemas, por la voluntad de examinar nuevas soluciones, en lugar de un comportamiento selectivo y ritualista (Bercovitch, 1984). Su objetivo es conciliar los intereses de ambas partes, la obtención de los beneficios comunes y lograr acuerdos de "ganar-ganar", a través del intercambio abierto de información y toma de decisiones compartida (Pruitt, 1986; Walton y McKersie, 1965). Por lo tanto, debe ser creativa y cooperativa, aumentando el pastel y la búsqueda de intereses comunes (Putnam, 1990).

Como refieren Barry y Friedman (1998), la negociación integrativa se beneficia de la mayor comunicación entre las partes, pues cuando éstas transmiten las verdaderas necesidades y preocupaciones, se produce mayor conexión, intercambian información y examinan opciones, lo cual aumenta la probabilidad de que se encuentren soluciones satisfactorias para ambas partes.

Así, el negociador integrativo activo, asume, además de la persistencia y esfuerzo, preocupación no sólo por sus intereses, sino también por los intereses de la otra parte (Pruitt y Rubin, 1986) que, resumiendo, no es un mero intercambio de concesiones.

La negociación integrativa se vincula a la creencia de que hay una forma de otorgar beneficios a la otra parte, sin que sea una pérdida propia; es más, se debe considerar un beneficio, pues se trata de un juego de suma positiva (Monteiro, 1996).

En la negociación distributiva, la comunicación entre los actores y la comprensión de la perspectiva del oponente se consideran perjudiciales para

maximizar la estrategia de los beneficios propios, mientras que el negociador integrador se centra en los intereses presentes (no en las posiciones), la orientación se centra en el problema (no en las personas), la resolución de conflictos se basa en reglas determinadas de común acuerdo (no en el poder) y el método utilizado favorece la aparición de nuevas ideas, nuevas propuestas y el máximo de información disponible (Giacomantonio, De Dreu y Mannetti, 2010).

En general, en los acuerdos ganar-ganar las partes llegan a beneficios conjuntos e integran sus intereses. Por lo general, los acuerdos integrativos surgen de la solución creativa de problemas, por lo que es importante que los actores descubran el potencial integrador de las situaciones de negociación en el que están implicados (Pruitt, 1983). En esta línea, cuanto mayor sea el número de temas que se incluyan en la negociación mayor será el potencial integrador de la negociación (Naquin, 2003).

En este sentido, puede ser contrastada con los compromisos, que se logran cuando las partes hacen concesiones en una dimensión obvia y que suelen producir bajos beneficios conjuntos (Follett, 1940).

De ahí que los acuerdos integrativos tienen un número mayor de ventajas que los compromisos (Lax y Sebenius, 1986; Pruitt, 1981; Ury, Brett & Goldberg, 1988), destacando el hecho de que son más determinantes para las partes; más estables en el tiempo; más beneficiosos para la armonización de la relación entre las partes; contribuyen a la eficacia de la organización, si las partes son subunidades organizacionales; asimismo contribuyen al bienestar de la comunidad en general (Pruitt y Rubin, 1986).

Es conveniente afirmar ahora que, a pesar de que muchos investigadores tratan la negociación distributiva y la integrativa como dos tipos de negociación diferentes y separadas, Walton y McKersie (1965) los consideran, simplemente, como dos subprocesos (Putnam, 1990), (Lewicki et al., 2013). Como se puede deducir de lo dicho, serán pocas las negociaciones puramente integrativas, así que la mayoría de las negociaciones contienen, tanto aspectos distributivos como integrativos (Walton y McKersie, 1965), es decir, son procesos de negociación de "motivos mixtos".

Resumiendo brevemente, la negociación distributiva se produce, como se ha indicado, cuando cada parte trata de maximizar sus ganancias y hay un razonamiento del "ganar-perder", mientras que la integrativa se refiere a un proceso por el que las partes tratan de explotar opciones con el fin de aumentar los beneficios mutuos, tendiendo por ello a la solución de los problemas y el beneficio de todas las partes (por lo tanto los negociadores deben reconocer y definir el problema, buscar posibles soluciones, evaluarlos y seleccionar uno que maximiza la ganancia conjunta).

1.4.2.2. El proceso de negociación: etapas

El proceso de negociación tiene un desarrollo y pasa a través de determinadas etapas que, generalmente, llevan a diferentes tareas (Lewicki, 2012). No obstante, conviene señalar que la secuencia no es idéntica en todos los casos ni la conducta de los negociadores debería ser igual (Serrano, 1996).

Por otra parte, Barry y Oliver (1996) plantean la prenegociación, el proceso de negociación, los resultados y la ejecución como etapas de la negociación, y profundizan en los efectos del afecto en cada una de dichas etapas.

Por su parte Leonard Greenhalgh (2001) expresó un modelo de negociación por etapas muy relevante para una negociación integradora. Sugiere que hay siete pasos fundamentales para un proceso de negociación ideal

1.- Preparación: decidir qué es importante, definir las metas, pensar con anticipación cómo colaborar con la otra parte.

2.- Desarrollo de la relación: conocer a la otra parte, comprender sus semejanzas y diferencias, y establecer un compromiso para lograr un conjunto de resultados mutuamente provechosos. Greenhalgh (2001) afirma que esta etapa es muy importante para avanzar satisfactoriamente a las siguientes.

3.- Recopilación de información: conocer lo necesario sobre los problemas, la otra parte y sus necesidades, la factibilidad de los acuerdos posibles y lo que puede ocurrir si no se consigue un acuerdo con la otra parte.

4.- *Utilización de la información:* en esta etapa, los negociadores integran el caso que prefieren para sus resultados y acuerdos preferidos, los cuales maximizan las propias necesidades del negociador. Con esta presentación se suele “vender” a la otra parte el resultado que prefiere el negociador.

5.- *Ofrecimiento:* proceso de pasar de una posición inicial ideal al resultado real. El ofrecimiento es el proceso mediante el cual cada parte plantea su “oferta inicial” y después se acerca hasta un punto intermedio.

6.- *Cerrar el acuerdo:* el objetivo de esta etapa es fijar un compromiso hacia el acuerdo conseguido en la etapa anterior. Tanto el negociador como la otra parte deben estar seguros de haber alcanzado un acuerdo con el que estén satisfechos, o que al menos acepten.

7.- *Instrumentar el acuerdo:* determinar quién necesita hacer qué, una vez alcanzado el acuerdo. Suele ocurrir que las partes descubren que el acuerdo tiene defectos, le faltan los puntos importantes, o la situación cambia y surgen preguntas nuevas. Aquí aparecen las fallas de las fases anteriores, y tal vez se vean abocados a acudir a un árbitro, un juez, reabrir el acuerdo o dirimir los problemas.

Greenhalgh (2001) afirma que este modelo es muy prescriptivo —es decir, es el modo en que las personas deben negociar— y defiende con firmeza por qué debe ser así. Sin embargo, un examen de la práctica real de los negociadores demuestra que con frecuencia se desvían de este modelo, sobre todo influidos por su cultura nacional.

1.4.3. Factores estructurales del proceso de negociación

El análisis de la diversidad y complejidad de esta forma particular de interacción entre los actores en conflicto, que es la negociación, no estaría completa si no se consideraran las variables que afectan a su naturaleza en los diferentes niveles (Bercovitch, 1984; Serrano y Rodríguez, 1993a). Tratándose, obviamente, de un trabajo nada fácil y bastante complejo por lo que respecta al peso que cada elemento tiene sobre la realidad del proceso.

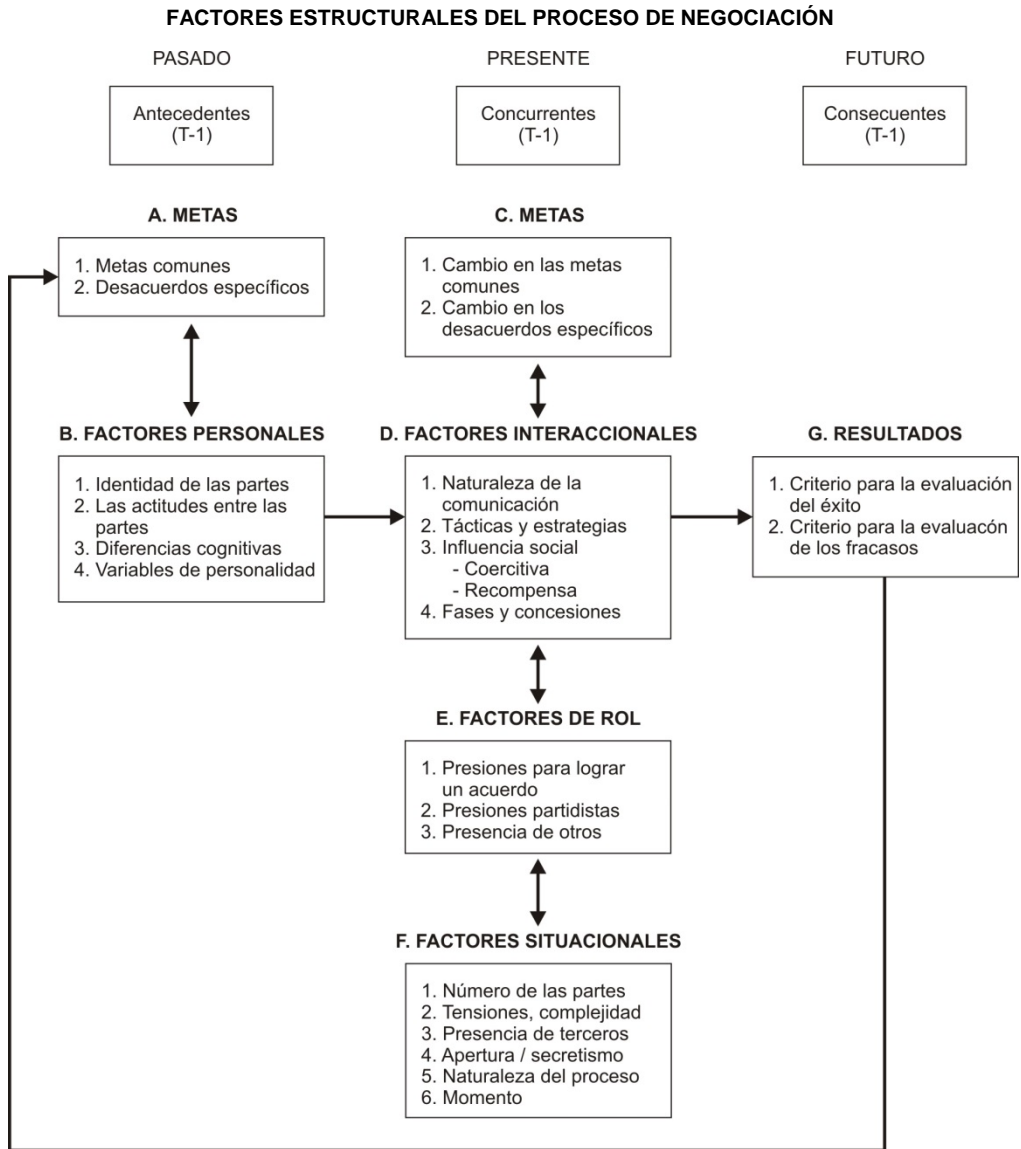
Hay variados y diferentes enfoques sobre la temática de la negociación, pero la perspectiva psicosocial es la que, en mayor medida, ha permitido una exploración del proceso, tanto teórica como práctica, y una integración de los hallazgos existentes.

En este sentido, señala Bercovitch (1984) que, dada la relevancia y el carácter complejo de la negociación, es útil tener un cuerpo conceptual que puede incorporar los resultados de la experimentación, simulación e investigación y documentar sus efectos en los resultados de la negociación.

El enfoque psicosocial está fuertemente influenciado por el modelo pionero de Sawyer y Guetzkow (1965), y por Druckman y todo el resto de la psicología social de la negociación (Bercovitch, 1984; Serrano y Rodríguez, 1993).

Bercovitch (1984), desde una perspectiva psicosocial, llama la atención sobre la compleja relación que constituye la negociación, pues incluye diferentes variables, con efectos interactivos diversos, en diferentes períodos de tiempo y en los distintos niveles, sugiriendo que su estructura general tiene lugar en tres dimensiones temporales: antecedentes (pasado), concurrentes (presente) y consecuentes (futuro), tal como se refleja en la figura 1.3. en la que se muestra el grupo de variables que hace referencia a factores personales, de rol, interactivos, situacionales y a las metas u objetivos. Como indica Serrano y Rodríguez (1993) los resultados estarían determinados por la interacción de estas variables entre sí, en la dirección indicada en el modelo.

Figura 1.3. Aproximación psicosocial al análisis de la negociación



Fuente: Bercovitch (1984). Tomado de Serrano y Rodríguez (1993).
Elaboración propia

Los *factores personales* incluyen características individuales, necesidades, actitudes, expectativas y otras disposiciones, relativamente estables, que los seres humanos traen a la negociación. Dichos factores preexisten al proceso de gestión de conflictos, dan forma a la personalidad del individuo, a la percepción que tiene de su entorno y a su comportamiento de manera característicamente única.

Esta categoría de factores constituye una relevante variable independiente en cualquier estudio sobre la conducta negociadora, la eficacia de los resultados negociados, funcionando como inputs para la orientación motivacional de los actores en conflicto, ayudando a determinar la naturaleza del proceso de negociación y contribuir a su gestión (Bercovitch , 1984).

El sello de la personalidad puede expresarse, de manera general, en dos categorías: a) las características individuales (por ejemplo, edad, género, inteligencia, etc.) y b) los motivos y actitudes individuales (por ejemplo, la confianza, la cooperación, el autoritarismo, etc.).

Decidir cuál puede ser el peso de estos elementos sobre el desarrollo de la negociación no parece posible con exactitud. De la misma manera no se le puede otorgar una influencia de absoluto, pues sería, tal como indica Serrano y Rodríguez (1993) “caer en un psicologismo estrecho”. Además, no siempre tendrán la misma importancia y lo relevante es subrayar el hecho de que sus efectos sobre el proceso van a estar en interacción con otros factores.

Los factores de rol afectan a la posición, las expectativas, la estrategia y el comportamiento de los actores, que ejercen una marcada influencia en la forma y el proceso de gestión del conflicto.

Describiendo un conjunto de influencias provenientes del grupo de referencia del negociador o de expectativas ligadas a su posición, estos factores, simultáneamente, prescriben las opciones posibles (marcan su espacio de decisión) y le crean presiones (el negociador tiene que ser sensible a las necesidades y expectativas de su propio grupo, las necesidades y expectativas del otro grupo y a la necesidad general de moverse, en conjunto, para lograr algún tipo de resultado aceptable).

Por lo tanto, hay que destacar, con Serrano y Rodríguez (1993), que estos factores hacen que el proceso interaccional también pase por una relación inter-

organizacional e intra-organizacional (las influencias provienen, tanto de las organizaciones entre sí, como del interior de la propia, colocando al negociador en una posición mediacional).

Los *factores situacionales* abarcan, según Bercovitch (1984), varios componentes, incluyendo:

- Los componentes físicos (lugar de negociación, neutralidad del lugar, arreglos físicos para la gestión del conflicto, etc.);
- Los sociales (número de partes implicadas, presencia de una tercera parte, etc);
- Los asuntos (número de temas de la agenda, relevancia de los temas, asuntos tangibles o intangibles, etc.);
- Las relacionadas con la orientación interpersonal (tensiones entre las partes, apertura u ocultación del proceso de negociación, naturaleza y uso de los canales de comunicación, etc.).

Estos factores situacionales ejercen una no menos importante influencia en la naturaleza y calidad de la negociación, siendo necesario prestar atención a las particularidades de los términos en los que se mueve el proceso de negociación.

Por último, Bercovitch (1984) destaca los *factores interaccionales*, que se refiere a un gran número de variables que afectan a la interacción de los negociadores, pues nos permiten conocer la importancia de la relación anterior entre los actores sociales y la naturaleza de su interdependencia.

Por lo tanto, las variables relevantes son:

- Las actitudes y motivación de las partes en relación con cada uno de ellos;
- La distribución del poder entre las partes;
- Su proceso de comunicación;
- Su utilización de estrategias y tácticas de influencia social.

Los objetivos y metas establecidas por los negociadores en el intento de resolver el conflicto son de muchos tipos, pudiendo surgir también durante el propio proceso negociador, de tal modo que, incluso, los temas objeto de conflicto

pueden pasar a un segundo plano y metas muy genéricas planteadas inicialmente son susceptibles de irse especificando y concretando a medida que transcurre el proceso de negociación.

Los estudios sobre los efectos de los objetivos en la negociación han versado sobre dos aspectos centrales: los límites y el tipo de objetivos. En relación con el tema de los límites, el modelo de Walton y McKersie (1974) lo han operacionalizado con el concepto de “zona de aspiración”, que representa el espacio o abanico de soluciones posibles para las partes en un momento dado, o bien las soluciones que son descartables de entrada, todo ello dentro de la dimensión integradora de la negociación.

En cuanto al problema alusivo a la naturaleza de los objetivos, la presencia de elementos ideológicos que sustentan muchos conflictos, suele producir conflicto a la hora de negociar. Druckman (1977) llegó a la conclusión de que cuanto mayor es la relación entre los intereses y aspectos ideológicos o axiológicos, más difícil será concluir positivamente la negociación.

Resumen

El talento negociador para Pimentel (2013, tomado de Bercoff, 2005) es la suma de varios factores principales: las capacidades innatas de las personas y la adquisición de experiencia y formación en la negociación. Una negociación es para este autor por un lado la implementación de reglas, técnicas, constantes y variables, siendo por tanto un proceso que posee una dinámica propia. Pero también manifiesta que en la negociación existe un factor interactivo entre individuos dotados de afectos y de valores, ofreciendo así las mismas oportunidades de improvisación, creatividad e inspiración que el arte.

Todo lo visto con respecto a los factores intervinientes en la negociación nos viene a plantear una nueva perspectiva, que es preocuparnos por la negociación en términos de eficacia. En ese sentido Rahim, con el planteamiento de los estilos de gestión del conflicto (1983, 2002) y Serrano, (1996, 2012) con su modelo de medición de la eficacia negociadora, centran su interés en este constructo debido a sus repercusiones teóricas y prácticas.

CAPÍTULO 2

EFICACIA NEGOCIADORA

Introducción

Cuando se reflexiona sobre la negociación cabe cuestionarse si podemos predecir un final exitoso, y cuáles son las claves que lo determinan. En la negociación son muchas las variables y dimensiones que condicionan el formato del conflicto y la dinámica de la negociación (Bercovitch, 1984).

Negociar no es fácil. Una negociación es por un lado la implementación de reglas, técnicas, constantes y variables, siendo por tanto un proceso que posee una dinámica propia (Bercoff, 2005). Debemos garantizar usar la metodología oportuna para poder llegar a una negociación exitosa. Pero aun así el método no garantiza el éxito de la misma. En la negociación existe un factor interactivo entre individuos (Pimentel, 2013) que nos invita a cuestionarnos el valor predictivo del factor humano. Las distintas facetas del negociador pudieran ser tenidas en cuenta como variables predictoras en la mayor o menor eficacia en la negociación, asumiendo ésta el papel de variable criterio.

Abundan los casos personales, comerciales, políticos, etc. en que se ha evidenciado las dificultades para que las partes lleguen a acuerdos satisfactorios. ¿Por qué fallamos? ¿No actuamos correctamente? o ¿no estamos lo suficientemente motivados para lograr acuerdos? El hecho de que algunas personas sean reconocidas como buenos negociadores nos invita a hacernos la siguiente pregunta ¿existirán diferencias personales que ejerzan un grado de influencia en que las personas negociemos de manera más o menos eficaz? La respuesta tendrá impacto en una gran variedad de contextos en que las personas negociamos y es importante demostrar competencia en cada uno de ellos.

Dado que la negociación es tan importante para el éxito personal y empresarial, es sorprendente que la mayoría de las personas no negocie demasiado bien –si lo juzgamos basándonos en su rendimiento en simulaciones de negociaciones empresariales reales (Neale y Bazerman 1991; Thompson y Hrebec 1996; Thompson 1990). Por ejemplo, en una reciente investigación con ejecutivos de alto nivel de las mayores compañías del mundo, el 95% alcanzó resultados subóptimos en una simulación comercial real; en términos prácticos, ellos se "dejaron dinero sobre la mesa", es decir, no explotaron todas las buenas opciones disponibles. No son los únicos. Una amplia masa de evidencias indica que las personas se dejan dinero sobre la mesa de forma consistente, que se alejan de acuerdos beneficiosos y que, en algunos casos, se conforman con menos de lo que hubieran podido obtener si hubieran seguido un curso diferente de acción.

En el presente capítulo tratamos, en primer lugar, de delimitar el concepto de eficacia en la negociación y sustentarlo en las orientaciones que, hasta el presente, han requerido la mayor atención por parte de la psicología: motivación, conducta, cognición y afecto.

Se sigue esta orientación en contraste con otras de carácter economicista que, en la negociación, ponen el acento en la obtención del mayor beneficio económico (modelo normativo) y consideran al negociador un agente libre de emociones.

A continuación describimos la relevancia que presentan las diferencias individuales en la eficacia negociadora, por su influencia en los procesos y los resultados alcanzados. Ello es importante en el presente trabajo, toda vez que nuestra investigación pretende analizar el grado de relación que tienen variables de naturaleza socioafectiva sobre la eficacia negociadora.

Por último, analizamos el instrumento que nos ha servido de medida para evaluar el grado de eficacia negociadora en el presente trabajo.

2. EFICACIA NEGOCIADORA

Uno de los problemas más decisivos e interesantes en el estudio de la negociación hace referencia, sin duda, al conjunto de aspectos relacionados con la eficacia negociadora. Es más, probablemente se trate del tema central, en el que todos los demás confluyen y desde donde puede interpretarse y valorarse el conjunto del proceso y dimensiones que componen la negociación. De poco sirve dotarse de una taxonomía completa o delimitar los perfiles de las estrategias y tácticas que se emplean si no estamos en condiciones de decidir qué debe hacer un negociador para llevar adelante exitosamente una negociación.

Los estudios sobre la efectividad negociadora ha interesado a investigadores de diversas disciplinas, diferenciándose dos tipos de aproximación (Raiffa, 1982): una tipo normativo, basado en principios de racionalidad que prescriben cómo se deben comportar los negociadores, desarrollados principalmente por economistas (Thompson y Hastie, 1990, Thompson, Wang y Gunia, 2010) y otra aproximación de carácter más descriptivo, desarrollados principalmente por psicólogos o expertos organizacionales.

Los resultados de las investigaciones sobre el modelo normativo en situaciones de carácter competitivo han tenido como consecuencia descriptores inadecuados del comportamiento de las personas en situaciones de negociación (Neale y Bazerman, 1985, Thompson y Hastie, 1990, Thompson, Wang y Gunia, 2010).

Existe un posicionamiento ecléctico que distingue, no tanto dos aproximaciones opuestas, sino dos estrategias de afrontamiento de la negociación, que implican afrontamientos complementarios, en función de variables contextuales (Lewicki, 2012) pudiendo darse incluso en un mismo proceso negociador los dos posicionamientos de forma alternativa (Thompson, 2010). Estas dos estrategias son, como ya hemos visto en el capítulo 1, la distributiva y la integrativa.

La mayor parte de las aproximaciones recientes (Rahim, 2002; Serrano, 2012) entiende que la eficacia se compone de aspectos de resultados y aspectos de tipo psicosocial.

Ante todo, pues, se trata de definir el concepto de eficacia. De acuerdo con Serrano (1996, 2012, p. 99), “la actividad negociadora es eficaz cuando resuelve el conflicto que dio lugar a la misma, de modo que las partes perciben y expresan que el acuerdo es aceptable y recoge satisfactoriamente las expectativas de cada una de ellas”. Normalmente, la satisfacción no suele ser total, porque la dinámica propia de la negociación impone concesiones, reajustes perceptivos y los cambios que necesariamente origina un proceso de acercamiento.

Desde el punto de vista concreto de un negociador y de su propia organización, “eficacia” significa alcanzar los objetivos propios y resolver el conflicto. Se señala esta perspectiva porque es así como normalmente se percibe. El interés porque la otra parte quede satisfecha no suele obedecer a motivos altruistas, sino a un “interés estratégico”, en la medida en que el fin satisfactorio del conflicto repercute en los propios intereses.

Thompson, Wang y Gunia (2010) establecen que los procesos de negociación incluyen, por parte de los negociadores, conductas, cogniciones, motivaciones y emociones.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la eficacia negociadora, desde la fundamentación teórica, puede ser estudiada desde estas variables complementarias: motivacional (Pruitt, 1983), conductual (Mastenbroek, 1987, 1981, 1991), cognitiva (Bazerman y Neale) y emocional (Barry y Oliver, 1996).

2.1. Orientación motivacional

Uno de los modos de estudio más clásicos sobre la gestión del conflicto y la negociación están basados en los modelos motivacionales, que examina la influencia de las aspiraciones y los objetivos sobre la conducta negociadora y sus resultados. Dos aproximaciones teóricas generales han sido desarrolladas dentro de esta extensa área. Según una de las aproximaciones, la aspiración es un concepto continuo, unidimensional, que varía de un nivel bajo a un nivel alto (Hammer y Harnett, 1975; Siegel y Fouraker, 1960). En general, el miembro de una pareja de negociadores que tenga un mayor nivel de aspiraciones obtendrá una porción mayor de la ganancia conjunta (Siegel y Fouraker, 1960). Los negociadores con altas aspiraciones hacen menos concesiones, realizan mayores demandas y obtienen mayores beneficios que los negociadores con bajas aspiraciones (Siegel y Fouraker, 1960).

La segunda aproximación difiere de las teorías de niveles de aspiración en que propone que los objetivos del intercambio no son unidimensionales y que la maximización de la ganancia no es el objetivo primario y exclusivo de la negociación (Blake y Mouton, 1962; Pruitt y Rubin, 1986).

Por su parte, el modelo de intereses dobles de Pruitt (1981, 1983, 1993) constituye, probablemente, uno de los corpus de conocimiento más relevante en el campo de la negociación. Con este modelo de base, el enfrentamiento a un conflicto se puede abordar desde cinco estrategias generales (Pruitt y Rubin, 1986):

- Mediante una conducta contenciosa (rivalidad), intentando que prevalezca nuestra opinión.
- El acercamiento de solución de problemas, intentando satisfacer los intereses de ambas partes.
- Someterse a las demandas de la otra parte (flexibilidad).
- Quedarse inactivo, pensando que el problema desaparecerá.
- Retirarse de la controversia.

Las tres primeras estrategias (rivalidad, solución de problemas y flexibilidad) son denominadas “coping strategies”, pues conllevan esfuerzos activos para resolver el conflicto.

La *Rivalidad* se refiere a cualquier esfuerzo por resolver un conflicto, considerando el interés propio sin tener en cuenta los intereses de la otra parte. Las partes que emplean esta estrategia mantienen sus propias aspiraciones e intentan persuadir a la otra parte para que se someta. Hay varias tácticas para quien elige esta estrategia, por ejemplo, dilucidar dónde se incluyen amenazas, imponer sanciones que se retirarán si la otra parte cede y tomar acciones previas diseñadas para resolver el conflicto sin el consentimiento de la otra parte.

La Rivalidad puede implicar también, la presentación de argumentos persuasivos, mientras se hacen demandas que exceden lo que es aceptable o, comprometiéndose a sí mismo a una “posición inalterable”, o imponiendo una fecha tope.

La *Solución de Problemas* conlleva un esfuerzo por identificar los problemas que dividen a las partes y acercarse a una solución atractiva para ambas. Las partes que emplean esta estrategia mantienen sus propias aspiraciones e intentan encontrar una manera de reconciliarlas con las aspiraciones de la otra parte.

El acuerdo desarrollado por la solución de problemas puede tomar la forma de un compromiso (una alternativa obvia que resiste las posiciones preferidas de las dos partes), o puede tomar la forma de una solución integradora (una conciliación creativa de los intereses básicos de las dos partes). La diferencia entre un compromiso y una solución integradora se ilustra por dos opciones que se discutieron durante las negociaciones de Camp David. Una propuesta de compromiso era que Egipto e Israel tomaran cada uno la mitad del Sinaí, lo cual era inaceptable para ambas partes. La clave para llegar al acuerdo fue una solución integradora en que Egipto consiguió el Sinaí e Israel consiguió el reconocimiento diplomático y garantías de paz.

Existen varias tácticas disponibles para llevar a cabo la estrategia de solución de problemas. Éstas incluyen ciertos movimientos arriesgados, como hacer una concesión, con la expectativa de recibir una concesión del retorno, mencionar posibles compromisos sobre los puntos hablados, y revelar nuestros intereses

subyacentes. También incluye movimientos prudentes, como indicar los posibles compromisos, uso de mediadores, etc.

Aunque la solución de problemas se ha descrito hasta ahora como una actividad individual, también puede ser una actividad conjunta que implique a ambas partes. La solución de problemas conjunta es una manera excelente de localizar las soluciones mutuamente aceptables, pero a veces es inviable porque una parte no está preparada para ello o no confía en la otra parte. Por lo tanto, debe sustituirse temporalmente por la solución individual de problemas.

Como expresa Serrano (1993) “Se trata de una estrategia conciliadora y cooperativa. No es un planteamiento frecuente, debido a que el conflicto que motiva la negociación suele generar enfrentamientos, desconfianzas y una larga serie de consecuencias que, de entrada, enfrentan a las partes” (op. cit., p. 65).

En consonancia con este planteamiento se sitúan los trabajos de la Universidad de Harvard, que recoge que el *Método de Negociación basado en los principios* “sirve para decidir asuntos, cuestiones y temas basándose en sus circunstancias, en lugar de pasar por un proceso de regateo en que cada parte dice lo que hará y no hará. Sugiere que, siempre que sea posible, se busquen los beneficios mutuos; y que cuando los intereses entren en conflicto, se debe insistir en que el resultado se base en unas ciertas normas o criterios justos, siendo además, independientes del deseo o la voluntad de cualquiera de las partes” (Fisher, Ury y Patton, 1981, p. 16).

La *Flexibilidad*. Implica rebajar las aspiraciones propias. No conlleva, necesariamente, una renuncia total, pudiendo significar una concesión parcial.

La *Retirada* y la *Inacción* son similares, ya que implican una terminación o culminación de los esfuerzos para resolver la controversia. La diferencia es que la retirada implica una terminación permanente, mientras que la inacción es un movimiento temporal que sigue abierto a la posibilidad de retomar los esfuerzos por solucionar la disputa.

Las cinco estrategias básicas están relacionadas, en el sentido de que, escogiendo una de ellas es menos probable que se elijan las otras. Aunque a veces aparezcan combinadas entre sí, las *coping strategies* son algo incompatibles. Hay tres razones para esta incompatibilidad. Primero, las *coping strategies* son medios

alternativos de acercarse al mismo fin, al acuerdo con la otra parte. Si no es posible usar una de ellas, es más probable que una persona emplee las otras. Segundo, estas estrategias requieren orientaciones psicológicas diferentes; por ejemplo, no es igual presionar a la otra parte con una conducta contenciosa que trabajar con la otra parte en la solución de problemas. Tercero, estas estrategias tienden a mandar señales contrarias a la otra parte. La flexibilidad, a menudo, implica debilidad, que es contrario a presionar al otro. La rivalidad puede minar la confianza de la otra parte que es un elemento importante en la efectividad de la solución de problemas (Pruitt y Carnevale, 1983).

El modelo de Pruitt se orienta a dos nociones teóricas sobre los determinantes de la elección de estrategias básicas. La primera se resume en el “modelo de intereses dobles”, trazando la elección estratégica relativa a la preocupación por los intereses propios y la preocupación por los intereses de la otra parte. La segunda la llama el autor “percepción de viabilidad”, definida como el coste que implica su puesta en práctica y si se percibe como posible.

2.1.1. El modelo de intereses dobles

Tal como se ha indicado, el modelo de intereses dobles, como su propio nombre indica postula dos tipos de intereses: *interés sobre los propios resultados*, que se muestran en la abscisa, e *interés sobre los resultados de la otra parte*, que se muestran en la ordenada. Estas preocupaciones se reflejan desde la indiferencia (punto cero de la coordenada) a la mucha preocupación (ver figura 2.1).

Figura 2.1. Modelo de intereses dobles



Fuente: Serrano y Rodríguez (1993). Elaboración propia

Las dos preocupaciones de este modelo se definen de la forma siguiente: El interés sobre los *propios resultados* antepone la importancia de nuestros propios intereses –o nuestras necesidades y valores- en el terreno de la disputa. Las personas con una preocupación fuerte sobre sus propios resultados son muy resistentes al sometimiento; en otros términos, sus aspiraciones tienden a ser rígidas y elevadas.

El interés sobre los *resultados de otros* implica darle mayor importancia a los intereses de la otra parte -sintiéndose responsable por la calidad de los resultados de los otros. Esta preocupación, a veces, es genuina, teniendo un interés intrínseco en el bienestar del otro. Sin embargo es, a menudo instrumental, intentando ayudar al otro a lograr sus propios intereses. Así, por ejemplo, la dependencia de otra persona estimula el esfuerzo por construir una relación con esa persona, intentando satisfacer sus necesidades.

El modelo de intereses dobles establece predicciones sobre los antecedentes de la elección estratégica: La solución de problemas se alienta cuando hay una preocupación fuerte por los propios intereses y por los del otro. La flexibilidad se

estimula cuando hay un interés sólo por los resultados del otro. La rivalidad se despliega cuando existe una preocupación fuerte sobre los propios resultados únicamente. La inacción aparece cuando el interés sobre los resultados de ambas partes es débil. El modelo no hace predicciones sobre los antecedentes de la Retirada.

Otras versiones del modelo de preocupación dual (Thomas, 1976; Rahim, 2002) incluyen una quinta estrategia llamada “compromiso”, que ordinariamente se sitúa en el medio porque se ve como integración de una preocupación moderada sobre sí mismo y sobre el otro. Pruitt y Rubin (1986) no consideran este planteamiento, porque no ven ninguna necesidad de postular una estrategia separada para explicar el desarrollo de compromisos.

Thomas (1976) especifica que se reducen a menudo las dos preocupaciones del modelo de preocupación dual a una sola dimensión, en la que en un extremo aparecería el egoísmo (la preocupación sobre los propios resultados) y en el otro extremo la cooperación (la preocupación sobre los resultados de los otros). Ésta es una simplificación inapropiada, porque está claro que ambas preocupaciones pueden ser fuertes al mismo tiempo. Las personas pueden ser egoístas y cooperativas (llevándolos a comprometerse en la solución de problemas en un esfuerzo para reconciliar los intereses de ambas partes).

La fuerza de la preocupación sobre los propios resultados difiere de situación a situación y de persona a persona. Una diferencia puede radicar en los valores personales sobre el asunto en cuestión. También puede depender de la importancia que cada persona le da al tema específico, mostrando, incluso, una preocupación fuerte sobre un determinado asunto y una preocupación débil sobre otro al que se confiere menor valor.

El interés sobre los propios resultados también tiende a ser bajo cuando las personas tienen miedo al conflicto. El miedo al conflicto es una disposición de la personalidad. También se produce ante ciertas situaciones, como sentirse atraído -o dependiente de- por otra persona. Situaciones como ésta, las cuales se dice que implican “falsa cohesividad”, son especialmente comunes al comienzo de una relación (Fry, Firestone y Williams, 1983).

Como se ha mencionado antes, el interés sobre los resultados de la otra parte toma dos formas básicas: la preocupación *genuina*, basada en un interés intrínseco en el bienestar del otro, y el interés *instrumental*, orientado a conseguir los propios intereses.

La preocupación genuina sobre los resultados de la otra parte se crea por varios tipos de *vínculos* interpersonales, incluyendo la atracción (Clark y Mills, 1979), la similitud percibida y la identidad grupal (Hatton, 1967). La preocupación genuina también se crea por un estado de ánimo positivo (Isen y Levin, 1972).

La preocupación instrumental sobre los resultados de la otra parte es común siempre que uno se vea dependiente del otro con capacidad de premiar o castigar. Un ejemplo es la expectativa de negociaciones futuras. La dependencia no es una vía de sentido único y lleva a la conclusión de que es deseable construir una relación con la otra parte. La dependencia mutua es bastante común, como sucede en las organizaciones, y puede estimular la mutua flexibilidad o la mutua solución de problemas (Walton, 1969).

Un medio de satisfacer los intereses de la otra parte es conociéndolos. Y una forma de conocerlos es preguntando. Esto puede parecer una obviedad, pero los negociadores no suelen ejecutar acciones encaminadas en esa dirección. Neil Rackman (1980) recogió datos sobre el número de preguntas que, durante el proceso de negociación realizan las partes, encontrando que los negociadores eficaces realizan más del doble de preguntas (21.3) que los negociadores promedio (9.6).

Aunque los vínculos y dependencias, normalmente crean preocupación sobre los resultados de la otra parte, bajo ciertas condiciones pueden producir una reacción antagónica hacia el otro y la adopción de tácticas contenciosas. Esta reacción ocurre cuando las personas a quienes estamos vinculados -amigos, parientes, personas que apreciamos- no cumplan sus obligaciones mínimas o nos frustran severamente. Nuestros vínculos hacia estas personas incentivan más enojo y agresión que hacia otras personas, porque creemos que deben darnos un trato preferente.

El modelo de preocupación dual ha recibido el apoyo en varias investigaciones (Isen y Levin, 1972; Pruitt, 1983). Los resultados obtenidos en dichas investigaciones demostraron que:

- U
na combinación de preocupación alta sobre los propios resultados y preocupación alta sobre los resultados de los otros produjeron un beneficio conjunto especialmente alto. Este resultado es evidente en la conducta activa de solución de problemas, como predice el modelo de preocupación dual.

- O
tra evidencia de la solución de problemas es el hecho que era especialmente probable que los negociadores dieran información sobre sus beneficios. Una combinación de preocupación alta sobre los propios resultados y preocupación baja sobre los resultados de otros produjo un beneficio conjunto ligeramente menor. Declaraciones contenciosas como argumentos persuasivos y amenazas eran comunes en esta condición, como supone, nuevamente, el modelo de intereses dobles. Una combinación de preocupación baja sobre los propios resultados y de preocupación alta sobre los resultados de otros produjo el beneficio conjunto más bajo de todos, como sugiere la predicción de flexibilidad (eliminación de aspiración) en el modelo de intereses dobles.

En resumen, el modelo de intereses dobles postula que la elección estratégica está determinada por la fuerza de dos intereses: interés por los propios resultados e interés por los resultados de la otra parte. Cuando ambas preocupaciones son fuertes, las personas prefieren la solución de problemas; cuando el primer interés es fuerte, prefieren la rivalidad; cuando el último interés es fuerte prefieren la flexibilidad y cuando ambas preocupaciones son débiles, la inacción es lo más probable. El interés sobre los propios resultados produce altas y firmes aspiraciones. Tiende a ser fuerte cuando los intereses que están en juego son importantes, cuando, los resultados en otros temas son insignificantes, cuando hay bajo temor al conflicto. El interés sobre los resultados de la otra parte puede ser genuino o instrumental (estratégico). La preocupación genuina es fomentada por

lazos interpersonales de todo tipo y por un buen estado de ánimo. La preocupación instrumental se fomenta por un deseo de desarrollar una relación activa con una persona de la que uno es dependiente. El valor predictivo de este modelo ha sido demostrado en varios estudios.

La elección entre las cinco estrategias básicas también es una cuestión de viabilidad percibida -hasta qué punto la estrategia parece capaz de lograr las preocupaciones que dan lugar a él y el costo que se prevé de ejecutar cada estrategia. A continuación veremos la viabilidad percibida de las tres estrategias fundamentales consideradas: la solución de problema, la rivalidad y la inacción.

La solución de problema

La solución de problema parece más factible cuanto mayor es el “perceived common ground” (PCG) espacio común percibido. El PCG es la valoración que hace una parte de la probabilidad de encontrar una alternativa que satisface las aspiraciones de ambas partes. Cuanto más probable parece esa alternativa más factible es la solución de problema. El PCG es mayor cuando: a) las propias aspiraciones son bajas, b) las bajas aspiraciones de la otra parte son percibidas por esta parte, y c) hay un gran potencial integrador percibido (PIP) -esto es, la confianza de una parte en que las alternativas favorables para ambas partes existen o puedan crearse.

Esta definición implica que ese PCG es el reflejo de la percepción del conflicto. Cuando el PCG sube, el conflicto, en el sentido de divergencia percibida de intereses, baja.

Conviene destacar el hallazgo encontrado por Neil Rackman (1980) en su estudio de negociadores eficaces y promedio, en contextos naturales. Durante el proceso de negociación, los eficaces prestaban tres veces más atención a las áreas de materia común que los negociadores promedio.

El potencial integrador percibido (PIP), es un componente del PCG, necesita una elaboración de esas alternativas pueden ser desarrolladas y es bajo cuando parece pequeña la perspectiva de encontrar alternativas mutuamente beneficiosas.

Varias condiciones contribuyen al PIP y, por lo tanto, a la probabilidad que se utilice la solución de problemas.

1.- *Confianza en la propia habilidad de solución de problema.* Algunas personas son buenas comunicadoras y/o comprenden cómo crear alternativas mutuamente beneficiosas. Su experiencia las lleva a ver un potencial integrador considerable en casi cualquier situación. Otros, menos dotados, es probable que vean el conflicto como más fuerte y adopten estrategias de flexibilidad o rivalidad, en lugar de solución de problemas.

2.- *Momentum.* El momentum hace referencia a éxitos anteriores en alcanzar acuerdos a la disputa actual. Tales éxitos, mientras más frecuentes y recientes hayan sido, mayor será la fe de la parte en que estos éxitos se repitan en el futuro y el problema a resolver valga la pena.

3.- *Otras percepciones para la solución de problemas.* La solución de problemas parece más factible haciendo que la otra parte participe en el proceso. Hay dos razones para esto. Una es incrementar el PIP, porque trabajar conjuntamente en la solución de problemas es más eficiente que trabajar la solución de problemas de forma unilateral. La segunda es que la solución de problemas parece menos arriesgada cuando la otra parte no está tomando un acercamiento contencioso (rivalidad).

La confianza.

Sin duda alguna, la solución de problemas será percibida como más viable y menos costosa cuando una parte confía en la otra, cuando entre ambas hay una creencia fundada sobre la veracidad del otro y un sincero interés mutuo. Además, la confianza disminuye el coste al reducir los peligros asociados a la estrategia de solución de problemas. La desconfianza hace aumentar el temor y, por tanto, inhibe tácticas propias de esta estrategia. La investigación (Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband y Carnevale, 1980) sugiere que la confianza anima la solución de problemas.

Aunque la confianza permite a las personas adoptar una estrategia de solución de problemas, esto no es ninguna garantía de que esta estrategia se adoptará. De

hecho, la confianza a veces puede tener realmente el efecto opuesto, alentando altas e inflexibles aspiraciones defendidas por conductas de rivalidad.

Si la confianza anima la solución de problemas o la rivalidad depende de la resistencia percibida en la otra parte, esto es, la firmeza aparente de las aspiraciones del Otro. Si se observa que las aspiraciones de la otra parte no son firmes, probablemente, la conducta contenciosa será más factible. Pero si las aspiraciones de la otra parte parecen firmes, la confianza se convierte en cooperación y se estimula la estrategia de solución de problemas.

La evidencia de que la solución de problemas se alienta por una combinación de confianza y percepción de firmeza proviene de varias investigaciones. Todos estos estudios examinaron la contestación de un negociador a las acciones de ayuda de la otra parte, las cuales engendrarían, presumiblemente, confianza. Cuando la otra parte había sido de ayuda, los negociadores estaban más deseosos de cooperar si el otro también (1) tenía alta capacidad de amenaza (Lindsfold y Bennett, 1973); (2) tenía un representado duro (Wall, 1977); (3) había sido inflexible o competitivo en el pasado (Deutsch 1973); o (4) había estado poco dispuesto a hacer concesiones unilaterales en el pasado (McGillicuddy, Pruitt, y Syna, 1984). Estas cuatro condiciones refuerzan, probablemente, la percepción de que la Otra Parte tiene firmes aspiraciones.

La confianza se estimula de varias maneras. Se anima por una percepción que la otra parte tiene una actitud positiva hacia nosotros, es similar a nosotros, o es dependiente de nosotros.

La rivalidad

La rivalidad parece, en primer lugar, más viable cuando se da por la otra parte una considerable resistencia a la concesión y a la flexibilización de posiciones. En segundo lugar, la viabilidad va a estar en función de la misma capacidad del negociador para utilizar conductas de rivalidad. No siempre se está en disposición de ello, bien porque se haya reducido el margen de maniobra, no se tenga el poder suficiente, etc.

Pruitt afirma que la utilización de la rivalidad sitúa permanentemente al negociador entre el éxito y el fracaso. Con frecuencia fracasa porque la resistencia del otro ha sido mayor de lo esperado; pero, en caso de ser exitosa, la insistencia en

el uso de tácticas de rivalidad puede llegar a ser ineficaz; y, desde luego, en una consideración a largo plazo y en una relación estable de interdependencia, el beneficio de quien las utilice va siendo cada vez menor y siempre inferior en eficacia a la solución de problemas. Más aún, Pruitt y Rubin (1986 p. 28) llega a afirmar que “incluso cuando la capacidad de amenaza favorece enormemente a una parte, como en una relación entre amo y esclavo, la solución conjunta de problemas no es rara, aunque beneficie mucho más al amo que al esclavo”.

El Costo percibido.

La conducta contenciosa, particularmente en sus formas más severas, corre el riesgo de provocar a la otra parte, comenzando un escalamiento del conflicto, produciendo un alejamiento de una solución mutuamente aceptable.

No menos importante resulta el coste derivado de la eventual censura o presión que una tercera parte pueda ejercer sobre el negociador o la organización que emplee estrategias de rivalidad. En negociaciones laborales o políticas una tercera parte muy relevante es la opinión pública; una huelga rechazada socialmente se vuelve contra los protagonistas de la misma, lo que hace aumentar el coste de su acción

La inacción y retirada

La inacción es, obviamente, la estrategia derrochadora de tiempo. Por lo tanto, la presión temporal debe rechazar el uso de esta estrategia.

Hay dos fuentes de presión temporal: el coste temporal para mantenerse en la disputa y tener una fecha tope. En la negociación, la presión de tiempo puede ser debida a cualquier costo de mantener la negociación, incluso tiempo perdido para otros asuntos, el gasto de mantener a los negociadores en el terreno, o el deterioro rápido del objeto bajo disputa. Las fechas tope son puntos en el futuro del significado experimentado si la disputa no está resuelta. A una fecha tope el sindicato de fábrica irá a la huelga, a una fecha tope se retira la oferta de trabajo. Mientras más cercana es la fecha tope y mayor sea el perjuicio de pasarse de esa fecha, mayor será la presión de tiempo y menos probable será mantener la estrategia de inacción.

Las tres *coping strategies* son posibles ante la presión de tiempo, pero la investigación sugiere que la estrategia favorita es la flexibilidad. Esto probablemente es porque la flexibilidad es la manera más rápida de acercarse al acuerdo. Le sigue la rivalidad y, por último, la solución de problemas que sólo será adoptada ante la presión de tiempo cuando haya fuerte resistencia a la flexibilidad.

En resumen, a lo largo de las páginas anteriores hemos defendido que la viabilidad percibida -valoración de efectividad y costo- afecta a la elección estratégica. Esta consideración complementa las fuerzas especificadas en el modelo de intereses dobles. Por ejemplo, la solución de problemas se adopta cuando uno se preocupa por los resultados propios y del otro, pero si se percibe alguna posibilidad de éxito a un costo razonable. La viabilidad percibida de solución de problemas está en función del espacio común percibido (PCG), la percepción de que una alternativa puede satisfacer las aspiraciones de ambas partes. La PCG, a su vez, es una función de que nuestras aspiraciones y las percibidas del otro contendiente tengan un potencial integrador percibido (PIP), la probabilidad clara de identificar las alternativas mutuamente beneficiosas. La viabilidad percibida de la rivalidad es una función positiva del poder percibido y una función inversa de la resistencia clara del contrario a ser flexible. La viabilidad percibida de la inacción disminuye con el incremento de la presión temporal.

La aplicación de las tres *coping strategies* puede ser más o menos *vigorosa*. En el caso de la conducta contenciosa, el vigor se refiere a la fuerza de las acciones tomadas. Los gritos son más vigorosos que las comunicaciones persuasivas, los golpes son más vigorosos que los gritos, los disparos más vigorosos que los golpes. En el caso de la solución de problemas, el vigor se refiere al esfuerzo creativo de solución del problema. En el extremo bajo del vigor es un esfuerzo mínimo, intentando coordinar la creación de concesiones hacia un compromiso obvio. En el extremo alto, es un esfuerzo activo por entender los intereses de la otra parte y una búsqueda pensada para reconciliar estos intereses con los nuestros. En el caso de la flexibilidad, el vigor se refiere, simplemente, a la lejanía (mayor o menor) en que ponemos nuestras aspiraciones. El vigor no tiene ningún significado con respecto a las estrategias de inacción o retirada.

Hay varios determinantes de cuán vigorosa será una estrategia. Un grupo de determinantes está incluido en el modelo de intereses dobles. La fuerza de los

intereses especificados en el modelo predice el vigor de la estrategia. Así, si la preocupación sobre los propios resultados es débil y existe mayor interés sobre los resultados de la otra parte se producirá una flexibilidad más profunda. Si la preocupación sobre los resultados de la otra parte es débil y el interés sobre los propios resultados es grande la conducta de rivalidad será más extrema. Si ninguna implicación es débil, la solución de problemas puede ser más vigorosa y creativa por la fuerza en los intereses dobles.

Es común para las partes que han adoptado una *coping strategy* empezar menos vigorosamente y ser más fuerte si los primeros esfuerzos no logran el acuerdo. Tal gradación asegura que no se incurrirá en mayor coste innecesario para lograr las metas. Este punto es muy obvio en el terreno de la conducta contenciosa. Las partes empiezan de forma cauta y sólo realizan una escalada si estas conductas son infructuosas.

En resumen, en este apartado hemos visto la influencia de la orientación motivacional de los negociadores y se ha presentado un modelo sobre las condiciones que afectan a las personas a elegir entre las cinco estrategias disponibles para solucionar el conflicto: rivalidad, solución de problemas, flexibilidad, inacción y retirada. Esta teoría se basa, principalmente, en el modelo de intereses dobles.

2.2. Orientación conductual

Para el desarrollo de las conductas que debe ejecutar un negociador para ser eficaz nos basamos en lo que Mastenbroek (1987, 1989) -fruto de su experiencia como consultor organizacional- define como “modelo integrativo de negociación”. Éste es un aspecto relevante, pues su cariz pragmático evidencia numerosas indicaciones sobre la eficacia en la negociación.

Al igual que Serrano y Rodríguez (1996) consideramos muy apropiado el modelo que ofrece Mastenbroek por varias razones. En primer lugar, por su claridad y consistencia conceptual. Además, se trata de una perspectiva aplicable genéricamente y no elaborada para un caso concreto, lo que permite la posibilidad, al menos teóricamente, de transferencia a situaciones muy diversas y de generalización. Por otra parte, porque es un modelo que puede operativizarse y

contrastarse con la realidad concreta de la negociación. Finalmente, porque se trata de una perspectiva abierta, instalada en una rigurosa tradición investigadora y que posibilita incorporar desarrollos y avances desde otras fuentes y experiencias.

Mastenbroek (1989) considera que la negociación constituye un proceso social donde los actores tratan de enfrentarse, de modo flexible y cauteloso con varios dilemas. De esta forma, la negociación implica un conjunto de cuatro actividades complejas ante las cuales, de modo más o menos explícito y consciente, se instala el negociador para resolver los dilemas tácticos que cada actividad le demanda. El modelo se sustenta en dos dimensiones básicas del comportamiento social:

- 1.- Una dimensión cooperación-lucha, que coordina e integra los más importantes dilemas y tipos de actividades presentes en la negociación.
- 2.- Una dimensión exploración-evitación, que cubre las fases del propio proceso de negociación y los respectivos procedimientos que las partes implicadas pueden utilizar.

La interdependencia constituye un factor estructural que fundamenta estas dos dimensiones, siendo que las alternativas en ambas dimensiones se ven influenciadas por la propia naturaleza de la interdependencia o por el equilibrio de poder entre las partes. En conjunto, estas dos dimensiones evidencian los modos posibles de enfrentarse con varias formas de interdependencia (Mastenbroek, 1989).

Desde esta perspectiva, el conjunto de conductas complejas que posibilitan una negociación eficaz pasa por la combinación de cuatro actividades básicas, que, obviamente, integran las respectivas acciones tácticas. Tales actividades básicas son:

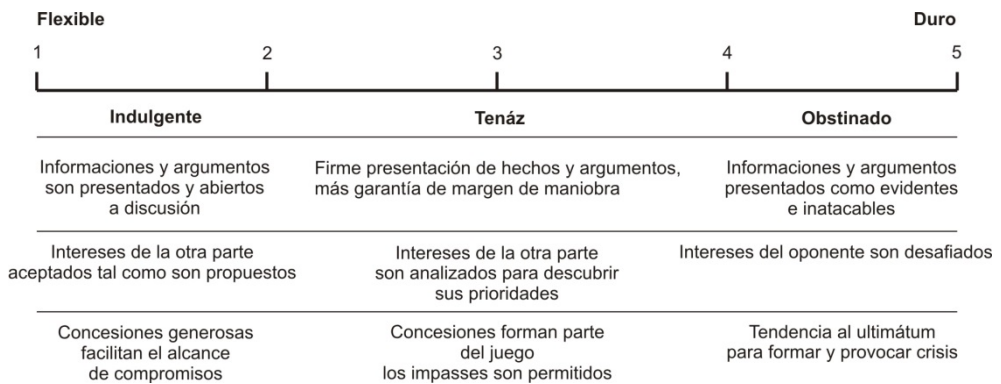
- a) Obtener resultados positivos.
- b) Influir sobre el equilibrio del poder.
- c) Desarrollar un clima constructivo.
- d) Promover la flexibilidad procedimental.

Estas actividades evidencian diferentes intenciones y posibles efectos distintos, teniendo -todas- su importancia en la mesa de negociación. Las tres primeras se caracterizan por la tensión existente entre cooperación y lucha; en cuanto a la cuarta está caracterizada por la tensión entre exploración/conducta activa y evitación/conducta pasiva.

Obtención de resultados positivos

La obtención de resultados positivos constituye la finalidad última de la negociación. Llegar a obtener unos buenos resultados determina todas las demás acciones y es, en definitiva, aquello que da sentido a la actividad negociadora. La figura 2.2 ilustra el dilema objeto de nuestro análisis.

Figura 2.2. El dilema Flexibilidad vs. Dureza (Mastenbroek, 1989)



Fuente: Tomado de Cunha, 1999

En este conflicto los negociadores tratan de influir en la distribución de costes y beneficios de una forma que le sean favorables en asuntos de contenido, de modo que los primeros queden minimizados y se maximicen los segundos.

Los actores se enfrentan con un dilema compuesto por dos polos: una actitud abiertamente concesiva frente a otra de dureza. Enfrentarse con esta disyuntiva puede ocasionar grandes dificultades, pues un sujeto inmerso en un proceso de negociación nunca se encontrará de un modo cierto con los objetivos realmente alcanzables (Mastenbroek, 1989).

Entre las acciones a desarrollar en la obtención de resultados positivos estarían:

- intercambio de información sobre objetivos, expectativas y posibles soluciones;
- presentación de la propia posición de modo que, a su vez, influya en la expectativa de la otra parte; y
- avance hacia el compromiso con intercambios y concesiones.

Una solución para el dilema particular que los negociadores enfrentan en esta actividad residirá en el concepto de “firme flexibilidad”, integrado en el modelo estratégico de Pruitt (1983) y que plantea firmeza ante los intereses básicos y flexibilidad en los medios para alcanzarlos. Del mismo modo, Fisher, Ury y Patton (1981,1991) plantean que la eficacia del negociador es ser duro con los circunstancias y blando con las personas. En suma: la cuestión más recomendable para un negociador dentro del continuo concesión-dureza se encontraría en un punto cercano a la dureza: en la firmeza y tenacidad sin estar cerrado a las concesiones (Serrano, 1996).

Influencia sobre el equilibrio del poder

La influencia sobre el equilibrio del poder constituye un segundo tipo de conductas que se desarrollan en el proceso negociador. Mastenbroek (1989) considera que el rumbo tomado por las negociaciones se relaciona, obviamente, con una cuestión de poder y las relaciones de dependencia entre las partes, manifestando que la interdependencia podrá estar desigualmente dividida entre ellas, aunque una negociación implica siempre un cierta igualdad entre las mismas.

De este modo, un cierto equilibrio de poderes y un reconocimiento de que ambas partes negociadoras precisan una de otra son condiciones para una negociación constructiva. En este sentido Serrano (1996) manifiesta que, normalmente, las negociaciones sociales y laborales se caracterizan por la existencia, entre las partes, de un cierto equilibrio de poder, de manera que nadie posee un poder absoluto ni, con frecuencia, está claro quién parte en situación ventajosa al respecto.

Como afirma Mastenbroek (1989), las partes miden sus respectivas fuerzas y la verdadera dependencia, situándose el dilema de tener una posición más fuerte para poder crear ventaja en la negociación, si bien el oponente no verá con buenos ojos que su posición de poder quede empobrecida y hará lo posible para prevenir esa situación. Si tal hecho sucede, el proceso de negociación no será muy provechoso, pues se transforma en una lucha de poder movida en la dirección de conductas de rivalidad.

El dilema que se le plantea al negociador está establecido por dos polos contrapuestos: dominación frente a sometimiento. La dominación supone un planteamiento imperativo, manipulador e incluso agresivo con la finalidad de imponer criterios, procedimientos o fórmulas de compromiso; el sometimiento, por el contrario, implica una mínima resistencia ante las iniciativas de la otra parte. La figura 2.3 representa gráficamente el dilema al que nos referimos.

Figura 2.3. El Dilema Sometimiento vs. Dominancia (Mastenbroek, 1989)

Sometimiento		Dominante		
1	2	3	4	5
Resistencia mínima		Preservar un cierto equilibrio		Agresivo, tratando de dominar
Uso mínimo de hechos favorables: la presión es evitada		Trata de inclinar la balanza a través de hechos y cuidadosas dosis de presión		Influir la balanza a través de amenazas, manipulación, confusión y arrogancia
Poca resistencia cuando es desafiado		Cuando es confrontado reacciona en consonancia a la situación		Cuando es confrontado, ataca
No se interesa por alternativas con relación al momento		Atento a las alternativas para mejorar la posición dentro de la relación del momento		Pretende demostrar que tiene varias alternativas: Actúa como si fuese a romper la relación a mínima señal de problemas.

Fuente: Tomado de Cunha, 1999

El modelo pretende conseguir un cierto equilibrio de poder, aunque tendiendo a la dominancia. Ante todo, se trata de fortalecer la propia posición, de manera que las propuestas y, en general, la conducta negociadora sea percibida como firme,

consistente y capaz de concitar adhesión y simpatía fuera del ámbito estricto de la mesa de negociación.

Para lograr este fortalecimiento puede acudir, en primer lugar, a la ejecución de tácticas de confrontación (amenazas, actitud obstinada, ignorar al otro); también es frecuente recurrir a tácticas manipuladoras para confundir al contrario o aparentar más poder del que realmente se posee. Si bien las primeras son más directas y las segundas menos visibles y nítidas, ambas pueden tener el efecto de complicar la situación profundizando el conflicto.

En este punto, para alterar el equilibrio de poder, de manera que la propia posición quede mejor situada, se proponen varias acciones tácticas en la línea de solución de problemas, tales como la utilización del poder de persuasión, el uso del poder de experto, el fortalecimiento de relaciones mutuas, el fortalecimiento de la posición inicial (incluyendo la implicación de terceros) y el poder de iniciativa.

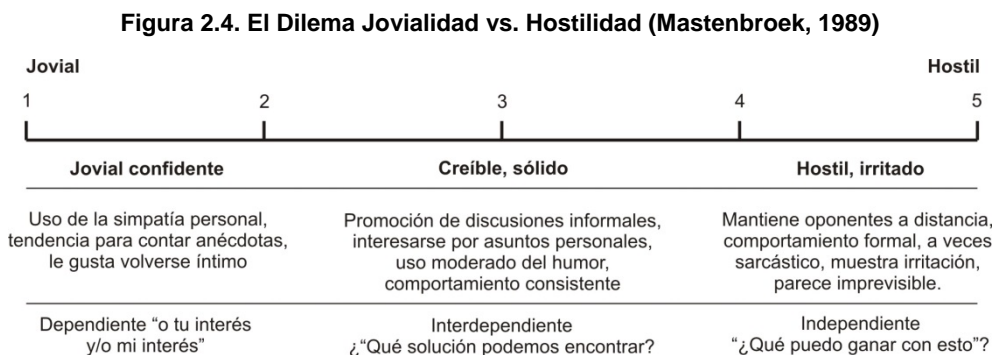
Podemos concluir el análisis de esta dimensión de influir en el equilibrio de poder, afirmando con Serrano (1996) que todas estas actividades, y quizá alguna más, pueden contribuir a una mejor estructura de las relaciones de poder. Pero sin olvidar que el negociador que quiera ser eficaz no puede perder la capacidad de iniciativa con un cierto margen de maniobra superior a su oponente.

Desarrollar un clima constructivo

Promover un clima constructivo constituye el tercer tipo de conductas complejas al que un negociador debe dar respuesta. Se trataría de crear una situación libre de tensión, donde la comunicación sea fácil y, en la medida de lo posible, el nivel de relaciones interpersonales esté exento de crispación.

Se trata aquí de enfrentar un dilema que reside en evitar una atmósfera de lucha, ya que como menciona Mastenbroek (1989), la confianza y la credibilidad son de máxima importancia. No se trata tanto de crear relaciones personales muy profundas o invertir demasiado en un clima de confianza porque, entonces, la relación entre negociadores se vuelve más protectora o carente de fuerza, y además, porque no parecen conducir a los mejores resultados.

En este caso, el negociador se enfrenta a un nuevo dilema: jovialidad frente a hostilidad, cuyo punto intermedio denominamos “cooperación”. En la figura 2.4 se describe sus aspectos principales.



Fuente: Tomado de Cunha, 1999

El objetivo radica en el establecimiento de unas relaciones positivas, evidenciando así una apuesta por la credibilidad y una aceptación de la interdependencia. Por ello, la conducta eficaz debe situarse en un punto intermedio, entre la hostilidad y la jovialidad. De este modo, si un negociador consigue combinar este posicionamiento comportamental con una tenacidad en los aspectos sustanciales tendrá resuelto un problema clásico de la negociación que es, cómo promover sus propios intereses sin a la vez generar juegos de poder o causar un deterioro de las relaciones interpersonales (Mastenbroek, 1989).

Promover un clima constructivo y positivo abarca muchas tácticas, pero quizá sean centrales aquellas que tienen por objeto evitar la aparición o neutralizar el aumento de tensiones innecesarias. Algunas formas más usuales serían:

- Preocuparse por los intereses de la otra parte.
- Mostrar una conducta coherente y no arbitraria.
- Suscitar discusiones informales.
- Introducir moderadamente el humor.
- Expresar verbalmente la interdependencia; “la solución que necesitamos”, “el problema que tenemos”, etc. son frases que facilitan el contacto.

Esta dimensión (desarrollar un clima constructivo) estaría integrada en el sistema propuesto por Walton y McKersie (1974) denominado “estructuración de las actitudes”, que da cuenta de actividades recíprocas de los negociadores provenientes de su propia relación interactiva.

Esta faceta es básica en la negociación por principios (Fisher, Ury y Patton, 1991), en la que un elemento crítico en cualquier negociación es la calidad de la relación de trabajo que tienen las partes. Una buena relación permite manejar las diferencias de forma eficiente, al margen de que las personas se gusten, compartan valores o intereses.

La calidad de una relación no sucede porque sí. Es el producto de la forma en que se tratan unos a otros. El negociador eficaz piensa en la forma en que *deberían* tratarse las partes, y luego planifica los pasos que han de llevar a esa dirección. Para construir una relación eficaz, esos pasos deberían aumentar la comprensión mutua, construir confianza y respeto, animar la persuasión mutua (en lugar de coerción), permitir mantener un equilibrio entre la razón y la emoción y, por supuesto, realzar y aumentar la comunicación.

Al respecto, Neil Rackman (1999) recogió información e indica que, durante el proceso de negociación, los negociadores utilizan ciertas palabras y frases que tienen un escaso valor a la hora de persuadir a la otra parte, pero causan enojo, denominándolos “irritadores”. Entre dichas expresiones se encuentran algunas como “oferta generosa”, “justa” o “razonable” cuando se describen las propias propuestas. Los negociadores eficaces utilizaron una media de 2.3 por cada hora de negociación, mientras que el negociador promedio tenía un rango de 10.8 por cada hora. Pero, como bien manifiesta Serrano (1993), la creación de tensión que suelen utilizar con tanta frecuencia algunos dirigentes laborales hace un flaco servicio a la dinámica de la negociación y a la posibilidad de un buen resultado.

Establecer una dinámica flexible

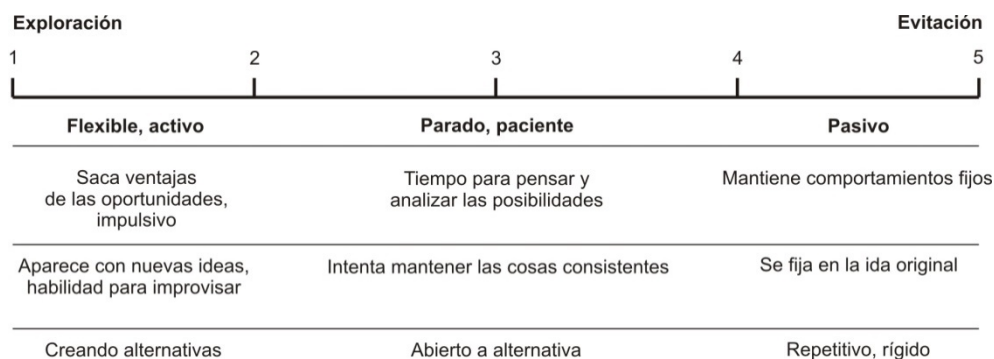
El último conjunto de conductas complejas que se plantea son establecer una dinámica flexible; entiéndase bien que esta flexibilidad no tiene nada que ver con la referida a las concesiones. Aquí se refiere a elementos instrumentales, no finales. La obtención de resultados positivos es la gran meta de la negociación; la ausencia

de rigidez en el proceso debe contemplarse como un medio, aunque eso sí, importante y al que es preciso prestar atención y esfuerzo.

Aquí hay que distinguir los medios de los fines, pues, según el propio autor, “...algunos negociadores están bien preparados para combinar la flexibilidad de los medios con la firmeza de sus propios objetivos” más aún, “Los negociadores efectivos buscan enérgicamente alternativas que sean relativamente satisfactorias para ambas partes, sin tener que moderar sus propias exigencias” (Mastenbroek, 1989, p. 41). Esto se facilita por el intercambio de informaciones, procurar soluciones comunes, sondear a la otra parte, tentativas de propuestas pensando en voz alta. En este sentido, es bastante útil en la negociación con potencial integrativo, pues la exploración consiste, precisamente, en buscar los intereses subyacentes. También en descubrir las pequeñas concesiones que pueden ser realizadas por una de las partes y que tienen gran importancia para el oponente (y viceversa) o por la creación combinada de ventajas mutuas no acordadas.

En este caso, el dilema lo marcan dos polos extremos: la rigidez pasiva y la flexible disposición de explorar ideas, alternativas, etc., que se reflejan en la figura 2.5.

Figura 2.5. El Dilema Exploración vs. Evitación (Mastenbroek, 1989)



Fuente: Tomado de Cunha, 1999

En este dilema, al contrario de los anteriores, donde el perfil de eficacia negociadora se situaba de un modo general en los puntos intermedios, la actitud de extrema flexibilidad activa será más adecuada para una conducta eficaz.

En esta línea de pensamiento es necesario resaltar que la exploración puede ser diferenciada a lo largo de las distintas fases de la negociación y que podría describirse por la siguiente secuencia: preparación, elección de la posición inicial, etapa de impasse o previa a la finalización y la finalización. (Mastenbroek, 1989).

Es conveniente afirmar que la exploración no significa que un negociador sea suave o condescendiente, sino que debe tratar de ser firme, pero flexible. La exploración será, en palabras del propio autor, "... un modo de buscar la cooperación a la competición, buscar la interdependencia de los intereses" (Mastenbroek, 1989, p. 52). Esta misma afirmación va entroncada con el propio concepto de firme flexibilidad defendido por Pruitt.

Así, podemos resumir, que es en la relevante fase preparatoria donde, según Mastenbroek, los negociadores expertos van de sus posiciones a sus intereses y en la que deberán realizar una consulta informal a la otra parte para establecer alternativas. En primer lugar, los componentes trabajan en el sentido de intercambiar ideas en relación a los aspectos fundamentales e intereses en común; por un lado, no se toman decisiones, pues ambos negociadores evitan tener posiciones inamovibles y, por otro lado, éstos comienzan a tener noción del espacio de maniobra en cuanto se definen sus prioridades. En un segundo momento es donde el brainstorming puede revelarse como muy útil al suscitar un mayor número de alternativas, procurando prevenir de posteriores posiciones más o menos inmutables. En la fase central, la exploración puede ser realizada mediante acciones de presión limitada (incremento de la presión temporal, rechazo de los argumentos de la otra parte, alguna amenaza, etc.) que, aunque con cierto riesgo de tensión, facilita información sobre reacciones y prioridades del oponente; por otra, con tácticas más conciliadoras, como el análisis de las consecuencias de las propuestas o la búsqueda de alternativas comunes. Ambas vías pueden alternarse en función del momento concreto del proceso.

También tiene sentido la actividad exploratoria en los momentos de "impasse" que preceden a la finalización. En esta situación el gran problema es la rigidez y

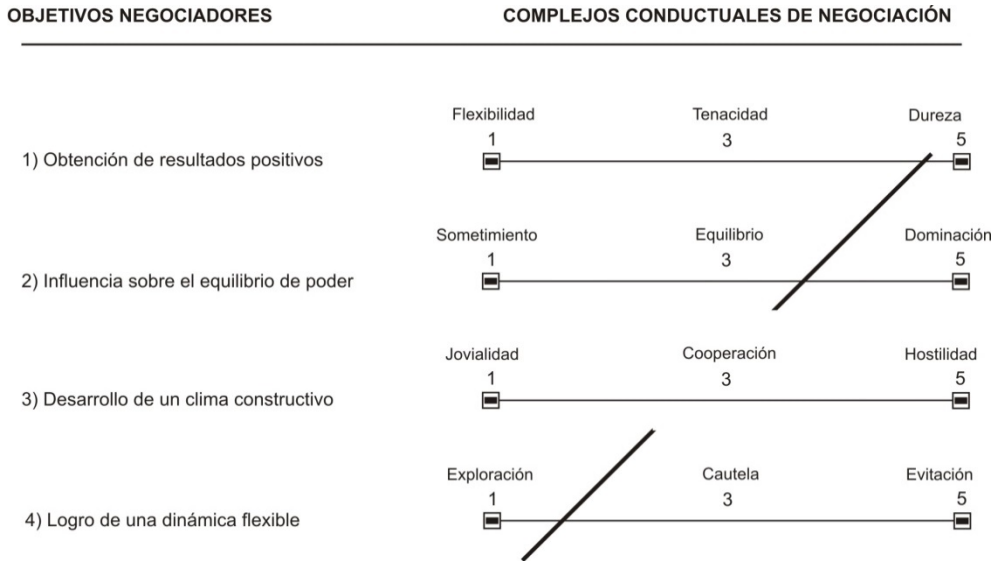
todos los esfuerzos deben ir orientados a combatirla, promoviendo nueva información, analizando las bases del impasse, buscando propuestas creativas, etc.

En consonancia con este planteamiento, está la prescripción de la negociación por principios (Fisher, Ury y Patton, 1991). Promueve distinguir entre intereses y posiciones. Todos los negociadores tienen intereses. Son las necesidades, deseos y temores los que dirigen las negociaciones. Los intereses son distintos de las posiciones: esas afirmaciones, demandas y ofertas que las partes hacen durante una negociación. Una posición es, sencillamente, una forma de satisfacer intereses. Una posición es un medio, en lugar de un fin. Un resultado negociado debería satisfacer los *intereses* de ambas partes, por lo menos mejor que si no hubiera habido un acuerdo.

Se suelen cometer dos errores. El primero es *centrarse en las posiciones, en lugar de los intereses*, socavando la creatividad y dañando la relación, pues centrarse únicamente en posiciones puede convertirse en una tensa competencia de voluntades. El segundo error es *pensar únicamente en lo que quiere una parte* de la negociación. Se deben satisfacer los intereses de la otra parte, por lo menos, de manera aceptable. Este planteamiento está relacionado con el modelo de intereses dobles (Pruitt, 1983)

Como resumen de todo lo anteriormente escrito, en el modelo de Mastenbroek, un negociador deberá emprender cuatro tipos de actividades para ser eficaz. A saber: obtener resultados positivos (intentando conseguir compromisos favorables), influir en el equilibrio de poder (con la intención de conseguir margen de maniobra e iniciativa), desarrollar un clima constructivo (llevando a crear relaciones positivas entre los negociadores) y obtener una flexibilidad procedimental (que procura instaurar comportamientos de actividad exploratoria, en el sentido de desarrollar un potencial integrativo).

En este sentido, la figura 2.6 permite visualizar por dónde deberá pasar el perfil del negociador eficaz, teniendo en cuenta los cuatro grandes objetivos de negociación y los respectivos dilemas que cada uno encierra.

Figura 2.6. Perfil de una conducta negociadora eficaz

Fuente: Tomado de Cunha, 1999

2.3. Orientación cognitiva

Desde una perspectiva cognitiva, podemos considerar al negociador individual como un procesador de información y un tomador de decisiones (Serrano y Rodríguez, 1993). La cuestión principal es hacer frente al interrogante de qué procesos de información y toma de decisiones son importantes en el razonamiento del negociador y que tienen que ver con los temas a tratar, las concesiones que se pueden hacer, los intercambios que se deben realizar y las estrategias que se deben utilizar.

Los análisis han seguido dos vertientes diferentes: por un lado, la consideración de aquellas variables de personalidad que condicionan la forma en que el individuo procesa la información que recibe de su entorno; y, por otro, el estudio de los sesgos que se producen durante la ejecución de dicho procesamiento.

Uno de los avances más importantes en la investigación del conflicto y las negociaciones ha sido la identificación de sesgos de los juicios que pueden, en

última instancia, socavar acuerdos negociados (Bazerman y Carroll, 1987; Thompson, 1990). Muchos de estos sesgos tienen no sólo importancia teórica, sino también práctica, para la formación de negociadores. Bazerman y Neale (1993) han estudiado estos sesgos cognitivos para “negociar racionalmente”, con el fin de tomar las mejores decisiones para maximizar los propios intereses y decidir cuándo es más inteligente llegar a un acuerdo y cuándo no lo es.

Dentro de la tradición cognitiva de la negociación, se asume que dichas tendencias o sesgos son atajos cognitivos que los negociadores usan debido a sus limitadas capacidades de procesamiento de la información. Dentro de los principales sesgos que se pueden dar en el proceso negociador destacamos los siguientes:

Escalada irracional del compromiso

A menudo las personas se comportan de una manera que no es congruente con sus intereses. Un error común consiste en seguir irracionalmente un curso de acción inicial. El deseo de "vencer" a cualquier precio prevalece sobre el desarrollo de una estrategia de negociación racional. En muchas disputas entre compradores "ya no se trata de precios, sino de egos".

Se define la escalada irracional como la continuación de una línea de acción elegida previamente, a pesar de lo que recomiende el análisis racional. La perspectiva mal dirigida puede conducir al derroche de tiempo, energía y dinero (Tyler y Hastie, 1991).

Una de las razones por las que se produce dicha escalada irracional es las personas tienen en cuenta los datos que respaldan y confirman el acierto de sus decisiones e ignoran los que la desaconsejan, también llamada “trampa de la confirmación”.

Percepción del conflicto de suma cero

Existe la tendencia entre los negociadores a ver sus prioridades y las de la otra parte como diametralmente opuestas (Schelling, 1960), llevando a percepciones de tamaño fijo e ignorando los beneficios asociados a las diferencias entre prioridades (Thompson, 1991; Thompson y Hastie, 1990). El supuesto del pastel entero lleva a los negociadores a interpretar la mayoría de las situaciones competitivas como de

"yo gano-tú pierdes". Esta perspectiva inhibe la resolución creativa de problemas necesaria para desarrollar soluciones integrativas. Es lo que Thompson (1991) denomina "prejuicio de incompatibilidad", esto es, el supuesto de que los intereses de una parte son incompatibles con los de la otra, llevando a la "desvalorización reactiva" (rechazo de cualquier oferta sólo porque la ofrece la otra parte). "Lo que es bueno para ellos, tiene que ser malo para nosotros".

Una explicación para que se produzca este sesgo es la limitada capacidad de procesamiento de la información ante la complejidad y ambigüedad de la tarea negociadora (Neale y Bazerman, 1991). Otra explicación complementaria tiene más relación con la motivación de los negociadores, pues varias investigaciones han demostrado que fomentar en los negociadores el intercambio de información sobre sus preferencias reduce las percepciones de tamaño fijo, llevando a mayores resultados conjuntos (Kemp y Smith, 1994; Thompson, 1991). Por tanto, estas investigaciones sugieren que gran parte de la persistencia en las percepciones de tamaño fijo nace de la reticencia de los negociadores a intercambiar información sobre sus preferencias, así como de su reticencia a procesar la información que se vuelve disponible durante la negociación.

El hecho de que los negociadores intercambien información sobre sus preferencias y prioridades depende en gran medida de su motivación social para buscar buenos resultados para ellos mismos (una motivación egoísta) o para buscar buenos resultados para ambas partes (una motivación prosocial). Una motivación prosocial frente a una egoísta producirá confianza y estimulará el intercambio de información sobre preferencias y prioridades (De Dreu, Weingart y Kwon, 2000; Deutsch, 1973; Pruitt, 1981; Pruitt y Carnevale, 1993). De acuerdo con esto, Pruitt (1990) argumentó que una motivación egoísta conduce a una actitud que lleva a que una parte salga ganando y otra perdiendo con percepciones de tamaño fijo. Cuando los negociadores tienen una motivación prosocial, es menos probable que adopten una actitud de ese tipo y más probable que intercambien información, lo que les llevará a revisar sus percepciones de tamaño fijo y lograr acuerdos integradores. Carnevale e Isen (1986) observaron menos percepciones de tamaño fijo cuando los negociadores tenían una motivación prosocial que cuando tenían una motivación egoísta.

El anclaje

La negociación es un proceso que se inicia, generalmente, con las primeras ofertas de ambos negociadores para, posteriormente, ir ajustando sus posiciones a lo largo del proceso y, en última instancia, llegar al acuerdo o al punto muerto. Dicho proceso está vinculado a las percepciones de los negociadores sobre el valor de los aspectos en disputa.

Cuando las personas estiman una magnitud incierta o desconocida se basan en un proceso llamado anclaje (*anchoring*) (Slovic y Licktenstein, 1971; Tversky y Kahneman, 1974). Las posiciones iniciales actúan como anclas y afectan a la percepción que cada parte tiene de los desenlaces posibles.

El anclaje puede manifestarse en la negociación de muchas formas. Por ejemplo, puede afectar a las aspiraciones, límites inferiores o posiciones iniciales de los negociadores (Fisher, Ury, y Patton, 1991).

En la medida en que el anclaje influya en las posiciones iniciales de los negociadores, es probable que impacte, tanto sobre los procesos como sobre los resultados negociados. La investigación indica consistentemente una correlación positiva entre las posiciones iniciales y los acuerdos finales (por ejemplo, Chertkoff y Conley, 1967; Benton, Kelley, y Liebling, 1972). Los resultados negociados están fuertemente influidos por las ofertas iniciales, particularmente cuando la incertidumbre o la ambigüedad caracterizan los aspectos en cuestión (Neale y Northcraft, 1991; Bazerman y Neale, 1992).

El anclaje también puede afectar al nivel de aspiración de los negociadores, influyendo en la cantidad de esfuerzo que los negociadores ponen en la búsqueda de sus objetivos (Huber y Neale, 1986).

La literatura sobre la fijación de metas es relevante (Locke y Latham, 1990). Fijarse metas específicas y desafiantes mejora la gestión en la negociación (Neale y Bazerman, 1985). Así como la oferta inicial puede afectar la percepción de lo posible, las metas inciden sobre lo que suponemos alcanzable o incluso aceptable. De hecho, establecer metas desafiantes puede ayudar a paliar el efecto de anclaje de la oferta inicial de la otra parte. Pero establecer metas sólo ayuda si se hace adecuadamente. Las metas en sí también pueden convertirse en anclas, y obstaculizar o realzar el modo como negociamos.

El enmarcamiento

El modo en que se enmarque o presente un problema modifica radicalmente la percepción del valor y la aceptabilidad de alternativas, afectando la disposición de un negociador para llegar a un acuerdo (Schweitzer y Kerr, 2000).

Slovic, Fishhoff y Lichtenstein (1982) sostienen que, aunque la tendencia a asumir o evitar riesgos puede ser uno de los primeros factores en que se piensa al describir la personalidad, la mayoría de las personas no son consistentes en su orientación al riesgo. Slovic (1972) no encontró ninguna prueba de que ésta fuera una característica estable de la personalidad, lo que sugiere que las personas que asumen riesgos en una situación pueden evitarlos en otras.

Para definir la conducta de un negociador como propensión al riesgo, neutral al riesgo o con aversión al riesgo, hay que considerar la relación entre su *equivalente de certidumbre* y el *valor esperado* de las alternativas posibles. Kahneman y Tversky (1979) sugieren que las personas son opuestas al riesgo ante ganancias potenciales y propensas al riesgo cuando se enfrentan a pérdidas potenciales.

El enmarcamiento puede conducirse estratégicamente para dirigir la gestión de una negociación. Si uno presenta una propuesta en términos de ganancia potencial del oponente, puede inducirlo a asumir un marco positivo de referencia y a aumentar la probabilidad de que haga concesiones. También se puede subrayar el riesgo intrínseco que corren y contrastarlo con la oportunidad de ganancia segura ofrecida.

Varios estudios (Neale y Bazerman, 1985; Bottom y Studt, 1993; McCusker y Carnevale, 1995). evidencian que los negociadores enmarcados en pérdidas negocian de modo más contencioso, pues tanto la aversión a las pérdidas como la asunción de riesgos influyen en la conducta negociadora. Los negociadores enmarcados en pérdidas se fijan mayores aspiraciones, hacen menos concesiones, son menos cooperativos y tienen más probabilidades de alcanzar puntos muertos. En otro tipo de casos, los negociadores enmarcados en pérdidas se esfuerzan más y alcanzan acuerdos más integradores (Bottom, 1990).

Los pensamientos contrafactuales

Los pensamientos contrafactuales son los “posibles mundos alternativos” (Markman, Gavanski, Sherman, y McMullen, 1993) que se consideran tras obtener un acuerdo. Los individuos comparan su realidad objetiva con estas alternativas post hoc de lo que “podría haber sido”. La manera en que se compara la realidad con estas alternativas influye en la reacción de las personas ante los acontecimientos (Kahneman y Millar, 1986; Markman et al, 1993; Medvec, Madey y Gilovich, 1995; Tversky y Kahneman, 1982).

Medvec et al. (1995) encontraron que los pensamientos contrafactuales pueden llevar a los que rinden objetivamente mejor a sentirse peor que aquellos a los que sobrepasan en rendimiento. Así comprobó en un estudio que los atletas que ganaron medallas de plata se sentían menos satisfechos que los atletas que ganaron la medalla de bronce. Este hallazgo sugiere que los pensamientos contrafactuales son críticos en los sentimientos de satisfacción y que la satisfacción puede no reflejar los resultados objetivos.

Los hallazgos de Medvec et al (1995) también subrayan la distinción entre pensamientos contrafactuales ascendentes y descendentes. Los pensamientos contrafactuales ascendentes ocurren cuando un individuo compara la realidad actual con un mundo posible mejor (por ejemplo, en el caso de los medallistas de plata). Los pensamientos contrafactuales ascendentes tienden a reducir la satisfacción personal (Markman et al, 1993; Medvec et al, 1995; Medvec y Savitsky, 1997). Por otro lado, los pensamientos contrafactuales descendentes ocurren cuando un individuo compara sus resultados con una alternativa posible peor (por ejemplo, en el caso de los medallistas de bronce). Los pensamientos contrafactuales descendentes tienden a aumentar la satisfacción y a producir emociones que van desde la alegría hasta un sentimiento de alivio porque se esquivó ese resultado alternativo peor (Medvec y Savitsky, 1997; Roese, 1994).

Diversas investigaciones llevadas a cabo por Galinsky, Seiden, Kim y Medvec (2002) han puesto de manifiesto que los negociadores desencadenan pensamientos contrafactuales cuando su oferta inicial es inmediatamente aceptada (Maldición del Ganador). Al propio tiempo, los acuerdos negociados producidos por la aceptación inmediata de ofertas iniciales se tradujeron en resultados objetivos positivos, pero

en evaluaciones negativas en comparación con los acuerdos que resultaban de una negociación con intercambio. Este hallazgo, aparentemente contraintuitivo es consistente con el documentado fenómenos de rendir mejor y sentirse peor (Boles y Messic, 1995; Galinsky, Mussweiler y Medvec, 2000; Medvec et al, 1995; Medvec y Savitsky, 1997).

Hay evidencias de que los pensamientos contrafactuales ascendentes tienen aspectos, tanto funcionales (Markman et al, 1993; Roese, 1994) como disfuncionales (Miller y Taylor, 1995). Roese (1994) encontró que los pensamientos contrafactuales tras la realización de una tarea aumentaban las conductas preparatorias que facilitarían el éxito y realmente mejoraban el rendimiento en una tarea posterior.

Por otro lado, algunas investigaciones previas han documentado un lado oscuro del pensamiento contrafactual (Sherman y McConnell, 1995). El pensamiento contrafactual puede aumentar el sentimiento de culpabilidad (Miller y Gunasegaram, 1990), aumentar la desconfianza (Miller, Turnbull y McFarland, 1989) y conducir a un intenso y persistente afecto negativo (Davis, Lehman, Wortman, Silver y Thompson, 1995).

Los eventos que producen pensamientos contrafactuales ascendentes llegan a estar más accesibles en la memoria. Los participantes pueden evitar actividades, secuencias o eventos en que una realidad alternativa, incluso una muy rara e improbable, está altamente disponible en memoria.

Tendencia egocéntrica

Desde la discusión de Miller y Ross (1975) sobre los sesgos egoístas en la atribución de causalidad, los investigadores han encontrado que las personas tienen una tendencia a verse a sí misma mejor que los demás. Este sesgo se ha observado en numerosos ámbitos; las investigaciones han ilustrado que la gente se percibe a sí misma como más justa (Messick, Bloom, Boldizar, y Samuelson, 1985), más competente (Yan y Gaier, 1994), más exitosa (Urban y Witt, 1990), socialmente más responsable ((White y Plous, 1995) y más responsable de sus éxitos y menos de sus fracasos que los demás (Mark, Mutrie, Brooks y Harris, 1985). De hecho, incluso después de ser entrenados para comprender la existencia de sesgos egoístas,

aún reportan que es menos probable que ellos se comporten de forma más egoísta que los demás (Friedrich, 1996).

En los últimos años, se ha ampliado la literatura documentando la incidencia de los sesgos egoístas en el contexto de interacciones dinámicas. Por ejemplo, Kramer, Newton y Pommerenke (1993) encontraron que los negociadores en los Estados Unidos hacían evaluaciones demasiado positivas de sí mismos en comparación con sus contrapartes (por ejemplo, creían que eran más justos, confiables, y cooperativos) y que la magnitud de dichos sesgos se relacionaba con la intensidad del conflicto. De modo similar, Thompson y Loewenstein (1992) constataron que los negociadores tenían concepciones de justicia egoístas y que dichos sesgos se relacionaban con la duración de las huelgas en negociaciones simuladas. Ciertamente, los estudios han demostrado que los sesgos egoístas son evidentes entre negociadores profesionales y que dichos sesgos se relacionan con puntos muertos (Loewenstein, Issacharoff, Camerer y Babcock, 1993), duración de las huelgas (Babcock, Wang y Loewenstein, 1996) y una reducción en la resolución de problemas y los sentimientos de frustración (De Dreu, Nauta, y Van de Vliert, 1995).

Al resumir esta literatura, Babcock y Loewenstein (1997) concluyeron que las tendencias de los negociadores a igualar lo que es justo con lo que les beneficia a ellos mismos demora las negociaciones al reducir la zona potencial de acuerdo, al crear percepciones cínicas de la otra parte y a inflar las percepciones del punto de acuerdo mínimo considerado como justo.

2.4. Orientación emocional

En la teoría del conflicto se ignora, normalmente, la emoción. Tal como indica Jones (2000) *estar en conflicto es estar emocionalmente activado*. La emoción pasa a ser, desde este punto de vista, el fundamento de todo conflicto. Incluso más, como dice la propia autora, el conflicto humano no existe con ausencia de emoción.

El elemento cognitivo de la emoción nos lleva a considerar el papel importante que la mente juega en la experiencia emocional. Las teorías de la valoración de la emoción (Frijda, 1986; Lazarus, 1991; Mandler, 1975; Ortony,

Clore, y Collins, 1988) sugieren que experimentamos una emoción particular como resultado de evaluar o valorar nuestra situación de un modo específico. El principal criterio en tales evaluaciones es que el evento sea, de algún modo, relevante para nosotros. En general, las emociones negativas son el resultado de una interferencia percibida con las expectativas u objetivos de uno, mientras que las emociones positivas resultan de una realización de propósito o la percepción de ganancias o beneficios inesperados.

El hecho de que la interpretación cognitiva de una situación sea central para la emoción que experimentará una persona es fundamental para el entendimiento de la negociación. Entre otras cosas, sugiere que las tendencias atribucionales o sesgos influirán en la naturaleza del conflicto y en la orientación emocional propia, lo que a su vez, influye en la otra parte.

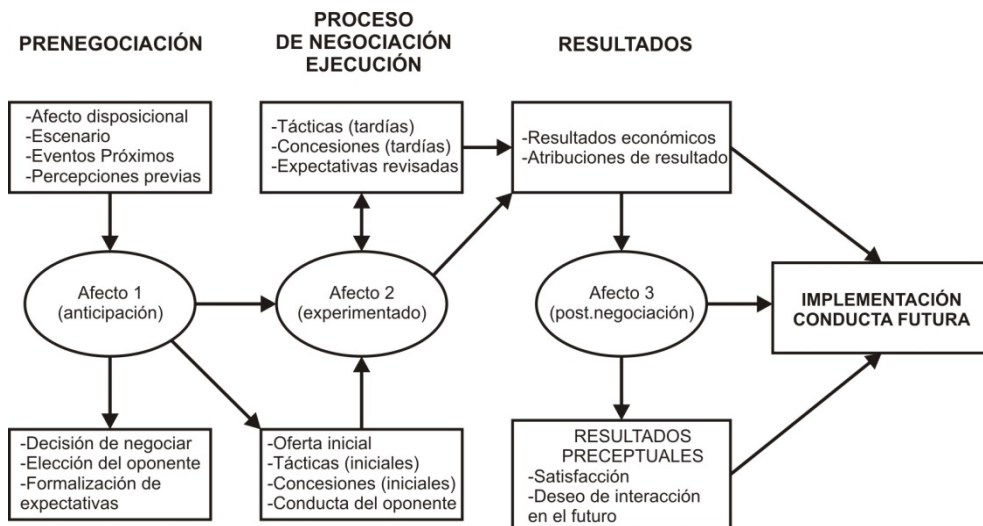
En la década de los noventa Neale y Northcraft (1991) describieron el afecto como una de las áreas menos estudiadas de la negociación interpersonal. Barry y Oliver (1996) establecieron un modelo en el que describen cómo el afecto está inicialmente influenciado por eventos previos pre-negociación (incluyendo percepciones) y las disposiciones de los participantes; cómo el afecto dentro de una negociación influye y es influido por conductas tácticas de intercambio entre las partes; y cómo el afecto post-negociación está influenciado por los resultados negociados (económicos y perceptuales) y, en definitiva, influye en la conducta posterior.

Después de realizar una revisión exhaustiva, Barry y Oliver (1996) concluyen: “El afecto es una potente influencia en diferentes conductas, a través de un número de campos y es un ingrediente necesario para una explicación exhaustiva de los pensamientos y conductas que tradicionalmente han sido investigados como fenómenos cognitivos” (op. cit. p.130).

En la figura 2.7 se presenta una estructura general del papel del afecto en la negociación, que traza el camino de la negociación como un proceso. El encuentro de negociación se describe a través de una serie de fases cognitivas y conductuales ordenadas, en las cuales los negociadores progresan a partir de una decisión inicial para entrar en la negociación, continuando a través de procesos de formulación de expectativas, de aplicación de estrategias, de evaluación de resultados y, por

último, mejorando el acuerdo que debería ser alcanzado. Una suposición extendida es que los estados afectivos experimentados por los individuos influyen en (y en algunos casos son influidos por) la conducta de negociación de diferentes maneras y en diferentes estadios del proceso. Estas etapas son mostradas en la figura 1 y consisten en la orientación de la prenegociación, el proceso de negociación mismo, la comprensión de resultados y la implantación de conductas futuras.

Figura 2.7. Modelo del papel de afecto en la negociación diádica



Fuente: Barry y Oliver, 1996

Los niveles de afecto positivo o negativo experimentado por los negociadores son producto de múltiples antecedentes. En primer lugar, la valencia e intensidad de un episodio relevante varía con el nivel de afecto disposicional del negociador (Watson et al., 1988). Una segunda clase de antecedentes abarca el aspecto físico del lugar de negociación (Baron, 1990). Tercero, los estados afectivos pueden ser generados por situaciones o acontecimientos experimentados antes del encuentro de negociación (Carnevale e Isen, 1986; Isen y Daubman, 1984). Por último, el afecto está en función de percepciones y experiencias anteriores de los negociadores. En este sentido se incluyen las reacciones de un negociador a encuentros de negociación previos (Oliver, Balakrishnan, y Barry, 1994), lazos

interpersonales con un oponente (Druckman y Broome, 1991), percepciones acerca de que el oponente actuó de forma engañosa en un encuentro anterior (Shapiro y Bies, 1994) u otras situaciones de relación interpersonal ya existentes (Polzer, Neale, y Glenn, 1993; Sondak y Moore, 1993). El atractivo personal que se deriva de la similitud interpersonal (Byrne, 1971) también puede contribuir a la formación del afecto de prenegociación. Aquí se incluirían actitudes comunes, preferencias y antecedentes (Cialdini, 1993).

La experiencia anterior en la mesa de negociación con un oponente determinado es especialmente relevante: Oliver et al. (1994) encuentran que la satisfacción que se produce por un acuerdo negociado está asociada positivamente con el deseo de interacción futura con el mismo oponente y Lawler y Yoon (1993) afirman que el intercambio frecuente fomenta el afecto positivo, el cual produce un compromiso afectivo al intercambio.

Las emociones también pueden clasificarse en función de su origen. Thompson et al. (1999) distinguen entre emociones exógenas y endógenas. Siendo las primeras, aquellas emociones experimentadas antes del inicio de la negociación y se llevan a la mesa de negociación. Las segundas son las que se experimentan durante el proceso de negociación.

Los negociadores intentan controlar los estados emocionales, tanto positivos como negativos, cuando éstos no son deseados antes del proceso de negociación (Wegner y Bargh, 1998). Pero semejantes intentos por suprimir la emoción, con frecuencia, fallan; especialmente cuando las personas intentan suprimir los pensamientos que acompañan las emociones no deseadas. En estos casos, dichos pensamientos disminuyen temporalmente, pero las emociones se suelen intensificar en el intento de suprimir los pensamientos sobre ellas (Wegner y Bargh, 1998). En suma, aunque los negociadores deseen evitar traer sus emociones anteriores a la mesa negociadora, esto no siempre es posible.

Cuando los negociadores experimentan emociones exógenas durante la negociación, estas emociones pueden afectar a la negociación de varias maneras. El afecto influye en los juicios que hacen las personas, resuelven problemas, recuerdan y procesan la información social (Forgas y Bower, 1987; Isen, Means, Patrick, y Nowicki, 1982).

Los negociadores, que de forma previa a la negociación se sienten inducidos para adoptar un estado de humor positivo son, generalmente, más eficaces en las negociaciones distributivas e integrativas que los negociadores de humor neutral o negativo. Por ejemplo, al negociar tareas con potencial integrador, los negociadores de humor positivo logran resultados individuales buenos (Kramer et al., 1993), y resultados conjuntos mejores (Carnevale e Isen, 1986) que los negociadores de humor neutral.

Hay varios factores que contribuyen al mayor éxito de negociadores inducidos a utilizar un humor positivo previo a la negociación. Cuando planifican su estrategia de negociación, los negociadores de humor positivo se anticipan a usar más estrategias cooperativas que los negociadores con afecto negativo, mientras que los negociadores de afecto negativo planifican ser más competitivos que los negociadores de afecto positivo (Forgas y Moylan, 1996). Los negociadores de buen humor se valoran a sí mismos como más confiables del oponente que los negociadores de humor neutral, sugiriendo que el humor positivo lleva a una orientación más cooperativa (Kramer et al., 1993). Los negociadores de afecto negativo, por otro lado, esperan que su antagonista no sea cooperativo.

Las influencias de prenegociación como resultado del nivel inicial de Afecto 1 se muestran en la Fig. 2.7. El afecto puede ser visto como una anticipación. Las anticipaciones tienen la propiedad de acciones motivadoras de acuerdo con una orientación afectiva particular (positiva o negativa). Esto puede tener como resultado un conjunto de decisiones preliminares que afectan a otras conductas de negociación.

La decisión de negociación

Cuando la negociación es una opción, más que una obligación, el afecto puede explicar en parte cómo lo individuos responden a dicha opción. Hay evidencias empíricas que demuestran que el afecto positivo incrementa la buena voluntad para iniciar conversaciones (Batson, Coke, Chard, Smith y Taliaferro, 1979), para tomar riesgos moderados (Isen y Patrick, 1983) y para preferir la colaboración a la evitación como medio para resolver el conflicto (Baron, 1984).

Formulación de expectativas

Los negociadores adoptan puntos de referencia que definen expectativas y límites dentro de un encuentro de negociación (Raiffa, 1982, Walton y McKersie, 1965). Estos puntos de referencia incluyen una evaluación del objetivo de la negociación (el beneficio que se está buscando) y de los beneficios aceptables más bajos; Pruitt (1981) llamó a estos juicios, “nivel de aspiración” y “límite” respectivamente. Oliver et al. (1994) usan el término “expectativas” para describir el conjunto de elementos que reflejan el deseo de realización (éxito) del negociador.

En efecto, hay una evidencia empírica que sugiere que los lazos interpersonales entre los negociadores (una fuente de afecto de la prenegociación) influyen en las expectativas (Pruitt y Carnevale, 1993). Druckman y Broome (1991) encontraron que los sujetos instruidos para asumir una relación personal positiva y amigable con un inminente oponente de negociación establecían objetivos, que estaban más cerca del compromiso que aquellos sujetos instruidos para asumir una relación negativa y hostil. De modo similar, Fry et al. (1983) sugieren que preocuparse por mantener las relaciones atenúa las aspiraciones de los negociadores con relaciones cercanas. En transacciones de compraventa, los hallazgos de Halpern (1992) indican que los compradores esperan pagar más, y los vendedores cobrar menos, cuando tratan con amigos más que con extraños. Estos descubrimientos sugieren la posibilidad de que diferente a otras fuentes de afecto, el afecto basado en relaciones sociales no eleva necesariamente -y puede incluso atenuar- las expectativas de prenegociación. Por consiguiente, Barry y Oliver (1996) proponen que la fuente del afecto modera la relación entre el afecto positivo y las aspiraciones como se puede ver a continuación:

Conducta táctica

Los estados afectivos influyen en las elecciones que los actores hacen entre las opciones conductuales disponibles (Moore y Isen, 1990, p.11), y por lo tanto son fundamentalmente relevantes a la hora de un entendimiento de las tácticas que los negociadores emplean. Una manera de definir la conducta táctica es en términos de orientación de la motivación del negociador (Pruitt 1981) el cual en su forma más simple establece una distinción entre competición y cooperación

(Deutsch, 1973). Los negociadores con una orientación competitiva actúan principalmente por sus propios resultados. Los negociadores con una orientación cooperativa hacen elecciones de conducta que reflejan una preocupación, tanto por el resultado de su oponente como del propio. En términos tácticos, los negociadores competitivos intentan persuadir a sus oponentes para que hagan concesiones, mientras que los negociadores cooperativos entablan conductas de solución de problemas como manera de satisfacer los intereses de ambas partes (Pruitt y Rubin, 1986).

En un estudio llevado a cabo por Carnevale e Isen (1986) encontraron que los sujetos en condiciones de afecto positivo usaban menos tácticas contenciosas y mostraban un mayor número de conductas de solución de problemas. Este resultado fue replicado por Hollingshead y Carnevale (1990): sujetos con afecto positivo hicieron más concesiones y ofertas integradoras que los sujetos con afecto neutral. Baron (1990) encontró que los sujetos con un afecto alto hacían ligeramente más concesiones que los sujetos de un afecto neutral. Druckman y Broome (1991) encontraron que los negociadores eran más flexibles y tenían más voluntad para llegar a acuerdos de compromiso cuando negociaban con un oponente que conocían y les gustaba. Por último, los negociadores de “afecto” positivo son también más eficaces que los negociadores de afecto negativo en reclamar una porción mayor de recursos. En tareas de acuerdo suma-cero, los negociadores de humor positivo que negocian con negociadores de humor negativo logran una mayor porción de los recursos que los de humor negativo (Forgas y Moylan, 1996).

El éxito de los negociadores de afecto positivo en tareas experimentales no es sorprendente, dado que el humor positivo se ha vinculado al pensamiento creativo (Isen, Daubman, y Nowicki, 1987), el pensamiento flexible (Murray, Suján, Hirt, y Suján, 1990), y el pensamiento más motivado (Pretty y Seligman, 1984).

En suma, los negociadores que están experimentando un humor positivo cuando negocian, logran mejores resultados individuales y conjuntos que sus contrapartes de humor neutral y negativo. Los negociadores de afecto positivo son más cooperativos y usan menos tácticas contenciosas que los negociadores de humor neutral o negativo. Los negociadores de buen humor proponen más alternativas, hacen más demandas de información, y están más seguros de lograr

sus metas que los negociadores de humor neutral o negativo. El humor positivo se ha asociado al pensamiento creativo: Los negociadores felices son más imaginativos y tienden a proponer soluciones que maximizan los resultados conjuntos.

El afecto experimentado.

Aparte de la influencia del afecto de la prenegociación en las tácticas (Afecto 1), también se propone, tal y como se refleja en la Fig. 2.7, que el afecto experimentado (Afecto 2), será por el intercambio de tácticas. Hay evidencias que demuestran que la conducta cooperativa provoca confianza interpersonal (Weingart et al. 1993), lo cual crea afecto interpersonal (Tsui y Barry, 1986). Sin embargo, según Barry y Oliver (1996) no es la mera presencia (o ausencia) de una conducta de solución de problemas lo que provocará consecuencias afectivas. Argumentan, en su lugar, que las tácticas particulares provocan afecto en base a expectativas anteriores sobre la orientación motivacional del oponente. Por tanto, predicen que el afecto positivo de un negociador es intensificado cuando las expectativas de que un oponente sea belicoso (que le gusta discutir, peleón) son violadas a través del uso de tácticas cooperativas del oponente. Por el contrario, el afecto positivo debería ser atenuado cuando las expectativas de cooperación son violadas a través del uso de tácticas de discusión por parte del oponente.

El afecto relacionado con el acuerdo y los resultados.

Siguiendo a Thompson (1990), los resultados de negociación se distinguen entre resultados económicos, dirigidos al reparto de recursos materiales negociados y los resultados psicosociales que conforman las consecuencias cognitivas y perceptuales del encuentro.

El afecto como antecedente de los resultados económicos.

Pensando acerca de los acuerdos, es importante tener en cuenta que la conducta cooperativa puede o no llevar a soluciones integradoras que maximicen los resultados de ambas partes (Pruitt y Rubin, 1986). Desde la perspectiva del modelo de intereses doble (Follett, 1975; Rahim, 1983), las partes trabajarán acuerdos de compromiso cuando compartan niveles moderados de preocupación por sus propios intereses y por los intereses de la otra parte. Cuando las partes comparten altos niveles de preocupación por sí mismos y por el otro, es más

probable que alcance acuerdos que integren su interés subyacente y maximicen los resultados conjuntos. Con respecto a los resultados económicos, entonces, la cuestión principal en este asunto es cómo la presencia o ausencia del Afecto influye en los resultados conjuntos en la negociación.

Carnevale e Isen (1986) examinaron este asunto, dándose cuenta de que las parejas que negocian con afecto positivo alcanzan acuerdos de un mayor beneficio conjunto que los negociadores en con un afecto neutral. Este resultado es coherente con la evidencia que muestra que el afecto positivo mejora la creatividad a la hora de solucionar problemas (Isen et al., 1987), de hacer concesiones (Baron, 1990) y reduce la agresión (Baron, 1984).

La aplicación del post-acuerdo.

Según Barry y Oliver (1996) no se conocen investigaciones empíricas en la psicología social de la negociación que se hayan dirigido explícitamente a la conformidad post-acuerdo. Sin embargo, Gray (1989, pp. 92-93) comprobó que los acuerdos de colaboración a la hora de la resolución del conflicto son particularmente susceptibles al fracaso cuando las partes se ven obligadas a ejecutar los términos de un acuerdo negociado. Esta autora citó el conflicto de valores y la desconfianza como ejemplos de los tipos de dinámicas entre las partes que pueden minar la conformidad de los términos de un acuerdo. La evidencia en resultados de post-transacción en relaciones de ventas sugiere, sin embargo, que la confianza y la satisfacción contribuyen a mantener una interacción futura (Crosby, Evans, y Cowles, 1990). De igual forma, los resultados afectivos del encuentro de negociación crearán las condiciones para una aplicación efectiva o no efectiva.

Como se muestra en la Fig.2.7, los resultados alcanzados y el afecto generalizado resultante juegan un papel en el proceso de implementación. Estudios de justicia percibida muestran que la equidad juzgada de los resultados y del afecto relacionado contribuye a ganar conformidad (Kaplan, Reckers, y Reynolds, 1986, Porcano, 1988).

En resumen, en la literatura sobre el tema se asume que el afrontamiento emocional es importante en varias fases del proceso de negociación. Por ejemplo, Thompson, Wang y Gunia (2010) manifiestan que un conjunto de cogniciones y emociones negativas enfrentan a los negociadores que fracasan a la hora de

alcanzar acuerdos. Los negociadores que no llegan a acuerdos se encuentran atrapados en una espiral distributiva, de tal manera que interpretan su desempeño como inadecuado, con experiencias y emociones negativas y desarrollan percepciones negativas de sus contrapartes y del proceso de negociación. Por otra parte, están menos dispuestos para trabajar con sus contrapartes en el futuro, comparten menos información y se comportan de forma poco cooperativa y pierden la fe en la negociación como medio eficaz para la gestión del conflicto (O'Connor & Arnold 2001).

Todo ello porque cada vez está más asumido que la emoción es un aspecto importante de la negociación interpersonal, a pesar de que ha recibido una limitada atención por parte de los investigadores.

2.5. Eficacia negociadora y diferencias individuales

Durante décadas de investigación se ha entendido que las características personales de los negociadores son importantes para comprender los procesos y resultados de las negociaciones. Desgraciadamente, el apoyo empírico para el papel de las diferencias individuales en la negociación está inconcluso (Neale y Northcraft, 1991; Pruitt y Carnevale, 1993), llevando a algunos investigadores a cuestionar si dichas diferencias son determinantes en la conducta negociadora (Lewicki, Litterer, Minton, y Saunders, 1994). Serrano y Rodríguez (1993) se hacen eco de ello cuando refiere que se ha escrito mucho sobre el tema pero, con frecuencia, de manera inconexa. En la misma línea que esto últimos autores, Thompson (1990) considera que el abordaje de las diferencias individuales no representa una única teoría bien establecida, sino que lo que existe más bien es una dispar colección de hipótesis, predicciones y afirmaciones teóricas de bajo valor teórico.

También cabe destacar las aportaciones de Ganaza, Munduate y Peiró (1995) que obtienen diferencias significativas en cuanto al mayor uso de estilos cooperadores e integrativos por parte de las mujeres que los varones, estos resultados contrastan con los alcanzados por Chanin y Schneer (1984), quienes no encuentran diferencias significativas entre varones y mujeres con respecto a las

dimensiones asociadas a la gestión del conflicto. Tal discrepancia podría explicarse por las diferencias culturales entre USA y España.

A pesar de las inconsistencias descubiertas en este campo de investigación, Serrano y Rodríguez, (1993, p. 53) indican que “la percepción que se tenga de las situaciones interactivas, la orientación motivacional, las características cognitivas, sociales e ideológicas de los negociadores tienen que jugar, necesariamente, algún papel en el desarrollo de las conductas negociadoras”, por lo que, al igual que defienden estos autores y Barry y Friedman (1998) consideramos que las diferencias individuales deben ser, en realidad, importantes para el entendimiento de cómo negocian las personas y que las variables de personalidad interferirán también en los resultados del proceso en estudio (Caramés y Rodríguez, 1990).

Hermann y Kogan (1977) destacan el hecho de que las investigaciones evidencian que las distintas características individuales de los negociadores pueden afectar a la conducta de negociación de tres maneras diferentes:

- Orientando sus posiciones previas e iniciales de la negociación.
- Incidiendo sobre las estrategias u otras conductas utilizadas a lo largo del proceso negociador.
- Interaccionando con las características de la parte contraria, generándose así acciones y reacciones que influyen en el clima, procedimientos y resultados.

En cuanto a la relación entre características individuales y conducta de negociación, podremos afirmar, siguiendo a Bercovitch (1984), lo siguiente:

- El proceso de negociación se encuentra determinado, tanto por el modo en cómo los actores sociales perciben, diagnostican y evalúan su medio físico y social, como por la forma en cómo los sujetos construyen sus creencias, más o menos estructuradas y simplificadas sobre ese mismo medio.
- Los factores personales que ejercen influencia sobre el proceso negociador incluyen características individuales como motivos, actitudes, expectativas y otras disposiciones constantes que los actores traen consigo al proceso de gestión del conflicto. Dichos factores preexisten

al mencionado proceso, moldean la personalidad del individuo y hacen que perciba su medio y actúe de un modo singular y característico.

- Estos factores personales sirven como “inputs” para la orientación motivacional de las partes litigantes, ayudando a la determinación de la naturaleza del proceso de negociación y contribuyendo para su resolución.

Terhune (1970) propone una dicotomización de la conducta en cuestión, diferenciando dos momentos distintos en la interacción entre las partes:

- La conducta inicial, que aparece al principio de una nueva relación o cuando se produce un cambio en una situación establecida. Es un tipo de conducta fundamentalmente unilateral.
- La conducta reactiva, que hace referencia al estado transaccional (acción-reacción) que sigue a una toma de contacto o a los cambios en una situación estable. Es un tipo de conducta mediatizada por el desarrollo de la interacción entre las partes.

Finalmente, siguiendo a Berkovitch (1984), podríamos, pues, afirmar que los factores personales constituyen una marcada variable independiente en cualquier debate sobre el comportamiento de negociación, a su eficacia y a sus resultados.

2.5.1. Modelos teóricos de las diferencias individuales

En este apartado abordaremos los principales modelos teóricos en que se han sustentado los análisis de las diferencias individuales y los criterios que se han utilizado para medir la conducta negociadora.

Dos clases generales de modelos teóricos caracterizan la aproximación de las diferencias individuales: *modelos de efecto directo* y *modelos de contingencia*.

Según los *modelos de efecto directo*, las diferencias individuales influyen directamente en la conducta social. La hipótesis de que las mujeres perciben los conflictos de modo diferente a los hombres es un ejemplo de modelo de efecto directo (Pinkley y Northcraft, 1989). En investigaciones empíricas, los investigadores usan comúnmente técnicas de evaluación de la personalidad para

medir características de los negociadores. Las diferencias individuales que han recibido una mayor atención en la literatura de negociación incluyen las orientaciones de las relaciones (Maquiavelismo; orientación cooperativa-competitiva); la habilidad cognitiva (complejidad cognitiva; habilidad de toma de perspectivas), y orientación de rol sexual / género (Rubin y Brown, 1975).

Según los *modelos de contingencia*, la conducta negociadora viene determinada por características específicas de las personas y características particulares de la situación. Los factores situacionales en los modelos de contingencia han incluido las modalidades de comunicación y la presencia o ausencia de representados en la negociación (Zechmeister y Druckman, 1973). La hipótesis de que un negociador maquiavélico se aprovechará de un negociador oponente no maquiavélico cuando la interacción ocurra cara a cara, pero no cuando exista una barrera que obstruya su contacto visual, es un ejemplo de modelo de contingencia (Fry, 1985).

Dicho lo anterior, parece evidente que la manera en que las personas perciben e interactúan en distintas situaciones sociales (la negociación es una de ellas) puede tener un alto grado de influencia en el grado de eficacia en la misma.

Tal como se ha indicado, considerar las características individuales de forma aislada presenta el inconveniente de provocar incongruencias y es difícil de replicar, debido al uso de instrumentos y métodos divergentes. Por ello, en los últimos años han proliferado estudios que ponen en evidencia que las características de personalidad guardan una relación significativa, tanto en el proceso negociador como en los resultados provocados por dicho proceso.

Cinco Grandes. Así, el Modelo de los Cinco Grandes (MBF) proporciona una taxonomía comprehensiva y fuerte de las diferencias de personalidad (Antonioni, 1998; McCrae y Costa, 1994) y representa una alternativa para superar la limitaciones propias de los rasgos aisladamente considerados.

Jensen-Campbell y Graziano (2001) analizaron la influencia de la “Amabilidad” sobre la manera en que los sujetos se comportan durante una negociación, teniendo en cuenta que la Amabilidad constituye el aspecto que más relaciona con la relación interpersonal y con la motivación para establecer relaciones interpersonales positivas.

Los resultados obtenidos indican que, a pesar de que la Amabilidad contribuye de forma positiva al desarrollo de un clima positivo en la negociación, influye de forma negativa sobre la obtención de resultados con el asunto en disputa, puesto que los sujetos centrarían su atención en los aspectos relacionales del proceso (Jensen-Campbell y Graziano, 2001). De ese modo, para llegar a comprender el efecto de la Amabilidad sobre la negociación tendríamos que diferenciar si la negociación es de naturaleza distributiva o integrativa.

En otro estudio, Blickle (1997) encontró que la variable “Apertura a la Experiencia” correlacionaba positivamente con la tendencia a la confrontación argumentaría, constituyendo el mejor predictor de los cinco grandes para la argumentación racional centrada en posiciones y no en personas. En este sentido, el desempeño negociador requiere la realización de distintas tareas complejas, vinculadas con la evaluación de las propuestas del oponente y de la propia situación de negociación. Es posible que la sensibilidad que demuestran los sujetos abiertos pueda potenciar su capacidad de evaluación (Sandy et al., 2000).

Cunha (1999), relacionando los factores de los cinco grandes con la eficacia negociadora, encontró relación significativa entre la “Extroversión” y “Responsabilidad”, medida a través del NEO PI, y la eficacia negociadora (CEN2). No hubo diferencia entre eficacia negociadora y Amabilidad

En una investigación sobre Estilos de gestión del conflicto, factores de personalidad (medido a través de los cinco grandes) y eficacia negociadora, Monteiro, Serrano y Rodríguez (2012) encontraron que los factores de personalidad que más influyen en la eficacia negociadora, medida a través de cuestionarios autoinformados, fueron la “Extraversión”, “Apertura a la Experiencia” y “la Amabilidad”, especialmente ésta última. Igualmente, estudiaron la relación entre los cinco factores de personalidad y los estilos de gestión del conflicto, encontrando que a) la Amabilidad se asoció positivamente con los estilos de Integración, Evitación y Servilismo, y negativamente con la Dominación; b) la Responsabilidad y la Extraversión son buenos predictores de la adopción del estilo de Integración; c) la Apertura a la Experiencia se relaciona positivamente con la Integración y el Compromiso y d) el Neuroticismo tiene un papel influyente en la utilización de los estilos de Dominación y Evitación.

Por su parte, Martins, (2012) indica que los individuos que se presentan más extrovertidos utilizan más frecuentemente actividades orientadas a procurar un equilibrio de poder. No corrobora los datos obtenidos por Cunha, (2000) para quien sí existe una relación positiva entre la extroversión y una mayor eficacia negociadora. En cuanto a Neuroticismo no encuentra relación significativa entre este factor y la mayor o menor eficacia negociadora. Estos datos siguen la línea de Montes y Rodríguez (2007), cuya investigación aporta los mismos resultados.

Género. El género puede ser la variable de diferencia individual más frecuentemente estudiada en las negociaciones (Neu, Graham & Gilly, 1988), esto puede deberse a la relativa conveniencia de incluir el género como una variable independiente (Rubin & Brown, 1975). No obstante, no suele ser la variable de principal interés de los investigadores de la negociación.

No se puede negar la importancia del sexo como una variable de diferencias individuales, en la predicción de un amplio rango de conductas en las ciencias sociales. Algunos (Wall & Blum, 1991), sin embargo, la han rechazado (al igual que a otras diferencias individuales) como predictor significativo de los resultados de las negociaciones debido a la debilidad de los hallazgos (Pruitt & Syna, 1985) o a la ausencia de hallazgos significativos (Carnevale & Lawler, 1986; DuBose & Bigoness, 1987).

La falta de consistencia del sexo como una variable independiente en la predicción de los resultados de las negociaciones puede deberse, en parte, a la forma en que han definido el término “resultados” los investigadores en negociación. Restringir la definición de “resultados” a aquellos que son económicos o de otra manera manifiestos, tangibles, o fácilmente evaluables, añade precisión a la medida pero, al mismo tiempo, limita la consideración del rango de resultados posibles de cualquier negociación, sacrificando así la globalidad a cambio de la precisión. Como la teoría de las expectativas (por ejemplo, Porter & Lawler, 1968; Vroom, 1964) ha demostrado a través de su concepto de valencia y como la teoría de refuerzo (Bandura, 1969; Skinner, 1953) ha demostrado a través de su concepto de refuerzo positivo, este rango de resultados posibles en una negociación y la preferencia por un resultado respecto a otro en un intercambio negociador son tan únicos como lo son los individuos implicados en el intercambio. La restricción de la medida de los resultados a aquellos que han sido

determinados a priori y que han sido históricamente medidos en la investigación sobre negociaciones hace imposible capturar la riqueza del amplio rango de resultados posibles. Extender la definición de “resultados” para incluir resultados intangibles y no financieros abre el camino a algunas, hasta ahora, variables de diferencias individuales inconsistentes, como el sexo, para explicar mejor la conducta negociadora.

El sexo es una variable demográfica independiente bien establecida en el estudio de otras áreas que son pertinentes al intercambio social, y por tanto relevantes para la negociación. Se ha demostrado que es un predictor de las orientaciones de relación de los individuos y las expectativas reflejadas en la conducta de liderazgo (Dobbins, Long; Dedrick & Clemons, 1990) y que es útil en el estudio de orientaciones cognitivas sobre lo apropiado de conductas de género para cada sexo (Brenner, Tomkiewicz & Schein, 1989; Schein, Mueller & Jacobson, 1989. Dado que “el sexo engendra roles de género” (Brown, 1986, p. 243), el sexo es una de las más importantes variables demográficas a investigar en un entorno como la negociación, donde las presiones situacionales son más propensas a incitar conductas consistentes con los roles de género.

Tal como indican Thompson, Wang y Gunia (2010), aunque las diferencias de género en el comportamiento real de negociación ha recibido una exhaustiva atención en la investigación (Deal 2000, Gerhart y Rynes 1991, Major et al. 1984, Stevens et al. 1993, Watson 1994), recientes metaanálisis (Stuhlmacher y Walters 1999, Walters et al. 1998) caracterizan estas diferencias como modestas y dependientes del contexto. Según estos metaanálisis, las mujeres negocian ligeramente más cooperativamente que los hombres, pero los factores situacionales como el poder relativo del negociador, el potencial integrador de la tarea y el modo de comunicación, suelen anular este efecto. Además, otras diferencias individuales (por ejemplo, los motivos sociales) explican la cooperación en la negociación más fácilmente de lo que lo hace el género. Por ejemplo, los negociadores con una motivación prosocial se comportan de forma más cooperativa (y logran un mejor resultado) que aquellos con una motivación egoísta (De Dreu et al. 2000). Las diferencias de género parecen explicar poca variación, y es posible que la varianza refleje los motivos sociales que subyacen al género.

Autoconcepto. Esta variable se refiere al conjunto de sentimientos y creencias que un individuo posee en relación a sí mismo y al modo en cómo lo ven los otros. Un individuo que tiene un autoconcepto positivo tiende a revelar una mayor autoestima y autoaceptación, experimentando un menor grado de ansiedad ante los otros, que aquellos sujetos que tienen una visión más negativa de sí mismo.

Los estudios que relacionan el autoconcepto y la conducta negociadora evidencian, de un modo general, que las personas con autoconcepto negativo tienden a actuar de forma más competitiva que las personas que tienen una visión más positiva de sí misma (Cfr. Rubin & Brown, 1975).

También Williams, Steele & Tedeshi (1969) observan resultados que apuntan en esa dirección; no se verifica lo mismo en Pepitone, McCauley y Hammond (1967) que, analizando los efectos de los sentimientos de elevada o reducida autoestima inferidas experimentalmente, descubren que los negociadores que poseían una elevada autoestima inducida experimentalmente, actuaban de forma más competitiva que los sujetos de menor autoestima inducida; lo que, aparentemente, sería incoherente con aquella afirmación precedente en relación al hecho de que los individuos poseedores de una elevada visión negativa de sí mismos tendían a actuar de modo más competitivo que aquellos con un autoconcepto positivo.

No obstante, Faucheux & Moscovici (1968) observan –en un experimento en que la autoestima no fue apenas manipulada, sino medida anteriormente a la realización de la experiencia- que, en el primer caso, los sujetos de elevada autoestima actuaban más competitivamente en el Juego del Dilema del Prisionero que los de baja autoestima; en cuanto que, en el segundo caso, los resultados se presentaron inversos, pues, recurriendo a sujetos con puntuaciones “crónicas” altas o bajas, los autores verifican que los individuos de puntuaciones bajas tendían a actuar más competitivamente que aquellos de puntuaciones altas. En ese sentido, alegan los referidos autores que sería menos probable que se diese una conducta negociadora cooperativa en individuos poseedores de un elevado nivel de ansiedad. Entre aquellos cuya autoestima ha sido evaluada previamente a la ejecución del experimento, los más ansiosos (en relación al modo como eran visto por los otros) eran detentadores de una baja autoestima “crónica” y, de ese modo, compensaban los sentimientos de incapacidad intentando obtener los mejores resultados, aunque

fuese a costa del otro. En los sujetos de autoestima manipulada el caso era opuesto: aquellos individuos a quien se le decía que eran los más competentes se sentían en la necesidad de validar el juicio de especialista del experimentador, siendo, por eso, los que presentaban mayores niveles de ansiedad en relación al modo como aquellos los veían y, así, respondían similarmente a los de baja autoestima “crónica”, o sea, de forma más competitiva.

Judge y Bono (2001) han encontrado evidencias del efecto que provoca el nivel de autoestima en el desempeño laboral.

Autoeficacia. Una de las características que más atención ha recibido por parte de los investigadores ha sido el papel de la Autoeficacia en la negociación (Bandura, 1977). Múltiples estudios han encontrado evidencia de la relación entre autoeficacia y efectividad negociadora (Alper, Tjosvold y Law, 2000; Brett, Pinkly y Jackofsky, 1996; O'Connor y Arnold, 2001). En este sentido, también Medina Díaz (2001) encuentra que los sujetos con altas expectativas de autoeficacia obtienen mayores puntuaciones en efectividad sustantiva que los sujetos con bajas expectativas de autoeficacia. Por el contrario, León-Pérez, Medina y Munduate (2008), realizan una investigación con directivos cursando estudios MBA. Los resultados obtenidos en una negociación con potencial integrativo indicaron que la autoeficacia incidía en las ganancias conjuntas entre las partes, no tenía efecto sobre los resultados sustantivos personales y que existía una relación curvilínea (en forma de U invertida) entre la autoeficacia y los resultados relacionales.

La Eficacia y las diferencias individuales también han sido consideradas en otros ámbitos, como la mediación. Serrano y Méndez (1999) cuando delimitan las habilidades necesarias en el mediador eficaz las agrupan en tres áreas: habilidades personales (capacidad de comunicación, asertividad, empatía, etc.), habilidades intelectuales (inteligencia, creatividad, etc.) y habilidades técnicas (conocimiento del problema, entrenamiento, etc.).

En el artículo sobre Eficacia y Mediación Familiar, Serrano (2008), plantea un modelo integrador de mediación eficaz, constatando que determinadas características de los mediadores influyen en la eficacia de la misma. Dichas características son: imparcialidad, confianza, conocimientos, simpatía, firmeza, actitud conciliadora y comprensión de los intereses de ambos.

Consideradas en conjunto, parece que son características asociadas a lo que comúnmente se conoce como “habilidades sociales”. Es llamativo que no apareciera la referencia a los conocimientos y la formación de los mediadores como una característica fuertemente relacionada. Una posible explicación, ofrecida por Serrano, es que los sujetos que pasan por la mediación la den por supuesto y no la perciban de manera relevante.

Más del 80% de la muestra considera que el mediador poseía muy altos niveles de imparcialidad, confianza, conocimientos, simpatía, firmeza, actitud conciliadora y comprensión de los intereses de ambos.

Analizando dos tipos de resultados exitosos: “eficacia percibida” y “satisfacción con el acuerdo” comprobaron que la eficacia percibida correlacionaba significativamente con imparcialidad, confianza, simpatía, actitud conciliadora y comprensión. La satisfacción con el acuerdo se asociaba significativamente con imparcialidad, confianza, simpatía y comprensión.

En lo que respecta a la relación entre eficacia negociadora y años de estudio/experiencia, un estudio reciente de Rodríguez (2014) nos revela una más alta Eficacia Negociadora de estudiantes de Psicología en comparación a estudiantes de las Facultades de Derecho y Ciencias, no siendo relevante la cantidad de años de estudio de la carrera en la mayor o menor eficacia negociadora.

Lewicki, Saunders y Barry (2012) realizan una interesante aportación sobre determinados aspectos de los negociadores para justificar la eficacia negociadora. Estos autores explican que las diferencias entre negociaciones integrativas exitosas y las no exitosas se justifican en base a determinados factores, como condiciones previas necesarias entre los que destacan los siete siguientes:

- El primer factor a considerar es la *presencia de una meta*, pudiéndose ser ésta común, compartida o conjunta, para garantizar que todas las partes obtienen un beneficio. Ya sea que las partes obtengan el mismo resultado o uno distinto, todas deben creer que es mejor colaborar y cooperar que trabajar de manera independiente o competir.
- El segundo factor lo denominan *autoconfianza* (fe en la capacidad propia para resolver un problema; la fe en la capacidad propia para negociar

de manera integradora se relaciona positivamente con las negociaciones integradoras exitosas.

- El tercer factor, que se podría denominar *confianza*, alude a que una negociación integradora requiere que los negociadores acepten como válidos las actitudes, intereses y deseos de los demás, como consecuencia de poseer confianza en la validez de la posición propia y la perspectiva de los demás.
- Un cuarto factor, llamado *motivación y compromiso de relación interpersonal*, de tal manera que se adopte estilos interpersonales más compatibles que combativos, más abiertos y confiables que evasivos y defensivos, más flexibles (pero firmes) que obstinados (pero permisivos).
- El concepto de *credulidad* (falta de suspicacia, candidez) es el quinto factor, ya que no tenerla provoca actitudes defensivas y no se aceptan las informaciones, sino que buscarán significados hostilgénicos (significados ocultos y engañosos).
- Denominan al sexto factor como *comunicación clara y precisa*, es decir, la capacidad de compartir información sobre sí mismos, debiendo estar dispuestos a revelar lo que quieren y, lo más importante, deben estar dispuestos a declarar por qué lo quieren en términos específicos y concretos, sin generalidades ni ambigüedades.
- El último factor, llamado *comprensión de la dinámica de la negociación integradora*, implica que el trabajar de forma integradora hace a su vez que mejore la capacidad de las partes para negociar de facto integralmente. Dicho de otra manera, la formación en estrategias integradoras hace brotar conductas integradoras.

2.6. Modelo ecléctico de eficacia negociadora: el modelo de Serrano (1996,2012)

A continuación planteamos un modelo que trata de explicar las diferencias en eficacia negociadora. El modelo del profesor Serrano parte desde una perspectiva descriptiva. Tiene en cuenta la eficacia negociadora como una estrategia integrativa, donde se entiende que “la actividad negociadora es eficaz cuando es

capaz de resolver el conflicto que dio lugar a la misma, de modo tal que las partes implicadas en el proceso perciban y expresen que el acuerdo alcanzado es aceptable” (Serrano, 2012, p. 99).

Serrano plantea la necesidad de disponer de un instrumento fiable que mida la conducta negociadora, globalmente entendida, ya que resulta útil para relacionar las puntuaciones así obtenidas con otras relativas a muy distintos aspectos de la negociación; y desde el punto de vista práctico, tener un instrumento a utilizar en programas de selección, formación y entrenamiento de negociadores.

Según su opinión, el cuestionario que se use debe tener una doble finalidad: por un lado, debe medir el esquema conceptual que le sirve de soporte y, por otro lado, poseer un instrumento de medida de las competencias negociadoras (Serrano, 1996a). Esta doble finalidad la cumple el Cuestionario de Eficacia Negociadora CEN II.

A continuación hacemos una descripción amplia de este instrumento, pues es una de las herramientas que hemos utilizado en nuestra investigación para medir la eficacia negociadora.

2.6.1. Breve historial de investigación del CEN

Pensado y concebido, primeramente en 1989 por Serrano y Rodríguez (Cfr. Rodríguez, 1990), el Cuestionario de Eficacia Negociadora (CEN), se elaboró con el fin de disponer del instrumento que creían imprescindible, tanto por ser fácilmente administrable y que pudiera servir para fines teóricos y aplicados (Serrano y Rodríguez, 1993).

Para su creación se tomó como principal fundamento conceptual el modelo de conducta negociadora eficaz propuesto por Mastenbroek (1987, 1989), teniendo en consideración, también, las considerables contribuciones provenientes de otras perspectivas como las de Pruitt (1983) y de Bacharach y Lawler (1981).

Inicialmente elaboraron un conjunto de 120 ítems, 30 por cada una de las dimensiones del modelo de negociación eficaz de Mastenbroek (Cfr. Rodríguez, 1989, 1990). Esos ítems fueron presentados a un grupo de jueces especializados, cuyo trabajo consistió, por un lado, en evaluar el grado en que cada uno de los ítems se adecuaba a la dimensión teórica en la cual se encontraba integrado y, por

otro lado, en eliminar los que no fueran adecuados para su posterior utilización a la población a la que se destinaba el cuestionario.

Después de esta selección, se obtuvo una primera versión del Cuestionario de Eficacia Negociadora con 55 ítems, estando 16 descritos en sentido negativo y 39 en sentido positivo.

Los mencionados ítems se presentaban en un formato tipo Likert de 5 puntos de respuesta, compuesto por varias alternativas en el grado de intensidad: 1.- Totalmente en desacuerdo; 2.- Algo/bastante en desacuerdo; 3.- Indiferente; 4.- Algo/bastante de acuerdo; 5.- Totalmente en desacuerdo.

Posteriormente se realizó el tratamiento estadístico. Para ello se utilizaron dos muestras para el estudio:

- Una primera muestra compuesta por 82 negociadores de convenios colectivos, procedentes de Asturias, Galicia y Madrid. Dada la procedencia de varios puntos del país, los representantes eran de tres organizaciones mayoritarias a nivel nacional, esto es, la “Unión General de Trabajadores” (UGT) y “Comisiones Obreras” (CC.OO), por parte de los trabajadores y la “Confederación Española de Organizaciones Empresariales” (CEOE) por parte de la patronal. El criterio esencial para la selección de estos sujetos residía en que la propia organización a la que pertenecían los catalogase de “Negociadores Eficaces”, entendiéndose por tal, que tuviesen un tiempo mínimo de tres años negociando como representantes de la organización a la que pertenecían y que, además, obtuviesen resultados que la misma considerase satisfactorio en el sentido de sus propios intereses;
- La segunda muestra estaba formada por 209 estudiantes de 4º y 5º curso de Derecho de la Universidad de Santiago de Compostela.

Se analizó la homogeneidad de las puntuaciones obtenidas por los 291 sujetos (negociadores y no negociadores), en cada ítem respecto a la puntuación total. También se estudió el poder discriminante de cada ítem (con un nivel de significación inferior al 1%), a partir del Test de la Mediana. Los resultados dieron lugar a una versión definitiva del CEN, constituida por 40 ítems.

Para determinar la estructura del CEN y contrastar el grado de ajuste que tiene con el marco teórico en que se inspira, se realizó un análisis factorial con una muestra de negociadores expertos. A un primer nivel, se obtuvieron 13 factores que explicaban el 71.3% de la varianza. Un posterior análisis de segundo grado redujo a tres el número de factores.

La estructura resultante, en gran medida, coincidía con el esquema de partida. Quizás lo más interesante sea el mayor peso del primer factor que integra el buen clima negociador, la capacidad exploratoria y la flexibilidad táctica. Parece como si este triple eje articulase el sustrato o el escenario en que debe darse la negociación.

Asimismo, para hallar la fiabilidad de la Escala, se utilizaron los procedimientos convencionales (Alfa de Crombach y el coeficiente de Spearman-Brown para dos mitades) evidenciándose un nivel alto de fiabilidad.

Los resultados del análisis factorial realizado con la muestra de negociadores expertos revelaron, en segundo orden, una estructura de cuatro factores que, globalmente, fue al encuentro de la problemática teórica que sirve de soporte al referido cuestionario.

Según Serrano (1996) esta primera investigación posibilita un instrumento formado por 40 ítems, con suficientes garantías de fiabilidad y validez, que pueda ser utilizado en sucesivos estudios, con la perspectiva de ir siempre perfeccionando, en la medida de lo posible, con el propósito de obtener una versión definitiva.

Por su parte, Caramés y Rodríguez (1995) realizaron otra investigación empírica dedicada al estudio de las características del cuestionario en cuestión, con una muestra de 389 sujetos, compuesta por 3 submuestras, de acuerdo con el grado de experiencia negociadora de los mismos: estudiantes de Ciencias Sociales, vendedores de grandes almacenes y negociadores del ámbito socio-laboral.

Una vez más, como señala Serrano (1996), los resultados obtenidos fueron estadísticamente significativos, demostrando, por un lado, una elevada fiabilidad y, por otro lado, el análisis factorial presenta, en segundo orden, una estructura de cuatro factores globalmente coherente con el marco teórico que sustenta el mencionado instrumento de medida. A fin de contrastar la validez predictiva se realizó un análisis de las puntuaciones globales obtenidas por los 3 grupos de

sujetos de la muestra, dirigiéndose los resultados al encuentro de la hipótesis enunciada, pues los sujetos inexpertos presentaban una puntuación significativamente inferior a los otros dos grupos.

Se aplicó la versión compuesta por 40 ítems a una muestra de población de Oporto (Portugal), para medir nuevamente la hipótesis de que los individuos con experiencia negociadora serían aquellos que tenían una mayor puntuación en la referida escala.

La muestra seleccionada para el estudio estaba formada por un total de 204 sujetos, todos de Oporto, divididos en tres grupos:

- Un grupo estuvo constituido 64 sujetos con experiencia negociadora y poseedores de habilidades profesionales (50 provenían del mundo empresarial y 14 del mundo sindical).
- Otro grupo estuvo formado por 70 sujetos poseedores de habilidades profesionales, de empresas públicas y privadas, sin experiencia negociadora (administrativos).
- El tercer grupo estuvo compuesto por 70 sujetos sin experiencia negociadora, sin habilidades profesionales y no integrados en el mercado de trabajo (estudiantes de Gestión de Pequeña y Mediana Empresa y Psicología del Trabajo en la Universidad de Oporto).

Las pruebas realizadas se asentaron en dos ejes principales: por un lado, un análisis de estructura y consistencia interna de la escala (demostrando, una vez más, fiabilidad y validez relativamente elevadas, bien como una estructura factorial consistente con el modelo teórico de base) y un análisis diferencial de medias, evidenciando, nuevamente, que la escala posibilita discriminar nítidamente a los sujetos especialistas en negociación con los ingenuos sobre el tema.

2.6.2. Creación del CEN II

Con los antecedentes descritos, Serrano, Rodríguez y Cunha (1999) se han planteado una revisión del CEN, con la obvia intención de mejorarlo, eliminando aquellos ítems que en los trabajos realizados presentaban menos potencia significativa e incorporando otros, provenientes de distintas fuentes.

La segunda versión del CEN (CEN II) tiene por base conceptual principal, tal como se ha indicado anteriormente, el modelo de negociación propuesto por Mastenbroek (1987, 1989). También han sido tomados en consideración los abordajes de otros autores, tales como Bazerman y Neale (1993), Bercovitch (1984), Fisher et al. (1993), Greenhalgh (1987), Neale y Bazerman (1991), Pruitt y Carnevale (1993), Steele et al. (1991) y Wall (1985).

Con este planteamiento, los autores elaboraron inicialmente una escala compuesta por 106 ítems, 89 descritos en sentido positivo relativos a la eficacia negociadora y 27 ítems descritos en sentido opuesto a la misma (ver Anexo 2). En esta escala estaban, también incluidos ítems de la versión anterior del CEN.

Una diferencia, con respecto al instrumento anterior es la de haberse incrementado, de modo considerable, una cantidad inicial de ítems, estando dichos ítems directamente relacionados con el estudio de la racionalidad en la negociación (Bazerman y Neale, 1993) y, también, por haberse considerado un abanico más amplio de perspectivas teóricas sobre el tema en cuestión.

El esquema de categorización de respuestas se mantiene igual a la escala anterior, estando compuesta por las cinco alternativas graduadas en intensidad y que fueron referidas anteriormente (formato tipo Likert).

Refiriéndonos a este aspecto, las escalas tipo Likert parten del supuesto teórico de que una actitud puede definirse como una disposición del sujeto en dirección a una acción manifestada, o sea, a actuar de determinada manera en contextos sociales específicos o a actuar a favor o en contra de personas, objetos, organizaciones, entre otras. A este respecto, Visauta (1989, p. 177) afirma que “Las declaraciones verbales de opinión servirán, por considerarlas un método de manifestar disposiciones que se expresan más fácilmente en forma verbal. Hay pues, una aceptación expresa de que las actitudes pueden medirse a través de manifestaciones verbales”.

Siguiendo la perspectiva de este autor, los principios en los que se asienta esta técnica de escalamiento de opinión son:

- Es posible estudiar dimensiones de actitudes partiendo de enunciados que operan como reactivos para los sujetos.

- Los sujetos pueden situarse en la variable actitud desde un punto más favorable a menos favorable, donde las diferencias de respuesta se debe a diferencias individuales de los propios sujetos.
- Una evaluación de los sujetos en la variable actitud no presupone una distribución uniforme sobre el continuo de actitudes, sino una posición favorable o desfavorable sobre el objeto estudiado.

Asume, en tanto, un nivel de medida ordinal, esto es, los sujetos son ordenados siguiendo su posición favorable o desfavorable, relativamente, a la actitud en cuestión (constituyendo una perspectiva distinta a la de Thurstone, que suponía una existencia de un continuo psicológico, en la cual la distancia entre dos valores podría ser calculada).

En cuanto a la forma de evaluación, se trata de una escala aditiva o sumativa, objetivando especificar, precisamente, la valencia –positiva o negativa- de la actitud. La unidad de medida se centra en el sujeto (no en los enunciados presentados), sino en los que se sitúan las dimensiones de las actitudes (en los reactivos a los ítems).

Por último, es de mencionar que Seiler y Hough (1978), realizando una analogía crítica entre las escalas de Thurstone y Likert, apuntan en el sentido de confirmar una mayor fiabilidad de las segundas sobre las primeras, inclusive con un número más reducido de enunciados.

Un grupo de jueces expertos en el tema analizaron la pertinencia de los ítems respecto a las respectivas dimensiones en las que se integraban. Se obtuvo así, una primera versión del CEN II compuesta por 106 ítems, presentados en un formato tipo Likert, con cinco categorías de respuesta; 89 de los cuales estaban redactados en sentido positivo, respecto a la eficacia negociadora y 27 tenían una redacción en el sentido opuesto a la misma.

Otro aspecto destacable ha sido la muestra. Se recogió, no sólo una muestra amplia, sino con varios segmentos claramente delimitados por su ocupación y relación con actividades negociadoras. También destacar que la muestra fue tomada en España y Portugal, no apreciándose diferencia significativa por razón de la nacionalidad.

Los resultados del análisis de la homogeneidad en las puntuaciones obtenidas por los sujetos en cada ítem, respecto a su puntuación total (mediante el cálculo de las correlaciones de Pearson), y del análisis sobre el poder discriminante de cada ítem (a partir del Test de la Mediana), permitieron obtener una primera versión del CEN II.

El Análisis Factorial realizado para poner a prueba la consistencia teórica del CEN II, mostró que los datos empíricos avalaban el modelo de partida. En dicho análisis, se utilizó el método de componentes principales para la extracción de los factores y el método de rotación varimax para la obtención de la matriz factorial rotada.

Aunque se obtuvieron diez factores con un auto-valor superior a 1, que explican el 59,1% de la varianza, únicamente consideraron los cinco primeros factores, que dan cuenta del 44,4% de la varianza.

Así, el *factor 1*, llamado “*obtención de resultados positivos*”, explica el 23,4% de la varianza total y está compuesto por los ítems 10, 11, 12, 13, 14, 20, 21 y 28, que definen una dimensión orientada hacia la adquisición de resultados positivos mediante el establecimiento de prioridades entre los temas a debate y del análisis de los intereses subyacentes entre las partes. El poder de iniciativa, es decir, presentar propuestas, crear alternativas al acuerdo o explorar las prioridades del oponente constituyen acciones que contribuyen a fortalecer la posición negociadora.

De este modo, los ítems del factor 1 se orientan hacia la *búsqueda de alternativas y soluciones, el intercambio de información y el intento de conciliar los intereses entre ambas partes*. La postura de “firme flexibilidad”, enunciada por Pruitt (1983), adquiere aquí toda su plenitud. Le compete al negociador ser firme y perseverante en lo tocante a sus intereses básicos, sin cerrarse totalmente a comportamientos concesivos.

Este factor sería similar a la primera dimensión que se propone en el modelo de negociación eficaz de Mastenbroek (1989), que se define por la obtención de resultados sustantivos.

El *factor 2*, compuesto por los ítems 1, 6, 9, 16, 17, 27 y 31, explica el 8,9% de la varianza y configura una dimensión de “*intentar influir sobre el equilibrio de*

poder entre las partes”, incluye aspectos como son *fortalecer las relaciones mutuas mediante la ampliación del espacio común de intereses y objetivos, buscando, así, una relación de poder más simétrica y equilibrada*. En el proceso de influencia sobre el equilibrio de poder aparecen como preferibles las acciones relacionadas con lograr cierto margen de maniobra en la negociación, lo que sería perfectamente asimilable a la segunda dimensión del paradigma de Mastenbroek (1989), es decir, la influencia sobre el equilibrio de poder.

Los ítems 29, 41 y 42 son los de mayor peso en el *factor 3*, que explica el 4,8% de la varianza total. Se refieren a la *“preocupación por desarrollar un clima positivo”*, en el cual, se eviten las actitudes hostiles y las tensiones innecesarias. La promoción de un clima constructivo se entiende como la puesta en práctica de un *conjunto de acciones destinadas a hacer progresar la negociación*.

Por lo que hace referencia al *factor 4*, que explica el 4% de la varianza, los ítems que lo conforman (25, 26,37 y 39) delimitan, fundamentalmente, una dimensión de la *“flexibilidad procedimental”*, que trata de instituir una *dinámica abierta y constructiva entre los negociadores*.

Resulta conveniente resaltar que la flexibilidad que aquí se plantea va dirigida más bien hacia elementos instrumentales que a elementos finales, por cuanto la ausencia de rigidez se percibe como un modo importante de alcanzar buenos resultados negociadores. Los ítems 25, 26 y 37 subrayan la idea de lograr un acuerdo mediante concesiones e intercambios mutuos en relación a los intereses y objetivos de los negociadores. Ello estaría en consonancia con la dimensión de lograr una flexibilidad comportamental, tal y como se propone en la cuarta dimensión del modelo de Mastenbroek (1989).

El *factor 5* explica el 3,3% de la varianza total, y sus ítems (4, 7 y 30) están inscritos en el contexto de la perspectiva de Bazerman y Neale (1993), que preconiza, como se ha visto antes, *“mayor racionalidad por parte del negociador”*. Este factor establecería una postura racional por parte del negociador con respecto a su oponente, con el fin de *obviar los sesgos cognitivos* que, contingentemente, pueden limitar su eficacia.

La versión final del CEN II está formada por un total de 42 ítems. Tal selección se hizo teniendo en cuenta los resultados de los análisis anteriores; pero

además, se eliminaron un conjunto de ítems provenientes de la primera versión del CEN, bien por su menor capacidad discriminante, bien porque los autores habían constatado un cierto solapamiento conceptual con otros ítems del cuestionario.

Con respecto, a la fiabilidad de la escala, el CEN II presenta un Alpha de Cronbach muy elevado (.91). La fiabilidad evaluada mediante el procedimiento de las dos mitades mostró valores del coeficiente de Spearman-Brown de .84.

Con objeto de comprobar la validez predictiva del CEN II, es decir, su capacidad para diferenciar a los sujetos eficaces en tareas negociadoras de los ineficaces, se llevó a cabo un análisis de varianza, tomando como variable independiente la pertenencia a los distintos grupos de la muestra y como variable dependiente las puntuaciones totales obtenidas por todos los sujetos con respecto a su eficacia negociadora (evaluada mediante el CEN II). Dicho análisis evidencia diferencias significativas ($F=27.95$, $p<.000$) en los resultados alcanzados por los cuatro grupos.

Una última reflexión. Los resultados positivos alcanzados con los distintos trabajos realizados a partir del CEN y del CEN II ponen de relieve que el marco teórico del cual parten los autores refleja, en buena medida los criterios que, según negociadores exitosos y expertos, deben presidir la actuación de los negociadores. Evidentemente, no es pretensión de los autores defender que éstos sean todos los elementos necesarios para una buena negociación (Serrano, Rodríguez y Cunha). Además, tener tal tipo de criterios no garantiza necesariamente una actuación ni correcta ni positiva a lo largo del proceso de negociación. No asegura que el negociador vaya a actuar correctamente, porque el CEN pregunta por lo que uno hace u opina que debe hacerse, pero no observa las conductas tal y como se producen en el momento real de la negociación.

Además, resulta indudable que un negociador puede tener problemas para llevar a cabo los criterios que señala el CEN II. Y ello, por múltiples razones: dificultades situacionales, falta de habilidades para concretar la conducta idónea, dudas sobre la actuación más conveniente en un momento determinado, etc.

Por otra parte, seguir fielmente las líneas de actuación que postula el Modelo que sostienen los autores tampoco permite predecir absolutamente un final exitoso para la negociación. Sencillamente porque la negociación no viene determinada

exclusivamente por las actuaciones del negociador, sino que son muchas las variables y dimensiones que condicionan el formato del conflicto y la dinámica de la negociación (Berkovitch, 1984).

Parafraseando a Rubin (1983), cuando se refería al hecho en sí de la negociación, tener unos buenos y contrastados criterios resulta enormemente positivo. Probablemente, menos de lo que sería deseable, pero mucho más de lo que se obtendrían sin ellos.

En definitiva, la persona que obtiene una alta puntuación en el CEN II se caracteriza por:

- Buscar alternativas y soluciones a los problemas, por facilitar el intercambio de información y por intentar conciliar los intereses entre ambas partes en discusión, o lo que Pruitt (1983) define como “firme flexibilidad”.
- La búsqueda de una relación más simétrica y equilibrada, es decir, lo que Mastenbroek (1989) identifica con la influencia sobre el equilibrio de poder.
- Un mayor hincapié en facilitar un clima positivo y constructivo.
- Estar abiertos y dispuestos a manejar distintas fórmulas procedimentales para llegar a acuerdos satisfactorios, tal y como plantea Mastenbroek (1989).
- Uso de la racionalidad y evitación de sesgos cognitivos, en la línea de Bazerman y Neale (1993).

En el presente capítulo hemos presentado una propuesta de entender el éxito en la negociación, aparte de otros factores, a partir de la mayor o menor eficacia negociadora. El éxito en la negociación a su vez puede estar determinado por las perspectivas de afrontamiento de la situación de negociación que hemos descrito en este capítulo, decantándonos por un modelo ecléctico que integra aquellas situaciones de negociación de naturaleza integrativa. Este modelo puede ser operativizado y medido a través de un instrumento que ha sido validado y convenientemente explicado, y será tenido en consideración en esta investigación como variable criterio.

Es reconocida la influencia de variables de personalidad y de competencias en la mayor o menor eficacia negociadora (Monteiro, Serrano y Rodríguez, 2012), pero hasta ahora no ha sido evaluada la posible influencia de variables de naturaleza socioafectiva, como las que serán presentadas y discutidas como otras posibles variables predictoras de la mayor o menor eficacia negociadora, que veremos en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3

ASPECTOS SOCIOAFECTIVOS EN LA EFICACIA NEGOCIADORA

Introducción

Los individuos que toman parte en un proceso negociador presentan un conjunto de características personales que afectan a la manera y efectividad con la que interactúan. Dichos rasgos podrían entenderse como una serie de predisposiciones, más o menos estables, que el individuo posee y que producen determinados sesgos en la manera de percibir y reaccionar ante su medio físico y social, impulsándole a actuar de un modo específico (Rodríguez, Rodríguez-Mateo y Luján, 2014)

La mayor parte de los autores se han referido a tales características dándole todo tipo de nombres: factores personales, variables de personalidad, o empatía (Der Foo, Elfenbein, Tan y Aik, 2004; Nelson y Wheeler, 2004).

Aunque agrupar las variables individuales presenta grandes dificultades (algunas pueden pertenecer a más de una categorías), Serrano y Rodríguez (1993) proponen la siguiente selección: “los procesos cognitivos”, “los motivos”, “las actitudes” y “otros factores”, tales como autoconcepto, ansiedad social, maquiavelismo, asertividad, etc.

Si existe una situación que estimula más que cualquier otra la aparición de pensamientos y emociones sobre nuestra actuación y sobre la actuación de la otra parte es la negociación. Donde se le atribuyen al otro intenciones positivas o perniciosas.

Con respecto a la aproximación cognitiva, los estudios han seguido dos vertientes diferentes. Por un lado, las variables de personalidad (Monteiro, Serrano y Rodríguez, 2012) y, por otro, los sesgos que se producen durante la ejecución del procesamiento de la información (Bazerman y Neale, 1993; Kahneman, 2012).

Desde esta aproximación emocional, Slovic y colaboradores desarrolla la noción de heurística del afecto, por la cual las personas hacen juicios y toman

decisiones consultando sus emociones (Slovic, 2002), al igual que Damasio, para el cual las evaluaciones emocionales de hechos desempeñan un rol fundamental como patrón en la toma de decisiones (Damasio, 1994).

Desde los modelos de inteligencia emocional mixtos (Bar-On, Handley y Fund, 2005; Boyatzis et al., 2000; Epstein, 2003; Goleman, 1998; Sevinc, 2001), se han obtenido resultados positivos de los constructos socioemocionales en la capacidad predictiva en lo relativo a diversos criterios, tanto para el éxito académico y profesional.

3. ASPECTOS SOCIOAFECTIVOS EN LA EFICACIA NEGOCIADORA

3.1. El pensamiento constructivo (Epstein, 1998, 2001, 2012)

La aproximación cognitivo experiencial, basada en la teoría cognitivo-experiencial de Epstein (1998), ha revelado también el papel del optimismo y el pensamiento constructivo en el ajuste de las personas (Barón y Kenny, 1986), en la selección de personal y rendimiento laboral (Atwater, 1992; Epstein, 2001) y en la relación con los errores cognitivos de Beck (1976). La triada cognitiva negativa implica patrones cognitivos que inducen a una visión negativa de sí mismo, del mundo y del futuro. La visión negativa de sí mismo lleva al sujeto a considerarse torpe, inútil, indeseable y con escasa valía. Considera que el mundo le pone obstáculos insuperables y le hace demandas exageradas, interpretando sus experiencias en términos de frustración o derrota. Como consecuencia, anticipa que sus sufrimientos y dificultades se extenderán indefinidamente en el tiempo.

Los resultados obtenidos encontraron relaciones positivas significativa entre el Pensamiento Constructivo y las tres dimensiones de la triada cognitiva y entre la Escala Optimismo Ingenuo del Pensamiento Constructivo y la Visión del Mundo, lo cual puede indicar que los sujetos que puntúan alto en Optimismo Ingenuo tienen una visión del mundo en la que los retos que les aparecen consideran que pueden ser superados (García, 2005).

El pensamiento constructivo pretende ser una medida de la Inteligencia Experiencial o Emocional, en contraste con la inteligencia Racional (factor g), que

se mide por los test de inteligencia tradicionales y que son buenos predictores, sobre todo, del rendimiento académico, pero no tanto de una amplia variedad de actividades en el mundo real, incluyendo el rendimiento en el puesto de trabajo. Los test de inteligencia tradicionales no miden habilidades importantes para el éxito en la vida, tales como la motivación, la inteligencia práctica, el control apropiado de las emociones, la habilidad social, etc.

La teoría cognitivo experiencial de Epstein operativiza lo que puede denominar inteligencia emocional o experiencial en determinadas escalas y facetas. Según Epstein, el ser humano produce pensamientos diarios automáticos de carácter constructivo o destructivo, tales pensamientos influyen en la interpretación que las personas hacen de los acontecimientos, sentimientos y conductas. Estos patrones de pensamiento, además, sesgarán los intentos de pensar racional y objetivamente.

La teoría cognitivo-experiencial formulada por Epstein (1994), a su vez guarda relación, en algunos aspectos, con el concepto de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey (1993). La teoría cognitivo-experiencial afirma que la gente se adapta a su entorno con la ayuda de dos sistemas de procesamiento paralelos e interactivos, el racional, que se puede cuantificar a través del CI, y el experiencial, relacionado con las emociones y que comprende, a su vez, a la inteligencia emocional, social y práctica. (Epstein, 1994,1998). Es esta inteligencia experiencial la que equiparamos al pensamiento constructivo.

Siguiendo a Epstein (1998), el pensamiento constructivo es un constructo teórico que hace referencia a los patrones de representación de la realidad que orientan la percepción, las emociones y, por tanto las acciones cotidianas; se emplea fundamentalmente para la solución de problemas y para la consecución de metas.

Dicho de otro modo, el pensamiento constructivo se refiere a la capacidad para relacionarnos con los demás de un modo efectivo y de forma satisfactoria (inteligencia emocional), solucionar problemas personales de una manera adecuada (inteligencia social) y la capacidad para solucionar eficazmente los problemas que surgen en la vida cotidiana (inteligencia práctica). De esta manera el pensamiento constructivo que hace referencia a la capacidad para reconocer las propias

emociones y sentimientos, y al proceso de regulación y dirección consciente y voluntaria que de ellos se haga para la solución de problemas y para la consecución de las metas que cada individuo se propone, con el menor costo de estrés, mayor nivel de satisfacción personal y que resulten adaptativas en el medio social.

Este sistema de procesamiento de la información actúa de manera paralela al sistema racional, y tiene sus raíces en experiencias tempranas, altamente cargadas de emoción; el principio que lo rige es el de la asociación y no el de la lógica, tal como sucede con el sistema racional (Epstein, 1994). En este sentido, Martínez-Otero y Guillén (2005) describen tres tipos de competencias involucradas en este proceso:

- a) Competencia cognitiva. Es la capacidad para utilizar el pensamiento de forma eficaz y constructiva. Incluye los procesos mentales de comprensión, razonamiento, abstracción, resolución de problemas, aprendizaje de la experiencia y adaptación al entorno, con una orientación prosocial, para reforzar los lazos interpersonales.
- b) Competencia afectiva. Es la capacidad para reconocer, expresar y canalizar la vida emocional. Adquiere especial importancia el equilibrio personal, la autoestima y la empatía. Se refiere sobre todo a las habilidades que tiene la persona para comprender la afectividad y, en consecuencia, enriquecer la propia vida.
- c) Competencia conductual. Son las acciones que realiza el sujeto, a partir de su pensamiento y de su afectividad. La estructura cognitivo-emocional equilibrada y rica libera de la “robotización” y facilita la aparición de conductas positivas a nivel personal, profesional, social, etc.

En un intento de identificar las características del pensamiento constructivo, Seymour Epstein (1994) solicitó a sus estudiantes que cada día durante un mes, grabaran su emoción más agradable y más desagradable, así como los pensamientos automáticos asociados con estas emociones. De estos datos encontró seis características de pensamiento constructivo, descubriendo dos maneras constructivas de pensar y cuatro maneras destructivas.

Así pues, llegó a la conclusión que los principales componentes del pensamiento constructivo son el afrontamiento emocional y el afrontamiento conductual. Y matizó que las personas que tienen niveles altos en estas dos facetas suelen ser buenos pensadores constructivos. Por otro lado, el pensamiento destructivo estaría relacionado con las facetas en las que puntuaciones elevadas estarían en: Pensamiento categórico, Pensamiento Mágico, Pensamiento Esotérico y Optimismo Ingenuo. Posteriormente definiremos dichos componentes.

Esta teoría nos parece que podría también demostrar capacidad predictiva para poder explicar las diferencias individuales en eficacia negociadora, para poder mostrar el perfil de aquellos factores que pronostican una negociación fructífera (Lewicki, Saunders y Barry, 2012).

La evaluación del Pensamiento Constructivo

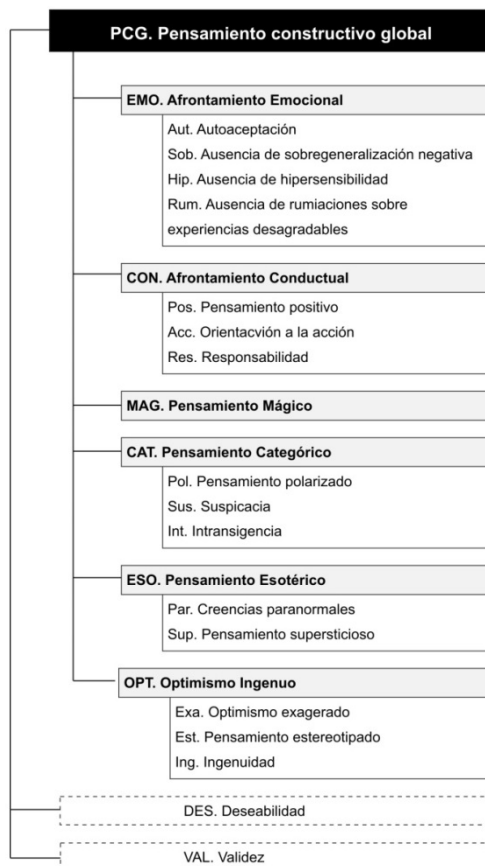
En concreto, el pensamiento constructivo se evalúa, tanto en su puntuación general como en sus diferentes escalas y facetas, a través del Test denominado Inventario de Pensamiento Constructivo (en adelante, CTI).

El CTI es un útil predictor de muchas de las habilidades y reacciones adaptativas que no miden los test de inteligencia. Es un test jerárquicamente organizado en tres niveles de generalidad. Cuenta con una gran dimensión global y seis escalas principales. Al igual que la inteligencia general, el pensamiento constructivo es, al mismo tiempo, diferenciado e integrado. La escala global mide una tendencia muy general a pensar automáticamente de manera constructiva, semejante al factor “g” de la inteligencia racional. Está integrada por varias grandes habilidades (escalas), que a su vez, comprenden otras habilidades más específicas (facetas).

Este inventario evalúa el **pensamiento constructivo**, también denominado inteligencia experiencial, un ámbito estrechamente ligado a la **inteligencia emocional**. Mediante la evaluación de los pensamientos diarios automáticos, constructivos o destructivos, que las personas tienen, permite predecir un amplio conjunto de ámbitos, tales como la **eficacia en el puesto de trabajo**, el **éxito académico**, la **capacidad de liderazgo**, la **capacidad para afrontar el estrés**, el **ajuste emocional** o el **bienestar general** físico y mental.

El CTI es un test jerárquicamente organizado que ofrece información en tres niveles de generalidad: el nivel más general consiste en una escala global compuesta por elementos procedentes de otras escalas del CTI; el siguiente nivel de generalidad lo componen seis escalas principales que miden las formas básicas de pensamiento constructivo o destructivo; el nivel más específico consiste en las subescalas o facetas de las escalas que describen modos específicos de pensamiento constructivo o destructivo, tales como pensar positivamente, aferrarse a acontecimientos desafortunados del pasado, clasificar a la gente o a los hechos de modo categórico o pensar en formas que favorecen o dificultan una actuación eficaz.

Figura 3.1. Diagrama de la jerarquía de escalas y facetas de CTI



Fuente: Tomado del Manual CTI (Epstein, 1998). Elaboración propia

En la figura 3.1 puede verse esta jerarquía en la forma de un organigrama. Se incluyen tanto los nombres de la escalas y facetas como sus siglas; en las escalas todas las letras de las siglas se escriben con mayúsculas mientras que en las facetas sólo se pone con mayúsculas la primera letra.

Dado que no existen antecedentes que relacionen el Pensamiento Constructivo con el proceso de negociación, es difícil ofrecer un modelo definitivo de su influencia en el proceso de negociación. Es posible especular, no obstante, dentro del marco de una perspectiva de la personalidad Lewiniana orientada al proceso. Para Lewin (1935, 1948), la causa próxima de la conducta social radicaba en la fenomenología del observador, quien construía activamente un entorno psicológico bajo la influencia de motivos y objetivos notables. Los motivos y objetivos inducen el vasto aparato de energía incoada en el entorno ambiental para ser organizados en paquetes significativos. En este marco, los sistemas de motivos asociados con el Pensamiento Constructivo pueden predisponer al individuo a percibir a las personas en el entorno social en una forma consistente con los motivos sobresalientes. Así, puede haber un vínculo entre diferencias en el Pensamiento Constructivo y la interacción negociadora, y la relación puede estar mediada, al menos en parte, por correspondientes diferencias en percepciones sociales. Estas percepciones sociales pueden, entonces, dirigir la maquinaria de cognición social hacia patrones sistemáticos de atribuciones hacia otras personas y con sus correspondientes resultados sociales. Concretamente, la gente con Pensamiento Constructivo puede estar más motivada para mantener relaciones positivas con otras personas, y este sistema de motivos puede inducir a las personas con mayor Pensamiento Constructivo a generar percepciones y atribuciones positivas a, la de otro modo, conducta provocativa. Estas atribuciones pueden inducir a las personas con pensamiento constructivo a responder a los conflictos con menos afecto negativo, a seleccionar tácticas de conflicto más constructivas, y a generar un patrón más constructivo de oposiciones, durante el conflicto, de lo que lo haría una persona con bajo nivel de pensamiento constructivo.

3.1.1. Significación de las escalas

Tal como se ha indicado anteriormente, El CTI cuenta con una gran dimensión global y 6 escalas principales, la mayoría de las cuales contienen subescalas o facetas. La escala global mide una tendencia muy general a pensar

automáticamente de manera constructiva, semejante al factor “g” de la inteligencia racional. Está integrada por varias grandes habilidades (las escalas) que, a su vez, comprenden otras habilidades más específicas (las facetas). A pesar de la relación positiva entre varias de las principales escalas, hay entre ellas suficiente independencia como para ofrecer un diagnóstico útil basado en la diversa información que proporcionan. Lo mismo puede decirse de las facetas con respecto a las escalas. Puesto que las facetas corresponden a procesos mentales específicos, tales como la Tolerancia a la frustración y la Capacidad para sobreponerse a experiencias pasadas desfavorables, proporcionan información útil para el diagnóstico y el tratamiento (Epstein, 1998).

Escala Global PCG (Pensamiento Constructivo Global):

La escala global es una medida bipolar que incluye elementos de todas las escalas. Integra elementos referentes al pensamiento constructivo y destructivo. Es una buena medida de la inteligencia experiencial y la inteligencia emocional (TEA, 2001).

Los sujetos con altas puntuaciones en la escala PCG tienen una estructura de pensamiento flexible, adaptando sus modos de pensar a las modalidades de diferentes situaciones. Esta es una característica que lo distingue de los cuestionarios de estrategias específicas de afrontamiento, pues lo que resulta adaptativo en muchas circunstancias no lo es en otras. Las personas con puntuaciones adecuadas en esta escala, aunque actúan cuando es posible el control, son capaces de aceptar lo que es incontrolable sin una angustia indebida. La sentencia que los definiría sería la siguiente: “Dame el valor de cambiar lo que pueda ser cambiado, la fortaleza de aceptar lo que no puede cambiarse y la sabiduría de saber distinguir lo uno de lo otro”.

Las personas con altas puntuaciones se aceptan bien a sí mismas y a los demás, suelen establecer relaciones gratificantes y generalmente tienden a conceder a otros el beneficio de la duda, excepto cuando existen razones de peso para ser suspicaces.

El pensamiento constructivo global correlaciona positivamente con casi todas las medidas de rendimiento y ajuste favorables que hasta ahora han sido

investigadas y, al contrario, su correlación es negativa con las medidas de rendimiento y ajuste insatisfactorios hasta ahora encontradas.

Cuando Rubin (1991), analiza las características que debe poseer el negociador exitoso, manifiesta que debe poseer Sensibilidad Interpersonal, en el sentido de ser sensible a las distintas señales sociales sobre la otra parte, sin ser demasiado reactivo. Entre estos dos extremos se sitúa el negociador eficaz: separa la recolección de información interpersonal de la tendencia a actuar por lo que observa.

Afrontamiento emocional (EMO):

Es una escala bipolar, más relacionada con la escala global que ninguna otra. Las personas con alta puntuación son capaces de enfrentarse a las situaciones potencialmente estresantes más bien como un desafío que como un temor; por eso, experimentan menos estrés, se aceptan tal como son, no se toman las cosas de forma personal y no son excesivamente sensibles a las críticas, errores o rechazos. Cuando tienen sentimientos negativos piensan de manera constructiva en el modo de afrontarlos.

Se manifiesta en sus facetas: *Autoaceptación*, *Ausencia de Sobregeneralización Negativa*, *anteriormente denominada Tolerancia a la frustración*, *Ausencia de Hipersensibilidad* (indica el grado en que las personas son flexibles y capaces de tolerar la incertidumbre, los contratiempos, el rechazo y la desaprobación) y *Ausencia de Rumiasiones sobre Experiencias Desagradables*.

Rubin (1991) relaciona el éxito negociador con la Tenacidad, considerando importante para los negociadores estar dispuestos a persistir en sus esfuerzos para dar la vuelta a los contratiempos, para transformar la relación potencialmente adversa en un acuerdo más colaborador. La clave es ser tenaz para persuadir a la otra parte de que la colaboración es la ruta más sensata para el acuerdo, que la intimidación o la coerción.

Afrontamiento Conductual (CON):

Mide la tendencia a pensar automáticamente en términos que faciliten una acción eficaz. Los sujetos con altas puntuaciones en Eficacia son optimistas, entusiastas, enérgicos y fiables; cualidades que contribuyen a actuar eficazmente.

Los sujetos más destacados en este patrón no son impulsivos sino que se toman su tiempo en planificar cuando es necesario. Generalmente aceptan bien a los demás y no albergan rencores; más que juzgar a las personas, juzgan los resultados de formas específicas de comportamiento.

Las facetas de Afrontamiento Conductual son: *Pensamiento Positivo*, *Orientación a la Acción* y *Responsabilidad*.

El *Pensamiento Positivo* consiste en pensar favorablemente, de forma realista. Las personas con altas puntuaciones suelen enfatizar el aspecto positivo de las situaciones y convertir las tareas desagradables en lo menos penosas posible

Otra característica personal del negociador exitoso, según Rubin (1991), sería la creatividad, donde el negociador eficaz intenta ser creativo continuamente, para evaluar los intereses subyacentes de las dos partes (Fisher y Ury, 1984), y es la base para desarrollar distintas formas de satisfacer los intereses. El negociador creativo busca opciones que permitan a ambas partes acercarse a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

La *Orientación a la Acción* mide la tendencia a enfrentarse a acciones efectivas cuando uno se encuentra con problemas, en vez de dar largas y obsesionarse en cómo proceder. Las personas con altas puntuaciones intentan hacer lo mejor posible en casi todas las situaciones. Les gustan los desafíos y no abandonan ni se desaniman cuando tienen un fracaso, sino que, al contrario, intentan aprender de la experiencia.

Siguiendo a Serrano (1996), podemos decir que la influencia en el equilibrio de poder requiere, por parte del negociador que quiera ser eficaz, la capacidad de iniciativa con un cierto margen de maniobra superior al oponente. Por lo tanto:

La *Responsabilidad* se solapa con la *Orientación a la Acción*. Su principal diferencia radica en que no se orienta exclusivamente a la acción, sino que incluye, además, elementos que se refieren al interés en la planificación y a la reflexión atenta.

Pensamiento Categórico (CAT):

Las personas que obtienen altas puntuaciones en Pensamiento Categórico ven el mundo en blanco y negro e ignoran las diferencias más finas. Propenden a

soluciones simplistas y a los prejuicios, así como a sentirse incómodas e incluso alteradas, especialmente, cuando no se cumplen sus expectativas y estereotipos.

Las facetas del Pensamiento Categórico son: *Pensamiento Polarizado*, *Susplicacia e Intransigencia*.

El Pensamiento Categórico se relaciona con la *susplicacia* y la *intransigencia*, en cuanto que estas dos últimas características son constructos actitudinales asociados al contenido del pensamiento, mientras que el *pensamiento polarizado* se refiere al estilo personal de procesar la información.

La susplicacia se relaciona más que el resto de las facetas con el afecto negativo, la ira, el neuroticismo y la introversión. Finalmente, la intransigencia correlaciona negativamente más que las otras tres facetas con amabilidad y atención a los demás.

Mastenbroek (1989) considera que la confianza y la credibilidad son de la máxima importancia para evitar una atmósfera de lucha y lograr un clima constructivo, sin por ello, que se vuelva una relación protectora.

Optimismo Ingenuo (OPT)

Esta escala informa del grado en que una persona es optimista sin fundamento. Frente al optimismo razonable y adaptativo que representa la faceta Pos (Pensamiento positivo, de la escala Afrontamiento Conductual). El Optimismo Ingenuo resulta ambivalente: con su enfoque positivo, los optimistas ingenuos son fuertes de espíritu, caen bien a los demás y, a menudo, son buenos políticos; con un enfoque negativo, las puntuaciones altas se asocian a una visión simplista de la vida y a una tendencia a evitar realidades desagradables y, a la vez, al desacierto por no tomar las debidas precauciones

Las puntuaciones en Optimismo Ingenuo, más que las de cualquier otra escala del CTI, decrecen progresivamente desde la niñez a la edad adulta. En la madurez esta variable tiende a asociarse con Pensamiento Categórico, que constituye otro modo simplista de pensamiento, pero de consecuencias más negativas. Es de notar que Optimismo Ingenuo correlaciona directamente con la responsabilidad que uno mismo se atribuye, pero no con las medidas conductuales de responsabilidad. De aquí se deduce que los optimistas ingenuos suelen presentar un retrato favorable

irreal de sí mismos. Puesto que los aspectos positivos tienden a equilibrar este carácter de irrealismo, no se han encontrado correlaciones altas con otras medidas de personalidad: se han hallado correlaciones moderadas con medidas de afecto positivo y débiles, aunque significativas, con autoinformes de fuerza del yo, vigor, atención, afabilidad, integración personal, extraversión y responsabilidad. En cualquier caso, estas correlaciones están probablemente aumentadas por la tendencia de los optimistas ingenuos a una consideración favorable de sí mismos escasamente realista.

Las facetas del Optimismo Ingenuo son: *Optimismo Exagerado* (p. ej., la creencia de que tras un resultado favorable, todo serán éxitos), *Pensamiento estereotipado* (p. ej., la creencia de que todos aman a sus padres) e *Ingenuidad* (p. ej., la creencia de que todo el mundo tiene buen corazón). En los estudios originales se ha encontrado que el Optimismo Exagerado correlaciona, en mayor medida que cualquier otra faceta de Optimismo Ingenuo, con alguna variable de personalidad, como la Extraversión y la Amabilidad.

3.2. Relación con variables demográficas

Las relaciones entre sexos en todas las escalas del CTI son pequeñas y de escasa significación práctica (Epstein, 2001). Los resultados obtenidos indican que cuando se consideran globalmente, se advierte una ligera, pero consistente tendencia a que los varones adultos y los jóvenes obtengan puntuaciones más altas que las mujeres adultas y las jóvenes en Afrontamiento Emocional y Pensamiento Categórico.

Estos resultados están en consonancia con los obtenidos por Gutiérrez, Becerra, Borja y Ortíz (2011), que no apreciaron diferencias significativas entre hombres y mujeres en Pensamiento Constructivo, pero sí en el modo de afrontar los problemas: los hombres son mejores afrontadores emocionales y las mujeres mejores afrontadoras conductuales.

En otro estudio, Ramírez y Correa (2007), en una muestra con estudiantes de Psicología, encontraron que los varones presentaron una mejor puntuación en Pensamiento Constructivo que las mujeres. Del mismo modo encontraron que los mayores puntuaban más alto en Pensamiento Constructivo que los jóvenes.

3.3. Relación con otros cuestionarios de auto informe

Inventario de emociones

De acuerdo con las bases del CEST, el sistema experiencial está íntimamente asociado con la experiencia del afecto. De hecho, las puntuaciones en las escalas del CTI relacionan significativa y coherentemente con las *Escalas de Emociones y Rasgos Primarios* (PETS, Epstein, 1983), un inventario de emociones y rasgos de orden superior. Las puntuaciones del PETS, con pocas excepciones, van en la dirección de la conducta adaptativa. La escala PCG del CTI recoge el mayor número de altas correlaciones.

NEO "cinco grandes" rasgos de personalidad

El NEO-FFI (Costa y McCrae, 1989, 1992) ofrece puntuaciones en los "cinco grandes" rasgos de personalidad considerados por muchos teóricos como las unidades más básicas de la estructura de la personalidad. Las escalas de CTI se relacionan coherente y significativamente con las escalas del NEO, lo que ofrece notable evidencia de la validez discriminante y de constructo del CTI.

Por los datos obtenidos se deduce que el NEO y el CTI distan mucho de ser medidas equivalentes y que el CTI da origen a correlaciones notablemente más altas que el NEO con algunas variables importantes, lo que, por supuesto, no significa que sea un mejor predictor, en general (TEA, 2001).

En un estudio realizado con 49 sujetos, en edades comprendidas entre 55 y 78 años, que estaban cursando o habían cursado estudios en Ciencias Humanas en las Aulas de la Experiencia de la Universidad del País Vasco, relacionaron la Inteligencia Emocional (CTI) y los rasgos de Personalidad (NEO PI-R), no encontrando diferencias significativas en las puntuaciones entre hombres y mujeres. Las personas que tuvieron alto nivel de Pensamiento Constructivo General tuvieron, así mismo, bajas puntuaciones en Neuroticismo y altas en Extraversión, Amabilidad y Responsabilidad (Bernarás, E., Garaigordobil, M., & De las Cuevas, C., 2011).

Conclusiones

El CTI ha sido comparado con los test de autoinforme mencionados y con otros como el LOT (Una medida del optimismo disposicional), tests de capacidad

de afrontamiento y apoyo social y otros muchos, pudiendo establecerse dos importantes conclusiones: a) las relaciones del CTI con los demás tests apoyan las interpretaciones propuestas para las escalas del CTI, lo que contribuye a su validez de constructo; b) el CTI se revela como un predictor de varios importantes criterios de éxito en la vida, incluyendo el afrontamiento de situaciones difíciles, el éxito laboral (García-Izquierdo, García-Izquierdo y Ramos-Villagrasa, 2007) y social y el bienestar emocional y físico, más fuerte que cualquiera de los otros valiosos tests con los que se ha comparado. Se comprobó que el valor predictivo de algunos otros tests estaba completamente condicionado por su relación con el pensamiento constructivo.

3.4. La teoría de los moldes de la mente

Se presenta a continuación un planteamiento teórico que posibilita la capacidad de evaluar de forma operativa las distintas formas de entender el mundo y la vida, y que están demostrando ser predictores válidos. Estos moldes están determinando nuestra capacidad de manejo emocional y eficiencia, tanto académica como laboral, facilitando la comprensión, el manejo y la modificación de nuestras emociones y comportamientos, aspectos centrales de las inteligencias socioafectivas (Hernández-Guanir, 2010).

Diversas investigaciones han puesto de manifiesto el impacto de las estrategias cognitivo-afectivo (Moldes de la Mente) sobre el bienestar subjetivo, las relaciones interpersonales o el rendimiento escolar (Hernández-Guanir y Rodríguez-Mateo, 2006). Se ha demostrado empíricamente que determinados “moldes mentales” son predictores superiores al CI para mejorar el rendimiento académico (Hernández-Guanir, 2006).

Los moldes mentales (Hernández-Guanir, 2002) son una nueva perspectiva de la inteligencia emocional, basados en formatos de pensamiento implicativo, no sólo predicen destacadamente la adaptación o el bienestar subjetivo, sino que explican el éxito o fracaso en matemáticas en mayor proporción que la inteligencia (Hernández, Capote y García, 2002), o incluso en un curso de formación en línea (Hernández-Jorge, Hernández-Guanir, Olabarrieta y Saiz, 2010).

Pero también se ha demostrado que pueden marcar diferencias en rendimiento y eficacia en contextos no educativos, y en concreto en el éxito en el ajedrez. Los resultados muestran que los Moldes Mentales de los jugadores exitosos son más realistas, positivos y reguladores de las emociones, mientras que los de los jugadores menos exitosos son más evasivos, mágicos, defensivos e inoperantes (Hernández-Guanir y Rodríguez-Mateo, 2006). Igualmente los moldes mentales, junto con variables de pensamiento constructivo, variables de naturaleza estrictamente competencial y variables de personalidad se han mostrado como diferenciadoras (IC 99,95%) entre policías locales eficaces frente a policías promedio (Rodríguez-Mateo, Luján, Rodríguez, López, Mesa, Díaz, y Rodríguez, 2015).

Los distintos moldes mentales o estrategias cognitivo-afectivas también son capaces de explicar lo que supone y aporta cada uno de los distintos optimismos, a partir de la teoría de la Indefensión Aprendida en la llamada Psicología Positiva. (Hernández-Guanir, 2010).

Las últimas investigaciones sobre los moldes mentales demuestran el valor predictivo de dichos moldes en la mayor o menor salud mental percibida de las personas mayores (Rodríguez-Mateo, Luján y Torecillas, 2015) y sobre la mayor o menor eficacia mediadora en mediadores escolares (Díaz-Negrín, Rodríguez-Mateo, Rodríguez-Trueba y Luján, 2015). En este estudio se usaron variables relacionadas con pensamiento constructivo y con los moldes de la mente, y el cuestionario de eficacia negociadora de Serrano (CENII). Los resultados obtenidos confirman que los más eficaces tienen un pensamiento constructivo que le permite tomar más tiempo para planificar, cuando es necesario, sin llegar a actuar impulsivamente. Acepta mejor a los demás, y se centra en los resultados más que en juzgar a las personas. Actúa de forma más optimista, entusiasta, enérgica y fiable. Piensa de forma más positiva y realista, de tal manera que las situaciones desagradables las convierte en lo más gratificante que sea posible. Y lo afrontan con más afabilidad, serenidad y apertura.

Los moldes mentales se definen como estrategias habituales y peculiares que cada persona muestra en el modo de enfocar, de reaccionar o de interpretar la realidad en situaciones de egoimplicación, es decir, donde las personas se enfrentan a una realidad que les compromete en sus intereses y emociones (a diferencia de

los estilos cognitivos). Ejemplo de ello son las estrategias de *anticipación*, *evaluación* y *atribución*, o las que se utilizan como inyectoras o sustractoras de emociones. La teoría de los Moldes Mentales (Hernández, 1991, 1997 y 2002) defiende que, a través de situaciones reiteradas, nos vamos creando formatos o patrones estratégicos de pensamiento ante una acción o situación (*moldes anticipatorios*), durante la acción (*moldes de ejecución y de reacción*), después de la acción considerando los resultados (*moldes de evaluación y de atribución*) y en función de la acción futura (*moldes de prospección*). Los moldes son, en definitiva, *constructos cognitivos*, es decir, modos de construir la realidad, pero no tanto desde la perspectiva *de lo que dicen*, es decir, de sus contenidos (propios de las afirmaciones, teorías o creencias), como desde la perspectiva de *cómo lo dicen*, es decir, de su *formato* de pensamiento.

Por lo tanto, los moldes cognitivo-afectivos son *esquemas de formato*, que influyen en el modo de mirar la realidad. Son productos tanto de las predisposiciones genéticas de los sujetos como de su aprendizaje en la interacción con el medio ambiente. Se puede hablar de moldes adaptativos y desadaptativos, en función de su nivel de ajuste o desajuste, así como de sus efectos.

En la vida diaria y en situaciones de mayor implicación emocional, desarrollamos *estrategias adaptativas para anticipar, conectar, implementar, encajar, evaluar, explicar* y *optimizar* la realidad y, más concretamente, las vivencias experimentadas. Cuando estas estrategias se exageran, resultan disfuncionales y perjudican el ajuste y la adaptación (un sistema de alarma es un mecanismo funcional, pero cuando se hipertrofia, provoca ruidos y molestias constantes). Ahora bien, si tales estrategias se repiten, terminan convirtiéndose en *hábitos mentales*, es decir, en *patrones cognitivos*, que actúan como *formatos* del pensamiento en situaciones diversas. Tales patrones, por su carácter cognitivo-emocional, son denominados por el autor *moldes mentales*.

Es importante saber que los moldes inadecuados pueden ser modificados y los moldes positivos pueden ser potenciados. Así, el conocimiento de los moldes mentales facilita, de manera concreta y operativa, la comprensión, el manejo y la modificación de nuestras emociones y de nuestro comportamiento, aspectos centrales de las inteligencias socioafectivas o alternativas (Inteligencia Intrapersonal, Interpersonal o Emocional).

Hay suficientes datos empíricos, derivados de varias investigaciones, para comprobar que los moldes mentales influyen de manera notable en nuestras emociones y en nuestro comportamiento, determinando, en gran medida, nuestra adaptación, bienestar subjetivo, capacidad de manejo emocional y eficacia, tanto académica como laboral y deportiva. Además, se comprueba que los moldes mentales de cada persona están asociados al tipo de educación familiar recibida y que tales moldes pueden ser modificados, con la evidencia de que su modificación produce cambios significativos en el rendimiento, en el bienestar personal y en las propias reacciones psicofisiológicas.

Los moldes mentales y su Estructura

Siguiendo, una vez más, el Manual de “MOLDES: Test de estrategias cognitivo-emocionales” (Hernández-Guanir, 2010), se describe cómo, a través de análisis factorial y usando rotación oblicua, se obtuvieron 30 factores de primer orden, *Moldes*, que fueron, posteriormente, agrupados en 10 factores de segundo orden, *Dimensiones*, y en 3 factores de tercer orden, *Encuadres Focales*.

Los Encuadres

En el nivel de análisis superior, pero más restringido, están los tres Encuadres (factores de tercer orden), que, como una cámara fotográfica, se mueven desde tres ángulos, tomando e interpretando la realidad. Son tres grandes tendencias, representativas de los tres enfoques más determinantes de cómo se sitúa la *mirada* de cada persona ante la vida (Hernández-Guanir, 2010).

Uno de ellos es responsable de que el posicionamiento que adopte una persona ante la vida, en general, sea “metiéndose en ella”, es decir, un posicionamiento *implicativo* (activo, espontáneo y fluido) o, por el contrario, sea más bien, *reflexivo* (pensativo, artificioso y cauteloso). La puntuación en este Encuadre marcará en cada persona un mayor o menor grado de vitalismo y expansión personal (Encuadre Espontaneidad-Vital).

El otro Encuadre mental es responsable de que el enfoque sobre la vida sea *equilibrado* (positivo y ponderado) o sea *inestable* (distorsionado y negativista). La puntuación en este Encuadre marcará en las personas un mayor o menor grado de ajuste emocional, satisfacción y eficiencia (Encuadre de Ajuste).

El tercer y último Encuadre mental es responsable de que el enfoque sobre la vida sea *constructivo* (rentabilizador y optimista), o sea, *improductivo* (limitado, incluso, pesimista). La puntuación en este Encuadre marcará en las personas un mayor o menor grado de capacidad de superación, de iniciativa y de proyectos (Encuadre Optimizador) (Hernández-Guanir, 2010).

Los tres Encuadres quedan representados en la Tabla 3.1 (Hernández-Guanir, 2010, Manual del Test).

Dentro de los Encuadres, el de mayor importancia es el de *Ajuste*, pues se relaciona con el bienestar subjetivo y la eficiencia. En segundo lugar, el de *Optimización*, por su capacidad superadora y constructiva. En tercer lugar, está la *Espontaneidad Vital*, siendo menos decisivo en el autogobierno personal, aunque es responsable de la espontaneidad y las vivencias intensas.

Tabla 3.1. Encuadres focales: factores de tercer orden

ENCUADRES	EXPLICACIÓN
ESPONTANEIDAD VITAL	<i>Disposición Espontánea-implicativa vs. Reflexiva-distante.</i> Es la disposición mental que refleja la capacidad de “fluir” y ser espontáneo, expansivo, “esponjoso” y vital. Lo opuesto es el exceso de pensamiento, hiperanálisis, previsión o control anticipado, que impiden la decisión espontánea y el disfrute vital.
AJUSTE	<i>Realismo productivo vs. Hipersubjetivismo interferente.</i> Es la disposición mental que implica ver la realidad de forma positiva y sin exageraciones, conectando con la realidad problemática, encajando las contrariedades, actuando de modo preciso y controlado, sin basarse en explicaciones externas ante los éxitos o fracasos. Es decir, imaginando o reaccionando mentalmente de manera positiva, realista, ponderada, abierta, tolerante, operativa y autorresponsable. Todo ello, frente a lo que son negativismos, planteamientos fantasiosos, exageraciones, disociaciones, autoengaños, descargas emocionales hacia sí mismo o hacia los demás, inoperancias, excusas o explicaciones a realidades externas.
OPTIMIZACIÓN	<i>Disposición constructiva-autovalorativa vs. Inerte-autolimitada.</i> Es la disposición mental que optimiza las vivencias y sus efectos, pues, ante lo realizado, reconoce los errores para mejorarlos en el futuro; ante lo que está por venir, prevé lo bueno y lo malo, para rentabilizar positivamente cualquiera de los resultados; ante las dificultades e inconvenientes, realza el propio potencial y transforma los inconvenientes en ventajas y lo negativo en positivo. Lo contrario sería un pensamiento de inhibiciones, pasivo, inerte y autolimitado.

Fuente: Manual de Moldes de la mente. Hernández 2010.

Lo ideal sería contar con puntuaciones altas en los tres Encuadres, porque supondría plenitud y armonía en la realización personal. Por el contrario, lo menos deseable sería baja puntuación en cada uno de ellos, pues sería señal de desajuste, inestabilidad emocional e inoperancia (Encuadre de Ajuste); señal de autolimitación y estancamiento (Encuadre de Optimización); así como señal de poca capacidad de disfrute, de indecisión, de escudarse en el pensamiento como defensa de la vida, abusando del análisis y de la reflexión antes o después de actuar, así como de la preocupación y de la obsesión (Encuadre de Espontaneidad Vital).

Las Dimensiones

En un nivel de análisis intermedio, se pueden considerar los factores de segundo orden que engloban a los 30 moldes o factores de primer orden. Son diez factores que denominamos Dimensiones Focales y que reflejan claramente las diez grandes estrategias cognitivas. Ellas, son representativas de los tres Encuadres Focales, pues el pensamiento de cada persona se expresa según las vertientes de Espontaneidad Vital, de Ajuste y de Optimización. Se trata de un análisis más detallado, pero lo suficientemente sencillo cómo para comprender fácilmente como se maneja cada persona cognitiva y emocionalmente (Hernández-Guanir, 2009). Para facilitar su comprensión, exponemos cada Dimensión con una pregunta clarificadora del proceso mental que mejor le corresponde, tal como se aprecia en la Tabla 3.2 (véase la página siguiente)

Tabla 3.2. Dimensiones y procesos

Encuadres	Dimensiones	Puntuaciones	
		Alta	Baja
1. ESPONTANEIDAD VITAL	1. IMPLICACIÓN VITAL VS. HIPERANÁLISIS ¿Cómo nos situamos ante el vivir? ¿Implicándonos y actuando, o más bien reflexionando?	Tendencia a ser Impulsivo, vitalista y espontáneo, sin pararse a pensar antes de actuar	Tendencia a reflexionar, a analizar y prever antes de actuar
	2. NEGATIVIDAD ¿Cómo evaluamos la realidad? ¿Seleccionando, o no, lo negativo?	Tendencia a resaltar los fallos e inconvenientes, anticipando, imaginando y juzgando de manera negativa la realidad y la intencionalidad de las personas	Tendencia a desconsiderar los fallos, a no realizar anticipaciones aversivas ni mostrar desconfianza hacia los demás
2. AJUSTE	3. DISCORDANCIA VS. CONCORDANCIA ¿Dónde apoyamos nuestros juicios ante las contrariedades? ¿En las demandas subjetivas o en los requerimientos de la realidad?	Tendencia a imponer los propios requerimientos, no aceptando la realidad tal y cómo es y generando distorsiones e insatisfacciones	Tendencia a aceptar la realidad, tal y cómo es, pero implicándose en lo que se puede mejorar
	4. EVITACIÓN VS. SINTONIZACIÓN ¿Cómo conectamos con la realidad? ¿Escapando, o más bien, afrontando?	Tendencia a huir de la realidad problemática, quitándole valor, desconectando las emociones, borrando de la mente lo incómodo, refugiándose en sí mismo, imaginando dificultades o dándose razones para no actuar	Tendencia a conectar con los problemas, afrontándolos directamente, con el pensamiento, las emociones y la acción, sin mecanismos de escape
	5. DEFENSIVIDAD VS. ENCAJE ¿Cómo encajamos las frustraciones? ¿Justificándonos, cargando sobre los demás o contra nosotros, o más bien, buscando alternativas?	Tendencia a autoengañarse, justificando los fallos o desplazando la culpa hacia los demás	Tendencia a aceptar los propios fallos, encajando las contrariedades y generando alternativas
	6. ATRIBUCIÓN EXTERNA VS. LIBRE DE ATRIBUCIÓN ¿Cómo explicamos los resultados, especialmente, los fracasos?	Tendencia a atribuir los fracasos a fuerzas ajenas a la propia voluntad (la suerte, los demás o el propio temperamento)	Tendencia a sentirse libre y no depender de fuerzas externas para explicar los éxitos o fracasos
	7. OPERATIVIDAD VS. INOPERANCIA ¿Cómo nos aplicamos mentalmente?	Tendencia a esforzarse, a planificar lo que se va a hacer, a ser preciso y a supervisar lo que se ha hecho	Tendencia a improvisar, imaginar esfuerzos o dar por supuesto aspectos no resueltos
	8. OPTIMIZACIÓN POSITIVIZANTE ¿Cómo abordamos lo positivo?	Tendencia a seleccionar lo positivo de la realidad y transformar lo negativo en positivo	Tendencia a desconsiderar o desatender los aspectos positivos
3. OPTIMIZADOR	9. OPTIMIZACIÓN PREPARATORIA ¿Cómo optimizamos lo que va a venir?	Tendencia a construir hacia delante, cargándose de razones y previendo las propias reacciones emocionales	Tendencia a desconsiderar las razones y reacciones emocionales ante posibles situaciones
	10. OPTIMIZACIÓN AUTOPOTENCIADORA ¿Cómo optimizamos nuestro propio poder?	Tendencia a fortalecer el "yo", analizando los resultados fallidos, dándose ánimos, previendo las ventajas e inconvenientes y valorando los resultados logrados	Tendencia a desconsiderar los análisis, las motivaciones y autovaloraciones que fortalezcan el "yo"

Fuente: Manual de Moldes de la mente. Hernández 2010.

Los Moldes o factores de primer orden

Hernández-Guanir (2010, pp. 17) expone primero, los tres *Encuadres Focales* (factores de tercer orden), como síntesis de tres cámaras cinematográficas que se mueven desde tres ángulos captando e interpretando la realidad. Luego, dentro de éstos, las diez *Dimensiones Focales* (factores de segundo orden) y, a su vez, dentro de éstas, los 30 *Moldes Mentales* (factores de primer orden). Así que, una vez explicados los Encuadres y las Dimensiones, se presenta una comprensión somera de cada uno de los moldes a través de una clasificación o mapa (Tabla 3, véase en páginas posteriores).

Partiendo de esta clasificación, se describe a continuación, cada Encuadre, Dimensión y Molde, así como los principales resultados encontrados en diferentes investigaciones, siguiendo a Hernández-Guanir (2010, pp. 17-20)

I. ENCUADRE ESPONTANEIDAD VITAL

Este Encuadre recoge el conflicto entre pensamiento y vida. Recoge el modo de situarse ante las situaciones y la vida en general sea *implicativo* (activo, espontáneo y fluido) o sea *reflexivo* (analítico, previsor y calculador). La puntuación en este encuadre marcará el mayor o menor grado de *vitalismo* y *expansión personal* (Encuadre de Espontaneidad vital). El pensamiento puede ser un medio para vivir, pero también puede limitar la vida misma (véase en la tabla 3.3, las dimensiones y los moldes mentales que configuran este encuadre).

Tabla 3.3. Dimensiones y moldes del encuadre espontaneidad vital

I. ENCUADRE ESPONTANEIDAD VITAL		Traducidos Por...
D1. DIMENSIÓN IMPLICACIÓN VITAL VS. HIPERANÁLISIS		
M1. Implicación Directa	<i>Me implico, vivo y actúo espontáneamente, sin estar reflexionando o calculando</i>	
M2. Hiperanálisis (-)	<i>Tiendo a pensar, a reflexionar, a analizarlo todo y algunas veces descubro el absurdo de las cosas</i>	
M3. Hipercontrol Anticipatorio (-)	<i>Me preocupo y alarmo sobre lo que tengo que hacer, pensando y tratando de controlarlo todo</i>	

Fuente : Manual de Moldes de la mente. Hernández 2010.

Los moldes que configuran este Encuadre se describen así:

- La *Implicación Directa* es el molde o estrategia consistente en la decisión de meterse en la realidad, al primer impulso, actuando e involucrándose con la menor reflexión o análisis posible.
- El *Hiperanálisis* es el molde o estrategia consistente en adoptar intenso y continuo análisis, hipercrítico, suspicaz y desestructurante de la realidad, concluyendo fácilmente en el absurdo.
- El *Hipercontrol Anticipatorio* es el molde o estrategia de preocupación exagerada, consistente en pretender controlar con el pensamiento, anticipada y exageradamente, todo lo que sucede a nuestro alrededor y nos atañe.

II. ENCUADRE DE AJUSTE

Este Encuadre recoge la disposición a que el enfoque sobre la vida sea *equilibrado* (positivo y ponderado) o sea *inestable* (negativista y distorsionado). La puntuación en este encuadre marcará en las personas un mayor o menor grado de *ajuste emocional, satisfacción y eficiencia* (Encuadre de Ajuste). Consecuentemente hay que decir que es el Encuadre más importante, porque garantiza los valores de adaptación, imprescindibles para la eficiencia y la felicidad personal (véase en la tabla 3.4, las dimensiones y los moldes mentales que configuran este encuadre).

Tabla 3.4. Dimensiones y moldes del encuadre de ajuste

II. ENCUADRE DE AJUSTE		Traducidos Por...
2. DIMENSIÓN NEGATIVIDAD		
M5. Anticipación Aversiva (-)	<i>Me veo arrastrado por lo negativo y anticipo peligros o problemas</i>	
M6. Evaluación Selectiva Negativa (-)	<i>Siempre encuentro fallos, inconvenientes e insatisfacción porque las cosas no son como tienen que ser</i>	
M7. Hostilignia vs. Confiabilidad (-)	<i>Imagino las dificultades que me creará la gente y, cuando tengo problemas, pienso que los demás no me ayudan o me perjudican.</i>	

3. DIMENSIÓN DISCORDANCIA VS. PONDERACIÓN	
M4. Afrontamiento Borroso	<i>Me asaltan muchas ideas, dudas, confusiones. No sé que decidir</i>
M8. Inflación Decepción	<i>Espero algo maravilloso, pero luego me decepciono</i>
M9. Focalización en la Carencia	<i>Deseo lo que no tengo y desconsidero lo que poseo</i>
M10. Imantación por lo Imposible	<i>Me cuesta renunciar a lo que quiero, aunque sea imposible</i>
4. DIMENSIÓN EVITACIÓN VS. SINTONIZACIÓN	
M11. Anticipación Devaluativa	<i>Resto valor a lo que va a suceder para no implicarme</i>
M12. Disociación Emocional	<i>Evito sentir para no sufrir</i>
M13. Reclusión	<i>Procuro desconectar cuando me encuentro ante un fracaso y me encierro en mí mismo</i>
M14. Oblicuidad Cognitiva	<i>No me enfrento a los problemas, trato de evadirme y olvidarlos</i>
5. DIMENSIÓN DEFENSIVIDAD VS. ENCAJE	
M18. Justificación de los Fallos	<i>Busco excusas y disculpas ante mi propio fracaso</i>
M19. Desplazamiento Emocional	<i>Cuando algo me afecta, descargo en otras situaciones o personas</i>
6. DIMENSIÓN ATRIBUCIÓN EXTERNA VS. LIBRE DE ATRIBUCIÓN	
M20. Atribución al Temperamento	<i>Atribuyo mis fracasos a mi carácter o falta de habilidades</i>
M21. Atribución Social Éxito	<i>Atribuyo mis éxitos al apoyo de los demás</i>
M22. Atribución Mágica	<i>Atribuyo lo que me pasa a la suerte, a la casualidad o fuerzas desconocidas</i>
7. DIMENSIÓN OPERATIVIDAD VS. INOPERANCIA	
M15. Anticipación Esfuerzo y Costo (-)	<i>Ante un quehacer, me desmoralizo, imaginando la cantidad de tiempo y esfuerzo que tengo que dedicar</i>
M16. Precisión Supervisión	<i>Soy cuidadoso, preveo y reviso con detalle las tareas</i>
M17. Atribución Falta Esfuerzo (-)	<i>Atribuyo mis fracasos a la falta de dedicación</i>

Fuente: Manual de Moldes de la mente. Hernández 2010.

Los moldes que configuran este Encuadre se describen así:

- La *Anticipación Aversiva* es el molde o estrategia consistente en anticipar e imaginar peligros, problemas, fracasos... Se exagera lo que le pueda ocurrir. Es la tendencia a verse arrastrado por lo negativo y por lo que pueda ser perjudicial aunque las situaciones puedan ser positivas y atractivas.
- La *Evaluación Selectiva Negativa* es el molde o estrategia consistente en focalizar la atención, el análisis o recuerdo en aspectos negativos de la realidad, tanto del mundo exterior como de sí mismo, subrayándolos y exagerándolos, predominando consideraciones críticas o despectivas, desconsiderando o atenuando, en cambio, los aspectos positivos.
- La *Hostilgenia vs. Confiabilidad* es el molde o estrategia de atribución externa, que distorsiona la realidad interpersonal, generando sospechas, imaginando posible daños por parte de los demás y atribuyendo que los problemas son producidos por los otros o por su falta de ayuda. Lo contrario es la Confiabilidad, disposición optimista y confiada, casi ingenua, sobre los demás.
- El *Afrontamiento Borroso* es el molde o estrategia tendente a suscitar incertidumbre, confusión e indecisión a causa de las múltiples ideas, ocurrencias, dudas, divagaciones y rectificaciones al afrontar un problema.
- La *Inflación-decepción* es el molde o estrategia consistente en imaginar de forma exagerada e ilusa lo que va a ocurrir y, luego, cuando ocurre, se vive el desencanto y la decepción.
- La *Focalización en la Carencia* es el molde o estrategia consistente en pensar más en lo que falta, en lo que no se tiene o se podría tener, que en lo que realmente se posee o se está haciendo. Esto se desconsidera y devalúa. También se hacen comparaciones con otras personas o situaciones.
- La *Imantación por lo Imposible* es el molde o estrategia consistente en no renunciar y quedar apegado a deseos inviables. Se tiende a quedarse enclavado en deseos imposibles, desconsiderando otras metas y, por lo tanto, descuidando lo posible y lo realista.

- La *Anticipación Devaluativa* es el molde o estrategia consistente en devaluar o agrisar lo que va a suceder o lo que se quiere obtener, procurando no mantener esperanzas, ni entusiasmo que posteriormente pueda dar lugar a desencanto, sirviendo de escudo protector de futuro dolor.
- La *Disociación Emocional* es el molde o estrategia consistente en desconectar los sentimientos molestos o que puedan crear complicación, viendo las cosas de manera fría y distante, sin apasionamiento. Se evita sufrir, aunque se crean otros problemas.
- La *Reclusión*, o mejor, *Autorreclusión*, es el molde o estrategia consistente en desconectarse de la realidad frustrante y encerrarse en sí mismo.
- La *Oblicuidad Cognitiva* es el molde o estrategia consistente en desviar la atención, olvidar, provocar reacciones emocionales opuestas o fantasías defensivas, al encontrarse ante algo que le afecta negativamente.
- La *Justificación de los Fallos* es el molde o estrategia consistente en dar excusas y disculpas ante el propio fracaso.
- El *Desplazamiento Emocional* es el molde o estrategia consistente en descargar las propias emociones y tensiones de manera culpabilizadora, agresiva y extrapunitiva hacia otras situaciones o hacia los demás.
- La *Atribución al Temperamento* es el molde o estrategia consistente en atribuir los fracasos al propio temperamento o estado de ánimo, quedando muy asociada con una con una tendencia al desasosiego o nerviosismo.
- La *Atribución Social del Éxito* es el molde o estrategia consistente en atribuir los éxitos a los demás, a otros que prestan atención o ayuda y, también, se tiende a atribuir el fracaso, aunque, en menor medida, a personas que no prestan ayuda, dando muestras de dependencia social.
- La *Atribución Mágica* es un molde de atribución externa consistente en pensar que la suerte o fuerzas ocultas son las responsables de lo que a uno le ocurra.

- La *Anticipación de Esfuerzo y Costo* es el molde o estrategia consistente en imaginar, anticipadamente, sacrificios, penalidades y esfuerzos ante una tarea o meta, así como darse razones para no actuar e inhibirse.

III. ENCUADRE OPTIMIZADOR

El tercer y último encuadre mental es responsable de que el enfoque sobre la vida sea *constructivo* (rentabilizador, superador y optimista), o que sea *improductivo* (inerte, limitado y pesimista). La puntuación en este encuadre marcará en las personas un mayor o menor grado de *capacidad de superación*, de *iniciativa* y de *proyectos* (Encuadre Optimizador). Véase, en la tabla 5, las dimensiones y los moldes mentales que lo configuran.

Tabla 3.5. Clasificación de los moldes mentales dentro del encuadre optimizador

III. ENCUADRE OPTIMIZADOR	
8. DIMENSIÓN OPTIMIZACIÓN POSITIVIZANTE	
M29. Evaluación Positiva	<i>Tiendo a seleccionar y resaltar lo agradable y positivo</i>
M30. Transformación Rentabilizadora	<i>Transformo los inconvenientes en ventajas</i>
9. DIMENSIÓN OPTIMIZACIÓN PREPARATORIA	
M25. Autoconvicción Volitiva	<i>Me convengo dándome argumentos para actuar</i>
M27. Control Emocional Anticipatorio	<i>Preveo mis emociones y el modo de encauzarlas</i>
10. DIMENSIÓN OPTIMIZACIÓN AUTOPOTENCIADORA	
M23. Atribución Internalista Éxito	<i>Atribuyo mis éxitos a mí mismo y a mis cualidades</i>
M24. Atribución Estrategias	<i>Atribuyo mis fracasos a los procedimientos utilizados</i>
M26. Automotivación Proactiva	<i>Me doy ánimos, pensando en los logros futuros</i>
M28. Anticipación Constructiva Previsora	<i>Analizo los posibles problemas y busco soluciones</i>

Fuente: Manual de Moldes de la mente. Hernández 2010.

Los moldes que configuran este Encuadre se describen así:

- La *Evaluación Selectiva Positiva* es el molde o estrategia consistente en focalizar la atención, el análisis o el recuerdo en aspectos positivos de la realidad externa e interna, subrayándolos e intensificándolos, mientras se desconsideran o atenuan los aspectos negativos
- La *Transformación Rentabilizadora* es el molde o estrategia consistente en transformar los problemas, fracasos, desgracias o reveses, en posibles ventajas o provecho
- La *Autoconvicción Volitiva* es el molde o estrategia consistente en convencerse y darse argumentos para actuar.
- El *Control Emocional Anticipatorio* es el molde o estrategia consistente en prever las propias emociones y el modo de encauzarlas adecuadamente, imaginando posibles situaciones problemáticas
- La *Atribución Internalista del Éxito* es el molde o estrategia consistente en atribuir los éxitos a sí mismo, a las propias cualidades o forma de ser, predominando así un talante autovalorativo y optimista.
- La *Atribución a las Estrategias* es el molde o estrategia consistente en atribuir los éxitos, y especialmente los fracasos, a las estrategias o procedimientos utilizados
- La *Automotivación Proactiva* es el molde o estrategia consistente en darse ánimos y administrarse auto-recompensas, antes o durante la acción, pensando en los logros futuros, en las ventajas, en los distintos aspectos positivos con los que se va a encontrar, o en la posibilidad de ir disminuyendo las dificultades
- La *Anticipación Constructiva Previsora* es el molde o estrategia consistente en reflexionar y analizar cautelosamente las condiciones, las ventajas e inconvenientes de cada situación, pero con el talante deportivo de enfrentarse a ella y de encontrar soluciones de manera confiada y operativa

Antecedentes

Al hablar de la inteligencia socioemocional, se entiende que está formada por un conjunto de estrategias para reaccionar e interpretar la realidad, de forma que

facilite la adaptación y realización de las personas en el mundo. Esas estrategias pueden ser adecuadas, adaptativas, facilitadoras de bienestar, mientras que otras pueden ser inadecuadas, desadaptativas y entorpecedoras de bienestar. Y es, justamente ahí, donde entran los “Moldes Cognitivos Emocionales”.

Tal y como se ha indicado, los moldes mentales (Hernández, 2002) están basados en formatos de pensamiento implicativo, que no sólo predicen destacadamente la adaptación o el bienestar subjetivo, sino que explican el éxito-fracaso de la escolaridad general, matemáticas o ajedrez.

En una muestra de 677 alumnos de secundaria y universitarios se dividió en tres grupos (alto, medio y bajo rendimiento) encontrando que las diferencias que presentaban los mismos eran producto del modo en cómo enfocaban la realidad. Los alumnos de bajo rendimiento se caracterizan por poseer moldes más inoperantes, no realistas, negativistas, de desconexión de la realidad que resulta problemática y de no encaje emocional. Los alumnos de alto rendimiento se caracterizan por poseer moldes más operativos, realistas, positivos, de afrontamiento de la realidad problemática, de encaje emocional y de capacidad optimizadora de las posibilidades. Los alumnos de rendimiento medio se caracterizan por poseer moldes más operativos, realistas y positivos que los de bajo rendimiento, pero con moldes de mayor desconexión de la realidad, así como mayor falta de autoconfianza, encaje emocional y capacidad optimizadora, en comparación con los de alto rendimiento. Este resultado pone de manifiesto el poder predictivo de los moldes mentales en el rendimiento académico en general.

Estos datos han sido trasladados a otros ámbitos, como el ajedrez (Hernández & Rodríguez Mateo, 2005), en el que se observó que los buenos jugadores se caracterizaban por una mayor capacidad para afrontar la realidad, por ser suficientemente operativos, por ser ponderados con sus aspiraciones y por encontrar explicaciones constructivas ante los fracasos. Al contrario, los jugadores de mayor éxito poseían moldes más realistas, positivos y reguladores de las emociones.

Los resultados obtenidos, a través de los moldes, nos llevan a pensar que éstos influyen de forma relevante o destacada en distintos contextos y su valor predictivo y, por lo tanto su valor operativo, puede ser relevante para la educación, las

relaciones interpersonales, el deporte y la empresa. Más concretamente, para el manejo de los conflictos y la negociación.

Hernández-Jorge, Hernández-Guanir, Olabarrieta y Saiz (2010) realizaron otro estudio, en el que correlacionaron los moldes mentales y el rendimiento en un curso en línea, con una muestra de 217 sujetos. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: Los estudiantes de mejor rendimiento, frente a los de peor rendimiento, se caracterizan por poseer moldes mentales que reflejan mayor autoconfianza y tesón ante las metas (Autoconfianza, Imantación por lo imposible, Justificación de los fallos), mayor disposición optimizadora sobre la realidad (Automotivación proactiva, Anticipación Constructiva Previsora, Atribución a las Estrategias, Transformación Rentabilizadora, Control Emocional Anticipatorio y Autoconvicción Volitiva), mayor fiabilidad respecto a los demás (Baja Predisposición Hostiligénica) y mayor distanciamiento reflexivo ante las decisiones (Anticipación Devaluativa y Baja Implicación Vital).

Cuando se realiza el análisis con factores de tercer y segundo orden sobresale el encuadre Optimizador, que incluye la Optimización Preparatoria, la Optimización Autopotenciadora y la Optimización Autocrítica.

Se han encontrado evidencia de que los moldes mentales o estrategias cognitivo-afectivas también explican lo que supone y aporta cada uno de los distintos optimismos que mediatizan la adaptación personal, escolar, social, bienestar subjetivo, convivencia y rendimiento académico (Hernández-Guanir, 2010).

En resumen, se presenta en este capítulo dos grandes teorías novedosas con respecto a las tradicionales teorías de la personalidad, ya que miden procesos socioafectivos a la hora de evaluar el mundo y la vida. Mientras que las teorías de personalidad evalúan rasgos como productos, el pensamiento constructivo y los moldes de la mente evalúan estrategias operativas.

Estudios realizados con estas estrategias han demostrado validez predictiva en determinados campos educativos y laborales. Nuestra intención es poder comprobar si también es posible que los moldes y las escalas y facetas del pensamiento constructivo son factores predictores de la mayor o menor eficacia negociadora. Cuestión que debatiremos en los siguientes capítulos.

MARCO EMPÍRICO

El siguiente paso de este estudio, una vez visto el Marco Teórico de referencia, y analizadas las reflexiones más importantes relacionadas con la eficacia negociadora y las variables socioafectivas, consiste en comprobar, de forma empírica, los interrogantes que nos planteamos al final del capítulo tres.

En ese sentido, se desarrolla la parte empírica del presente trabajo, encaminada a comprobar la influencia de variables psicológicas socioafectivas en las diferencias en eficacia negociadora, que consta de dos estudios.

En el primero se intentará comprobar el grado de influencia de aquellas variables socioafectivas medidas a través del Cuestionario de Pensamiento Constructivo sobre la variable criterio Eficacia Negociadora.

En el segundo estudio, se intentará también comprobar el grado de influencia de las variables anteriormente comentadas, a las que se une las estrategias cognitivo afectivas que plantea la teoría de los Moldes de la Mente del profesor Hernández-Guanir (2002), junto con un mayor ajuste de la muestra a considerar y un control mayor de variables que amenazaban la validez, que no habían sido consideradas en el primer estudio.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO 1

Introducción

Tal y como se ha indicado en la introducción general de la parte empírica, en este estudio 1 tratamos de evidenciar la influencia de variables socioafectivas, en este caso de Pensamiento Constructivo, sobre la Eficacia Negociadora.

Comprobamos empíricamente la influencia de variables psicológicas socioafectivas en las diferencias en eficacia negociadora, y en concreto el grado de influencia de aquellas variables socioafectivas medidas a través del Cuestionario de Pensamiento Constructivo sobre la variable criterio Eficacia Negociadora.

Para ello establecemos determinados objetivos e hipótesis de trabajo, se operativiza a los efectos de tomar decisiones sobre ellas, usando para ello el procedimiento estadístico oportuno.

Este capítulo concluye con la discusión sobre los resultados obtenidos.

4. ESTUDIO 1

4.1. Objetivo e hipótesis de trabajo

El objetivo central de este capítulo es demostrar que es posible explicar las diferencias en eficacia negociadora a partir de las distintas escalas y facetas del Pensamiento Constructivo. Se quiere conocer la capacidad de dichas variables para *determinar la mayor o menor eficacia negociadora*.

Se pretende comprobar:

1. Si existen diferencias entre las personas con mayor y menor eficacia negociadora en función de las escalas y facetas del Pensamiento Constructivo (PC).
2. Si es posible explicar, en mayor o menor medida, la eficacia negociadora a partir de las puntuaciones en las escalas y facetas del Pensamiento Constructivo (PC).
3. Si se puede obtener una función predictiva y discriminante que relacione el pensamiento constructivo con la variable criterio *eficacia negociadora*.

Hipótesis de trabajo

En relación a los objetivos indicados, y en función de las investigaciones revisadas con anterioridad, se establecen las siguientes hipótesis:

- H1= El coeficiente de fiabilidad del CEN II, medido a través del Alfa de Cronbach, garantiza la fiabilidad de la prueba.
- H2= Existe relación significativa entre las variables demográficas estudiadas, la eficacia negociadora y el pensamiento constructivo.
- H3= Existe correlación significativa entre las distintas Escalas y Facetas del Pensamiento Constructivo y la Eficacia Negociadora (CEN II).
- H4= Existe influencia de las variables demográficas (edad, años de experiencia, tipo de experiencia, categoría negociadora, sexo y nivel de estudios) en la mayor o menor eficacia negociadora.
- H5= Existen diferencias significativas en la media de las puntuaciones en las distintas escalas y facetas del pensamiento constructivo entre los dos grupos de mayor o menor eficacia negociadora.
- H6= Existe influencia de las puntuaciones obtenidas en cada una de las escalas sobre la mayor o menor eficacia negociadora.
- H7= Existe influencia de las puntuaciones obtenidas en el pensamiento constructivo global sobre la mayor o menor eficacia negociadora.
- H8= Es posible obtener una función de regresión que prediga la puntuación final en eficacia negociadora a partir de los resultados obtenidos en el pensamiento constructivo.
- H9= Es posible obtener una función discriminante que clasifique adecuadamente a los sujetos en más o menos eficaces, con un porcentaje de aciertos satisfactorios.

4.2. Método

Diseño:

Esta investigación utiliza una *metodología* de tipo cuantitativa, en sus diferentes métodos: descriptivo, correlacional y cuasi-experimental. En propiedad no podemos hablar de método experimental ya que no se llegan a “manipular experimentalmente” las variables que se van a tomar en consideración, pero si se van a diferenciar en función de distintos grados y niveles. Se recogerán los datos en situación natural.

En un primer momento se analiza de forma descriptiva algunas variables demográficas de interés ya vistas en el marco teórico. Después se plantea, desde una aproximación correlacional, cuáles son las covarianzas entre las distintas variables consideradas, para en última instancia comprobar causalidades entre estas variables. En este último momento, se utiliza un diseño de comparación entre grupos, donde la variable que diferencia a estos es una característica (o bien el distinto grado de eficacia o los distintos niveles de variables de pensamiento constructivo).

Variables:

Las variables a estudiar, que se utilizarán en algunos momentos como variables independientes, son las siguientes:

- *Variables de tipo descriptivo:*
 - Edad.
 - Sexo.
 - Nivel de estudios.
 - Años de experiencia.
 - Categoría negociadora.
- *Variables de naturaleza negociadora:*
 - Eficacia negociadora.
- *Variables de naturaleza socio afectiva (Pensamiento Constructivo):*
 - Siete escalas y 15 facetas:

- Escala General Pensamiento constructivo global (PCG).
- Escala Afrontamiento Emocional (EMO).
- Faceta Autoaceptación (Aut).
- Faceta Ausencia de sobregeneralización negativa (Sob).
- Faceta Ausencia de hipersensibilidad (Hip).
- Faceta Ausencia de rumiaciones sobre experiencias desagradables (Rum).
 - Escala Afrontamiento Conductual (COM).
- Faceta Pensamiento positivo (Pos).
- Faceta Orientación a la acción (Acc).
- Faceta Responsabilidad (Res).
 - Escala Pensamiento mágico (MAG).
 - Escala Pensamiento Categórico (CAT).
- Faceta Pensamiento polarizado. (Por).
- Faceta Susplicacia (Sus).
- Faceta Intransigencia (Int).
 - Escala Pensamiento Esotérico (ESO).
- Faceta Creencias paranormales (Par).
- Faceta Pensamiento supersticioso (Sup).
 - Escala Optimismo ingenuo (ING).
- Faceta Optimismo exagerado (Exa).
- Faceta Pensamiento estereotipado (Est).
- Faceta Ingenuidad (Ing).

En el presente estudio, la eficacia negociadora, medida a través del CEN II será la variable dependiente o variable criterio.

4.3. Muestra

La muestra está compuesta por 304 personas. Los cuestionarios se aplicaron a un grupo de 73 sindicalistas con responsabilidades negociadoras ante las organizaciones empresariales, pertenecientes a los tres sindicatos (UGT, CC.OO. e Intersindical Canaria) más representativos de la Comunidad Autónoma Canaria, un grupo de 32 directivos o abogados que tienen, como parte importante de su actividad laboral, funciones negociadoras y 107 sujetos (estudiantes o profesionales) que, en el desarrollo de su actividad, no ejercen funciones de negociación (carecen de experiencia negociadora). La muestra seleccionada se puede considerar “de interés”, ya que se han recogido datos de personas que voluntariamente se han prestado a participar en dicho estudio.

4.3.1. Datos descriptivos de la muestra

A continuación se detallan los datos descriptivos de la muestra:

Edad

La media de edad de la muestra es de 36,27 años, tal como se indica en la gráfica 4.1 se agruparon en tres categorías de frecuencia (18-32, 33-39 y 40-63), tal y como se refleja en la tabla 4.1 y la gráfica número 4.2 el rango está entre 18 y 63 años, observándose que se distribuye representando la curva normal, tal como se refleja en la gráfica 4.2.

Gráfica 4.1. Distribución de la muestra por edades

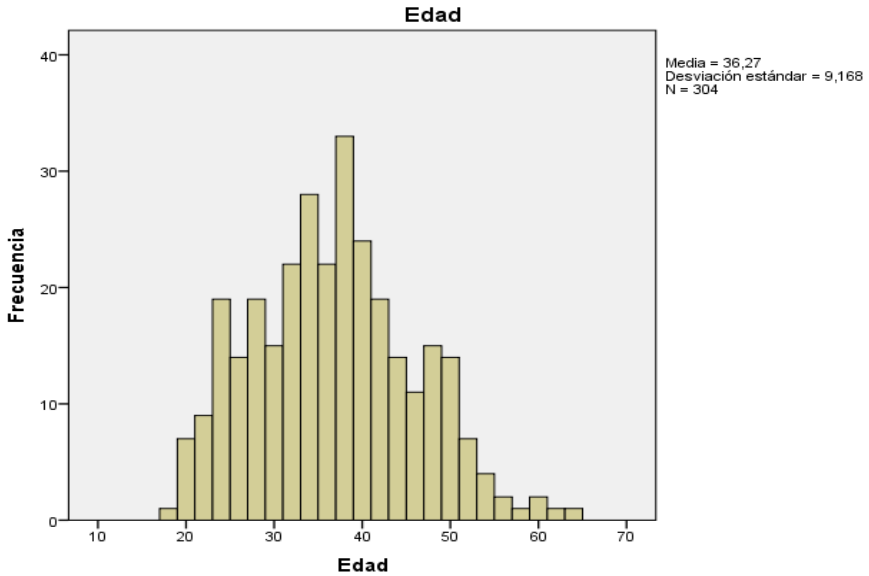
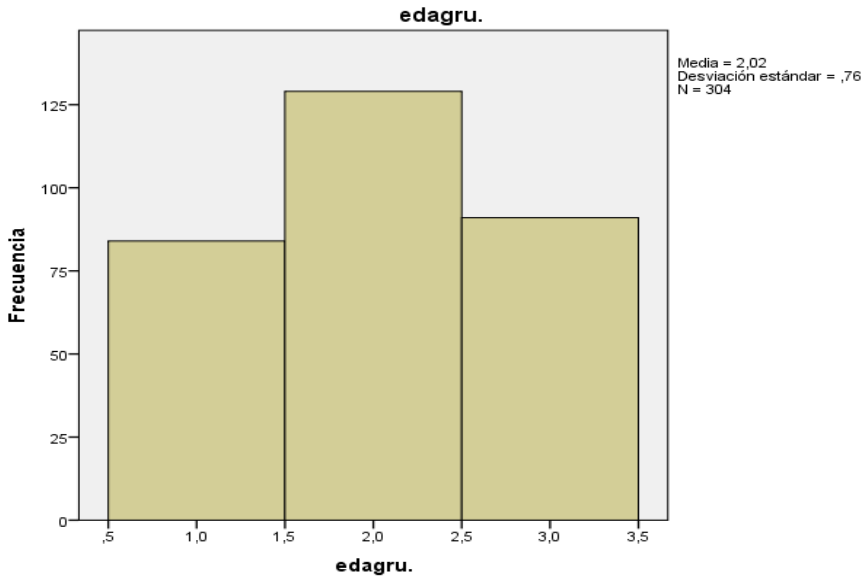


Tabla 4.1. Edad agrupada por rangos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-32	84	27,6	27,6	27,6
	33-39	129	42,4	42,4	70,1
	40-63	91	29,9	29,9	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Gráfica 4.2. Distribución de edades por rangos.

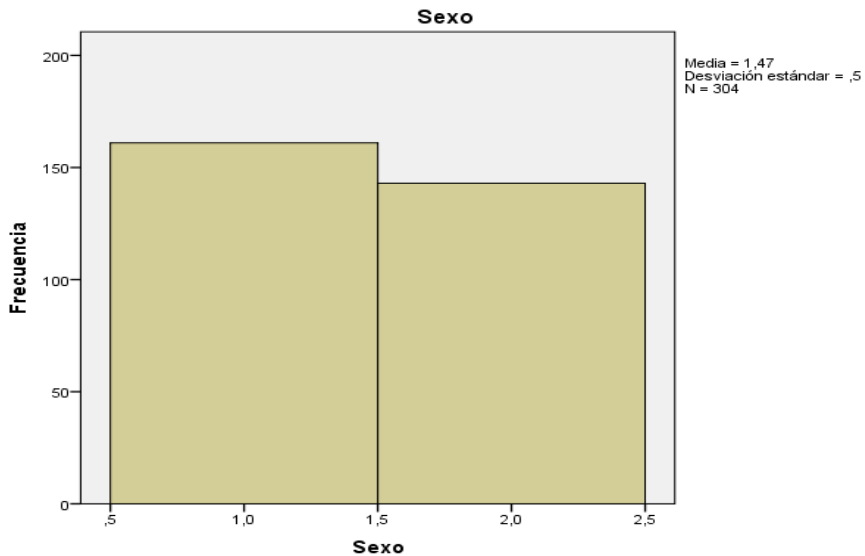
*Sexo*

La representación está compuesta por 161 hombres y 143 mujeres, tal como se refleja en la tabla 4.2 y la gráfica 4.3.

Tabla 4.2: Distribución por sexo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	161	53,0	53,0	53,0
	Mujer	143	47,0	47,0	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Gráfica 4.3. Distribución por sexo.



Nivel de estudios

Los niveles de estudios están distribuidos en: Primarios, Secundarios, FP II, Diplomados y Licenciados, tal como se indica en la tabla 4.3 y la gráfica 4.4. También se categorizaron en dos grupos: Universitarios y No universitarios, tal como se recoge en la tabla 4.4 y la gráfica 4.5.

Tabla 4.3. Distribución por tipo de estudios.

		Estudios			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primarios	30	9,9	9,9	9,9
	Bachiller Superior	74	24,3	24,3	34,2
	Diplomado	90	29,6	29,6	63,8
	Licenciado	89	29,3	29,3	93,1
	FP II	21	6,9	6,9	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Grafica 4.4. Distribución por tipo de estudios.

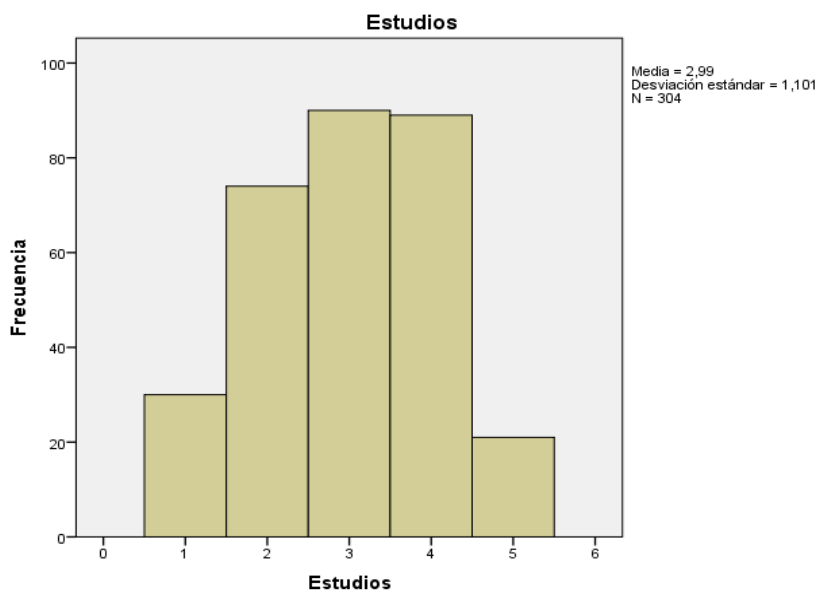
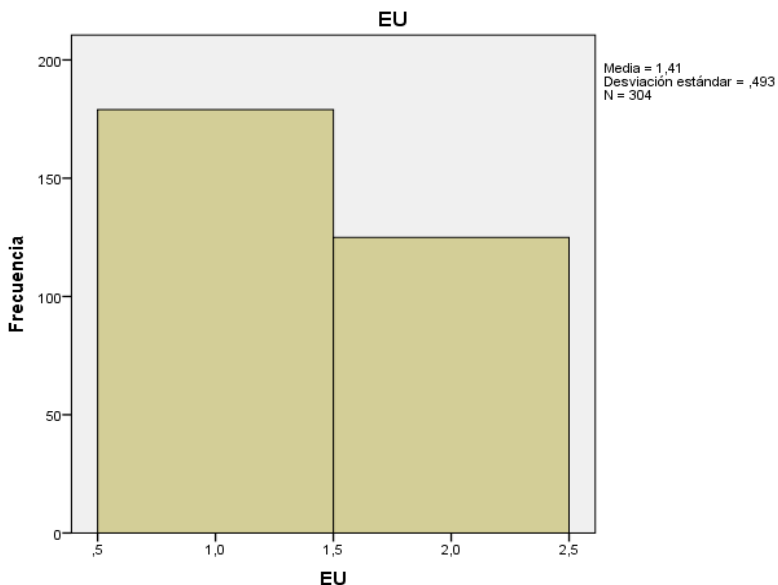


Tabla 4.4. Distribución por universitarios vs. No universitarios

Estudios Unificados (1: universitarios 2: no universitarios)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	179	58,9	58,9	58,9
	2	125	41,1	41,1	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Gráfica 4.5. Distribución de la muestra por universitarios vs. No universitarios.

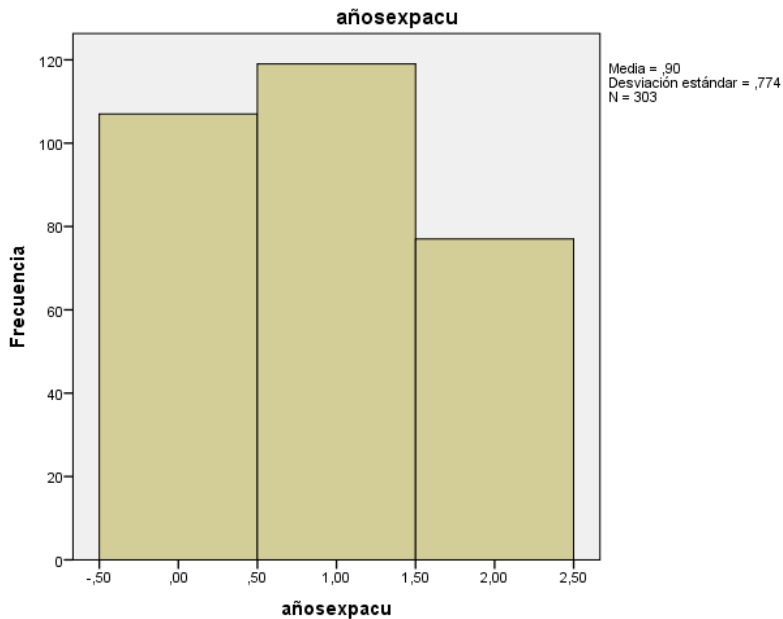


Años de experiencia

Para la variable años de experiencia, se establecieron tres categorías: Sin experiencia, entre 1 y 10 años, y más de 10 años de experiencia, tal como indica la tabla 4.5. y la gráfica 4.6.

Tabla 4.5. Distribución por años de experiencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	sin experiencia	107	35,2	35,3	35,3
	entre 1 y 10 años	119	39,1	39,3	74,6
	más de 10 años	77	25,3	25,4	100,0
	Total	303	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		304	100,0		

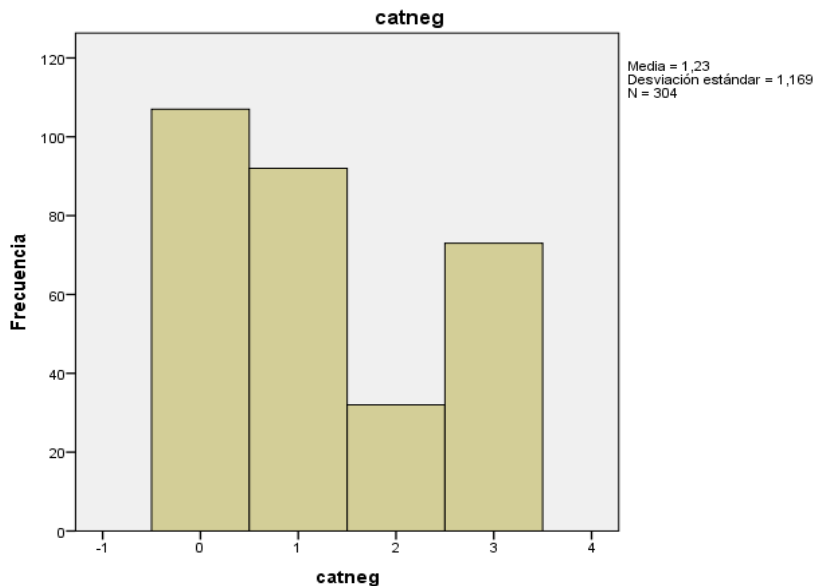
Gráfica 6: Distribución por años de experiencia*Categoría negociadora*

En cuanto al tipo de negociación se establecieron cuatro categorías: Sin experiencia (107), con experiencia comercial (92), con experiencia directiva (32) y con experiencia sindical (73). Se puede resumir manifestando que 197 sujetos tienen algún tipo de experiencia negociadora y 107 carecen de ella, como viene reflejado en la tabla 4.6 y en la gráfica 4.7.

Tabla 4.6. Distribución por tipo de categoría negociadora.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	sin experiencia	107	35,2	35,2	35,2
	comercial	92	30,3	30,3	65,5
	directivos	32	10,5	10,5	76,0
	sindical	73	24,0	24,0	100,0
	Total	304	100,0	100,0	

Gráfica 4.7. Distribución por tipo de categoría negociadora.



4.4. Procedimiento

A lo largo de seis meses se contactó con diferentes profesionales y organizaciones comentados anteriormente para cumplimentar y recoger los cuestionarios. La técnica utilizada ha sido la de aplicación de pruebas estandarizadas, siendo la disposición de los sujetos muy positiva y desinteresada.

Durante el periodo de toma de datos, diversas personas pertenecientes a sindicatos y algunos directivos se ofrecieron a distribuir los cuestionarios entre sus compañeros o subordinados. También se recabó información en diversas titulaciones universitarias, como puede ser la Titulación de Relaciones Laborales y el Máster de Prevención de Riesgos Laborales.

En primer lugar se procede a realizar una descripción de los datos demográficos de la muestra (1), para posteriormente realizar un análisis de la fiabilidad del instrumento CEN II (2). A continuación se realiza un análisis de las

correlaciones entre las puntuaciones del CEN II con las variables demográficas y con escalas y facetas del Cuestionario de Pensamiento Constructivo (CTI) (3).

Una vez visto los aspectos descriptivos y correlacionales, se pasa a analizar la posible influencia causal entre variables. Se inicia dicho procedimiento con la comprobación de la posible influencia de variables descriptivas en la mayor o menor eficacia negociadora y en las escalas y facetas del pensamiento constructivo. (4).

Seguidamente se pretendió determinar la existencia de diferencias en las escalas y facetas del Pensamiento Constructivo entre los negociadores más o menos eficaces, medido a través de las puntuaciones obtenidas en el CEN II. Para ello, se realiza una prueba T para la igualdad de medias, en el que se proponen tres grupos: el primero, integrado por el 25% de los sujetos con menor puntuación en eficacia negociadora; el segundo, compuesto por el 25% de los sujetos con mayor puntuación en eficacia negociadora y un tercer grupo con el 50% restante (5).

Con posterioridad se realizó un análisis para determinar la existencia, o no, de una relación lineal y causal entre las escalas del CTI y la eficacia negociadora. Para ello se conformaron tres grupos, en los mismos porcentajes que el análisis anterior, pero en este caso se tomaron las puntuaciones obtenidas en cada escala del Pensamiento Constructivo, salvo la General, que sería analizada en el paso posterior. En resumen, se realizó un ANOVA, tomando como variable dependiente la Eficacia Negociadora y como variable criterio los tres grupos de cada una de las escalas del CTI (6).

Tal como se acaba de mencionar, el siguiente paso fue determinar la validez predictiva de la escala general del Pensamiento Constructivo con respecto al grado de Eficacia Negociadora. Para ello se formaron cuatro grupos, conformados por los 25% de menor a mayor puntuación en PCG (variable independiente) y se relacionó con la puntuación en el CEN II (variable dependiente) (7).

El siguiente paso fue analizar la posibilidad de establecer predictores estadísticamente significativos, usando análisis de regresión, a partir de las escalas y facetas del Pensamiento Constructivo sobre el grado de Eficacia Negociadora, medido a través de la puntuación obtenida en el CEN II (8).

El último paso fue realizar un análisis discriminante, con el objetivo de ver la posibilidad de determinar qué constructos del Pensamiento Constructivo diferencian con mayor rigor al 25% de los sujetos que han obtenido mayor puntuación en eficacia negociadora del 25% que ha obtenido menor puntuación en la misma (9).

4.5. Instrumentos

Tomando en consideración el tipo de variables que se pretenden medir, se emplearon los siguientes instrumentos:

- *Cuestionario de datos biográficos.*

Cuestionario cosntruido ad hoc, donde se pregunta edad, sexo, nivel de estudios, años de experiencia y categoría negociadora.

- *Cuestionario CTI.*

Inventario de Pensamiento Constructivo (Epstein, 1987) en su cuarta adaptación española realizado por el departamento I+D de Tea Ediciones (2012). Consta de un total de 108 ítems, en formato escala Likert de 5 posibles respuestas. El CTI es un test jerárquicamente organizado que ofrece información en tres niveles de generalidad: el nivel más general consiste en una escala global compuesta por elementos procedentes de otras escalas del CTI; el siguiente nivel de generalidad lo componen seis escalas principales, que miden las formas básicas de pensamiento constructivo o destructivo. Los nombres de las escalas de este cuestionario se han ido mejorando para establecer más directamente una distinción entre las escalas constructivas, ligadas a formas de afrontamiento adaptativo (afrontamiento emocional y afrontamiento conductual), frente a las escalas que reflejan patrones de pensamiento desadaptados, como son el pensamiento mágico, pensamiento categórico, pensamiento esotérico u optimismo ingenuo.

- *Cuestionario de Eficacia Negociadora (CEN II).*

Construido por el profesor Serrano, tiene por base conceptual principal, tal como se ha visto en los capítulos anteriores, el modelo de negociación propuesto por Mastenbroek (1987, 1989). También han sido tomados en consideración los abordajes de otros autores, tales como Bazerman y Neale (1993), Bercovitch (1984) y Pruitt y Carnevale (1993). La versión final del CEN II está formada por un total de 42 ítems. Tal selección se hizo teniendo en cuenta los resultados de los análisis anteriores; pero además, se eliminaron un conjunto de ítems provenientes de la primera versión del CEN, bien por su menor capacidad discriminante, bien porque los autores habían constatado un cierto solapamiento conceptual con otros ítems del cuestionario. Con respecto, a la fiabilidad de la escala, el CEN II presenta un Alpha de Cronbach muy elevado (.91). La fiabilidad evaluada mediante el procedimiento de las dos mitades mostró valores del coeficiente de Spearman-Brown de .84. Con objeto de comprobar la validez predictiva del CEN II, es decir, su capacidad para diferenciar a los sujetos eficaces en tareas negociadoras de los ineficaces, se llevó a cabo un análisis de varianza, tomando como variable independiente la pertenencia a los distintos grupos de la muestra y como variable dependiente las puntuaciones totales obtenidas por todos los sujetos con respecto a su eficacia negociadora (evaluada mediante el CEN II).

Dicho análisis evidencia diferencias significativas ($F=27.95$, $p<.000$) en los resultados alcanzados por los cuatro grupos. Una última reflexión. Los resultados positivos alcanzados con los distintos trabajos realizados a partir del CEN y del CEN II ponen de relieve que el marco teórico del cual parten los autores refleja en buena medida los criterios que, según negociadores exitosos y expertos, deben presidir la actuación de los negociadores. Evidentemente, no es pretensión de los autores defender que éstos sean todos los elementos necesarios para una buena negociación (Serrano, Rodríguez y Cunha, 1996).

Además, tener tal tipo de criterios no garantiza necesariamente una actuación, ni correcta ni positiva, a lo largo del proceso de negociación. No asegura que el negociador vaya a actuar correctamente, porque el CEN pregunta por lo que uno

hace u opina que debe hacerse, pero no observa las conductas tal y como se producen en el momento real de la negociación.

4.6. Resultados

4.6.1. Fiabilidad del CEN II

El objetivo en este apartado es determinar el coeficiente de fiabilidad del cuestionario de eficacia negociadora (CEN II), para ello se plantea las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1

H0= El coeficiente de fiabilidad, medido a través del Alfa de Cronbach, no garantiza la fiabilidad de la prueba.

H1= El coeficiente de fiabilidad, medido a través del Alfa de Cronbach, garantiza la fiabilidad de la prueba.

Se procede al cálculo de la misma y, en nuestra muestra, se obtiene un coeficiente de .89 (Alfa de Cronbach), con lo que se puede garantizar la fiabilidad de la misma y, por tanto, quedaría confirmada la hipótesis alternativa.

Tabla 4.7. Fiabilidad del CEN II.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.893	42

4.6.2. Análisis de correlaciones generales

A continuación se procede al análisis de las correlaciones de aquellas variables de naturaleza demográfica (edad, años de experiencia negociadora y sexo), de la eficacia negociadora y del pensamiento constructivo. Para ello se plantea las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2

H0= No existe correlación significativa entre las distintas variables demográficas objeto de estudio, la eficacia negociadora y el pensamiento constructivo.

H1= Existe relación significativa entre las variables demográficas estudiadas, la eficacia negociadora y el pensamiento constructivo.

Se procede al estudio de las misma, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 4.8. Correlaciones entre CEN II, PCG y variables demográficas (edad, años experiencia y sexo).

	1	2	3	4
Edad	—	,643**	,152**	,033
Años de experiencia	,643**	—	,142*	,121*
SumaCENIIinvertida	,152**	,142*	—	,419**
PCG PT	,033	,121*	,419**	—

En el estudio de correlaciones (tabla 4.8) cabe destacar la correlación positiva entre el CEN II y PCG ($,419^{**}$), también entre la edad y la eficacia negociadora ($,152^{**}$). Del mismo modo se encontró correlación positiva significativa entre la edad y los años de experiencia ($,643^{**}$). Igualmente hay correlación negativa entre los años de experiencia y el sexo ($-,224^{**}$).

A tenor del resultado obtenido se observa que se confirma, parcialmente, la hipótesis alternativa.

4.6.3. Correlaciones entre todas las facetas del CIT con el CEN II

En el presente apartado se procede al análisis correlacional entre todas las facetas del Pensamiento Constructivo con la medida de eficacia negociadora (CEN II2).

Hipótesis 3

H0= No existe correlación significativa entre las distintas Escalas y Facetas del Pensamiento Constructivo y la Eficacia Negociadora (CEN II).

H1= Eexiste correlación significativa entre las distintas Escalas y Facetas del Pensamiento Constructivo y la Eficacia Negociadora (CEN II).

Se realizó el análisis de correlaciones del CEN II con las distintas escalas y facetas del CTI, obteniéndose correlación positiva con la escala general de Pensamiento Constructivo Global (.419), Afrontamiento Emocional (.323) y Afrontamiento Conductual (.389). También con las facetas Ausencia de Sobregeneralización Negativa (perteneciente a la escala Afrontamiento Emocional) (.314), y Orientación a la Acción (perteneciente a la escala Afrontamiento Conductual) (.312). Del mismo modo, la correlación fue negativa con las escalas Pensamiento Mágico (-.310) y Pensamiento Categórico (-.345). Y dentro de esta última escala, con las facetas Suspicion (-.327) e Intransigencia (-.334).

Dichos resultados se reflejan en la tabla:

Tabla 4.9. Correlaciones entre CEN II y Escalas y Facetas del PCG.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PCG	1									
EMO	.890	1								
Sob	.623	.686	1							
CON	.762	.579	.530	1						
Acc	.678	.566	.548	.830	1					
MAG	-.663	-.620	-.643	-.454	-.472	1				
CAT	-.435	-.355	-.258	-.177	-.193	.363	1			
Sus	-.394	-.279	-.235	-.153	-.150	.328	.793	1		
Int	-.412	-.314	-.183	-.327	-.254	.233	.475	.252	1	
CEN II	.419	.323	.314	.389	.312	-.310	-.345	-.327	-.334	1

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas), indicados los valores en rojo.

La hipótesis alternativa queda confirmada parcialmente, en aquellas Escalas y Facetas que han sido mencionadas.

A continuación se procede al análisis descriptivo de las distintas variables demográficas y su relación con las puntuaciones del CEN II y el Pensamiento Constructivo.

4.6.4. Influencia de las variables demográficas en la eficacia negociadora y el pensamiento constructivo global

4.6.4.1. *Influencia de la edad en la eficacia negociadora y el pensamiento constructivo global*

En este primer apartado procedemos al estudio de la variable edad de la muestra, en el que se establecieron tres rangos de edad: 18-32 años, 33-39 años y 40-63 años. Se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 4.1

H0= No existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto a los distintos rangos de edad.

H1= Existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto a los distintos rangos de edad.

Se observa en la tabla 4.10 las puntuaciones medias en los tres rangos de edad, tanto para el CEN II como para el PCG.

Tabla 4.10. Descriptivos de los rangos de edad.

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo	
					Límite inferior	Límite superior			
Suma	18-32	84	166,3452	17,52279	1,91189	162,5426	170,1479	72,00	196,00
CEN II invertida	33-39	129	172,7364	14,57819	1,28354	170,1967	175,2761	142,00	204,00
	40-63	91	172,2418	15,14254	1,58737	169,0882	175,3953	131,00	204,00
	Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059	72,00	204,00
PCG PT	18-32	84	48,02	9,783	1,067	45,90	50,15	27	76
	33-39	129	50,54	8,945	,788	48,98	52,10	31	74
	40-63	91	47,93	8,469	,888	46,17	49,70	31	68
	Total	304	49,07	9,107	,522	48,04	50,09	27	76

Para el análisis de varianza de las puntuaciones medias de los grupos en el CEN II (ver tabla 11) podemos referir que la media cuadrática entre grupos es de 1169,850, indicando la existencia de una variabilidad entre los grupos de la muestra. Por lo que respecta al PCG, la media entre grupos es de 244,556, indicando ausencia de variabilidad.

El ANOVA realizado, mostró diferencias significativas ($F_{2,301}=4,802$, $p<.009$), en el CEN II por edades. En cambio, no se encontraron diferencias significativas para el PCG ($F_{2,301}= 2,987$, n.s.).

Tabla 4.11. Anova de los grupos de edades.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SumaCENIIinvertida	Entre grupos	2339,700	2	1169,850	4,802	,009
	Dentro de grupos	73324,708	301	243,604		
	Total	75664,408	303			
PCG PT	Entre grupos	489,112	2	244,556	2,987	,052
	Dentro de grupos	24641,572	301	81,866		
	Total	25130,684	303			

Realizando un análisis de comparaciones múltiples, en la tabla siguiente (4.12), para el CEN II, se observa que existen diferencias significativas entre el grupo de edad entre los 18-32 años, con los otros dos grupos, en franjas de edad comprendida entre 33-39 y 40-63, pero no entre estos dos últimos entre sí.

No se encontraron evidencias de relación entre el PCG y las franjas de edad descritas anteriormente.

Tabla 4.12. Comparaciones múltiples de los rangos de edad.

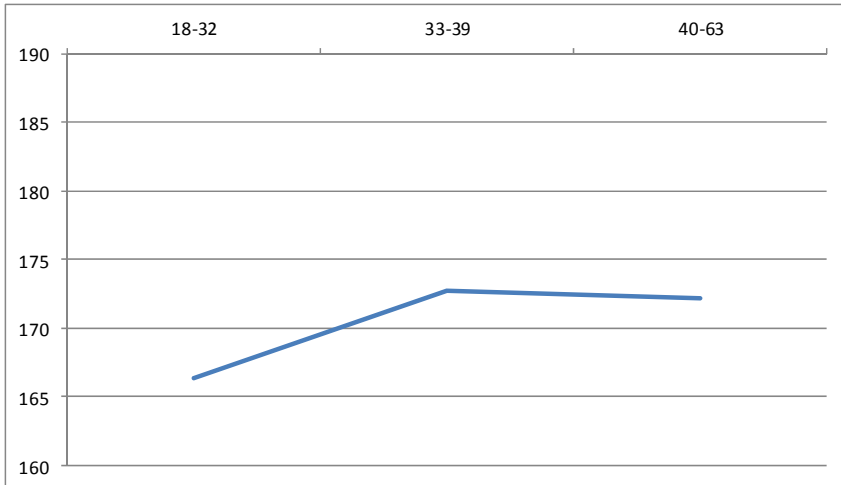
Variable dependiente	(I) edagru.	(J) edagru.	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza		
						Límite inferior	Límite superior	
Suma CEN Invertida	Bonferroni	18-32	33-39	-6,39120*	2,18825	,011	-11,6593	-1,1231
			40-63	-5,89652*	2,36157	,039	-11,5818	-,2112
		33-39	18-32	6,39120*	2,18825	,011	1,1231	11,6593
			40-63	,49468	2,13667	1,000	-4,6492	5,6386
		40-63	18-32	5,89652*	2,36157	,039	,2112	11,5818
			33-39	-,49468	2,13667	1,000	-5,6386	4,6492
	Games- Howell	18-32	33-39	-6,39120*	2,30278	,017	-11,8408	-,9416
			40-63	-5,89652*	2,48497	,049	-11,7737	-,0193
		33-39	18-32	6,39120*	2,30278	,017	,9416	11,8408
			40-63	,49468	2,04138	,968	-4,3277	5,3170
		40-63	18-32	5,89652*	2,48497	,049	,0193	11,7737
			33-39	-,49468	2,04138	,968	-5,3170	4,3277
PCG PT	Bonferroni	18-32	33-39	-2,519	1,269	,144	-5,57	,54
			40-63	,090	1,369	1,000	-3,21	3,39
		33-39	18-32	2,519	1,269	,144	-,54	5,57
			40-63	2,609	1,239	,108	-,37	5,59
		40-63	18-32	-,090	1,369	1,000	-3,39	3,21
			33-39	-2,609	1,239	,108	-5,59	,37
	Games- Howell	18-32	33-39	-2,519	1,327	,142	-5,66	,62
			40-63	,090	1,388	,998	-3,19	3,37
		33-39	18-32	2,519	1,327	,142	-,62	5,66
			40-63	2,609	1,187	,074	-,19	5,41
		40-63	18-32	-,090	1,388	,998	-3,37	3,19
			33-39	-2,609	1,187	,074	-5,41	,19

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

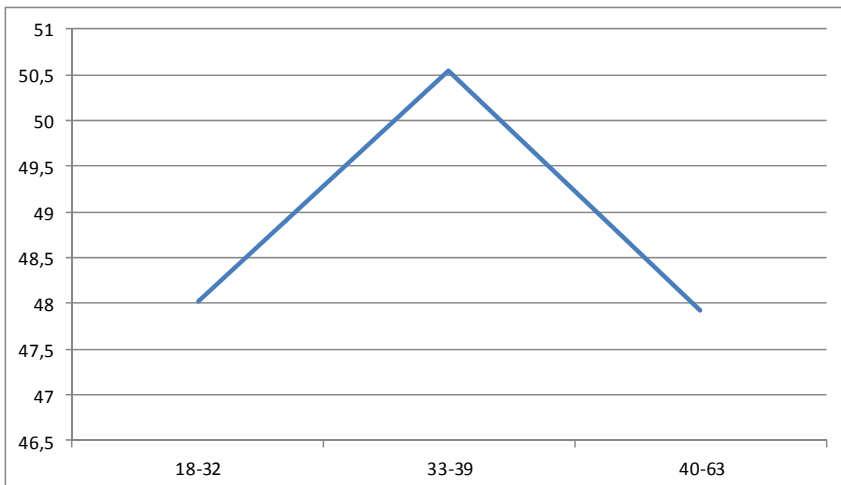
Podemos concluir que la hipótesis alternativa se confirma parcialmente para la edad y la Eficacia Negociadora, pero no para la edad y Pensamiento Constructivo.

En las siguientes gráficas (4.8 y 4.9) se observa, desde otra perspectiva, lo indicado anteriormente.

Gráfica 8: Evolución de edad y CEN II.



Gráfica 9: Evolución de edad y PCG.



4.6.4.2. Influencia de los años de experiencia en el eficacia negociadora y en el pensamiento constructivo global

El segundo análisis corresponde a la experiencia negociadora. Para ello se establecieron tres rangos. Un primero de aquellos sin experiencia; un segundo con experiencia entre 1 y 10 años y, por último, aquellos con más de 10 años de experiencia.

Hipótesis 4.2

H₀= No existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto a los distintos rangos de experiencia.

H₁= Existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto a los distintos rangos de experiencia.

Se realizó, en la siguiente tabla (4.13), un análisis de diferencias entre el grado de experiencia y los resultados obtenidos en el CEN II y el CTI. Para el análisis de la experiencia se han establecido tres grupos: uno sin experiencia negociadora, otro con experiencia entre 1 y 10 años y el último, con una experiencia de más de 10 años.

Tabla 4.13: Descriptivo por años de experiencia en categorías.

		N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
SumaCENIIinvertida	sin experiencia	107	167,6355	17,71440	1,71252	164,2403	171,0307	72,00	203,00
	entre 1 y 10 años	119	170,6891	13,88436	1,27278	168,1686	173,2095	139,00	204,00
	más de 10 años	77	175,5974	14,82020	1,68892	172,2336	178,9612	131,00	202,00
	Total	303	170,8581	15,81630	,90862	169,0701	172,6461	72,00	204,00
PCG PT	sin experiencia	107	46,03	9,465	,915	44,21	47,84	27	76
	entre 1 y 10 años	119	51,03	8,945	,820	49,40	52,65	33	74
	más de 10 años	77	50,38	7,724	,880	48,62	52,13	32	68
	Total	303	49,10	9,107	,523	48,07	50,13	27	76

Se observa que, a medida que se incrementa la puntuación en el CEN II, se incrementa el número de años de experiencia, estableciéndose en 167,63 para el grupo sin experiencia, de 170,68 para el rango entre 1 y 10 años y de 175,59 para el grupo de más de 10 años de experiencia

Por lo que respecta al PCG, los resultados han indicado una puntuación de 46,03 para el grupo sin experiencia, de 51,03 para el grupo entre 1 y 10 años de experiencia y de 50,38 para el grupo de más de 10 años de experiencia.

Para el análisis de la varianza de las puntuaciones medias de los grupos, como indica la tabla 4.14, la media cuadrática fue de 1422,049 en el caso del CEN II y de 788,153 para el caso de CTI.

Tabla 4.14: Anova por experiencia negociadora

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SumaCENIIinvertida	Entre grupos	2844,097	2	1422,049	5,868	,003
	Dentro de grupos	72702,800	300	242,343		
	Total	75546,898	302			
PCG PT	Entre grupos	1576,306	2	788,153	10,074	,000
	Dentro de grupos	23471,918	300	78,240		
	Total	25048,224	302			

Se observa, en el ANOVA realizado, diferencias significativas, tanto en el CEN II ($F_{2,300}=5,86$, $p < .003$) como en el CTI ($F_{2,300}=10,07$, $p < .000$) por años de experiencia.

En el análisis de comparaciones múltiples para los años de experiencia y los valores del CEN II, como refleja la tabla 15, se observa una significatividad entre el grupo sin experiencia y el que tiene más de 10 años de experiencia (.002) Bonferroni y (.003) Games-Howell, pero no hay significatividad entre el resto de los grupos.

Para el análisis de las comparaciones múltiples, en el PCG, se observa significancia entre aquellos sin experiencia y los otros dos grupos de, entre 1 y 10 años (.000) Bonferroni y (.000) Games-Howell, y más de 10 años (.003) Bonferroni y (.002) Games-Howell, pero no entre estos dos últimos entre sí.

Tabla 4.15: Comparaciones múltiples por años de experiencia en categoría.

Variable dependiente	(I) añosexpacu	(J) añosexpacu	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza		
						Límite inferior	Límite superior	
SumaCENIIinvertida	Bonferroni	sin experiencia	entre 1 y 10 años	-3,05356	2,07398	,426	-8,0466	1,9395
			màs de 10 años	-7,96189*	2,32641	,002	13,5627	-2,3611
		entre 1 y 10 años	sin experiencia	3,05356	2,07398	,426	-1,9395	8,0466
			màs de 10 años	-4,90833	2,27680	,096	10,3897	,5730
		màs de 10 años	sin experiencia	7,96189*	2,32641	,002	2,3611	13,5627
			entre 1 y 10 años	4,90833	2,27680	,096	-,5730	10,3897
	Games-Howell	sin experiencia	entre 1 y 10 años	-3,05356	2,13370	,327	-8,0918	1,9846
			màs de 10 años	-7,96189*	2,40524	,003	13,6467	-2,2771
		entre 1 y 10 años	sin experiencia	3,05356	2,13370	,327	-1,9846	8,0918
			màs de 10 años	-4,90833	2,11481	,056	-9,9130	,0963
		màs de 10 años	sin experiencia	7,96189*	2,40524	,003	2,2771	13,6467
			entre 1 y 10 años	4,90833	2,11481	,056	-,0963	9,9130
PCG PT	Bonferroni	sin experiencia	entre 1 y 10 años	-4,997*	1,178	,000	-7,83	-2,16
			màs de 10 años	-4,349*	1,322	,003	-7,53	-1,17
		entre 1 y 10 años	sin experiencia	4,997*	1,178	,000	2,16	7,83
			màs de 10 años	,649	1,294	1,000	-2,47	3,76
		màs de 10 años	sin experiencia	4,349*	1,322	,003	1,17	7,53
			entre 1 y 10 años	-,649	1,294	1,000	-3,76	2,47
	Games-Howell	sin experiencia	entre 1 y 10 años	-4,997*	1,229	,000	-7,90	-2,10
			màs de 10 años	-4,349*	1,270	,002	-7,35	-1,35
		entre 1 y 10 años	sin experiencia	4,997*	1,229	,000	2,10	7,90
			màs de 10 años	,649	1,203	,852	-2,19	3,49
		màs de 10 años	sin experiencia	4,349*	1,270	,002	1,35	7,35
			entre 1 y 10 años	-,649	1,203	,852	-3,49	2,19

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

A tenor de los resultados obtenidos se confirma la hipótesis alternativa, que constata la significatividad entre el número de años de experiencia y las dos variables estudiadas: CEN II y Pensamiento Constructivo.

4.6.4.3. Influencia de la experiencia negociadora con vs no experiencia en la eficacia negociadora y el pensamiento constructivo global

Vistos los resultados obtenidos en el apartado anterior, se realizó un análisis para determinar las diferencias que pudiesen existir entre las dos categorías: tener y no tener experiencia negociadora.

Hipótesis 4.3

H0= No existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto a tener o no tener experiencia negociadora.

H1= Existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto a tener o no tener experiencia negociadora.

En el análisis de las diferencias de medias entre los grupos con experiencia/sin experiencia, tanto para el CEN II como para el CTI, se destacan los siguientes aspectos:

La media, para el CEN II del grupo sin experiencia es de 167,63, mientras que el grupo con experiencia es de 172,55. El PCG presenta una puntuación media de 46,03 para el grupo sin experiencia y de 50,72 para el que tiene experiencia, tal como refleja la tabla 4.16.

Tabla 4.16: Análisis descriptivo por experiencia negociadora vs. Sin experiencia negociadora

		Descriptivos							
		N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
SumaCENIIinvertidaCon									
	experiencia	197	172,5533	14,41454	1,02699	170,5279	174,5787	131,00	204,00
	Sin experiencia	107	167,6355	17,71440	1,71252	164,2403	171,0307	72,00	203,00
	Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059	72,00	204,00
PCG PT									
	Con experiencia	197	50,72	8,485	,605	49,52	51,91	32	74
	Sin experiencia	107	46,03	9,465	,915	44,21	47,84	27	76
	Total	304	49,07	9,107	,522	48,04	50,09	27	76

Para el análisis de la varianza de las puntuaciones medias de los grupos, tal como se observa en el ANOVA de la tabla 4.17, la media cuadrática es de 1676,932 en el caso del CEN II y de 1523,687 para el caso del CTI.

Tabla 4.17: Anova por experiencia negociadora.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
SumaCENIIinvertida	Entre grupos	1676,932	1	1676,932	6,845	,009
	Dentro de grupos	73987,475	302	244,992		
	Total	75664,408	303			
PCG PT	Entre grupos	1523,687	1	1523,687	19,492	,000
	Dentro de grupos	23606,997	302	78,169		
	Total	25130,684	303			

Se encontraron diferencias significativas, tanto en el CEN II ($F_{1,302}=6,84$, $p<.009$), como en el PCG ($F_{1,302}=19,49$, $p<.000$) entre tener o no tener experiencia, tal como refleja la tabla 17.

Se constata la hipótesis alternativa, pues se observa significatividad entre tener experiencia negociadora y el grado de eficacia y de pensamiento constructivo.

4.6.4.4. Influencia del tipo de categoría negociadora en la eficacia negociadora y en el pensamiento constructivo global: (validez predictiva del CEN II en Categorías Negociadoras)

En este apartado se pretende analizar las posibles diferencias que pudieran existir entre las diferentes categorías de experiencia negociadora (comercial, directiva y sindical) y la ausencia de experiencia.

Hipótesis 4.4

H0= No existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto al tipo de experiencia negociadora y la ausencia de ésta.

H1= Existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto al tipo de experiencia negociadora y la ausencia de ésta.

En el análisis de las diferencias de medias para esta variable, tal como indica la tabla 18, se encontraron diferencias entre las distintas categorías. El grupo sin

experiencia tiene una media, en el CEN II, de 167,6355; el grupo de sindicalistas de 170,1918, los comerciales de 173,8804 y los directivos de 174,1250. En general, se observan diferencias entre los cuatro grupos estudiados.

Tabla 4.18: Descriptivos de las categorías negociadoras.

		Descriptivos							
		N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Sumacen2invertida	sin experiencia	107	167,6355	17,71440	1,71252	164,2403	171,0307	72,00	203,00
	comercial	92	173,8804	14,49656	1,51137	170,8783	176,8826	131,00	204,00
	directivos	32	174,1250	12,86844	2,27484	169,4854	178,7646	145,00	203,00
	sindical	73	170,1918	14,82271	1,73487	166,7334	173,6502	139,00	204,00
	Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059	72,00	204,00
PCG PT	sin experiencia	107	46,03	9,465	,915	44,21	47,84	27	76
	comercial	92	51,10	7,880	,822	49,47	52,73	35	74
	directivos	32	50,25	8,933	1,579	47,03	53,47	32	70
	sindical	73	50,44	9,098	1,065	48,32	52,56	33	74
	Total	304	49,07	9,107	,522	48,04	50,09	27	76

En similar línea se encuentran los datos del PCG, en el que la media del grupo sin experiencia es de 46,03, el grupo de sindicalistas obtiene de media 50,44, el grupo de comerciales de 51,10 y el grupo de directivos de 50,25.

Se realizó un ANOVA, reflejado en la tabla 4.19, encontrándose diferencias significativas ($F_{3,300}=3,170$, $p < .025$), en el CEN II por tipo de experiencia. Del mismo modo, se encontraron diferencias significativas para el CTI ($F_{3,300}= 6,572$, $p < .000$).

Tabla 4.19: Anova entre grupos por categoría negociadora.

ANOVA						
		Suma de	gl	Media	F	Sig.
		cuadrados		cuadrática		
Sumacen2invertida	Entre grupos	2325,123	3	775,041	3,170	,025
	Dentro de grupos	73339,285	300	244,464		
	Total	75664,408	303			
PCG PT	Entre grupos	1549,676	3	516,559	6,572	,000
	Dentro de grupos	23581,008	300	78,603		
	Total	25130,684	303			

En el estudio de comparaciones múltiples (tabla 20), en el análisis del CEN II, se encuentran diferencias significativas entre el grupo de aquellos que carecen de experiencia y el grupo de comerciales, Bonferroni (.032) y Games-Howell (.034).

Tabla 4.20: Comparaciones múltiples por categorías negociadoras

Comparaciones múltiples								
Variable dependiente	(I) catneg	(J) catneg	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza		
						Límite inferior	Límite superior	
SumaCENIIinvertida	Bonferroni	sin experiencia	comercial	-6,24492*	2,22305	,032	12,1490	-,3408
		directivos		-6,48949	3,15027	,242	14,8562	1,8772
		sindical		-2,55627	2,37351	1,000	-8,8600	3,7475
		comercial	sin experiencia	6,24492*	2,22305	,032	,3408	12,1490
		directivos		-,24457	3,20885	1,000	-8,7669	8,2777
		sindical		3,68865	2,45072	,800	-2,8201	10,1975
	Games-Howell	directivos	sin experiencia	6,48949	3,15027	,242	-1,8772	14,8562
		comercial	comercial	,24457	3,20885	1,000	-8,2777	8,7669
		sindical		3,93322	3,31487	1,000	-4,8706	12,7371
		sin experiencia	comercial	2,55627	2,37351	1,000	-3,7475	8,8600
		comercial		-3,68865	2,45072	,800	10,1975	2,8201
		directivos		-3,93322	3,31487	1,000	12,7371	4,8706
Games-Howell	sin experiencia	comercial	-6,24492*	2,28406	,034	12,1633	-,3266	
	directivos		-6,48949	2,84739	,113	13,9845	1,0055	
	sindical		-2,55627	2,43772	,721	-8,8810	3,7685	

Comparaciones múltiples

Variable dependiente	(I) catgeg	(J) catgeg	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza		
						Límite inferior	Límite superior	
	comercial	sin experiencia	6,24492*	2,28406	,034	,3266	12,1633	
		directivos	-,24457	2,73114	1,000	-7,4603	6,9712	
		sindical	3,68865	2,30087	,380	-2,2878	9,6651	
	directivos	sin experiencia	6,48949	2,84739	,113	-1,0055	13,9845	
		comercial	,24457	2,73114	1,000	-6,9712	7,4603	
		sindical	3,93322	2,86088	,519	-3,6024	11,4689	
	sindical	sin experiencia	2,55627	2,43772	,721	-3,7685	8,8810	
		comercial	-3,68865	2,30087	,380	-9,6651	2,2878	
		directivos	-3,93322	2,86088	,519	11,4689	3,6024	
PCG PT	Bonferroni	sin experiencia	comercial	-5,070*	1,261	,000	-8,42	-1,72
			directivos	-4,222	1,786	,112	-8,97	,52
			sindical	-4,410*	1,346	,007	-7,98	-,84
		comercial	sin experiencia	5,070*	1,261	,000	1,72	8,42
			directivos	,848	1,820	1,000	-3,98	5,68
			sindical	,659	1,390	1,000	-3,03	4,35
		directivos	sin experiencia	4,222	1,786	,112	-,52	8,97
			comercial	-,848	1,820	1,000	-5,68	3,98
			sindical	-,188	1,880	1,000	-5,18	4,80
	Games-Howell	sin experiencia	comercial	4,410*	1,346	,007	,84	7,98
			comercial	-,659	1,390	1,000	-4,35	3,03
			directivos	,188	1,880	1,000	-4,80	5,18
		comercial	sin experiencia	-5,070*	1,230	,000	-8,26	-1,88
			directivos	-4,222	1,825	,108	-9,06	,62
			sindical	-4,410*	1,404	,011	-8,06	-,76
		directivos	sin experiencia	5,070*	1,230	,000	1,88	8,26
			directivos	,848	1,780	,964	-3,89	5,58
			sindical	,659	1,345	,961	-2,84	4,16
sindical	sin experiencia	4,222	1,825	,108	-,62	9,06		
	comercial	-,848	1,780	,964	-5,58	3,89		
	sindical	-,188	1,905	1,000	-5,22	4,84		
	sindical	sin experiencia	4,410*	1,404	,011	,76	8,06	
		comercial	-,659	1,345	,961	-4,16	2,84	
		directivos	,188	1,905	1,000	-4,84	5,22	

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

En el apartado referido al Pensamiento Constructivo (Bonferroni y Games-Howell) se observan diferencias significativas en dos categorías 1) sin experiencia y experiencia comercial (.000), tanto Bonferroni como Games-Howell y 2) Sin Experiencia vs. Sindicalistas (.007) Bonferroni y (.011) Games-Howell.

Una vez analizados los datos resultantes, se confirma la hipótesis alternativa, en la que se evidencia diferencias significativas entre los distintos grupos, según el tipo de experiencia negociadora.

4.6.4.5. Influencia del sexo en el eficacia negociadora y en el pensamiento constructivo global:

En este apartado queremos analizar las posibles diferencias resultantes, según el sexo de la muestra.

Hipótesis 4.5

H0= No existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto al sexo.

H1= Existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto sexo.

En el análisis de medias en la variable sexo (tabla 4.21) no se reflejan diferencias entre ambos géneros. En el ANOVA reflejado en la tabla 22, no se encontraron diferencias significativas ($F_{1,302}=1,787$, n.s), en el CEN II por género. Tampoco se encontraron dichas diferencias en el PCG ($F_{1,302}= 2,938$, n.s.).

Tabla 4.21: Descriptivos según sexo

		Descriptivos							
		N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Sumacen2invertida	Hombre	161	171,9627	15,06772	1,18750	169,6175	174,3079	119,00	204,00
	Mujer	143	169,5385	16,54987	1,38397	166,8026	172,2743	72,00	203,00
	Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059	72,00	204,00
PCG PT	Hombre	161	49,91	8,575	,676	48,57	51,24	31	74
	Mujer	143	48,12	9,614	,804	46,53	49,71	27	76
	Total	304	49,07	9,107	,522	48,04	50,09	27	76

Tabla 4.22: Anova según sexo

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Sumacen2invertida	Entre grupos	445,093	1	445,093	1,787	,182
	Dentro de grupos	75219,315	302	249,071		
	Total	75664,408	303			
PCG PT	Entre grupos	242,103	1	242,103	2,938	,088
	Dentro de grupos	24888,582	302	82,413		
	Total	25130,684	303			

4.6.4.6. Influencia de los estudios universitarios en el eficacia negociadora y en el pensamiento constructivo global:

En el último apartado de las variables demográficas estudiadas, se desea constatar las posibles diferencias en la muestra con respecto al nivel de estudios, considerándose el disponer de estudios universitarios o carecer de ellos.

Hipótesis 4.6

H0= No existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto a nivel de estudios universitarios.

H1= Existe diferencias significativas en la media de las puntuaciones obtenidas en el CEN II y el Pensamiento Constructivo con respecto al nivel de estudios universitarios.

En la variable nivel de estudios, agrupados en estudios universitarios vs. No universitarios, se obtienen diferencias de medias (cuadro 4.23), tanto en el CEN II como en el CTI, siendo de 173,7877 para los universitarios en el CEN II y de 166,5760 para los no universitarios. Por lo que respecta al CTI, la media para el grupo de universitarios fue de 50,45 y los no universitarios de 47,09.

Tabla 4.23: Descriptivo según nivel estudios universitarios vs. No universitarios

		Descriptivos							
						95% del intervalo de confianza para la media			
		N	Media	Desviación estándar	Error estándar	Límite inferior	Límite superior	Mínimo	Máximo
Sumacen2invertida	1	179	173,7877	14,75073	1,10252	171,6120	175,9634	72,00	204,00
	2	125	166,5760	16,33977	1,46147	163,6833	169,4687	119,00	202,00
	Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059	72,00	204,00
PCG PT	1	179	50,45	9,072	,678	49,11	51,79	31	76
	2	125	47,09	8,822	,789	45,53	48,65	27	74
	Total	304	49,07	9,107	,522	48,04	50,09	27	76

Se realizó un ANOVA (cuadro 4.24), encontrándose diferencias significativas ($F_{1,302}=16,093$, $p<.000$), en el CEN II por nivel de estudios universitarios vs. No universitarios. Del mismo modo, se encontraron diferencias significativas para el CTI ($F_{1,302}= 10,320$, $p<.001$).

Tabla 4.24: Anova según nivel de estudios universitarios vs. No universitarios.

ANOVA						
		Suma de				
		cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Sumacen2invertida	Entre grupos	3827,947	1	3827,947	16,093	,000
	Dentro de grupos	71836,461	302	237,869		
	Total	75664,408	303			
PCG PT	Entre grupos	830,406	1	830,406	10,320	,001
	Dentro de grupos	24300,278	302	80,464		
	Total	25130,684	303			

4.6.5. Diferencias entre los más eficaces y los menos eficaces en las distintas escalas y facetas del pensamiento constructivo.

El siguiente propósito es determinar si existen diferencias, en pensamiento constructivo, entre los negociadores más eficaces y los menos eficaces.

Hipótesis 5

H0= No existen diferencias significativas en la media de las puntuaciones en las distintas escalas y facetas del pensamiento constructivo entre los dos grupos de mayor o menor eficacia negociadora.

H1= Existen diferencias significativas en la media de las puntuaciones en las distintas escalas y facetas del pensamiento constructivo entre los dos grupos de mayor o menor eficacia negociadora.

Para responder a esta pregunta se establecieron tres grupos, mediante el siguiente proceso:

- 1) Integrado por el 25% con menor puntuación en eficacia negociadora;
- 2) Integrado por el 25% con mayor puntuación en eficacia negociadora, y
- 3) Integrado por el resto de la muestra (50%), que conforman las puntuaciones centrales (del 25% al 75%).

Una vez establecidos los diferentes grupos, se procede a realizar un T-Test entre muestras independientes entre los dos grupos extremos (1 y 2).

Se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 4.25: Prueba T para muestras independientes de escalas y facetas del PCG y el grado de Eficacia Negociadora.

		Prueba de muestras independientes									
		Prueba de Levene de calidad de varianzas				prueba t para la igualdad de medias				95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior	
PCG PT	Se asumen varianzas iguales	3,846	,052	7,976	152	,000	-10,826	1,357	-13,508	-8,145	
	No se asumen varianzas iguales			-	144,012	,000	-10,826	1,347	-13,489	-8,163	
EMO PT	Se asumen varianzas iguales	10,446	,002	5,510	152	,000	-8,105	1,471	-11,011	-5,199	
	No se asumen varianzas iguales			-	137,426	,000	-8,105	1,457	-10,985	-5,225	
Aut PT	Se asumen varianzas iguales	18,022	,000	4,044	152	,000	-6,541	1,618	-9,737	-3,345	
	No se asumen varianzas iguales			-	139,782	,000	-6,541	1,603	-9,711	-3,372	
Sob PT	Se asumen varianzas iguales	,568	,452	5,521	152	,000	-8,904	1,613	-12,091	-5,717	
	No se asumen varianzas iguales			-	151,317	,000	-8,904	1,608	-12,081	-5,727	
Hip PT	Se asumen varianzas iguales	8,936	,003	3,364	152	,001	-4,802	1,428	-7,623	-1,981	
	No se asumen varianzas iguales			-	142,207	,001	-4,802	1,416	-7,601	-2,003	
Rum PT	Se asumen varianzas iguales	6,480	,012	4,822	152	,000	-8,055	1,670	-11,355	-4,755	
	No se asumen varianzas iguales			-	142,077	,000	-8,055	1,657	-11,330	-4,780	
CON PT	Se asumen varianzas iguales	,757	,385	7,664	152	,000	-9,982	1,302	-12,556	-7,409	
	No se asumen varianzas iguales			-	151,663	,000	-9,982	1,299	-12,549	-7,416	
Pos PT	Se asumen varianzas iguales	2,789	,097	4,875	152	,000	-8,038	1,649	-11,296	-4,780	

Influencia de variables psicológicas socioafectivas en la eficacia negociadora

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
	No se asumen varianzas iguales			4,902	148,155	,000	-8,038	1,640	-11,279	-4,798
Acc PT	Se asumen varianzas iguales	,000	,998	5,644	152	,000	-7,752	1,373	-10,466	-5,039
	No se asumen varianzas iguales			5,656	151,901	,000	-7,752	1,371	-10,460	-5,044
Res PT	Se asumen varianzas iguales	,001	,974	4,022	152	,000	-5,740	1,427	-8,559	-2,920
	No se asumen varianzas iguales			4,023	151,712	,000	-5,740	1,427	-8,559	-2,921
MAG PT	Se asumen varianzas iguales	1,679	,197	5,193	152	,000	7,771	1,497	4,815	10,728
	No se asumen varianzas iguales			5,210	151,205	,000	7,771	1,492	4,824	10,719
CAT PT	Se asumen varianzas iguales	4,544	,035	5,847	152	,000	8,895	1,521	5,889	11,900
	No se asumen varianzas iguales			5,882	147,437	,000	8,895	1,512	5,906	11,883
Pol PT	Se asumen varianzas iguales	6,050	,015	2,884	152	,004	4,493	1,558	1,415	7,571
	No se asumen varianzas iguales			2,903	146,389	,004	4,493	1,548	1,434	7,552
Sus PT	Se asumen varianzas iguales	,007	,931	4,990	152	,000	7,221	1,447	4,362	10,080
	No se asumen varianzas iguales			4,993	151,881	,000	7,221	1,446	4,363	10,078
Int PT	Se asumen varianzas iguales	,132	,717	5,076	152	,000	7,396	1,457	4,517	10,274
	No se asumen varianzas iguales			5,087	151,885	,000	7,396	1,454	4,523	10,268
ESO PT	Se asumen varianzas iguales	2,523	,114	2,831	152	,005	4,139	1,462	1,250	7,027
	No se asumen varianzas iguales			2,839	151,378	,005	4,139	1,458	1,259	7,019
Par PT	Se asumen varianzas iguales	3,252	,073	2,571	152	,011	3,906	1,519	,905	6,907

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior	
	No se asumen varianzas iguales			2,582	150,225	.011	3,906	1,513	,917	6,895
Sup PT	Se asumen varianzas iguales	,033	,857	2,596	152	.010	3,774	1,454	,901	6,646
	No se asumen varianzas iguales			2,600	151,998	.010	3,774	1,452	,906	6,642
ING PT	Se asumen varianzas iguales	3,111	,080	3,266	152	.001	-4,686	1,435	-7,521	-1,851
	No se asumen varianzas iguales			3,281	149,625	.001	-4,686	1,428	-7,508	-1,864
Exa PT	Se asumen varianzas iguales	9,643	,002	1,369	152	,173	-2,179	1,592	-5,324	,965
	No se asumen varianzas iguales			1,381	140,155	,169	-2,179	1,578	-5,298	,940
Est PT	Se asumen varianzas iguales	,000	,986	1,003	152	,318	-1,714	1,709	-5,091	1,663
	No se asumen varianzas iguales			1,002	151,324	,318	-1,714	1,710	-5,092	1,664
Ing PT	Se asumen varianzas iguales	1,418	,236	4,189	152	.000	-6,104	1,457	-8,982	-3,225
	No se asumen varianzas iguales			4,206	150,542	.000	-6,104	1,451	-8,971	-3,236

El resultado obtenido en la prueba T para la igualdad de medias, indica que hay diferencias significativas entre los más eficaces, con respecto a los menos eficaces en prácticamente todas las escalas y facetas del CTI, salvo en Optimismo exagerado y Pensamiento estereotipado.

4.6.6. Relación lineal (incremento o decremento) y causal entre las variables del CTI con la eficacia negociadora.

Vemos, efectivamente, las diferencias significativas en los dos grupos, pero se nos plantea la duda de la relación lineal (incremento o decremento) y causal entre las variables del CTI con la eficacia negociadora.

Hipótesis 6

H0= No existe influencia de las puntuaciones obtenidas en cada una de las escalas sobre la mayor o menor eficacia negociadora.

H1= Existe influencia de las puntuaciones obtenidas en cada una de las escalas sobre la mayor o menor eficacia negociadora.

Para clarificar esta cuestión, se procede de la siguiente manera:

- 1) Tomamos las escalas del PCG (sin tener en cuenta la escala general, que será estudiada en el siguiente punto) y agrupamos a la muestra en tres grupos, en función de la puntuación obtenida en cada una de ellas: el grupo 1 lo conforma el 25% de menor puntuación en cada escala, el grupo 2 el 25% de mayor puntuación en cada escala, y el grupo 3 lo conforma el restante 50% de la muestra comprendida entre el 25 y el 75 de la puntuación.
- 2) Se realizó un ANOVA tomando como variable dependiente la eficacia negociadora y como variable criterio los tres grupos de cada una de las escalas.
- 3) Los resultados obtenidos son los siguientes: (Tablas 4.26 a 4.43)

• Escala **AFRONTAMIENTO EMOCIONAL**

Tabla 4.26.- Descriptivos Suma CEN II invertida

N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		
				Límite inferior	Límite superior	
1,00	69	165,6957	15,24246	1,83498	162,0340	169,3573
2,00	77	177,7662	13,70641	1,56199	174,6553	180,8772
3,00	158	169,6772	15,93269	1,26754	167,1736	172,1808
Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059

Se aprecian los descriptivos en la tabla 4.26, con una tendencia de influencia lineal positiva.

Los resultados del ANOVA (tabla 4.27) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 4.27.ANOVA Suma CEN II invertida

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	5733,469	2	2866,735	12,339	,000
Dentro de grupos	69930,939	301	232,329		
Total	75664,408	303			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples (tabla 4.28) se observa que existe influencia entre el grupo dos y los otros dos grupos.

Tabla 4.28. Comparaciones múltiples. Variable dependiente: Suma CEN II invertida

	(I) EMOPTAGRU	(J) EMOPTAGRU	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	-12,07058	2,52672	,000
		3,00	-3,98156	2,19944	,214
	2,00	1,00	12,07058	2,52672	,000
		3,00	8,08902	2,11842	,000
	3,00	1,00	3,98156	2,19944	,214
		2,00	-8,08902	2,11842	,000
Games-Howell	1,00	2,00	-12,07058	2,40976	,000
		3,00	-3,98156	2,23020	,178
	2,00	1,00	12,07058	2,40976	,000
		3,00	8,08902	2,01158	,000
	3,00	1,00	3,98156	2,23020	,178
		2,00	-8,08902	2,01158	,000

- Escala **AFRONTAMIENTO CONDUCTUAL**

Tabla 4.29.- Descriptivos Suma CEN II invertida

N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		
				Límite inferior	Límite superior	
1,00	69	162,3188	13,54350	1,63045	159,0653	165,5723
2,00	80	177,7500	17,84001	1,99457	173,7799	181,7201
3,00	155	171,0323	13,77294	1,10627	168,8468	173,2177
Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059

Se aprecian los descriptivos en la tabla 4.29, con una tendencia de influencia lineal positiva .

Los resultados del ANOVA (tabla 4.30) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 4.30.ANOVA Suma CEN II invertida

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8835,584	2	4417,792	19,898	,000
Dentro de grupos	66828,824	301	222,023		
Total	75664,408	303			

Si analizamos los resultados de la prueba, a través del método de comparaciones múltiples (tabla 4.31) se observa que existe influencia entre los tres grupos.

Tabla 4.31. Comparaciones múltiples Variable dependiente: Suma CEN II invertida

	(I) CONPTAGRU	(J) CONPTAGRU	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	-15,43116 [*]	2,44806	,000
		3,00	-8,71342 [*]	2,15641	,000
	2,00	1,00	15,43116 [*]	2,44806	,000
		3,00	6,71774 [*]	2,05126	,004
	3,00	1,00	8,71342 [*]	2,15641	,000
		2,00	-6,71774 [*]	2,05126	,004
Games-Howell	1,00	2,00	-15,43116 [*]	2,57617	,000
		3,00	-8,71342 [*]	1,97033	,000
	2,00	1,00	15,43116 [*]	2,57617	,000
		3,00	6,71774 [*]	2,28082	,011
	3,00	1,00	8,71342 [*]	1,97033	,000
		2,00	-6,71774 [*]	2,28082	,011

• Escala **PENSAMIENTO MÁGICO**

Tabla 4.32.- Descriptivos Suma CEN II invertida

N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		
				Límite inferior	Límite superior	
1,00	77	177,5844	13,81204	1,57403	174,4495	180,7194
2,00	88	164,8409	17,72321	1,88930	161,0857	168,5961
3,00	139	170,8633	14,03113	1,19010	168,5101	173,2165
Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059

Se aprecian los descriptivos en la tabla 4.32, con una tendencia de influencia lineal negativa.

Los resultados del ANOVA (tabla 4.33) indican el grado de significatividad de la prueba realizada

Tabla 4.33.ANOVA Suma CEN II invertida

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	6669,531	2	3334,765	14,548	,000
Dentro de grupos	68994,877	301	229,219		
Total	75664,408	303			

Si analizamos los resultados de la prueba, a través del método de comparaciones múltiples (tabla 4.34) se observa que existe influencia entre los tres grupos.

Tabla 4.34. Comparaciones múltiples Variable dependiente: Suma CEN II invertida

	(I) MAGPTAGRU	(J) MAGPTAGRU	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	12,74351 [*]	2,36255	,000
		3,00	6,72111 [*]	2,15080	,006
	2,00	1,00	-12,74351 [*]	2,36255	,000
		3,00	-6,02240 [*]	2,06248	,011
	3,00	1,00	-6,72111 [*]	2,15080	,006
		2,00	6,02240 [*]	2,06248	,011
Games-Howell	1,00	2,00	12,74351 [*]	2,45907	,000
		3,00	6,72111 [*]	1,97330	,002
	2,00	1,00	-12,74351 [*]	2,45907	,000
		3,00	-6,02240 [*]	2,23289	,021
	3,00	1,00	-6,72111 [*]	1,97330	,002
		2,00	6,02240 [*]	2,23289	,021

• Escala **PENSAMIENTO CATEGÓRICO**

Tabla 4.35.- Descriptivos Suma CEN II invertida

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	73	178,5205	14,28199	1,67158	175,1883	181,8528
2,00	82	164,3902	14,69841	1,62317	161,1606	167,6198
3,00	149	170,5906	15,54245	1,27329	168,0744	173,1068
Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059

Se aprecian los descriptivos en la tabla 4.35, con una tendencia de influencia lineal negativa.

Los resultados del ANOVA (tabla 4.36) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 4.36.ANOVA Suma CEN II invertida

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	7726,650	2	3863,325	17,117	,000
Dentro de grupos	67937,758	301	225,707		
Total	75664,408	303			

Si analizamos los resultados de la prueba, a través del método de comparaciones múltiples (tabla 4.37) se observa que existe influencia entre los tres grupos.

Tabla 4.37. Comparaciones múltiples. Variable dependiente: Suma CEN II invertida

	(I) CATPTAGRU	(J) CATPTAGRU	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	14,13030 [*]	2,41752	,000
		3,00	7,92994 [*]	2,14632	,001
	2,00	1,00	-14,13030 [*]	2,41752	,000
		3,00	-6,20036 [*]	2,06575	,009
	3,00	1,00	-7,92994 [*]	2,14632	,001
		2,00	6,20036 [*]	2,06575	,009
Games-Howell	1,00	2,00	14,13030 [*]	2,32999	,000
		3,00	7,92994 [*]	2,10130	,001
	2,00	1,00	-14,13030 [*]	2,32999	,000
		3,00	-6,20036 [*]	2,06299	,009
	3,00	1,00	-7,92994 [*]	2,10130	,001
		2,00	6,20036 [*]	2,06299	,009

• Escala **PENSAMIENTO ESOTÉRICO**

Tabla 4.38.- Descriptivos Suma CEN II invertida

N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		
				Límite inferior	Límite superior	
1,00	72	176,3194	13,12543	1,54685	173,2351	179,4038
2,00	85	167,5882	15,06359	1,63388	164,3391	170,8374
3,00	147	170,0000	16,80020	1,38566	167,2615	172,7385
Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059

Se aprecian los descriptivos en la tabla 4.38, con una tendencia de influencia lineal negativa.

Los resultados del ANOVA (tabla 4.39) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 4.39. ANOVA Suma CEN II invertida

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3164,167	2	1582,083	6,568	,002
Dentro de grupos	72500,241	301	240,865		
Total	75664,408	303			

Si analizamos los resultados de la prueba, a través del método de comparaciones múltiples (tabla 4.40) se observa que existe influencia entre el grupo uno y los otros dos.

Tabla 4.40. Comparaciones múltiples. Variable dependiente: Suma CEN II invertida

	(I) ESOPTAGRU	(J) ESOPTAGRU	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	8,73121 [*]	2,48577	,002
		3,00	6,31944 [*]	2,23246	,015
	2,00	1,00	-8,73121 [*]	2,48577	,002
		3,00	-2,41176	2,11477	,765
	3,00	1,00	-6,31944 [*]	2,23246	,015
		2,00	2,41176	2,11477	,765
Games-Howell	1,00	2,00	8,73121 [*]	2,24995	,000
		3,00	6,31944 [*]	2,07672	,008
	2,00	1,00	-8,73121 [*]	2,24995	,000
		3,00	-2,41176	2,14233	,499
	3,00	1,00	-6,31944 [*]	2,07672	,008
		2,00	2,41176	2,14233	,499

- Escala **OPTIMISMO INGENUO**

Tabla 4.41- Descriptivos Suma CEN II invertida

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	76	167,2632	15,61313	1,79095	163,6954	170,8309
2,00	77	177,1429	12,91441	1,47173	174,2116	180,0741
3,00	151	169,3907	16,40283	1,33484	166,7532	172,0283
Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059

Se aprecian los descriptivos en la tabla 4.41, con una tendencia de influencia lineal positiva.

Los resultados del ANOVA (tabla 4.42) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 4.42. ANOVA Suma CEN II invertida

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	4348,295	2	2174,148	9,176	,000
Dentro de grupos	71316,112	301	236,931		
Total	75664,408	303			

Si analizamos los resultados de la prueba, a través del método de comparaciones múltiples (tabla 4.43) se observa que existe influencia entre el grupo dos con los otros dos grupos.

Tabla 4.43. Comparaciones múltiples. Variable dependiente: Suma CEN II invertida

	(I) INGPTAGRU	(J) INGPTAGRU	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	-9,87970 [*]	2,48888	,000
		3,00	-2,12757 [*]	2,16485	,980
	2,00	1,00	9,87970 [*]	2,48888	,000
		3,00	7,75213 [*]	2,15548	,001
	3,00	1,00	2,12757 [*]	2,16485	,980
		2,00	-7,75213 [*]	2,15548	,001
Games-Howell	1,00	2,00	-9,87970 [*]	2,31808	,000
		3,00	-2,12757 [*]	2,23368	,608
	2,00	1,00	9,87970 [*]	2,31808	,000
		3,00	7,75213 [*]	1,98691	,000
	3,00	1,00	2,12757 [*]	2,23368	,608
		2,00	-7,75213 [*]	1,98691	,000

Una vez se ha constatado que existen diferencias significativas entre los grupos extremos en puntuación CEN II en las facetas del CTI, procedemos a verificar la validez predictiva del PCG en la mayor o menor eficacia negociadora.

4.6.7. Validez predictiva del CTI global (PCG) (variable independiente) en la mayor o menor eficacia negociadora (variable dependiente).

Con el objetivo de “afinar” la relación causal, procedemos a establecer en la muestra cuatro grupos, en función de la mayor o menor puntuación en PCG, cada uno de ellos con un 25% de la muestra, ya que con ello se contesta a la pregunta de la validez predictiva, o lo que es lo mismo, el grado de influencia del PCG en la eficacia negociadora.

Tabla 4.44: Descriptivos de relación entre puntuaciones PCG y nivel de CEN II.

Descriptivos

Sumacen2invertida

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
27-42	71	163,8592	13,49423	1,60147	160,6651	167,0532	119,00	196,00
43-48	82	166,8293	14,54818	1,60658	163,6327	170,0259	131,00	203,00
49-55	74	172,0000	17,55071	2,04023	167,9338	176,0662	72,00	202,00
56-76	77	180,3636	12,26131	1,39731	177,5807	183,1466	159,00	204,00
Total	304	170,8224	15,80245	,90633	169,0389	172,6059	72,00	204,00

Hipótesis 7

H0= No existe influencia de las puntuaciones obtenidas en el pensamiento constructivo global sobre la mayor o menor eficacia negociadora.

H1= Existe influencia de las puntuaciones obtenidas en el pensamiento constructivo global sobre la mayor o menor eficacia negociadora.

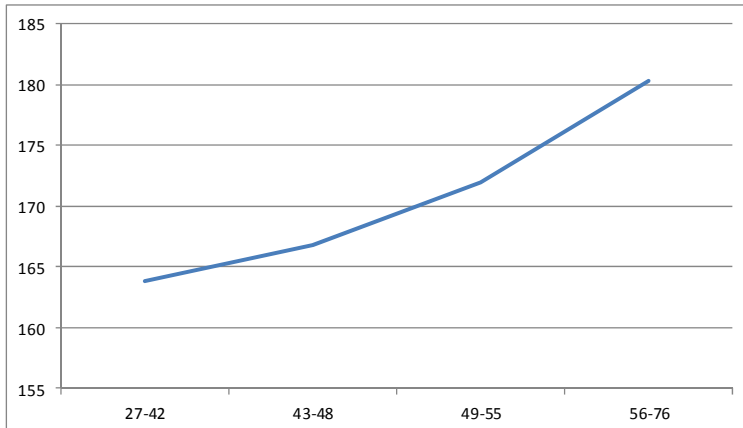
A continuación procedemos a realizar un ANOVA tomando como variable dependiente la eficacia negociadora y como variable criterio la mayor o menor puntuación en PCG, tal como vemos en la tabla 4.45. Apreciándose un grado de significatividad (.000) en el análisis realizado.

Tabla 4.45: Anova según escalas del PCG y puntuaciones CEN II

ANOVA					
Sumacen2invertida					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	11862,388	3	3954,129	18,592	.000
Dentro de grupos	63802,019	300	212,673		
Total	75664,408	303			

Se aprecia una relación positiva entre la mayor o menor puntuación en el CEN II y el PCG, pudiendo observarse en la gráfica 11 que, a medida que se incrementa la puntuación en el CEN II hay un incremento en puntuación en el CTI.

Gráfica 10. Relación entre puntuación del PCG y la Eficacia Negociadora (CEN II)



En el análisis de comparación de medias (tabla 4.46), tomando la puntuación del CEN II como variable dependiente y estableciendo cuatro cuartiles para el CTI, observamos la misma tendencia, tanto en el Bonferroni como en el Games-Howell.

Tabla 4.46: Comparaciones múltiples CEN II y PCG

Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Sumacen2invertida

	(I)	(J)	Diferencia		Sig.	95% de intervalo de confianza	
			de medias (I-J)	Error estándar		Límite inferior	Límite superior
Bonferroni	27-42	43-48	-2,97011	2,36410	1,000	-9,2489	3,3086
		49-55	-8,14085*	2,42268	,005	-14,5752	-1,7065
		56-76	-16,50448*	2,39946	,000	-22,8771	-10,1318
	43-48	27-42	2,97011	2,36410	1,000	-3,3086	9,2489
		49-55	-5,17073	2,33828	,167	-11,3809	1,0394
		56-76	-13,53437*	2,31421	,000	-19,6806	-7,3881
	49-55	27-42	8,14085*	2,42268	,005	1,7065	14,5752
		43-48	5,17073	2,33828	,167	-1,0394	11,3809
		56-76	-8,36364*	2,37402	,003	-14,6687	-2,0586
	56-76	27-42	16,50448*	2,39946	,000	10,1318	22,8771
		43-48	13,53437*	2,31421	,000	7,3881	19,6806
		49-55	8,36364*	2,37402	,003	2,0586	14,6687
Games- Howell	27-42	43-48	-2,97011	2,26844	,558	-8,8635	2,9233
		49-55	-8,14085*	2,59369	,011	-14,8869	-1,3948
		56-76	-16,50448*	2,12536	,000	-22,0300	-10,9789
	43-48	27-42	2,97011	2,26844	,558	-2,9233	8,8635
		49-55	-5,17073	2,59685	,196	-11,9216	1,5802
		56-76	-13,53437*	2,12921	,000	-19,0641	-8,0046
	49-55	27-42	8,14085*	2,59369	,011	1,3948	14,8869
		43-48	5,17073	2,59685	,196	-1,5802	11,9216
		56-76	-8,36364*	2,47285	,005	-14,7994	-1,9279
	56-76	27-42	16,50448*	2,12536	,000	10,9789	22,0300
		43-48	13,53437*	2,12921	,000	8,0046	19,0641
		49-55	8,36364*	2,47285	,005	1,9279	14,7994

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

El dato que más destaca es que el mayor cuartil del CTI presenta diferencias significativas con el resto de cuartiles analizados.

4.6.8. Realización de la función de regresión entre la variable dependiente EFICACIA NEGOCIADORA (criterio) y las distintas escalas y facetas del CTI como variables predictoras.

Hipótesis 8

H0= No es posible obtener una función de regresión que prediga la puntuación final en eficacia negociadora a partir de los resultados obtenidos en el pensamiento constructivo..

H1= Es posible obtener una función de regresión que prediga la puntuación final en eficacia negociadora a partir de los resultados obtenidos en el pensamiento constructivo.

Hemos comprobado en los anteriores resultados que existe una posible relación lineal y causal entre el pensamiento constructivo global y la mayor o menor puntuación en eficacia negociadora, medida a través del CEN II.

Se comprueba si existe la posibilidad de establecer una ecuación de predicción donde se pueda establecer predictores estadísticamente significativos a partir de las escalas y facetas del CTI que nos permitan averiguar la posible puntuación final en eficacia negociadora.

Para ello se realiza una *Regresión Lineal Múltiple*, a través del *Método por Pasos Sucesivos*. En éste, las variables se incorporan al modelo de regresión una a una. En el primer paso se selecciona la Variable Independiente que, además de superar los criterios de entrada, más alto correlaciona con la Variable Dependiente. En los siguientes pasos, se usa como criterio de selección el coeficiente de correlación parcial: van siendo seleccionadas una a una las variables que, además de superar los criterios de entrada, poseen el coeficiente de correlación parcial más alto en valor absoluto. Cada vez que se incorpora una nueva variable al modelo, las variables independientes previamente seleccionadas son evaluadas nuevamente para determinar si sigue cumpliendo o no los criterios de salida. Si alguna variable seleccionada cumple los criterios de salida, es expulsada del modelo. El proceso se

detiene cuando no quedan variables que superen los criterios de entrada y las variables seleccionadas no cumplen los de salida.

En la tabla 4.47 se muestra los resúmenes de las distintas ecuaciones de regresión obtenidas al analizar las variables independientes.

Tabla 4.47. Resumen del modelo

Resumen del modelo ^f					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,419 ^a	,176	,173	14,37188	
2	,457 ^b	,208	,203	14,10623	
3	,501 ^c	,251	,244	13,73985	
4	,522 ^d	,273	,263	13,56433	
5	,535 ^e	,287	,275	13,45747	1,823

a. Predictores: (Constante), PCG PT

b. Predictores: (Constante), PCG PT, CAT PT

c. Predictores: (Constante), PCG PT, CAT PT, Ing PT

d. Predictores: (Constante), PCG PT, CAT PT, Ing PT, CON PT

e. Predictores: (Constante), PCG PT, CAT PT, Ing PT, CON PT, Sup PT

f. Variable dependiente: Sumacen2invertida

En el Anova, recogido en la tabla 4.48 se aprecia que las cinco variables independientes tienen un alto nivel de significatividad.

Tabla 4.48. ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	13285,996	1	13285,996	64,323	,000 ^b
	Residuo	62378,412	302	206,551		
	Total	75664,408	303			
2	Regresión	15769,740	2	7884,870	39,625	,000 ^c
	Residuo	59894,668	301	198,986		
	Total	75664,408	303			
3	Regresión	19029,398	3	6343,133	33,600	,000 ^d
	Residuo	56635,010	300	188,783		
	Total	75664,408	303			
4	Regresión	20651,117	4	5162,779	28,060	,000 ^e
	Residuo	55013,291	299	183,991		
	Total	75664,408	303			
5	Regresión	21695,536	5	4339,107	23,959	,000 ^f
	Residuo	53968,872	298	181,104		
	Total	75664,408	303			

a. Variable dependiente: Sumacen2invertida

b. Predictores: (Constante), PCG PT

c. Predictores: (Constante), PCG PT, CAT PT

d. Predictores: (Constante), PCG PT, CAT PT, Ing PT

e. Predictores: (Constante), PCG PT, CAT PT, Ing PT, CON PT

f. Predictores: (Constante), PCG PT, CAT PT, Ing PT, CON PT, Sup PT

Observando la tabla 4.49 se aprecia, tomando como referencia R cuadrado ajustado, que las cinco variables contribuyen, de forma significativa al análisis predictivo, esto es, explicar lo que ocurre con la Eficacia Negociadora. Concretamente, estas variables explican el 27,5% de la varianza total de dicha Eficacia Negociadora.

Tabla 4.49. Coeficientes

Coeficientes ^a										
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	135,147	4,524		29,873	,000					
PCG PT	,727	,091	,419	8,020	,000	,419	,419	,419	1,000	1,000
2 (Constante)	159,563	8,214		19,425	,000					
PCG PT	,575	,099	,332	5,823	,000	,419	,318	,299	,811	1,233
CAT PT	-,325	,092	-,201	-3,533	,000	-,345	-,200	-,181	,811	1,233
3 (Constante)	149,984	8,327		18,013	,000					
PCG PT	,464	,100	,268	4,650	,000	,419	,259	,232	,753	1,328
CAT PT	-,390	,091	-,241	-4,286	,000	-,345	-,240	-,214	,787	1,270
Ing PT	,364	,088	,216	4,155	,000	,260	,233	,208	,925	1,081
4 (Constante)	151,186	8,230		18,370	,000					
PCG PT	,129	,150	,074	,861	,390	,419	,050	,042	,326	3,070
CAT PT	-,455	,092	-,282	-4,926	,000	-,345	-,274	-,243	,742	1,348
Ing PT	,325	,088	,192	3,709	,000	,260	,210	,183	,904	1,106
CON PT	,418	,141	,237	2,969	,003	,398	,169	,146	,381	2,622
5 (Constante)	160,548	9,048		17,744	,000					
PCG PT	,104	,149	,060	,698	,486	,419	,040	,034	,324	3,085
CAT PT	-,426	,092	-,264	-4,611	,000	-,345	-,258	-,226	,730	1,371
Ing PT	,412	,094	,244	4,376	,000	,260	,246	,214	,770	1,299
CON PT	,368	,141	,209	2,609	,010	,398	,149	,128	,373	2,679
Sup PT	-,228	,095	-,133	-2,401	,017	-,179	-,138	-,117	,777	1,287

a. Variable dependiente: Sumacen2invertida

La ecuación de regresión lineal obtenida en este caso es la que se muestra a continuación:

Ecuación de Regresión Lineal:

Eficacia Negociadora = 160,548 + 0,104 PENSAMIENTO CONSTRUCTIVO GLOBAL – 0,426 PENSAMIENTO CATEGÓRICO + 0,412 Ingenuidad + 0,368 AFRONTAMIENTO CONDUCTUAL – 0,228 Pensamiento Supersticioso.

Error típico de medida=13,45747

Parece pues, que en el presente estudio, la variable más importante para explicar la Eficacia Negociadora es el Pensamiento Constructivo Global, seguido del Pensamiento Categórico, de la Ingenuidad, del Afrontamiento Conductual y el Pensamiento Supersticioso.

4.6.9. Análisis discriminante

Si bien fue posible establecer una ecuación predictiva que vincule escalas y facetas del pensamiento constructivo con la eficacia negociadora, al realizar esta estimación a través de la variabilidad de toda la muestra, nos refleja en error típico de medida que nos podría llevar a desajustes predictivos con puntuaciones centrales.

Al objeto de maximizar la función predictiva de las escalas y facetas del pensamiento constructivo con la eficacia negociadora, se establece la posibilidad de un análisis discriminante de los constructos del pensamiento constructivo entre dos grupos: el 25% de sujetos con mayor eficacia negociadora y el 25% de menor eficacia negociadora. Con ello estableceremos un perfil más específico para poder tomar la decisión de asignación al grupo de mayor eficacia negociadora.

Hipótesis 9

H0= No es posible obtener una función discriminante que clasifique adecuadamente a los sujetos en más o menos eficaces, con un porcentaje de aciertos satisfactorios.

H1= Es posible obtener una función discriminante que clasifique adecuadamente a los sujetos en más o menos eficaces, con un porcentaje de aciertos satisfactorios.

El análisis discriminante nos permite, a partir de la información disponible sobre poblaciones y variables, un proceso de separación lo mayor posible de esas

poblaciones. Tratamos, por tanto, de buscar qué combinaciones de esas variables nos permitirán discriminar lo más posible entre los grupos que tenemos.

Con el objetivo de profundizar en la identificación de las variables socioafectivas que mejor discriminan entre ambos grupos, se ejecutó un análisis discriminante simple, siguiendo el Método de Pasos y como criterio de inclusión el estadístico Lambda de Wilks. Los resultados alcanzados se recogen en la tabla 4.50. Como se puede observar, son cuatro las variables que entran en el análisis: Pensamiento Constructivo Global, Afrontamiento Conductual, Pensamiento Categórico e Ingenuidad. Tal como demuestra dicha tabla, el valor de Lambda de Wilks es de ,594 (40,6% de la varianza explicada), con una $p < .001$. Los estadísticos reflejados en la tabla 4.51 y 4.52 sugieren rechazar la hipótesis nula y aceptar la existencia de diferencias entre los grupos.

Tabla 4.50. Lambda de Wilks

Lambda de Wilks									
Escalón	Número de variables	Lambda	df1	df2	df3	F exacta			
						Estadístico	df1	df2	Sig.
1	1	,705	1	1	152	63,620	1	152,000	,000
2	2	,671	2	1	152	36,950	2	151,000	,000
3	3	,623	3	1	152	30,196	3	150,000	,000
4	2	,629	2	1	152	44,564	2	151,000	,000
5	3	,594	3	1	152	34,217	3	150,000	,000

Tabla 4.51. Autovalores

Autovalores				
Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	,684 ^a	100,0	100,0	,637

a. Se utilizaron las primeras 1 funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Tabla 4.52. Lambda de Wilks

Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de			Sig.
	Wilks	Chi-cuadrado	gl	
1	.594	78,467	3	.000

Para obtener información acerca de cómo contribuye cada una de las variables a la función discriminante extraída hay que atender a las correlaciones que presentan estas variables discriminantes con la función. Las correlaciones nos indicarán qué variables presentan un mayor poder de discriminación entre negociadores con mayor o menor nivel de eficacia. Las correlaciones reciben el nombre de saturaciones canónicas y son expuestas en la tabla 4.53. En ella se indica que las mayores correlaciones con la función discriminante corresponden, en orden decreciente, a las siguientes variables: (CON) Afrontamiento Conductual (.751), (CAT) Pensamiento Categórico (-.573) e (Ing) Ingenuidad (.411).

Tabla 4.53 Matriz de Estructura
(correlaciones de cada variable con la función discriminante)

Matriz de Estructura	
(correlaciones de cada variable con la función discriminante)	
	Función
	1
CON PT	,751
CAT PT	-,573
Ing PT	,411

Para finalizar, daremos cuenta de las predicciones de la función de clasificación a los dos grupos de eficacia negociadora, en función de las variables

utilizadas como predictoras. En la tabla 4.54 se muestran los porcentajes de casos correctamente e incorrectamente clasificados.

Se observa que porcentajes superiores al 85% han sido clasificados correctamente. **Así el 85,3 de los negociadores eficaces han sido clasificados correctamente en función de las variables predictoras utilizadas.** Por su parte, el 74,7 de los menos eficaces ha sido clasificado, igualmente de manera correcta en la distribución. Se observa, por tanto, una ganancia superior al 50% que se acertaría por azar.

Tabla 4.54. Resultados de clasificación^a

		Resultados de clasificación ^a			
		Sumacen2disc	Pertenencia a grupos pronosticada		Total
			1,00	2,00	
Original	Recuento	1,00	64	11	75
		2,00	20	59	79
		Casos sin agrupar	78	72	150
%		1,00	85,3	14,7	100,0
		2,00	25,3	74,7	100,0
		Casos sin agrupar	52,0	48,0	100,0

a. 79,9% de casos agrupados originales clasificados correctamente.

4.7. Discusión de los resultados

En este estudio hemos evidenciado una influencia de variables socioafectivas, en este caso de Pensamiento Constructivo, sobre la Eficacia Negociadora.

Hemos comprobado empíricamente la influencia de variables psicológicas socioafectivas en las diferencias en eficacia negociadora, y en concreto el grado de influencia de determinadas variables socioafectivas medidas a través del Cuestionario de Pensamiento Constructivo sobre la variable criterio Eficacia Negociadora. Así el afrontamiento conductual, el pensamiento categórico y la ingenuidad son discriminantes de una alta eficacia negociadora.

Y en general, podemos determinar que, salvo en optimismo exagerado, y pensamiento estereotipado, todas las escalas y facetas del CTI, sean en rango superior o en rango inferior, marcan diferencias.

Con respecto al instrumento de medida que hemos usado para identificar la eficacia negociadora (primera hipótesis) como medida única y general, podemos decir que el *coeficiente de fiabilidad*, medido a través del Alfa de Cronbach, del CEN II garantiza la fiabilidad de la prueba (alfa=.89), con lo que *se acepta la hipótesis alternativa 1*. El dato obtenido está en consonancia con el que obtuvieron Serrano, Rodríguez y Cunha, (1999) que fue de un alfa de Cronbach de .91

En cuanto a la relación entre eficacia negociadora y CTI con las variables demográficas, que corresponde a la hipótesis segunda, observamos lo siguiente; por una lado una correlación positiva, aunque baja, entre la eficacia negociadora con dos variables demográficas: la edad y los años de experiencia,. Este dato puede ser explicado por el tipo de muestra utilizado, en el que buena parte de aquellos sujetos que carecen de experiencia son estudiantes, que corresponde al grupo de menor edad. Por otro lado, la puntuación del pensamiento constructivo global, en cambio, no correlaciona con edad, y muy poco con años de experiencia. Esto nos indica que está ajeno a la influencia de estas variables demográficas. Por tanto la hipótesis alternativa solamente se acepta para la eficacia negociadora.

Si se ha encontrado en un primer momento una correlación significativa entre la eficacia negociadora y el pensamiento constructivo global, que nos ha permitido profundizar en los vínculos entre estas dos variables, encontrando que, salvo en pensamiento esotérico, todas las escalas y varias facetas del pensamiento constructivo correlacionan significativamente con la eficacia negociadora (correlación positiva entre la Eficacia Negociadora y dos importantes Escalas del Pensamiento Constructivo, como son el Afrontamiento Emocional y el Afrontamiento Conductual y en sentido negativo con el Pensamiento Mágico y el Pensamiento Categórico). Se acepta por tanto la hipótesis alternativa 3.

Estos datos iniciales evidencian una relación entre la Eficacia Negociadora y el Pensamiento Constructivo, tanto en su naturaleza general como en las distintas Escalas que lo determinan, que requieren un análisis más pormenorizado, que

previamente debe ser ponderado con las variables demográficas de edad, experiencia en la negociación (años y tipo), sexo y nivel de estudios.

Con respecto a la edad, (hipótesis 4.1.) se establecieron tres rangos de edad (18-32, 33-39 y 40-63) y se encontraron diferencias significativas entre el grupo de menor edad y los otros dos grupos, aceptándose la hipótesis alternativa. El dato obtenido está en consonancia con el obtenido por Cunha (1999), que obtuvo una correlación positiva entre la edad de los sujetos y la Eficacia Negociadora (medida a través del CEN II), aunque puede ser explicado debido a la tipología de la muestra analizada, en la que aquellos con ninguna experiencia negociadora eran estudiantes, la edad inferior de la muestra, ya que no se obtuvieron diferencias significativas entre los otros dos grupos. Es más, el grupo de mayor edad obtiene menor puntuación que el grupo intermedio. Podríamos subdividir a efectos de análisis los tres grupos en dos: el de menor edad y los otros dos. Y en cuanto al Pensamiento Constructivo (Hipótesis 4.2.), no se observaron diferencias entre los distintos grupos de edad y esta variable. Por lo tanto, se constató la consistencia de la puntuación de este constructo. A pesar de que la edad, al margen del nivel educativo, marque diferencias en el CTI, pues la mayor experiencia vital mejora la puntuación en Pensamiento Constructivo, en el presente estudio, se produjo una relación en forma de v, siendo los de menor edad los que mayor puntuación obtuvieron. Probablemente este dato esté sesgado por el tipo de muestra utilizada en el estudio.

En lo que se refiere a los años de experiencia, (hipótesis 4.2) el Anova realizado mostró diferencias significativas entre grupos de distintos años de experiencia negociadora, tanto para la Eficacia Negociadora como para el Pensamiento Constructivo. Para el CEN II, existe una relación lineal positiva entre los años de experiencia y la puntuación en eficacia negociadora. Podría hipotetizarse que para mejorar en eficacia negociadora basta con un mayor número de años en el desarrollo de la tarea negociadora, lo que ponemos en duda, ya que este dato lineal positivo puede ser explicado por la elección de la muestra, tanto de la edad como de la experiencia, ya que los más jóvenes a su vez eran los que no tenían experiencia ni formación negociadora, y puede suceder que nunca la tengan ni la lleguen a querer. La muestra de conveniencia utilizada (que es similar a muchos estudios que se han analizado) puede dar lugar a este sesgo investigador.

Esta duda sobre la muestra nos la reafirma la puntuación entre el Pensamiento Constructivo y los años de experiencia, toda vez que el grupo entre 1 y 10 años de experiencia tiene más puntuación constructiva global que el grupo sin experiencia y el grupo de más de 10 años de experiencia, no presentándose una relación lineal positiva. Por tanto, se prefiere aceptar la hipótesis nula.

No obstante, para ver las diferencias con mayor nitidez se realizó un nuevo análisis, pero considerando en esta ocasión dos grupos: con experiencia y sin experiencia (correspondiente a la hipótesis 4.3.). Los resultados fueron más clarificadores. El Anova siguió manifestando diferencias significativas entre los grupos. La media de puntuaciones para el CEN II fue de 167,63 para el grupo sin experiencia y de 172,55 para el grupo con experiencia. Lo mismo sucedió con el Pensamiento Constructivo, la media para el grupo sin experiencia fue de 46,03 y de 50,72 para el grupo con experiencia.

Por tanto, podemos analizar entre los que tienen y no tienen experiencia, pero se nos plantea la duda de cómo controlar estas variables demográficas para poder analizar mejor la eficacia negociadora. Es conveniente replicar el presente estudio con otra muestra, más homogénea, a los efectos del control de la variable “años de experiencia”. (realizado en el capítulo siguiente de este Marco Empírico) Con estos datos, se acepta la hipótesis nula.

Con respecto al tipo de categoría negociadora, (hipótesis 4.4) se pretendió estudiar las posibles diferencias que pudieran existir entre las distintas categorías negociadoras, entendiendo por tales las propias de la muestra: sin experiencia, comercial, directiva y sindical. El Anova realizado puso en evidencia que, efectivamente, había diferencias significativas entre ellos. La diferencia de medias en el CEN II indicó que el grupo sin experiencia tenía una puntuación media de 167,63; el grupo de sindicalistas de 170,19, los comerciales de 173,88 y los directivos de 174,12. En la misma línea de los datos anteriores, quedó reflejada que la mayor diferencia se presenta entre el grupo sin experiencia y el resto de los grupos. Se confirma por tanto la validez predictiva del CEN II, de igual manera que lo obtenido por Serrano, Rodríguez y Cunha (1999).

Es claro que la puntuación en eficacia negociadora discrimina claramente a los tipos de negociadores, aunque igualmente se nos plantea la duda de cómo

controlar esta variable demográfica para poder analizar mejor la eficacia negociadora. Es conveniente replicar el presente estudio con otra muestra, más homogénea, a los efectos del control de la variable “tipos de experiencia”. (realizado en el capítulo siguiente de este Marco Empírico) Con estos datos, se acepta la hipótesis alternativa.

En lo que se refiere a la variable sexo, (hipótesis 4.5.) no se encontraron diferencias significativas, ni para la Eficacia Negociadora ni para el Pensamiento Constructivo. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa planteada en el estudio.

No se puede negar la importancia del sexo como una variable de diferencias individuales en la predicción de un amplio rango de conductas en las ciencias sociales. Algunos (Wall & Blum, 1991), sin embargo, la han rechazado (al igual que a otras diferencias individuales) como predictor significativo de los resultados de las negociaciones debido a la debilidad de los hallazgos (Pruitt & Syna, 1985) o a la ausencia de hallazgos significativos (Carnevale & Lawler, 1986; DuBose & Bigoness, 1987).

El nivel de estudios (hipótesis 4.6.) se estableció en cinco niveles (primarios, bachiller, formación profesional, diplomatura y licenciatura). No obstante, para mayor simplificación se realizó el análisis tomando dos grupos: universitarios vs. No universitarios. En el Anova realizado se obtuvieron diferencias significativas entre los dos grupos, tanto para la Eficacia Negociadora como para el Pensamiento Constructivo. En el análisis descriptivo se observa que hay una diferencia de puntuación entre los dos grupos, tanto para la Eficacia Negociadora como para el Pensamiento Constructivo, mayor en ambos casos para los sujetos con formación universitaria. Se acepta la hipótesis alternativa.

Se puede inferir, con los datos obtenidos, que la formación universitaria mejora la Eficacia Negociadora, ya que se puede hipotetizar que otorga mayor nivel de Pensamiento Constructivo, aunque se han encontrado resultados contrarios a esta hipótesis (Rodríguez, 2014). (artículo de Raquel).

En cuanto a las posibles relaciones e influencia del pensamiento constructivo con la eficacia negociadora, (hipótesis 5) se constata la existencia de posibles diferencias en las distintas escalas y facetas del Pensamiento Constructivo entre los sujetos con mayor y menor puntuación en Eficacia Negociadora. Para ello se

realizó una prueba T entre muestras independientes de los grupos extremos. El resultado obtenido estableció que había diferencias significativas en todas las escalas y facetas del Pensamiento Constructivo, salvo en Optimismo exagerado y Pensamiento estereotipado. La creencia que *tras un resultado positivo* todo será exitoso no marca diferencias en la mayor o menor eficacia negociadora, al igual que la creencia de que *todos aman a sus padres*.

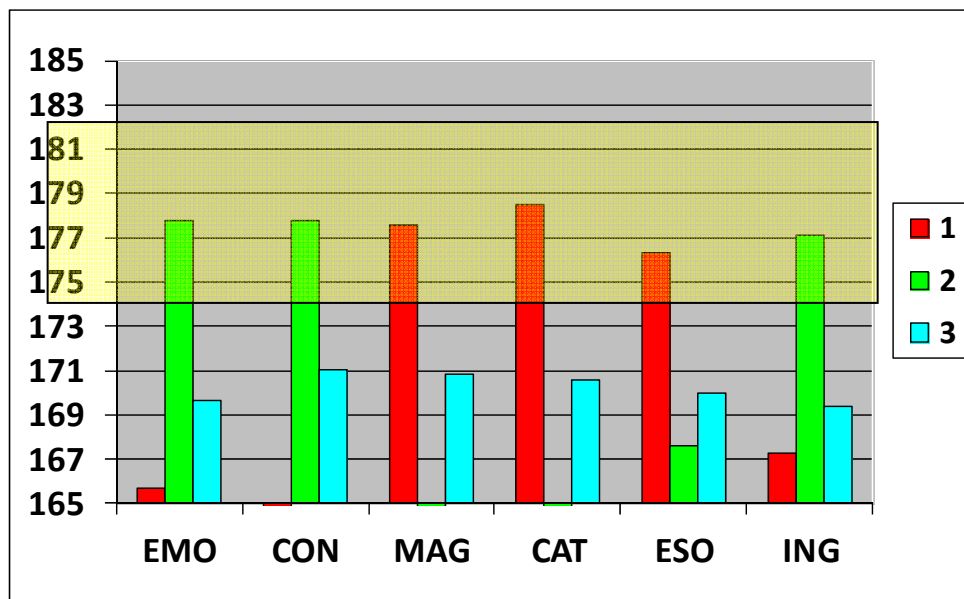
Los resultados ofrecidos muestran de forma significativa que los dos grupos extremos en Eficacia Negociadora poseen un Pensamiento Constructivo diferenciado, aceptándose la hipótesis alternativa 5.

Una vez comprobada esa diferencia de Pensamiento entre ambos grupos se quiso determinar a través de tres grupos establecidos (25% con mayor puntuación, 25% con menor puntuación y 50% restante) en qué dirección el Pensamiento Constructivo se relacionaba con las puntuaciones de la Eficacia Negociadora (hipótesis 6).

Los resultados, que mostraban diferencias significativas en validez predictiva fueron los siguientes: los sujetos con mayor puntuación en Eficacia Negociadora, a su vez, obtenían mayor puntuación en Afrontamiento Emocional, Afrontamiento Conductual y Optimismo Ingenuo. Al propio tiempo presentaban bajas puntuaciones en Pensamiento Mágico, Pensamiento Categórico y Pensamiento Esotérico.

Se realiza una gráfica con el objetivo de visualizar la relación existente entre las puntuaciones obtenidas en eficacia negociadora, en función de que se esté en los grupos de puntuación media, mayor y menor en las escalas del CTI, observándose que los sujetos que obtienen mayor puntuación en Eficacia Negociadora, a su vez, obtienen mayor puntuación en las escalas Afrontamiento Emocional, Afrontamiento Conductual y Optimismo Ingenuo. También menores puntuaciones en las escalas Pensamiento Mágico, Pensamiento Categórico y Pensamiento Esotérico. Por lo tanto, queda confirmada la hipótesis alternativa.

Gráfica 10: Nivel de Eficacia Negociadora, según Escalas de PCG.



- Grupo 1: 25% de menor puntuación en la escala correspondiente.
- Grupo 2: 25% de mayor puntuación en la escala correspondiente.
- Grupo 3: 50% de puntuación intermedia en la escala correspondiente.

A tenor de los resultados comentados queda confirmada la hipótesis alternativa o hipótesis del investigador, quedando demostrada la influencia de las escalas de pensamiento constructivo sobre el grado de eficacia negociadora.

En consecuencia, aparte de otras variables ya descritas por la comunidad científica (Cunha, 1999; Monteiro, Serrano y Rodríguez, 2012), también es posible predecir el grado de eficacia negociadora teniendo en consideración variables socioafectivas, y en concreto el pensamiento constructivo.

Con los resultados hasta ahora obtenidos quisimos comprobar la validez predictiva del Pensamiento Constructivo Global (sobre la Eficacia Negociadora (hipótesis 7). Para ello conformamos cuatro grupos (25%) de mayores a menores

puntuaciones en el CTI y los confrontamos con las puntuaciones obtenidas en el CEN II.

Los datos muestran una relación lineal directa entre el PCG y la eficacia en la negociación, aceptándose la hipótesis alternativa.

Sobre todo el cuarto cuartil del Pensamiento Constructivo es el que presenta mayor diferencia significativa con los otros tres grupos, queriendo indicar que el valor predictivo del CTI es mayor cuanto mayor es la puntuación en Pensamiento Constructivo Global.

No solamente es predictivo el PCG, sino que entre mayor lo sea, más potencia tendrá su predicción.

Siguiendo el planteamiento de Epteín (1994, 1998, 2001) para poder tener una alta eficacia negociadora es necesario una alta puntuación en el pensamiento constructivo global, que indica a una persona con una estructura de pensamiento flexible, con capacidad adaptativa a diferentes situaciones, con alto nivel de aceptación de sí mismo y de los demás, siendo capaz mantener relaciones gratificantes. En definitiva, una persona con alto nivel de eficacia negociadora debe tener una buena puntuación en inteligencia experiencial.

Los resultados también demuestran que es posible obtener una ecuación de regresión (hipótesis 8) que permita obtener una puntuación en eficacia negociadora a través de las puntuaciones en el CTI, pudiéndose aceptar la hipótesis alternativa.

Según dicha ecuación, para obtener una alta puntuación en eficacia negociadora debo tener alto pensamiento constructivo global, bajo pensamiento categórico, nivel de ingenuidad, alto afrontamiento conductual y bajo pensamiento supersticioso.

Pero esta ecuación de regresión tiene un error típico de medida que si se toman en cuenta las puntuaciones en la franja central, podría dar lugar a variabilidad o dispersión. Esto se produce porque al tomarse todas las medidas, y no los grupos más diferenciados (mayor o menor eficacia) pierde precisión la ecuación predictiva. En consecuencia, aunque se plantea una significatividad estadística, el tamaño del efecto es variable, lo que hace poco consistente la ecuación de predicción para todas las puntuaciones. El querer predecir cualquier

puntuación en eficacia negociadora a partir de las escalas y facetas con una ecuación de regresión, hace que las puntuaciones intermedias fluctúen excesivamente.

El resultado del análisis discriminante (hipótesis 9) ajusta mucho más la agrupación entre eficaces y no eficaces, de tal manera que la función resultante agrupa correctamente a un gran porcentaje de los sujetos (85,3% en el grupo más eficaz). Esto nos indica que existen determinadas variables socioafectivas (en este caso afrontamiento conductual, pensamiento categórico e ingenuidad) que definen un perfil del negociador eficaz. Por tanto se acepta la hipótesis alternativa.

En definitiva, un negociador eficaz es aquel que, según el profesor Epstein (1994), piensa en forma rápida opciones que faciliten una acción eficaz. Es persona optimista, entusiasta, enérgica y fiable, cualidades que contribuyen a actuar eficazmente. No es impulsivo, sino que planifica cuando es necesario, acepta bien a los demás y no albergan rencores y, más que juzgar a las personas, juzgan los resultados de forma específica (juzga más a los resultados que a las personas, de conformidad también con Fisher, Ury y Patton (1.984) y Díaz-Negrín, Rodríguez-Mateo, Rodríguez-Trueba y Luján (2015). No ven el mundo de forma bipolar, sino que aprecian las finas diferencias que existen. Buscan soluciones alternativas no simplistas, y no se molestan cuando no se cumplen sus expectativas y estereotipos. También es importante en este perfil la tendencia a confiar en que todo el mundo son buenas personas (Epstein, 1994).

Vemos que este perfil coincide con algunos factores que según Lewicki, Saunders y Barry (2012) facilitan una negociación integradora fructífera: objetivos comunes, confianza en la perspectiva propia y de los demás, colaboración. Es, por tanto, la eficacia negociadora medida por el CEN II un prototipo de modelo de negociación integrativa.

Un aspecto importante de la Solución de Problemas para el logro de soluciones integrativas es la “viabilidad percibida”, es decir, pensar que se pueden encontrar espacios comunes entre los intereses de los negociadores o que éstos pueden ser creados Lewicki, Saunders y Barry (2012). Para el logro de esta viabilidad percibida es importante la faceta del Afrontamiento Conductual de Pensamiento Positivo, que consiste en pensar favorablemente y de forma realista.

Las personas con altas puntuaciones suelen enfatizar el aspecto positivo de las situaciones y convertir las tareas desagradables en lo menos penosa posible.

La Responsabilidad es una faceta que refiere el interés por la planificación y la reflexión atenta. En este sentido entronca con un aspecto crucial de la negociación que ocurre antes del encuentro formal propiamente dicho, como es la preparación de la misma (Thompson, 2010, Fisher, Ury y Patton, 1998). Una buena preparación es esencial, ya que resulta una forma más segura para llegar a una negociación satisfactoria (Kennedy et al, 1986 Jesuino, 1992;. Serrano, 1996b). El negociador mal preparado se limita a reaccionar a los eventos y nunca puede dirigirlos (Kennedy et al., 1986).

Otro aspecto de la planificación de la negociación es determinar las alternativas del negociador, su BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement; Fisher, Ury, y Patton 1991). El BATNA determina el punto en el que un negociador ha decidido abandonar la negociación. Esto significa que los negociadores deben aceptar cualquier conjunto de condiciones que sean superiores a su BATNA y rechazar resultados que sean peores que su BATNA. Del mismo modo, el negociador que planifica adecuadamente piensa en el BATANA de la otra parte, es decir, sus posiciones e intereses.

Además de la valoración propia y de la otra parte, es aconsejable evaluar la situación de negociación. En algunas interacciones comerciales hay normas que difieren radicalmente unas de otras. Debe considerarse si la negociación es única, a largo plazo o repetitiva. También si trata sobre recursos o ideologías, etc. (vea Raiffa 1982).

En resumen. La preparación efectiva coloca al negociador en una ventaja estratégica en la mesa de negociaciones. Destacan tres áreas de preparación: la propia, la de la otra parte, y la del contexto o situación.

En cuanto a la relación entre la negociación y la escala de afrontamiento emocional, podemos decir que la negociación se produce porque necesitamos de los demás para satisfacer nuestros intereses, en aspectos que son relevantes para nosotros, por lo tanto, son situaciones de naturaleza egoimplicativa (Hernández, 2010). Cuando se perciben interferencias sobre nuestras expectativas u objetivos, aparecen emociones negativas, generando algún tipo de frustración. Por el

contrario, las emociones positivas aparecen cuando se logran nuestros propósitos o se perciben beneficios (Frijda, 1986; Lazarus, 1991; Mandler, 1975; Ortony, Clore, & Collins, 1988) Por lo tanto, tal como indica Jones (2000) “estar en conflicto es estar emocionalmente activado”.

Según Thompson (1999), en el proceso negociador, se pueden distinguir dos categorías de emociones según su origen, las endógenas, aquellas de naturaleza disposicional o provocadas antes de la actividad negociadora propiamente dicho y las exógenas, experimentadas durante el proceso de negociación.

Desde la perspectiva anterior, el afrontamiento emocional en el pensamiento constructivo, puede tener un doble efecto. El primero nace de la propia disposición a interpretar y valorar cualquier acontecimiento antes de que éste ocurra (Watson, 1988) y el segundo efecto vendrá provocado por la interpretación cognitiva que realice el negociador durante el propio proceso. De ahí que las tendencias atribucionales influirán en la naturaleza del conflicto y en su propio desarrollo, lo que a su vez, influye en la otra parte.

Una faceta del Afrontamiento Emocional es el nivel de Autoaceptación, que mide el grado en que los sujetos poseen un nivel de autoestima elevada y, en general, una actitud favorable hacia sí mismo (Epstein,). Los sujetos con alto nivel de autoestima se perciben eficaces y con control sobre su entorno. Aquellos que puntúan bajo en autoestima dudan de sus capacidades y con poco poder ante su entorno (Judge y Bono, 2001). En un estudio con vendedores, reveló que la autoestima era el índice de pronóstico crítico sobre el desempeño, toda vez que el 90% de las llamadas que hacen los vendedores concluye con un rechazo, llevando en algunos casos, a realizar sobregeneralizaciones negativas sobre sí mismo.

Otra faceta del Afrontamiento Emocional es la Ausencia de Hipersensibilidad, entendida como el grado en que las personas son flexibles y capaces de tolerar la incertidumbre, los contratiempos, el rechazo y la desaprobación. Todos estos elementos son prototípicos de una negociación, pues se parte de que en la negociación los intereses son diferentes y, a veces, competitivos.

La última faceta del Afrontamiento Emocional es la ausencia de rumiaciones sobre experiencias desagradables. Es la faceta del afrontamiento emocional que más correlaciona con el afecto positivo y la ausencia de afectos negativos.

En su conjunto, las facetas mencionadas provocan la aparición de afecto negativo en las interacciones negociadoras, afectando de múltiples maneras el inicio, desarrollo y resultados de la negociación. Por ejemplo, los negociadores inducidos a un estado emocional positivo son, generalmente, más eficaces en negociaciones distributivas e integrativas. Al negociar tareas con potencial integrador, los negociadores de humor positivo logran resultados individuales buenos (Kramer et al., 1993) y resultados conjuntos mejores (Carnevale e Isen, 1986) que otros negociadores de humor neutral.

Cuando planifican su estrategia, los negociadores que experimentan emociones positivas anticipan que negociarán más estrategias cooperativas que los negociadores con emociones negativas, considerando que los negociadores que experimentan emociones negativas planifican actuaciones más competitivas que los negociadores de afecto positivo (Forgas y Moylan, 1996). Igualmente, los negociadores que experimentan emociones positivas perciben a la otra parte como más confiable que aquellos que experimentan humor neutral. Sugiriendo, por tanto, que el humor positivo lleva a una orientación más cooperativa (Kramer et al., 1993). Los negociadores de afecto negativo, por otro lado, esperan que su antagonista no sea cooperativo.

Hay evidencias empíricas que demuestran que el afecto positivo incrementa la buena voluntad para iniciar conversaciones (Batson, Coke, Chard, Smith y Taliaferro, 1979), para asumir riesgos moderados (Isen y Patrick, 1983) y para preferir la colaboración a la evitación como medio para resolver el conflicto (Baron, 1984).

Carnevale e Isen (1986) encontraron que los sujetos en condiciones de emociones positivas usaban menos conductas contenciosas y mostraban un mayor número de conductas de solución de problemas. Este resultado fue replicado por Hollingshead y Carnevale (1990): sujetos con afecto positivo hicieron más concesiones y ofertas integradoras que los sujetos con afecto neutral. Baron (1990) encontró que los sujetos con un afecto positivo alto, hacían más concesiones que los sujetos de un afecto neutral. Druckman y Broome (1991) encontraron que los negociadores eran más flexibles y tenían más voluntad para llegar a acuerdos de compromiso cuando negociaban con un oponente que conocían y les agradaba. Los negociadores de “afecto” positivo son también más eficaces que los negociadores

de afecto negativo en reclamar una porción mayor de recursos. En tareas de acuerdo suma-cero, los negociadores de humor positivo logran una mayor porción de los recursos que su contraparte de humor negativo (Forgas y Moylan, 1996).

El humor positivo se ha vinculado al pensamiento creativo (Isen, Daubman, y Nowicki, 1987), el pensamiento flexible (Murray, Sujan, Hirt, y Sujan, 1990) y el pensamiento más motivado (Pretty & Seligman, 1984).

Los datos aportados evidencian que las emociones, sean disposicionales o situacionales, tienen un elevado impacto, tanto en el desarrollo como en los resultados del proceso negociador. Por ello resulta comprensible que el Afrontamiento Emocional, en el Pensamiento Constructivo, tenga una elevada relación con la Eficacia Negociadora.

Con respecto a la negociación y la escala de pensamiento categórico, podemos decir que la escala Pensamiento Categórico, inicialmente denominada Rigidez, describe a las personas que ven el mundo en blanco y negro e ignoran las diferencias más finas, propenden a soluciones simplistas y a los prejuicios, así como a sentirse incómodas o alteradas cuando no se cumplen sus expectativas y estereotipos. Está integrada por las facetas de Pensamiento Polarizado, Suspiciousidad e Intransigencia. La primera está más orientada al estilo de procesar información y las dos siguientes son más de naturaleza actitudinal.

Uno de los obstáculos más grandes con que se encuentra un negociador reside en la limitada capacidad de procesamiento de información (Neale y Bazerman, 1991). La tarea del negociador es tremendamente compleja y ambigua. Los negociadores exitosos tienen que descubrir sus propios intereses, mantener en mente estos intereses durante la negociación y conseguir que la otra parte los satisfaga. Al mismo tiempo, deben prestar atención a lo que el otro dice y comunica; y debe averiguar los intereses subyacentes de la otra parte. En base a esto, deben trabajar en alguna clase de solución que pueda ser aceptada por ambas partes. Aunque todo esto sólo es parte del procesamiento real de la información que existe en las negociaciones más simples, deja claro que la complejidad es abrumadora. Por tanto, los negociadores pueden adoptar percepciones de tamaño fijo sólo porque simplifican la situación, aun cuando sean erróneas.

El Pensamiento polarizado contraviene los principios básicos de la negociación constructiva, toda vez que ésta requiere una comprensión, lo más precisa posible, de las relaciones de interdependencia que establecen los actores. En este sentido Dupont (1994) considera que la negociación es una actividad en que los actores se enfrentan, al mismo tiempo, con las divergencias y las interdependencias, teniendo que elegir, de forma voluntaria, una solución mutuamente aceptable. De ahí que la presencia de pensamiento polarizado se presente como un hándicap a la eficacia negociadora.

Otro aspecto relevante, tal como indica Bercovitch (1984), es que los negociadores intentan influir en la percepción de la otra parte, donde la confianza se vuelve central. De hecho, muchas negociaciones con potencial integrativo se evitan por falta de confianza en la otra parte (Rahim, 1989). Bercovitch (1984) plantea que la negociación es una dinámica interactiva, en la que cada negociador intenta influir en las percepciones del oponente, en el que la confianza en lo que la otra parte propone se vuelve central en el desarrollo de la negociación.

Kelly (1966) manifiesta que, en los inicios de la negociación, se plantea el “dilema de la confianza” y el “dilema de la honestidad”, el primero concierne al hecho de que todo negociador debe inferir la veracidad de lo que la otra parte expone, sabiendo que nadie da toda la información, pero se deja constancia de las posibilidades que se abren sin compromiso explícito. El segundo tiene que ver con el grado de franqueza y la información que conviene aportar.

El tema de la confianza (la expectativa de cooperar con la otra parte) constituye un aspecto relevante en el proceso negociador (Pruitt y Carnevale, 1993). Estos autores encuentran que la confianza estimula la solución de problemas y que su ausencia dificulta cualquier tipo de negociación integrativa.

En este sentido, Walton y McKersie (1965) consideran factores importantes las actitudes y las estructuras de las relaciones en la negociación. Una de las cinco posibles estructuras de relaciones está basada en el nivel de confianza, pudiendo ir ésta desde una desconfianza extrema a una confianza total. El mayor nivel de confianza nos llevaría a la cooperación y el mínimo a posiciones antagonistas.

Un último aspecto del Pensamiento Categórico que provoca ineficacia negociadora es la Intransigencia, que correlaciona negativamente con amabilidad y

atención a los demás (Epstein, 2001). Esta descripción nos lleva a pensar, siguiendo a Mastenbroek (1987, 1989), que una presencia de Intransigencia por encima de niveles aceptables, provocaría dos formas de conducta ineficaz. La primera sería la incapacidad para crear un clima constructivo, toda vez que se trataría de crear una situación libre de tensión, donde la comunicación sea fácil y el nivel de relaciones interpersonales esté exento de crispación. La segunda es que para obtener resultados positivos se debe crear una dinámica de exploración flexible, en el sentido de buscar nuevas oportunidades, nuevas ideas, capacidad para improvisar y crear nuevas alternativas, en la que podría existir múltiples formas de satisfacer los intereses subyacentes de ambas partes.

En lo que respecta a la negociación en relación con el optimismo ingenuo, esta escala requiere alguna reflexión para su análisis. Debemos partir de un dato general que recoge Epstein (1998) y refrenda García-Izquierdo (2004) en su estudio utilizando el CTI en un proceso de Selección de Personal. Según Epstein, “en la formación del PCG se recogen todas las escalas, salvo el Optimismo Ingenuo, debido a que sus características psicométricas son más débiles”. Esta característica la podemos constatar, pues en el primer estudio, tal como se indicó en el mismo, en la prueba de muestras independientes se reflejaron diferencias significativas en todas las escalas y facetas del PCG, salvo en Optimismo exagerado y Pensamiento Estereotipado (que vuelve a aparecer en el estudio dos en la misma situación), ambas pertenecientes al Optimismo Ingenuo. No obstante, la tercera faceta del Optimismo Ingenuo, que es la Ingenuidad aparece, tanto en la función de regresión como en el análisis discriminante del primer estudio.

Los datos indicados nos invitan a pensar que el Optimismo Ingenuo es una escala con bastante inconsistencia, en el sentido de que puede reflejar resultados poco estables. Entendemos que se debe estudiar y analizar más en profundidad dicha escala con el objetivo de que pueda ser precisada con más rigor.

El propio Epstein (1998) describe el Optimismo Ingenuo de la siguiente manera: “Esta escala informa del grado en que una persona es optimista sin fundamento. Frente al optimismo razonable y adaptativo que representa la faceta Pensamiento Positivo. Optimismo Ingenuo resulta ambivalente: con su enfoque positivo, los optimistas ingenuos son fuertes de espíritu, caen bien a los demás y, a menudo, son buenos políticos”.

En conclusión, los datos obtenidos en el presente estudio son consistentes con la naturaleza de la presente tesis: influencia de variables psicológicas socioafectivas en las diferencias en eficacia negociadora.

El estudio 1 analiza el papel que determinadas variables socioafectivas (medidas a través del CTI, Inventario de Pensamiento Constructivo) y demográficas (edad, experiencia negociadora, tipo de experiencia, sexo y nivel de estudios), ambas como variable independiente, tienen sobre el grado de Eficacia Negociadora (variable dependiente), medida a través del CEN II.

Los hallazgos más relevantes encontrados en este trabajo han sido los siguientes:

- La obtención de una correlación significativa entre el CEN II y casi todas las escalas del Pensamiento Constructivo
- Las diferencias significativas obtenidas entre el CEN II y todas las variables demográficas estudiadas, salvo el sexo
- La evidencia de que los negociadores eficaces presentan diferencias en pensamiento constructivo con respecto a los menos eficaces
- Todas las escalas del Pensamiento Constructivo están significativamente relacionadas con la mayor o menor eficacia negociadora.
- La mayor o menor puntuación en el CTI predice el mayor o menor grado de eficacia negociadora, obteniendo unas variables socioafectivas predictoras del mayor o menor nivel de dicha eficacia negociadora.

A la vista de los resultados obtenidos, ¿se podría decir que se han confirmado las hipótesis planteadas al comienzo de la presente investigación? En general, los resultados aportan apoyo a la mayoría de las hipótesis planteadas, y los aspectos más relevantes han sido totalmente confirmados.

4.8. Limitaciones de os resultados del ESTUDIO 1

Tal como se indicó al inicio del presente capítulo, este estudio adolece de una muestra suficientemente representativa, toda vez que los sujetos participantes, si bien permiten evidenciar las posibles diferencias de variables socioafectivas, en la mayor o menor eficacia negociadora entre los grupos, carecen de la homogeneidad necesaria que nos permita generalizar los resultados con la suficiente garantía estadística.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO 2

Introducción

En el primer estudio se comprobó el grado de influencia de aquellas variables socioafectivas medidas a través del Cuestionario de Pensamiento Constructivo sobre la variable criterio Eficacia Negociadora.

En este segundo estudio, se intentará también comprobar el grado de influencia de las variables anteriormente comentadas (Pensamiento Constructivo) , a las que unimos las estrategias cognitivo afectivas que plantea la teoría de los Moldes de la Mente del profesor Hernández-Guanir (2002), junto con un mayor ajuste de la muestra a considerar y un control mayor de variables que amenazaban la validez, que no habían sido consideradas en el primer estudio. Tal como se indicó en las limitaciones del primer estudio.

Finalizaremos el capítulo estableciendo una discusión sobre los resultados obtenidos.

5. ESTUDIO 2

5.1. Objetivo e hipótesis de trabajo

El objetivo central de este estudio, una vez que hemos tenido en cuenta las consideraciones y limitaciones del estudio anterior, es volver a demostrar que es posible explicar las diferencias en eficacia negociadora a partir de variables socioafectivas, y en este caso, las distintas escalas y facetas del Pensamiento Constructivo estudiadas en el capítulo anterior, a las que se le añaden los moldes, dimensiones y encuadres mentales de la teoría del profesor Hernández-Guanir (2010) . Se quiere conocer la capacidad de dichas variables para determinar la mayor o menor eficacia negociadora, tratando de controlar las amenazas a la validez interna, con la eliminación de la variable “categoría negociadora” (distintos tipos de negociador) , “años de experiencia en negociación” (solamente controlando los años de antigüedad en el trabajo) y “nivel de estudios” (*asumiendo un nivel similar formativo en la muestra a considerar*).

Se pretende comprobar si existen diferencias entre las personas con mayor y menor eficacia negociadora en función de las escalas y facetas del Pensamiento Constructivo (PC) y de los moldes mentales; si es posible explicar, en mayor o menor medida, la eficacia negociadora a partir de las puntuaciones en las variables socioafectiva; y, por último, si podemos obtener una función predictiva y discriminante que relacione el pensamiento constructivo y los moldes de la mente con la variable criterio **eficacia negociadora**.

Para operativizar las mejores que minimicen el estudio anterior, en este estudio se usará como muestra una población con una característica laboral común,

agrupados en dos tipologías: aquellos que han sido descritos por sus mandos como eficaces policías, estratificada por tipos de municipios., y el otro grupo formado por una muestra al azar de agentes de policía de toda Canarias.

Hipótesis de trabajo

En relación a los objetivos indicados, y en función de las investigaciones revisadas con anterioridad, se establecen las siguientes hipótesis:

- H1: No existen diferencias significativas entre el grupo experimental y el grupo control en las variables eficacia negociadora y Pensamiento Constructivo Global en edad y años de servicio.
- H2: Existen diferencias significativas en eficacia negociadora y en pensamiento constructivo en función de la edad.
- H3: Existen diferencias significativas en eficacia negociadora ni en pensamiento constructivo en función de los años de servicio.
- H4: Existen diferencias significativas en eficacia negociadora ni en pensamiento constructivo en función del sexo.
- H5= El coeficiente de fiabilidad, medido a través del Alfa de Cronbach, garantiza la fiabilidad de la prueba.
- H6= Existe relación significativa entre las variables demográficas estudiadas, la eficacia negociadora y el pensamiento constructivo.
- H7= Existe correlación significativa entre las distintas Escalas del Pensamiento Constructivo, las Dimensiones de los Moldes y la Eficacia Negociadora (CEN II).
- H8= Existen diferencias significativas en la media de las puntuaciones en las distintas escalas y facetas del pensamiento constructivo y moldes mentales entre los dos grupos de mayor o menor eficacia negociadora.
- H9= Existe influencia de las puntuaciones obtenidas en cada una de las escalas y dimensiones sobre la mayor o menor eficacia negociadora.
- H10= Existe influencia de las puntuaciones obtenidas en el pensamiento constructivo global sobre la mayor o menor eficacia negociadora.

H11= Es posible obtener una función de regresión que prediga la puntuación final en eficacia negociadora a partir de los resultados obtenidos en el pensamiento constructivo y en los moldes mentales.

H12= Es posible obtener una función discriminante que clasifique adecuadamente a los sujetos en más o menos eficaces, con un porcentaje de aciertos satisfactorios.

H13= Es posible obtener componentes que expliquen la variabilidad de las puntuaciones en las distintas escalas y dimensiones.

5.2. Método

Diseño:

Esta segunda investigación utiliza una *metodología* de tipo cuantitativa, en sus diferentes métodos: descriptivo, correlacional y cuasi-experimental. En propiedad no podemos hablar de método experimental ya que no se llegan a “manipular experimentalmente” las variables que se van a tomar en consideración, pero al igual que en el primer estudio si se van a diferenciar en función de distintos grados y niveles, recogándose también los datos en situación natural.

En un primer momento se analiza de forma descriptiva algunas variables demográficas de interés ya vistas en el estudio uno (edad, años experiencia laboral, sexo), con alguna variación para el control de variables extrañas (p.e. eliminación de la variable “categoría negociadora”, “años de experiencia en negociación”, “nivel de estudios”). Después se plantea, desde una aproximación correlacional, cuáles son las covarianzas entre las distintas variables consideradas para, en última instancia, comprobar causalidades entre estas variables. En este último momento, se utiliza un diseño de comparación entre grupos, donde la variable que diferencia a estos es una característica (o bien el distinto grado de eficacia o los distintos niveles de variables de pensamiento constructivo y moldes mentales), tal y como se hizo en el primer estudio.

Se quiere obtener tanto una ecuación de regresión, como una función discriminante así como identificar el número y composición de componentes

necesario para resumir las puntuaciones observadas en las principales variables socioafectivas.

Variables:

Las variables a estudiar, que se utilizarán en algunos momentos como variables independientes, son las siguientes:

- *Variables de tipo descriptivo:*
 - Edad.
 - Sexo.
 - Años de servicio.

- *Variables de naturaleza negociadora:*
 - Eficacia negociadora.

- *Variables de naturaleza socio afectiva (Pensamiento Constructivo):*
 - Siete escalas y 15 facetas:
 - Escala General Pensamiento constructivo global (PCG).
 - Escala Afrontamiento Emocional (EMO).
 - Faceta Autoaceptación (Aut).
 - Faceta Ausencia de sobregeneralización negativa (Sob).
 - Faceta Ausencia de hipersensibilidad (Hip).
 - Faceta Ausencia de rumiaciones sobre experiencias desagradables (Rum).
 - Escala Afrontamiento Conductual (COM).
 - Faceta Pensamiento positivo (Pos).
 - Faceta Orientación a la acción (Acc).
 - Faceta Responsabilidad (Res).
 - Escala Pensamiento mágico (MAG).
 - Escala Pensamiento Categórico (CAT).
 - Faceta Pensamiento polarizado. (Por).
 - Faceta Susplicacia (Sus).
 - Faceta Intransigencia (Int).
 - Escala Pensamiento Esotérico (ESO).
 - Faceta Creencias paranormales (Par).
 - Faceta Pensamiento supersticioso (Sup).

- Escala Optimismo ingenuo (ING).
 - Faceta Optimismo exagerado (Exa).
 - Faceta Pensamiento estereotipado (Est).
 - Faceta Ingenuidad (Ing).
- *Variables de naturaleza socioafectiva* (Moldes de la Mente):
 - Tres encuadres:
 - Encuadre de Espontaneidad vital.
 - Dimensión Implicación Vital.
 - Encuadre de Ajuste.
 - Dimensión Negatividad.
 - Dimensión Discordancia.
 - Dimensión Evitación.
 - Dimensión Defensividad.
 - Dimensión Atribución externa.
 - Dimensión Operatividad.
 - Encuadre de Optimización.
 - Dimensión Optimización Positivizante.
 - Dimensión Optimización preparatoria.
 - Dimensión Optimización autopotenciadora.
 -

Acontinuación se mencionan los moldes correspondientes a las distintas *Dimensiones*:

Molde Implicación directa	Molde Disociación Emocional	Molde Atribución Mágica
Molde Hiperanálisis	Molde Reclusión	Molde Atribución Internalista del Éxito
Molde Hipercontrol anticipatorio	Molde Oblicuidad Cognitiva	Molde Atribución a las Estrategias
Molde Anticipación Aversiva	Molde Anticipación de Esfuerzo y Coste	Molde Autoconvicción Volitiva
Molde Evaluación Selectiva Negativa	Molde Precisión y Supervisión	Molde Automotivación Proactiva
Molde Hostilgenia	Molde Atribución a la falta de Esfuerzo	Molde Control Emocional Anticipatorio
Molde Inflación-Decepción	Molde Justificación de los Fallos	Molde Anticipación Constructiva Previsora
Molde Focalización en la carencia	Molde Desplazamiento Emocional	Molde Evaluación Positiva
Molde Imantación por lo imposible	Molde Atribución al Temperamento	Molde Transformación Rentabilizadora
Molde Anticipación Devaluativa	Molde Atribución Social del Éxito	Molde Afrontamiento Borroso

En el presente estudio, la eficacia negociadora, medida a través del CEN II será la variable dependiente o variable criterio.

5.3. Instrumentos

Tomando en consideración el tipo de variables que se pretende medir, se emplearon los siguientes instrumentos:

- **Cuestionario de datos biográficos:** Cuestionario ad hoc, donde se pregunta edad. Sexo y años de servicio.
- **Test de Estrategias Cognitivo-emocionales (Moldes)**, (Hernández-Guanir, 2010), Nos permite conocer los modos habituales con los que una persona se enfrenta a la realidad y con los que interpreta y valora su relación con ella. Consta de un total de 87 ítems, en formato escala Likert de 5 posibles respuestas. Estos modos de relacionarnos con la realidad o "moldes mentales" son los responsables de nuestra felicidad y eficiencia. Su conocimiento facilita la comprensión y el manejo o modificación de nuestras emociones y comportamientos, aspectos centrales de la inteligencia socioafectiva o emocional. A través de análisis factorial y usando rotación oblicua, se obtuvieron 30 factores de primer orden, *Moldes*, que fueron, posteriormente, agrupados en 10 factores de segundo orden, *Dimensiones*, y en 3 factores de tercer orden, *Encuadres Focales*.
- **Cuestionario CTI.** Inventario de Pensamiento Constructivo (Epstein, 1987) en su cuasta adaptación española realizado por el departamento I+D de Tea Ediciones (2012). Consta de un total de 108 ítems, en formato escala Likert de 5 posibles respuestas. El CTI es un test jerárquicamente organizado que ofrece información en tres niveles de generalidad: el nivel más general consiste en una escala global compuesta por elementos procedentes de otras escalas del CTI; el siguiente nivel de generalidad lo componen seis escalas principales, que miden las formas básicas de pensamiento constructivo o destructivo. Los nombres de las escalas de este cuestionario se han ido mejorando para establecer más directamente una distinción entre

las escalas constructivas, ligadas a formas de afrontamiento adaptativo (afrontamiento emocional y afrontamiento conductual), frente a las escalas que reflejan patrones de pensamiento desadaptados, como son el pensamiento mágico, pensamiento categórico, pensamiento esotérico u optimismo ingenuo.

- **Cuestionario de Eficacia Negociadora (CEN II):** Construído por el profesor Serrano, tiene por base conceptual principal, tal como se ha visto por los estudios anteriores, el modelo de negociación propuesto por Mastenbroek (1987, 1989). También han sido tomados en consideración los abordajes de otros autores, tales como Bazerman y Neale (1993), Bercovitch (1984) y Pruitt y Carnevale (1993) . La versión final del CEN II está formada por un total de 42 items. Tal selección se hizo teniendo en cuenta los resultados de los análisis anteriores; pero además, se eliminaron un conjunto de items provenientes de la primera versión del CEN, bien por su menor capacidad discriminante, bien porque los autores habían constatado un cierto solapamiento conceptual con otros items del cuestionario. Con respecto, a la fiabilidad de la escala, el CEN II presenta un Alpha de Cronbach muy elevado (.91). La fiabilidad evaluada mediante el procedimiento de las dos mitades mostró valores del coeficiente de Spearman-Brown de .84. Con objeto de comprobar la validez predictiva del CEN II, es decir, su capacidad para diferenciar a los sujetos eficaces en tareas negociadoras de los ineficaces, se llevó a cabo un análisis de varianza, tomando como variable independiente la pertenencia a los distintos grupos de la muestra y como variable dependiente las puntuaciones totales obtenidas por todos los sujetos con respecto a su eficacia negociadora (evaluada mediante el CEN II).

Dicho análisis evidencia diferencias significativas ($F=27.95$, $p<.000$) en los resultados alcanzados por los cuatro grupos. Una última reflexión. Los resultados positivos alcanzados con los distintos trabajos realizados a partir del CEN y del CEN II ponen de relieve que el marco teórico del cual parten los autores refleja en buena medida los criterios que, según negociadores exitosos y expertos, deben presidir la actuación de los negociadores. Evidentemente, no es pretensión de los

autores defender que éstos sean todos los elementos necesarios para una buena negociación (Serrano, Rodríguez y Cunha, 1996).

Además, tener tal tipo de criterios no garantiza necesariamente una actuación, ni correcta ni positiva, a lo largo del proceso de negociación. No asegura que el negociador vaya a actuar correctamente, porque el CEN pregunta por lo que uno hace u opina que debe hacerse, pero no observa las conductas tal y como se producen en el momento real de la negociación.

5.4. Muestra

La muestra objeto de estudio está comprendida por 332 agentes de policías pertenecientes a diferentes municipios de la Comunidad Autónoma Canaria. Surge esta muestra a partir de un proyecto de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Universidad de Las Palmas de G.C. del grupo de Investigación “Intervención en el desarrollo psicológico” llevado junto con la Dirección General de Seguridad y Emergencias del Gobierno de Canarias.

La población de agentes de la policía local en Canarias era en el momento del estudio era de 2745 agentes de policía y 474 mandos. Para obtener nivel de confianza del 95% en los parámetros a estudiar, (con un nivel de heterogeneidad del 50% y un margen de error del 5%), la muestra a considerar debía ser aproximadamente de 344 agentes.

Para poder controlar las variables socioculturales y territoriales que pueden presentar los diferentes municipios, se propusieron tres estratos, proporcionales al número de agentes por tipo de municipio: **los municipios capitalinos** (capitales de isla o ciudad mayor de 100.000 habitantes); **los municipios turísticos** (aquellos que están por encima del promedio de plazas turísticas, (+ de 4680 plazas turísticas hoteleras y extrahoteleras); **y el resto de municipios** (rurales y de pequeño tamaño poblacional),

- La muestra de los agentes de los municipios capitalinos debía ser el 44%.
- La muestra del grupo de los municipios turísticos debía ser del 26%.
- La muestra del grupo del grupo de municipios restantes debía ser del 30%.

Se obtuvieron dos grupos, uno designado conforme a una característica común (elevado grado de eficacia según expertos y jefes) y otro elegido al azar para garantizar la variabilidad en dicha característica, de tal manera que podamos comparar estos dos grupos en determinadas variables independientes y ver si existen diferencias entre estos dos grupos en dichas variables para poder atribuir su efecto en la variable dependiente “eficacia”.

- La muestra de los agentes de los municipios capitalinos fue del 42,2%.
- La muestra del grupo de los municipios turísticos fue del 28%.
- La muestra del grupo de los municipios restantes fue del 28,3%.

Muestra estratificada	Municipios capitalinos	Municipios turísticos	Municipios restantes
Prevista	44%	26%	30%
Real	42,2%	28%	28,3%

El 48,80% de los agentes de policía fueron seleccionados al azar por el sistema informático de la Dirección General de Seguridad y Emergencias del Gobierno de Canarias y, el 50,60% de la muestra fue seleccionada al azar de entre los elegidos por su jefe o mando de policía siguiendo los criterios de eficacia dados por la investigación.

5.4.1. Descripción de la muestra.

5.4.1.1. Por tipo de grupo (experimental y control)

Tabla 5.1. Descripción de la muestra por tipo de grupo (1 experimental y 2 control)

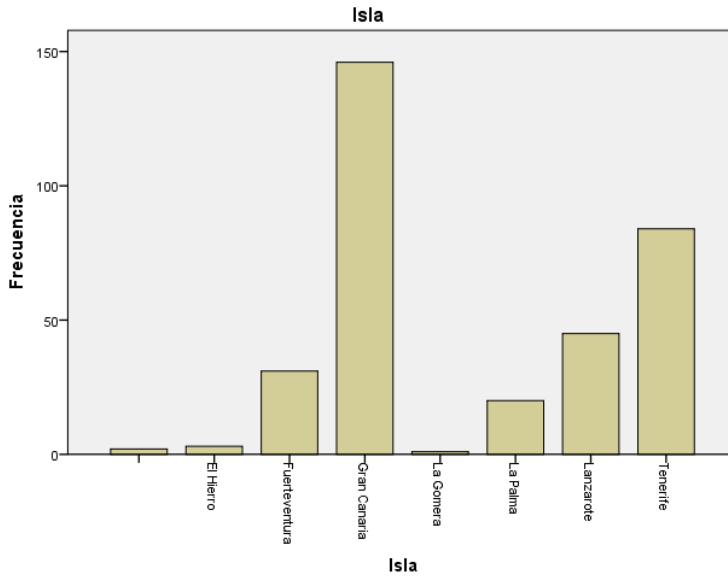
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Exp.	168	50,6	50,9	50,9
	Control	162	48,8	49,1	100,0
	Total	330	99,4	100,0	
Perdidos		2	,6		
Total		332	100,0		

5.4.1.2. *Por isla.*

Tabla 5.2. Descripción de la muestra por isla

	El Hierro	Fuerteventura	Gran Canaria	La Gomera	La Palma	Lanzarote	Tenerife	
Total	3	31	146	1	20	45	84	330

Gráfico 5.1. Descripción de la muestra por isla



5.4.1.3. *Por grupo y por isla*

Tabla 5.3. Descripción de la muestra por grupo e isla

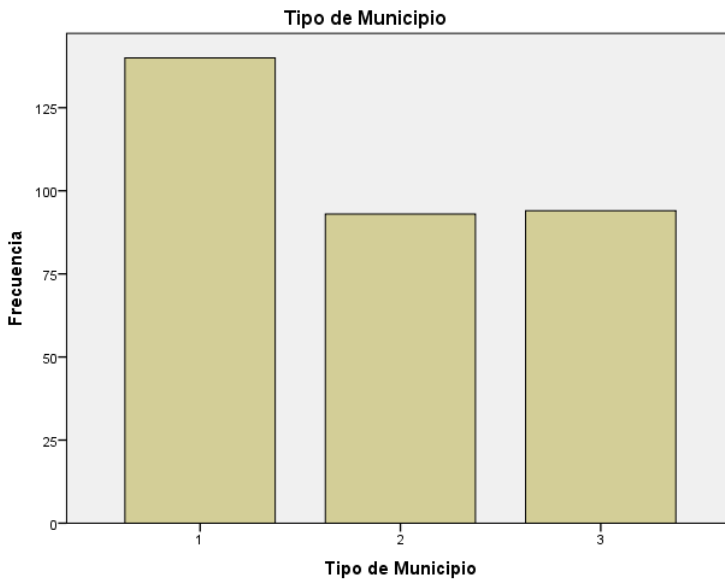
		Isla						Total	
		El Hierro	Fuerteventura	Gran Canaria	La Gomera	La Palma	Lanzarote		Tenerife
Grupo	Exp.	2	17	68	0	9	26	46	168
	Cont	1	14	78	1	11	19	38	162
Total		3	31	146	1	20	45	84	330

Por tipo de municipio.

Tabla 5.4. Descripción de la muestra por tipo de municipio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Capitalino	140	42,2	42,8	42,8
	Turísticos	93	28,0	28,4	71,3
	Resto mun.	94	28,3	28,7	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Perdidos		5	1,5		
Total		332	100,0		

Gráfico 5.2. Descripción de la muestra por tipo de municipio



5.4.1.4. *Por grupo y tipo de municipio*

Tabla 5.5. Descripción de la muestra por tipo de municipio

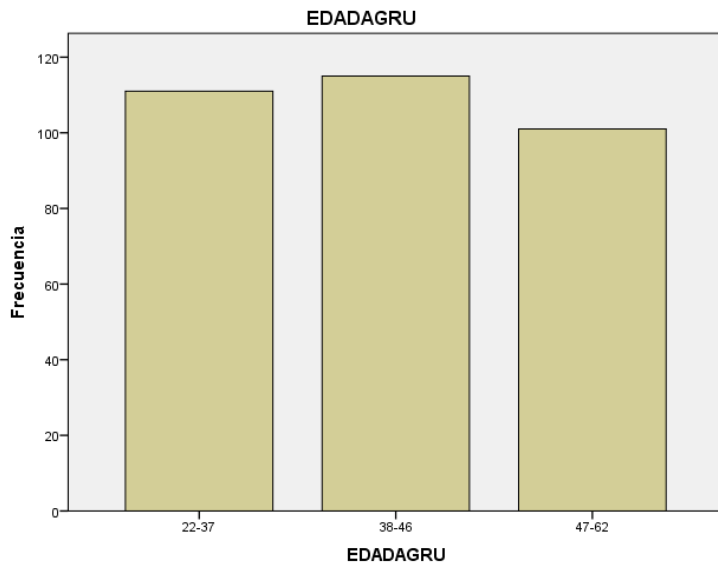
		Tipo de Municipio			Total
		1	2	3	
Grupo	Exp.	68	49	48	165
	Control	72	44	46	162
Total		140	93	94	327

5.4.1.5. *Por edad agrupada.*

Tabla 5.6. Descripción de la muestra por edad agrupada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	22-37	111	33,4	33,9	33,9
	38-46	115	34,6	35,2	69,1
	47-62	101	30,4	30,9	100,0
	Total	327	98,5	100,0	
Perdidos		5	1,5		
Total		332	100,0		

Gráfico 5.3. Descripción de la muestra por edad agrupada



5.4.1.6. *Por grupo y por edad agrupada*

Tabla 5.7. Descripción de la muestra por grupo y edad agrupada

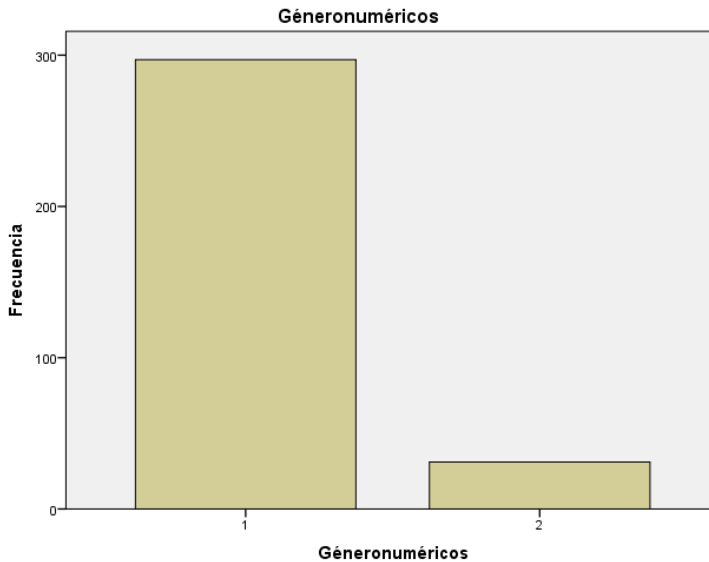
		Edad agrupada			Total
		22-37	38-46	47-62	
Grupo	1	64	69	32	165
	2	47	46	69	162
Total		111	115	101	327

5.4.1.7. *Por género*

Tabla 5.8. Descripción de la muestra por género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	297	89,5	90,5	90,5
	Mujer	31	9,3	9,5	100,0
	Total	328	98,8	100,0	
Perdidos		4	1,2		
Total		332	100,0		

Gráfico 5.4. Descripción de la muestra por género



5.4.1.8. *Por grupo y por género*

Tabla 5.9. Descripción de la muestra por género

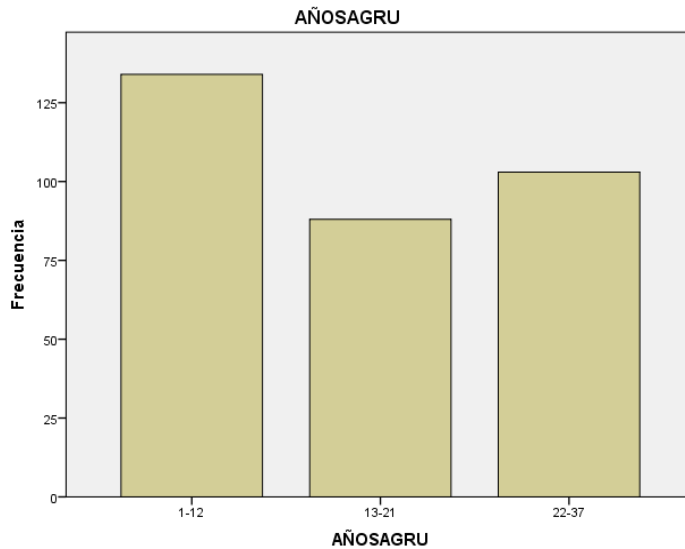
		Hombre	Mujer	Total
Grupo	Exp	151	15	166
	Control	146	16	162
Total		297	31	328

5.4.1.9. *Por años de experiencia.*

Tabla 5.10. Descripción de la muestra por años de experiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1-12	134	40,4	41,2	41,2
	13-21	88	26,5	27,1	68,3
	22-37	103	31,0	31,7	100,0
	Total	325	97,9	100,0	
Perdidos		7	2,1		
Total		332	100,0		

Gráfico 5.4. Descripción de la muestra por años de experiencia



5.4.1.10. *Por grupo y por años de experiencia.*

Tabla 5.11. Descripción de la muestra por grupo y años de experiencia

Grupo	Exp.	Años de experiencia			Total
		1-12	13-21	22-37	
	Control	79	51	35	165
		55	37	68	160
Total		134	88	103	325

5.4.1.11. *Descriptivos de edad y años de servicio.*

Tabla 5.12. Descriptivos de edad y años de servicio

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Error	Desviación	Varianza
							estándar	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	estándar	Estadístico	Estadístico
Edad	327	40	22	62	42,03	,420	7,604	57,815
Años de Servicio	325	36	1	37	16,76	,458	8,252	68,103
N válido (por lista)	325							

5.5. Procedimiento

Se llevó a cabo la recogida de datos e información a través de unas jornadas formativas y de cumplimentación de pruebas, denominada Competencias psicológicas y socio-afectivas en las competencias profesionales de la policía local en Canarias, que se elaboran a tal fin para la asistencia y participación de los agentes de policía local seleccionados. A continuación, y de forma resumida, se describen los pasos que se ha seguido y la manera de proceder a tal fin:

- Paso 1. Se envió una carta a los jefes y mandos asistentes a la reunión en la que, además de agradecerles su participación, indicándoles los pasos a seguir en el proyecto. Se les solicitaba que enviaran información sobre el número de mandos y agentes que estaban, en la actualidad, en servicio en su municipio.
- Paso 2. Se les solicita a los jefes y mandos datos sobre los agentes a evaluar, bajo su criterio, como eficaces según escala elaborada a tal fin.

Es decir, los jefes deben designar y seleccionar a aquellos/as agentes de policía más eficaces. Además, estos agentes participarían en unas jornadas formativas y de cumplimentación de pruebas junto a otros agentes seleccionados al azar por el sistema informático de la Dirección General de Seguridad y Emergencias.

- Paso 3. Se realiza un calendario en el que se recogen las fechas y horas de realización de las jornadas formativas y de cumplimentación de pruebas en cada una de las islas.
- Paso 4. Convocatoria a la jornada formativa y de cumplimentación de pruebas a los diferentes jefes de policía de todos los municipios de las islas Canarias, vía e-mail y vía telefónica, señalando la fecha, el o los días, el horario y los agentes que debían asistir a las citadas jornadas, ya sean los seleccionados por ellos como los designados por la Dirección General.
- Paso 5. Trabajo de campo en cada una de las islas. Se comenzó en la isla de Fuerteventura y se prosiguió en Lanzarote, La Palma, Gran Canaria y finalizó en la isla de Tenerife. Comprendió un período de 5 meses, entre febrero y julio de 2014.

5.6. Resultados

Una vez descrita la muestra, se procede a realizar una comparación entre las dos submuestras (experimental y control) en las variables de eficacia negociadora, pensamiento constructivo global, edad y años de servicio.

Con toda la muestra unificada, procedemos a comprobar si existen diferencias en eficacia negociadora y pensamiento constructivo global en función de la edad, en función de los años de servicio, o en función del sexo.

Se procede posteriormente a un análisis de la fiabilidad del instrumento de eficacia negociadora. A continuación se realiza un análisis de las correlaciones entre las variables demográficas, la eficacia negociadora y el pensamiento constructivo global y también entre las distintas escalas del pensamiento constructivo, las dimensiones de los moldes con la eficacia negociadora.

También se estudian si existen diferencias significativas en la media de las puntuaciones en las distintas escalas y facetas del pensamiento constructivo y moldes mentales entre los dos grupos de mayor o menor eficacia negociadora , y si existe posible relación causal entre las puntuaciones obtenidas en cada una de las escalas y dimensiones sobre la mayor o menor eficacia negociadora, y de la puntuación global del pensamiento constructivo en la eficacia negociadora.

El siguiente paso fue analizar la posibilidad de establecer predictores estadísticamente significativos, usando análisis de regresión, a partir de las escalas y facetas del Pensamiento Constructivo sobre el grado de Eficacia Negociadora, medido a través de la puntuación obtenida en el CEN II.

El penúltimo paso fue realizar un análisis discriminante, con el objetivo de ver la posibilidad de determinar qué constructos del Pensamiento Constructivo y de las dimensiones de los moldes diferencian con mayor rigor al 25% de los sujetos que han obtenido mayor puntuación en eficacia negociadora del 25% que ha obtenido menor puntuación en la misma.

Se termina este estudio con el análisis de posibles componentes principales (número y y composición) que pueda resumir a partir del mejor ajuste posible la variabilidad de las puntuaciones en las distintas escalas y dimensiones principales.

5.6.1. Comprobación de posibles diferencias entre grupo experimental y grupo control

Queremos averiguar si existen diferencias entre los grupos experimental y control en las siguientes variables:

- Eficacia negociadora.
- PCGTtotal.
- Edad.
- Años de servicio.

Las hipótesis que se establecen son las siguientes:

HIPÓTESIS 1

H0: Existen diferencias significativas entre el grupo experimental y el grupo control en las variables eficacia negociadora, Pensamiento Constructivo Global, Edad y años de servicio.

H1: No Existen diferencias significativas entre el grupo experimental y el grupo control en las variables eficacia negociadora, Pensamiento Constructivo Global, Edad y años de servicio.

Se procede a realizar un análisis de los estadísticos de grupo para muestras independientes. Tal como se refleja en el tabla 5.13.

Tabla 5.13. Estadísticos de grupos para muestras independientes

	Gruponumérico	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
SumaCENII	1	167	171,22	19,120	1,480
	2	162	171,09	15,945	1,253
CTI-PCG-T	1	164	51,21	7,782	,608
	2	162	49,76	7,501	,589
Edad	1	165	40,45	6,818	,531
	2	162	43,64	8,036	,631
Años de Servicio	1	165	15,14	7,487	,583
	2	160	18,43	8,684	,687

Tabla 5.14. Pruebas de muestras independientes

		Prueba de Levene		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Suma CENII	Se asumen varianzas iguales	,245	,621	,066	327	,947	,129	1,944	-3,695	3,953
	No se asumen varianzas iguales			,067	319,844	,947	,129	1,939	-3,685	3,943
CTI-PCG-T	Se asumen varianzas iguales	,535	,465	1,710	324	,088	1,448	,847	-,218	3,114
	No se asumen varianzas iguales			1,711	323,806	,088	1,448	,846	-,217	3,113
Edad	Se asumen varianzas iguales	12,091	,001	3,863	325	,000	-3,181	,824	-4,802	-1,561
	No se asumen varianzas iguales			3,857	314,677	,000	-3,181	,825	-4,804	-1,558
Años de Servicio	Se asumen varianzas iguales	12,091	,001	3,663	323	,000	-3,292	,899	-5,060	-1,524
	No se asumen varianzas iguales			3,655	313,108	,000	-3,292	,901	-5,064	-1,520

Se observa que no existen diferencias significativas entre el grupo experimental y el grupo control, tanto en puntuaciones de Eficacia Negociadora como de pensamiento constructivo global, con lo que procedemos a aceptar la hipótesis alternativa.

En cambio, las dos submuestras se diferencian significativamente en la edad y en los años de servicio.

Esto nos sugiere que, independientemente de que los mandos valoren al agente como eficaz o no, eso no se refleja en la variable criterio ni en las variables socioafectivas de inteligencia emocional. Dicho en otros términos, las dos submuestras son equivalentes tanto en eficacia negociadora como en pensamiento constructivo, independientemente de la edad o años de servicio (donde si existen diferencias) con lo que se puede proceder a unificar las dos submuestras en una sola.

El análisis nos ofrece que, aunque son dos submuestras, hay diferencias significativas en edad y en años de experiencia en el servicio. Por el contrario, no podemos observar diferencias significativas en la Eficacia Negociadora y en el Pensamiento Constructivo.

5.6.2. Influencia de la edad en el eficacia negociadora y en el pensamiento constructivo global

Una vez establecida la muestra final, que la componen las dos submuestras, se procede a comprobar si existe relación entre edad y las variables criterio “eficacia negociadora” y “pensamiento constructivo”, estableciéndose como hipótesis:

HIPÓTESIS 2

H0: No existen diferencias significativas en eficacia negociadora ni en pensamiento constructivo en función de la edad, la edad no influye en la eficacia negociadora ni en el pensamiento constructivo.

H1: Existen diferencias significativas en eficacia negociadora y en pensamiento constructivo en función de la edad, la edad influye en la eficacia negociadora y en el pensamiento constructivo.

Se procede al análisis de los descriptivos y a la realización de un ANOVA, que se observa en la tabla 5.15 y 5.16.

Tabla 5.15. Pruebas de muestras independientes

		N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
CENII	22-37	110	172,79	15,798	1,506	169,81	175,78	142	206
	38-46	115	171,47	18,520	1,727	168,05	174,89	67	210
	47-62	101	169,07	18,581	1,849	165,40	172,74	56	209
	Total	326	171,17	17,679	,979	169,25	173,10	56	210
PCG	22-37	110	52,14	8,326	,794	50,56	53,71	35	75
	38-46	115	50,72	6,877	,641	49,45	51,99	39	75
	47-62	100	48,43	7,397	,740	46,96	49,90	30	75
	Total	325	50,50	7,677	,426	49,66	51,33	30	75

Tabla 5.16. ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CENII	Entre grupos	745,031	2	372,516	1,193	,305
	Dentro de grupos	100829,349	323	312,165		
	Total	101574,380	325			
CTI-PCG-T	Entre grupos	728,683	2	364,341	6,388	,002
	Dentro de grupos	18364,560	322	57,033		
	Total	19093,243	324			

Se observan que existe diferencias significativas en el PCG en función de la edad, y que existe una relación lineal inversa, de tal manera que a mayor edad, menor PCG. Una posible explicación pudiera tener en consideración que los profesionales de la policía de mayor edad son los de menor formación, tal como quedó reflejado en el estudio 1.

En cambio, los distintos tramos de edad no presentan diferencias significativas, y por tanto la edad no influye en la mayor o menor eficacia negociadora.

Tabla 5.17. Comparaciones múltiples

Variable dependiente	(I)	(J)	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza		
						Límite inferior	Límite superior	
Suma CENII	Bonferroni	22-37	38-46	1,321	2,356	1,000	-4,35	6,99
			47-62	3,722	2,435	,382	-2,14	9,58
		38-46	22-37	-1,321	2,356	1,000	-6,99	4,35
			47-62	2,400	2,409	,960	-3,40	8,20
	47-62	22-37	-3,722	2,435	,382	-9,58	2,14	
		38-46	-2,400	2,409	,960	-8,20	3,40	
	Games-Howell	22-37	38-46	1,321	2,292	,833	-4,09	6,73
			47-62	3,722	2,385	,265	-1,91	9,35
		38-46	22-37	-1,321	2,292	,833	-6,73	4,09
			47-62	2,400	2,530	,610	-3,57	8,37
	47-62	22-37	-3,722	2,385	,265	-9,35	1,91	
		38-46	-2,400	2,530	,610	-8,37	3,57	
CTI-PCG-T	Bonferroni	22-37	38-46	1,415	1,007	,483	-1,01	3,84
			47-62	3,706 [*]	1,043	,001	1,20	6,22
		38-46	22-37	-1,415	1,007	,483	-3,84	1,01
			47-62	2,292	1,033	,081	-1,19	4,78
	47-62	22-37	-3,706	1,043	,001	-6,22	-1,20	
		38-46	-2,292	1,033	,081	-4,78	,19	
	Games-Howell	22-37	38-46	1,415	1,021	,350	-,99	3,82
			47-62	3,706 [*]	1,085	,002	1,14	6,27
		38-46	22-37	-1,415	1,021	,350	-3,82	,99
			47-62	2,292	,979	,053	-,02	4,60
	47-62	22-37	-3,706 [*]	1,085	,002	-6,27	-1,14	
		38-46	-2,292	,979	,053	-4,60	,02	

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Se aprecia, en las comparaciones múltiples, que la diferencias significativas entre la edad y el PCG se produce sólo entre las franjas de edad 22-37 y 47-62.

5.6.3. Influencia de los años de servicio en la eficacia negociadora y en el pensamiento constructivo global

Se quiere comprobar también la posible relación entre los distintos años de servicio y una mayor o menor eficacia negociadora y un mayor o menor pensamiento constructivo, estableciéndose las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 3

H0: No existen diferencias significativas en eficacia negociadora ni en pensamiento constructivo en función de los años de servicio, no existe una relación causal entre años de servicio y la mayor o menor eficacia negociadora y el mayor o menor pensamiento constructivo.

H1: Existen diferencias significativas en eficacia negociadora ni en pensamiento constructivo en función de los años de servicio, existe una relación causal entre años de servicio y la mayor o menor eficacia negociadora y el mayor o menor pensamiento constructivo.

Tabla 5.18. Descriptivos

		N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
CENII	1-12	133	172,35	15,520	1,346	169,69	175,02	143	210
	13-21	88	170,16	19,285	2,056	166,07	174,25	67	209
	22-37	103	170,47	18,999	1,872	166,75	174,18	56	210
	Total	324	171,16	17,709	,984	169,22	173,09	56	210
CTI-PCG-T	1-12	133	52,69	7,887	,684	51,34	54,04	36	75
	13-21	88	49,25	6,352	,677	47,90	50,60	35	69
	22-37	102	48,63	7,813	,774	47,09	50,16	30	75
	Total	323	50,47	7,686	,428	49,63	51,31	30	75

Tabla 5.19. ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CENII	Entre grupos	327,177	2	163,589	,520	,595
	Dentro de grupos	100971,795	321	314,554		
	Total	101298,972	323			
CTI-PCG-T	Entre grupos	1133,767	2	566,883	10,142	,000
	Dentro de grupos	17886,704	320	55,896		
	Total	19020,471	322			

En el análisis del ANOVA se observa que existe influencia de los años de servicio en el Pensamiento constructivo global, existen diferencias significativas en puntuación constructiva global en función de la variable años de servicio.

En cambio, no encontramos influencia ni diferencias de los años de servicio en la eficacia negociadora.

Tabla 5.20. Comparaciones múltiples

Variable dependiente	(I)	(J)	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza		
						Límite inferior	Límite superior	
Suma CENII	Bonferroni	1-12	13-21	2,194	2,437	1,000	-3,67	8,06
			22-37	1,887	2,328	1,000	-3,71	7,49
		13-21	1-12	-2,194	2,437	1,000	-8,06	3,67
			22-37	-,307	2,575	1,000	-6,50	5,89
		22-37	1-12	-1,887	2,328	1,000	-7,49	3,71
			13-21	,307	2,575	1,000	-5,89	6,50
	Games-Howell	1-12	13-21	2,194	2,457	,645	-3,62	8,01
			22-37	1,887	2,306	,692	-3,56	7,33
		13-21	1-12	-2,194	2,457	,645	-8,01	3,62
			22-37	-,307	2,780	,993	-6,88	6,26
		22-37	1-12	-1,887	2,306	,692	-7,33	3,56
			13-21	,307	2,780	,993	-6,26	6,88
CTI-PCG-T	Bonferroni	1-12	13-21	3,442	1,027	,003	,97	5,91
			22-37	4,064	,984	,000	1,70	6,43
		13-21	1-12	-3,442	1,027	,003	-5,91	-,97
			22-37	,623	1,088	1,000	-2,00	3,24
		22-37	1-12	-4,064	,984	,000	-6,43	-1,70
			13-21	-,623	1,088	1,000	-3,24	2,00
	Games-Howell	1-12	13-21	3,442	,962	,001	1,17	5,71
			22-37	4,064	1,033	,000	1,63	6,50
		13-21	1-12	-3,442	,962	,001	-5,71	-1,17
			22-37	,623	1,028	,817	-1,81	3,05
		22-37	1-12	-4,064	1,033	,000	-6,50	-1,63
			13-21	-,623	1,028	,817	-3,05	1,81

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

En las comparaciones múltiples se aprecia que las diferencias significativas se produce entre el grupo con menos años de servicio y los otros dos grupos.

5.6.4. Influencia del sexo en el eficacia negociadora y en el pensamiento constructivo global:

De igual manera se quiere comprobar si existen diferencias significativas en eficacia negociadora y en pensamiento constructivo global en función del sexo, planeándose las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 4

H0: No existen diferencias significativas en eficacia negociadora ni en pensamiento constructivo en función del sexo

H1: Existen diferencias significativas en eficacia negociadora ni en pensamiento constructivo en función del sexo.

Tabla 5.21. Estadísticas de grupo

	Género	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Suma	1	296	170,32	17,584	1,022
CENII	2	31	179,16	16,521	2,967
CTI-PCG-T	1	295	50,18	7,583	,442
	2	31	53,39	7,969	1,431

El resultado para la variable sexo indica que la media en Eficacia Negociadora es superior en las mujeres (179,16) que en los hombres (170,32). Del mismo modo, en Pensamiento Constructivo, las mujeres obtienen una media superior (53,39) a los hombres (50,18). Ambas variables se diferencian de forma significativa.

Tabla 5.22. Pruebas de muestras independientes

		Levene		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Suma CENII	Varianzas iguales	,189	,664	2,678	325	,008	-8,840	3,301	-15,335	-2,346
	No iguales			2,817	37,487	,008	-8,840	3,138	-15,196	-2,484
CTI- PCG-T	varianzas iguales	,344	,558	2,227	324	,027	-3,204	1,439	-6,034	-,374
	No iguales			2,139	35,947	,039	-3,204	1,498	-6,242	-,166

Después de reflejar la descripción de la muestra, se procede a realizar un análisis de la fiabilidad del CENII y de las correlaciones entre las puntuaciones del CENII con las variables demográficas y con las escalas y facetas del CTI Y DE MOLDES

5.6.5. Fiabilidad del CEN II

Procedemos a comprobar la consistencia interna del cuestionario que mide la eficacia negociadora, con las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 5

H0= El coeficiente de fiabilidad, medido a través del Alfa de Cronbach, no garantiza la fiabilidad de la prueba.

H1= El coeficiente de fiabilidad, medido a través del Alfa de Cronbach, garantiza la fiabilidad de la prueba.

Se procede al cálculo de la misma en nuestra muestra, (Alfa de Cronbach), con el resultado que refleja la tabla

Tabla 5.23. Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	331	99,7
	Excluido ^a	1	,3
	Total	332	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,908	42

En nuestra muestra la fiabilidad del cuestionario CENII, ha sido de .908 (Alfa de Cronbach), con lo que se puede garantizar la fiabilidad de la misma y, por tanto, quedaría confirmada la hipótesis alternativa.

5.6.6. Correlaciones demográficas, PCG global, Encuadres y CEN II

Queremos comprobar las posibles relaciones (covarianzas) entre los grandes factores del pensamiento constructivo y de los moldes mentales, la eficacia negociadora y variables demográficas de interés, con las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 6

H0= No existe correlación significativa entre las distintas variables demográficas objeto de estudio, la eficacia negociadora, los encuadres mentales y el pensamiento constructivo.

H1= Existe relación significativa entre las variables demográficas estudiadas, los encuadres mentales, la eficacia negociadora y el pensamiento constructivo.

Se procede al análisis de las correlaciones de aquellas variables de naturaleza demográfica (edad, antigüedad, sexo), eficacia negociadora, pensamiento

constructivo global y los tres encuadres de moldes: espontaneidad, ajuste y optimización.

Tabla 5.24. Correlación de Pearson

Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		1	2	3	4	5	6	7
1.	Edad	1						
2.	Años Experiencia	.908**	1					
3.	CEN II	.130	-.075	1				
4.	PCG	.212**	-.220**	.384**	1			
5.	Espontaneidad (E1)	-.097	-.094	.087	.487**	1		
6.	Ajuste (E2)	.210**	-.231**	.264**	.588**	.542**	1	
7.	Optimización (E3)	.169**	-.188**	.276**	.341**	-.055	.170**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

No se obtiene correlación entre la eficacia negociadora y las dos variables demográficas.

Podemos observar las siguientes relaciones significativas:

- La eficacia negociadora se relaciona con el pensamiento constructivo global.
- La eficacia negociadora se relaciona con dos de los tres encuadres mentales (ajuste y optimización).
- El pensamiento constructivo global se relaciona con las tres encuadres mentales.
- Salvo con espontaneidad vital, la edad y los años de experiencia correlaciona con las variables socioafectivas.

5.6.7. Correlaciones entre todas las variables de CTI, dimensiones mentales y eficacia negociadora

Una vez visto las relaciones entre las variable socioafectivas globales con la eficacia negociadora, se procede al análisis correlacional entre ésta, las distintas escalas del Pensamiento Constructivo y las diez dimensiones de los Moldes para observar si existen correlaciones entre la puntuación total del CEN II y las variables socioafectivas más operacionales, más concretas, y entre ellas mismas, planteándose las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 7

H0= No existe correlación significativa entre las distintas Escalas del Pensamiento Constructivo, las Dimensiones de los Moldes y la Eficacia Negociadora (CEN II).

H1= Existe correlación significativa entre las distintas Escalas del Pensamiento Constructivo, las Dimensiones de los Moldes y la Eficacia Negociadora (CEN II).

En la tabla 5.25 quedan reflejada las correlaciones significativas. Se puede destacar que la variable Eficacia Negociadora correlaciona significativamente con variables del Pensamiento Constructivo, de forma positiva, con el Pensamiento Constructivo Global, Afrontamiento Emocional, Afrontamiento Conductual y Optimismo Ingenuo. En sentido negativo con Pensamiento Categórico.

Tabla 5.25. Correlaciones de Pearson Sig (bilateral)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
PCG	1												
EMO	.916**	1											
CON	-.770**	-.620**	1										
CAT	-.563**	-.492**	-.315**	1									
OPT	.294**	.216**	.424**	-.007	1								
Negativ. (D2)	-.620**	-.595**	-.374**	.473**	-.181**	1							
Discordan. (D3)	-.518**	-.516**	-.297**	.391**	.105	.616**	1						
Evitación (D4)	-.417**	-.403**	-.277**	.417**	.042	.538**	.558**	1					
Defensiv. (D5)	-.529**	-.529**	-.383**	.388**	-.013	.636**	.600**	.590**	1				
A. Externa (D6)	-.367**	-.376**	-.219	.345**	.145**	.420**	.536**	.464**	.458**	1			
OP. Posit. (D8)	-.354**	.299**	.352**	-.100	.405**	-.362**	-.116*	-.166**	-.202**	-.096	1		
OP. Autop (D10)	.358**	.331**	.437**	-.122*	.359**	-.258**	-.094	-.211**	-.206**	-.102	.365**	1	
CEN2	.384**	.322**	.430**	-.260**	.211**	-.293**	-.230**	-.241**	-.269**	-.148**	.212**	.320**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Por lo que se refiere a las Dimensiones de los Moldes Mentales se observa que con la eficacia negociadora correlaciona significativamente, de forma negativa, importantes dimensiones de Ajuste (Negatividad, Discordancia, Evitación, Defensividad y Atribución Externa) . Por el contrario, relaciona de forma positiva con las dimensiones Optimización Positivizante y Optimización Autopotenciadora.

5.6.8. Diferencias entre los más eficaces y los menos eficaces en las distintas Escalas y Facetas del Pensamiento Constructivo y los Encuadres y Moldes.

El siguiente propósito es determinar si existen diferencias, en pensamiento constructivo y moldes mentales, entre los negociadores más eficaces y los menos eficaces.

HIPÓTESIS 8

H0= No existen diferencias significativas en la media de las puntuaciones en las distintas escalas y facetas del pensamiento constructivo y moldes mentales entre los dos grupos de mayor o menor eficacia negociadora.

H1= Existen diferencias significativas en la media de las puntuaciones en las distintas escalas y facetas del pensamiento constructivo y moldes mentales entre los dos grupos de mayor o menor eficacia negociadora.

Para responder a esta pregunta se realizó el siguiente proceso:

- Establecer la muestra en tres grupos:
 - grupo 1, integrado por el 25% con menor puntuación en eficacia negociadora;
 - grupo 2, integrado por el 25% con mayor puntuación en eficacia negociadora;
 - grupo 3, integrado por el resto de la muestra (50%), que conforman las puntuaciones centrales (del 25% al 75%).

Una vez establecidos los diferentes grupos, se procede a realizar un T-Test entre muestras independientes entre los dos grupos extremos (1 y 2).

Se obtienen los siguientes resultados

Tabla 5.26. Prueba de muestras independientes

		Levene		prueba t para la igualdad de medias					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
CTI-PCG-T	varianzas iguales	13,928	,000	-7,661	171	,000	-8,685	1,134	-10,923	-6,447
	No varianzas iguales			-7,614	148,717	,000	-8,685	1,141	-10,939	-6,431
CTI-EMO-T	varianzas iguales	10,803	,001	-6,340	171	,000	-7,427	1,171	-9,739	-5,114
	No varianzas iguales			-6,305	152,579	,000	-7,427	1,178	-9,754	-5,100
CTI-Aut-T	varianzas iguales	13,016	,000	-6,639	171	,000	-6,563	,989	-8,515	-4,612
	No varianzas iguales			-6,607	156,226	,000	-6,563	,993	-8,526	-4,601
CTI-Sob-T	varianzas iguales	,202	,653	-6,851	171	,000	-6,631	,968	-8,541	-4,720
	No varianzas iguales			-6,859	170,780	,000	-6,631	,967	-8,539	-4,723
CTI-Hip-T	varianzas iguales	2,416	,122	-4,209	171	,000	-5,011	1,190	-7,361	-2,661
	No varianzas iguales			-4,193	160,473	,000	-5,011	1,195	-7,371	-2,651
CTI-Rum-T	varianzas iguales	14,094	,000	-5,009	171	,000	-5,896	1,177	-8,219	-3,572
	No varianzas iguales			-4,981	151,904	,000	-5,896	1,184	-8,234	-3,557
CTI-CON-T	varianzas iguales	8,983	,003	-9,396	171	,000	-9,526	1,014	-11,527	-7,524
	No varianzas iguales			-9,356	158,334	,000	-9,526	1,018	-11,536	-7,515
CTI-Pos-T	varianzas iguales	1,384	,241	-3,754	171	,000	-4,183	1,115	-6,383	-1,983
	No varianzas iguales			-3,742	164,012	,000	-4,183	1,118	-6,391	-1,976
CTI-Acc-T	varianzas iguales	13,190	,000	-9,231	171	,000	-9,046	,980	-10,980	-7,111
	No varianzas iguales			-9,197	160,974	,000	-9,046	,984	-10,988	-7,103
CTI-Res-T	varianzas iguales	,230	,632	-5,697	171	,000	-5,612	,985	-7,556	-3,667
	No varianzas iguales			-5,694	170,290	,000	-5,612	,986	-7,557	-3,666
CTI-MAG-T	varianzas iguales	1,872	,173	,680	171	,497	2,406	3,536	-4,575	9,386
	No varianzas iguales			,670	96,073	,504	2,406	3,590	-4,720	9,532
CTI-CAT-T	varianzas iguales	2,425	,121	4,583	171	,000	6,139	1,340	3,495	8,784

Tabla 5.26. Prueba de muestras independientes

		Levene		prueba t para la igualdad de medias					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
	No varianzas iguales			4,580	170,171	,000	6,139	1,341	3,493	8,786
CTI-Pol-T	varianzas iguales	2,492	,116	3,522	171	,001	4,033	1,145	1,772	6,293
	No varianzas iguales			3,512	164,835	,001	4,033	1,148	1,766	6,300
CTI-Sus-T	varianzas iguales	2,619	,107	3,044	171	,003	3,734	1,226	1,313	6,154
	No varianzas iguales			3,035	163,669	,003	3,734	1,230	1,304	6,163
CTI-Int-T	varianzas iguales	14,636	,000	6,808	171	,000	7,224	1,061	5,130	9,319
	No varianzas iguales			6,759	142,839	,000	7,224	1,069	5,112	9,337
CTI-ESO-T	varianzas iguales	1,736	,189	2,581	171	,011	3,788	1,468	,891	6,686
	No varianzas iguales			2,573	163,334	,011	3,788	1,472	,881	6,696
CTI-Par-T	varianzas iguales	,003	,957	1,852	171	,066	2,498	1,349	-,165	5,161
	No varianzas iguales			1,850	169,700	,066	2,498	1,350	-,168	5,163
CTI-Sup-T	varianzas iguales	8,435	,004	2,883	171	,004	4,018	1,394	1,267	6,769
	No varianzas iguales			2,868	153,587	,005	4,018	1,401	1,250	6,786
CTI-OPT-T	varianzas iguales	8,882	,003	-4,478	171	,000	-6,505	1,453	-9,373	-3,638
	No varianzas iguales			-4,455	154,506	,000	-6,505	1,460	-9,390	-3,621
CTI-Exa-T	varianzas iguales	8,229	,005	-3,814	171	,000	-5,251	1,377	-7,969	-2,534
	No varianzas iguales			-3,788	144,894	,000	-5,251	1,386	-7,991	-2,511
CTI-Est-T	varianzas iguales	1,131	,289	-1,748	171	,082	-2,392	1,369	-5,094	,309
	No varianzas iguales			-1,743	164,107	,083	-2,392	1,373	-5,103	,318
CTI-Ing-T	varianzas iguales	4,400	,037	-4,289	171	,000	-5,961	1,390	-8,705	-3,218
	No varianzas iguales			-4,270	157,121	,000	-5,961	1,396	-8,719	-3,203
MOL-E1-T	varianzas iguales	1,120	,291	-2,253	170	,026	-8,181	3,631	-15,348	-1,014
	No varianzas iguales			-2,249	166,764	,026	-8,181	3,639	-15,365	-,998
MOL-E2-T	varianzas iguales	5,937	,016	-5,766	170	,000	-19,552	3,391	-26,246	-12,859
	No varianzas iguales			-5,804	161,055	,000	-19,552	3,369	-26,205	-12,900
MOL-E3-T	varianzas iguales	,025	,874	-6,127	170	,000	-20,663	3,373	-27,320	-14,005
	No varianzas iguales			-6,126	169,549	,000	-20,663	3,373	-27,321	-14,005
MOL-D1-T	varianzas iguales	3,566	,061	-,468	170	,640	-1,756	3,754	-9,167	5,654

Tabla 5.26. Prueba de muestras independientes

		Levene		prueba t para la igualdad de medias					95% de intervalo de confianza de la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
	No varianzas iguales			-.466	162,925	,642	-1,756	3,768	-9,197	5,684
MOL-D2-T	varianzas iguales	,023	,879	6,220	170	,000	22,706	3,650	15,500	29,912
	No varianzas iguales			6,222	169,789	,000	22,706	3,649	15,502	29,910
MOL-D3-T	varianzas iguales	1,287	,258	3,894	170	,000	13,760	3,534	6,784	20,735
	No varianzas iguales			3,890	168,670	,000	13,760	3,537	6,777	20,742
MOL-D4-T	varianzas iguales	5,437	,021	5,628	170	,000	20,310	3,608	13,186	27,433
	No varianzas iguales			5,608	163,559	,000	20,310	3,621	13,159	27,460
MOL-D5-T	varianzas iguales	12,583	,001	6,063	170	,000	19,332	3,188	13,038	25,626
	No varianzas iguales			6,108	158,165	,000	19,332	3,165	13,081	25,582
MOL-D6-T	varianzas iguales	,009	,924	2,454	170	,015	10,720	4,368	2,098	19,341
	No varianzas iguales			2,454	169,404	,015	10,720	4,369	2,095	19,344
MOL-D7-T	varianzas iguales	1,545	,216	-2,534	170	,012	-8,668	3,421	-15,422	-1,914
	No varianzas iguales			-2,541	168,950	,012	-8,668	3,411	-15,403	-1,934
MOL-D8-T	varianzas iguales	1,100	,296	-4,440	170	,000	-16,595	3,738	-23,973	-9,216
	No varianzas iguales			-4,448	169,769	,000	-16,595	3,731	-23,959	-9,230
MOL-D9-T	varianzas iguales	3,675	,057	-2,666	170	,008	-10,994	4,124	-19,135	-2,853
	No varianzas iguales			-2,653	159,595	,009	-10,994	4,144	-19,179	-2,809
MOL-D10-T	varianzas iguales	2,028	,156	-7,056	170	,000	-23,849	3,380	-30,521	-17,177
	No varianzas iguales			-7,030	163,245	,000	-23,849	3,392	-30,548	-17,150
MOL-M1-T	varianzas iguales	9,839	,002	1,924	170	,056	7,473	3,885	-,195	15,141
	No varianzas iguales			1,912	155,235	,058	7,473	3,909	-,248	15,194
MOL-M2-T	varianzas iguales	,543	,462	-,641	170	,523	-2,457	3,835	-10,026	5,113
	No varianzas iguales			-,639	166,922	,523	-2,457	3,843	-10,043	5,130
MOL-M3-T	varianzas iguales	2,128	,146	3,217	170	,002	11,747	3,652	4,539	18,956
	No varianzas iguales			3,206	164,424	,002	11,747	3,664	4,513	18,981
MOL-M5-T	varianzas iguales	1,299	,256	3,501	170	,001	13,731	3,921	5,989	21,472
	No varianzas iguales			3,492	165,934	,001	13,731	3,932	5,968	21,493
MOL-M6-T	varianzas iguales	8,131	,005	5,546	170	,000	22,807	4,112	14,689	30,925

Tabla 5.26. Prueba de muestras independientes

		Levene		prueba t para la igualdad de medias				95% de intervalo de confianza de la diferencia		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	Inferior	Superior
	No varianzas iguales			5,520	160,295	,000	22,807	4,132	14,647	30,966
MOL-M7-T	varianzas iguales	,270	,604	6,333	170	,000	24,035	3,795	16,543	31,527
	No varianzas iguales			6,327	168,743	,000	24,035	3,799	16,536	31,535
MOL-M4-T	varianzas iguales	2,879	,092	5,795	170	,000	20,597	3,554	13,581	27,613
	No varianzas iguales			5,812	168,873	,000	20,597	3,544	13,601	27,592
MOL-M8-T	varianzas iguales	,042	,838	5,062	170	,000	19,239	3,801	11,736	26,742
	No varianzas iguales			5,055	168,318	,000	19,239	3,806	11,726	26,752
MOL-M9-T	varianzas iguales	3,747	,055	,919	170	,360	3,674	4,000	-4,221	11,569
	No varianzas iguales			,915	162,958	,361	3,674	4,015	-4,253	11,602
MOL-M10-T	varianzas iguales	6,283	,013	1,621	170	,107	6,166	3,804	-1,343	13,674
	No varianzas iguales			1,613	160,672	,109	6,166	3,821	-1,381	13,712
MOL-M11-T	varianzas iguales	1,748	,188	6,205	170	,000	24,608	3,966	16,779	32,437
	No varianzas iguales			6,193	167,284	,000	24,608	3,974	16,763	32,453
MOL-M12-T	varianzas iguales	15,299	,000	6,006	170	,000	23,828	3,967	15,996	31,660
	No varianzas iguales			5,967	153,860	,000	23,828	3,993	15,939	31,717
MOL-M13-T	varianzas iguales	,344	,558	4,463	170	,000	16,385	3,671	9,137	23,632
	No varianzas iguales			4,451	165,935	,000	16,385	3,681	9,117	23,652
MOL-M14-T	varianzas iguales	9,320	,003	4,185	170	,000	16,042	3,833	8,476	23,608
	No varianzas iguales			4,161	156,150	,000	16,042	3,856	8,426	23,657
MOL-M18-T	varianzas iguales	,041	,839	3,094	170	,002	11,970	3,869	4,332	19,607
	No varianzas iguales			3,094	169,594	,002	11,970	3,869	4,332	19,607
MOL-M19-T	varianzas iguales	7,243	,008	6,749	170	,000	21,333	3,161	15,093	27,573
	No varianzas iguales			6,800	157,956	,000	21,333	3,137	15,136	27,529
MOL-M20-T	varianzas iguales	3,482	,064	5,494	170	,000	20,372	3,708	13,052	27,691
	No varianzas iguales			5,517	167,002	,000	20,372	3,692	13,082	27,662
MOL-M21-T	varianzas iguales	8,722	,004	,148	170	,882	,717	4,837	-8,831	10,265
	No varianzas iguales			,148	159,637	,883	,717	4,861	-8,883	10,317
MOL-M22-T	varianzas iguales	,009	,923	5,412	170	,000	22,545	4,166	14,321	30,769

Tabla 5.26. Prueba de muestras independientes

		Levene		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
	No varianzas iguales			5,415	169,949	,000	22,545	4,163	14,327	30,763
MOL-M15-T	varianzas iguales	7,372	,007	6,394	170	,000	24,076	3,766	16,643	31,510
	No varianzas iguales			6,425	165,481	,000	24,076	3,747	16,678	31,474
MOL-M16-T	varianzas iguales	,266	,607	-5,522	170	,000	-17,141	3,104	-23,268	-11,014
	No varianzas iguales			-5,521	169,402	,000	-17,141	3,105	-23,270	-11,012
MOL-M17-T	varianzas iguales	4,708	,031	-,079	170	,937	-,311	3,947	-8,103	7,482
	No varianzas iguales			-,078	162,134	,938	-,311	3,963	-8,137	7,516
MOL-M29-T	varianzas iguales	1,441	,232	-2,782	170	,006	-12,116	4,355	-20,713	-3,520
	No varianzas iguales			-2,777	167,015	,006	-12,116	4,364	-20,731	-3,501
MOL-M30-T	varianzas iguales	,425	,516	-6,009	170	,000	-20,193	3,360	-26,826	-13,559
	No varianzas iguales			-6,016	170,000	,000	-20,193	3,357	-26,819	-13,566
MOL-M25-T	varianzas iguales	10,185	,002	-2,009	170	,046	-8,852	4,405	-17,548	-,156
	No varianzas iguales			-1,998	156,935	,047	-8,852	4,430	-17,603	-,101
MOL-M27-T	varianzas iguales	3,759	,054	-1,782	170	,077	-7,561	4,243	-15,936	,815
	No varianzas iguales			-1,774	160,772	,078	-7,561	4,262	-15,977	,856
MOL-M23-T	varianzas iguales	,649	,422	-6,249	170	,000	-22,423	3,588	-29,506	-15,339
	No varianzas iguales			-6,235	166,593	,000	-22,423	3,596	-29,523	-15,322
MOL-M24-T	varianzas iguales	,371	,543	-4,412	170	,000	-16,740	3,794	-24,230	-9,249
	No varianzas iguales			-4,402	166,505	,000	-16,740	3,803	-24,248	-9,231
MOL-M26-T	varianzas iguales	8,083	,005	-5,246	170	,000	-19,595	3,735	-26,969	-12,221
	No varianzas iguales			-5,216	156,745	,000	-19,595	3,757	-27,016	-12,174
MOL-M28-T	varianzas iguales	,949	,331	-5,782	170	,000	-17,097	2,957	-22,934	-11,261
	No varianzas iguales			-5,801	168,551	,000	-17,097	2,947	-22,916	-11,279

El resultado obtenido en la prueba T para la igualdad de medias indica que hay diferencias significativas **entre los mas eficaces de los menos eficaces** en

prácticamente todas las escalas y facetas del CTI, salvo en la Escala Pensamiento mágico y las facetas creencias paranormales y pensamiento estereotipado.

En referencia a los moldes mentales, se aprecian las siguientes diferencias significativas:

ENCUADRES: Espontaneidad Vital, Ajuste y Optimización.

DIMENSIONES: Negatividad, Discordancia, Evitación, Defensividad, Atribución Externa, Operatividad, Optimización Positivizante, Optimización Preparatoria y Optimización Autopotenciadora.

MOLDES: Hipercontrol anticipatorio, Afrontamiento borroso, Anticipación aversiva, Evaluación selectiva negativa, Hostilgenia, Inflación-decepción, Anticipación devaluativa, Disociación emocional, Reclusión, Oblicuidad cognitiva, Anticipación esfuerzo y costo, Precisión y supervisión, Justificación de los fallos, Desplazamiento emocional, Atribución al temperamento, Atribución mágica, Atribución internalista del éxito, Atribución a las estrategias, Autoconvicción volitiva, Automotivación proactiva, Anticipación constructiva previsor, Evaluación positiva y Transformación rentabilizadora.

No se apreciaron diferencias significativas en:

DIMENSIONES: Implicación Vital,

MOLDES: Implicación directa, Hiperanálisis, Focalización en la carencia, Imantación por lo imposible, Atribución falta de esfuerzo, Atribución social del éxito y Control emocional anticipatorio.

5.6.9. Influencia de las escalas del pensamiento constructivo y las dimensiones de los moldes mentales en la eficacia negociadora.

Vemos, efectivamente, las diferencias significativas en los dos grupos, pero se nos plantea la duda de la relación lineal (incremento o decremento) y causal entre las variables del CTI y variables de moldes, con la eficacia negociadora, por lo que establecemos las siguientes hipótesis.

HIPÓTESIS 9

H0= No existe influencia de las puntuaciones obtenidas en cada una de las escalas y dimensiones sobre la mayor o menor eficacia negociadora.

H1= Existe influencia de las puntuaciones obtenidas en cada una de las escalas y dimensiones sobre la mayor o menor eficacia negociadora.

Para clarificar esta cuestión, hacemos lo siguiente:

- 1) Tomamos las escalas del PCG (sin tener en cuenta la escala general, que será estudiada en el siguiente punto) y las diez dimensiones de los moldes, y agrupamos a la muestra en tres grupos, en función de la puntuación obtenida en cada una de ellas: el grupo 1 lo conforma el 25% de menor puntuación en cada escala, el grupo 2 el 25% de mayor puntuación en cada escala, y el grupo 3 lo conforma el restante 50% de la muestra comprendida entre el 25 y el 75 de la puntuación.
- 2) Se realizó un ANOVA tomando como variable dependiente la eficacia negociadora y como variable criterio los tres grupos de cada una de las escalas.
- 3) Los resultados obtenidos son los siguientes:

Se aprecia relación causal en:

Las Escalas del Pensamiento Constructivo siguientes: Afrontamiento Emocional, Afrontamiento Conductual, Pensamiento Mágico y Pensamiento Categórico.

En todas las Dimensiones de Moldes Mentales: Implicación Vital, Negatividad, Discordancia, Evitación, Defensividad, Atribución Externa, Operatividad, Optimización Positivizante, Optimización Preparatoria y Optimización Autopotenciadora.

Se describe los resultados pormenorizándolos de la siguiente manera:

- Escala **AFRONTAMIENTO EMOCIONAL**:

Se aprecian los descriptivos en la tabla, con una tendencia de influencia lineal positiva.

Tabla 5.27. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	82	164,95	18,131	2,002	160,97	168,94
2,00	80	179,56	18,766	2,098	175,39	183,74
3,00	164	170,18	15,303	1,195	167,82	172,54
Total	326	171,17	17,680	,979	169,24	173,09

Los resultados del ANOVA indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.28. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8967,691	2	4483,845	15,637	,000
Dentro de grupos	92619,364	323	286,747		
Total	101587,055	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples se observa que existe influencia entre el grupo dos y los otros dos grupos.

Tabla 5.29. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I)	EMOTagru	(J) EMOTagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00		2,00	-14,611 [*]	2,661	,000
			3,00	-5,226	2,290	,069
	2,00		1,00	14,611 [*]	2,661	,000
			3,00	9,386 [*]	2,309	,000
	3,00		1,00	5,226	2,290	,069
			2,00	-9,386 [*]	2,309	,000
Games-Howell	1,00		2,00	-14,611 [*]	2,900	,000
			3,00	-5,226	2,332	,068
	2,00		1,00	14,611 [*]	2,900	,000
			3,00	9,386 [*]	2,414	,000
	3,00		1,00	5,226	2,332	,068
			2,00	-9,386 [*]	2,414	,000

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Escala **AFRONTAMIENTO CONDUCTUAL**:

Se aprecian los descriptivos en la tabla, con una tendencia de influencia lineal positiva.

Tabla 5.30. Descriptivos .SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	73	161,86	18,078	2,116	157,65	166,08
2,00	79	183,28	18,544	2,086	179,12	187,43
3,00	174	169,57	13,787	1,045	167,51	171,63
Total	326	171,17	17,680	,979	169,24	173,09

Los resultados del ANOVA indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.31. ANOVA . SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	18351,879	2	9175,940	35,608	,000
Dentro de grupos	83235,176	323	257,694		
Total	101587,055	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples se observa que existe influencia significativa entre todos los grupos.

Tabla 5.32. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) CONTagru	(J) CONTagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	-21,415 [*]	2,606	,000
		3,00	-7,706 [*]	2,239	,002
	2,00	1,00	21,415 [*]	2,606	,000
		3,00	13,710 [*]	2,178	,000
	3,00	1,00	7,706 [*]	2,239	,002
		2,00	-13,710 [*]	2,178	,000
Games-Howell	1,00	2,00	-21,415 [*]	2,971	,000
		3,00	-7,706 [*]	2,360	,004
	2,00	1,00	21,415 [*]	2,971	,000
		3,00	13,710 [*]	2,333	,000
	3,00	1,00	7,706 [*]	2,360	,004
		2,00	-13,710 [*]	2,333	,000

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Escala **PENSAMIENTO MÁGICO**

Se aprecian los descriptivos en la tabla, con una tendencia de influencia lineal negativa.

Tabla 5.33. Descriptivos .SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	74	179,01	20,035	2,329	174,37	183,66
2,00	83	166,98	14,926	1,638	163,72	170,24
3,00	168	169,63	16,774	1,294	167,08	172,19
Total	325	171,09	17,653	,979	169,16	173,02

Los resultados del ANOVA indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.34. ANOVA . SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	6408,355	2	3204,177	10,911	,000
Dentro de grupos	94560,057	322	293,665		
Total	100968,412	324			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples se observa que existe influencia significativa entre el grupo uno con los otros dos grupos.

Tabla 5.35. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) MAGTagru	(J) MAGTagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	12,038 [*]	2,740	,000
		3,00	9,383 [*]	2,391	,000
	2,00	1,00	-12,038 [*]	2,740	,000
		3,00	-2,655	2,299	,747
	3,00	1,00	-9,383 [*]	2,391	,000
		2,00	2,655	2,299	,747
Games-Howell	1,00	2,00	12,038 [*]	2,848	,000
		3,00	9,383 [*]	2,664	,002
	2,00	1,00	-12,038 [*]	2,848	,000
		3,00	-2,655	2,088	,413
	3,00	1,00	-9,383 [*]	2,664	,002
		2,00	2,655	2,088	,413

* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Escala **PENSAMIENTO CATEGÓRICO**

Se aprecian los descriptivos en la tabla 5.36, con una tendencia de influencia lineal negativa.

Tabla 5.36. Descriptivos .SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	80	179,68	19,120	2,138	175,42	183,93
2,00	77	166,49	14,502	1,653	163,20	169,79
3,00	169	169,27	17,016	1,309	166,68	171,85
Total	326	171,17	17,680	,979	169,24	173,09

Los resultados del ANOVA (tabla 5.37) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.37. ANOVA . SumaCEN II

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8083,241	2	4041,620	13,961	,000
Dentro de grupos	93503,815	323	289,485		
Total	101587,055	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples se observa que existe influencia significativa entre el grupo uno con los otros dos grupos.

Tabla 5.38. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) CATTagru	(J) CATTagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	13,181	2,716	,000
		3,00	10,409	2,309	,000
	2,00	1,00	-13,181	2,716	,000
		3,00	-2,773	2,339	,710
	3,00	1,00	-10,409	2,309	,000
		2,00	2,773	2,339	,710
Games-Howell	1,00	2,00	13,181	2,702	,000
		3,00	10,409	2,507	,000
	2,00	1,00	-13,181	2,702	,000
		3,00	-2,773	2,108	,389
	3,00	1,00	-10,409	2,507	,000
		2,00	2,773	2,108	,389

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Escala **PENSAMIENTO ESTOTÉRICO**

En esta escala no se presenta influencia entre ella y la eficacia negociadora (tablas 5.39, 5.40 y 5.41).

Tabla 5.39. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	81	174,38	19,455	2,162	170,08	178,68
2,00	76	169,14	17,232	1,977	165,21	173,08
3,00	169	170,53	16,871	1,298	167,97	173,09
Total	326	171,17	17,680	,979	169,24	173,09

Tabla 5.40. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1216,441	2	608,220	1,957	,143
Dentro de grupos	100370,615	323	310,745		
Total	101587,055	325			

Tabla 5.41. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) ESOTagru	(J) ESOTagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	5,238	2,815	,191
		3,00	3,850	2,382	,321
	2,00	1,00	-5,238	2,815	,191
		3,00	-1,388	2,435	1,000
	3,00	1,00	-3,850	2,382	,321
		2,00	1,388	2,435	1,000
Games-Howell	1,00	2,00	5,238	2,929	,177
		3,00	3,850	2,521	,281
	2,00	1,00	-5,238	2,929	,177
		3,00	-1,388	2,365	,827
	3,00	1,00	-3,850	2,521	,281
		2,00	1,388	2,365	,827

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Escala **OPTIMISMO INGENUO**

En esta escala no se presenta influencia entre ella y la eficacia negociadora (tablas 5.42, 5.43 y 5.44).

Tabla 5.42. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	74	168,04	20,254	2,354	163,35	172,73
2,00	95	174,03	19,600	2,011	170,04	178,02
3,00	157	170,90	14,766	1,178	168,58	173,23
Total	326	171,17	17,680	,979	169,24	173,09

Tabla 5.43. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1513,705	2	756,852	2,443	,089
Dentro de grupos	100073,351	323	309,825		
Total	101587,055	325			

Tabla 5.44. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) INGTagru	(J) INGTagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	-5,991	2,729	,087
		3,00	-2,864	2,482	,748
	2,00	1,00	5,991	2,729	,087
		3,00	3,127	2,288	,518
	3,00	1,00	2,864	2,482	,748
		2,00	-3,127	2,288	,518
Games-Howell	1,00	2,00	-5,991	3,096	,132
		3,00	-2,864	2,633	,524
	2,00	1,00	5,991	3,096	,132
		3,00	3,127	2,331	,374
	3,00	1,00	2,864	2,633	,524
		2,00	-3,127	2,331	,374

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Dimensión **IMPLICACIÓN VITAL VS. HIPERANÁLISIS (D1)**

Se aprecian los descriptivos en la tabla 5.45, con una tendencia en forma de V, con mayor influencia en los extremos de la dimensión.

Tabla 5.45. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	79	172,94	14,989	1,686	169,58	176,29
2,00	80	174,35	20,771	2,322	169,73	178,97
3,00	167	168,69	16,943	1,311	166,11	171,28
Total	326	171,11	17,658	,978	169,19	173,03

Los resultados del ANOVA (tabla 5.46) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.46. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2077,716	2	1038,858	3,380	,035
Dentro de grupos	99262,309	323	307,314		
Total	101340,025	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples (tabla 5.47) se observa que realmente no existe influencia significativa de la dimensión con respecto a la eficacia negociadora, aunque aparezca a nivel general que sí existe.

Tabla 5.47. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) D1Tagru	(J) D1Tagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	-1,413	2,781	1,000
		3,00	4,242	2,394	,232
	2,00	1,00	1,413	2,781	1,000
		3,00	5,655	2,384	,055
	3,00	1,00	-4,242	2,394	,232
		2,00	-5,655	2,384	,055
Games-Howell	1,00	2,00	-1,413	2,870	,875
		3,00	4,242	2,136	,119
	2,00	1,00	1,413	2,870	,875
		3,00	5,655	2,667	,090
	3,00	1,00	-4,242	2,136	,119
		2,00	-5,655	2,667	,090

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Dimensión **NEGATIVIDAD (D2)**

Se aprecian los descriptivos en la tabla 5.48, con una tendencia de influencia lineal negativa.

Tabla 5.48. Descriptivos SumaCEN II SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	82	179,33	19,362	2,138	175,07	183,58
2,00	95	165,18	17,564	1,802	161,60	168,76
3,00	149	170,37	14,935	1,223	167,95	172,79
Total	326	171,11	17,658	,978	169,19	173,03

Los resultados del ANOVA (tabla 5.49) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.49. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8963,259	2	4481,629	15,670	,000
Dentro de grupos	92376,766	323	285,996		
Total	101340,025	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples (tabla 5.50) se observa que existe influencia significativa de la dimensión del grupo 1 los otros dos..

Tabla 5.50. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) D2Tagru	(J) D2Tagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	14,150 [*]	2,549	,000
		3,00	8,960 [*]	2,325	,000
	2,00	1,00	-14,150 [*]	2,549	,000
		3,00	-5,190	2,220	,060
	3,00	1,00	-8,960 [*]	2,325	,000
		2,00	5,190	2,220	,060
Games-Howell	1,00	2,00	14,150 [*]	2,796	,000
		3,00	8,960 [*]	2,463	,001
	2,00	1,00	-14,150 [*]	2,796	,000
		3,00	-5,190 [*]	2,178	,048
	3,00	1,00	-8,960 [*]	2,463	,001
		2,00	5,190 [*]	2,178	,048

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Dimensión **DISCORDANCIA VS. CONCORDANCIA (D3)**

Se aprecian los descriptivos en la tabla 5.51., con una tendencia de influencia lineal negativa.

Tabla 5.51. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	92	179,18	15,037	1,568	176,07	182,30
2,00	88	166,68	18,937	2,019	162,67	170,69
3,00	146	168,69	16,813	1,391	165,94	171,44
Total	326	171,11	17,658	,978	169,19	173,03

Los resultados del ANOVA (tabla 5.52) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.52. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8577,945	2	4288,972	14,934	,000
Dentro de grupos	92762,080	323	287,189		
Total	101340,025	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples (tabla 5.53) se observa que existe influencia significativa de la dimensión del grupo 1 con los otros dos.

Tabla 5.53. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) D3Tagru	(J) D3Tagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	12,503 [*]	2,527	,000
		3,00	10,493 [*]	2,256	,000
	2,00	1,00	-12,503 [*]	2,527	,000
		3,00	-2,010	2,287	1,000
	3,00	1,00	-10,493 [*]	2,256	,000
		2,00	2,010	2,287	1,000
Games-Howell	1,00	2,00	12,503 [*]	2,556	,000
		3,00	10,493 [*]	2,096	,000
	2,00	1,00	-12,503 [*]	2,556	,000
		3,00	-2,010	2,452	,691
	3,00	1,00	-10,493 [*]	2,096	,000
		2,00	2,010	2,452	,691

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Dimensión **EVITACIÓN VS. SINTONIZACIÓN (D4)**

Se aprecian los descriptivos en la tabla 5.54, con una tendencia de influencia de uno de los extremos con respecto a los otros dos.

Tabla 5.54. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	86	179,15	18,380	1,982	175,21	183,09
2,00	124	168,23	14,843	1,333	165,60	170,87
3,00	116	168,22	18,172	1,687	164,88	171,57
Total	326	171,11	17,658	,978	169,19	173,03

Los resultados del ANOVA (tabla 5.55) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.55. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	7552,600	2	3776,300	13,005	,000
Dentro de grupos	93787,425	323	290,364		
Total	101340,025	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples (tabla 5.56) se observa que existe influencia significativa de la dimensión del grupo 1 con los otros dos.

Tabla 5.56. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) D4Tagru	(J) D4Tagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	10,917 [*]	2,391	,000
		3,00	10,927 [*]	2,425	,000
	2,00	1,00	-10,917 [*]	2,391	,000
		3,00	,010	2,201	1,000
	3,00	1,00	-10,927 [*]	2,425	,000
		2,00	-,010	2,201	1,000
Games-Howell	1,00	2,00	10,917 [*]	2,388	,000
		3,00	10,927 [*]	2,603	,000
	2,00	1,00	-10,917 [*]	2,388	,000
		3,00	,010	2,150	1,000
	3,00	1,00	-10,927 [*]	2,603	,000
		2,00	-,010	2,150	1,000

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Dimensión **DEFENSIVIDAD VS. ENCAJE (D5)**

Se aprecian los descriptivos en la tabla 5.57, con una tendencia de influencia de uno de los extremos con respecto a los otros dos.

Tabla 5.57. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	120	177,43	17,799	1,625	174,22	180,65
2,00	86	167,13	14,674	1,582	163,98	170,27
3,00	120	167,64	17,807	1,626	164,42	170,86
Total	326	171,11	17,658	,978	169,19	173,03

Los resultados del ANOVA (tabla 5.58) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.58. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	7605,373	2	3802,687	13,104	,000
Dentro de grupos	93734,651	323	290,200		
Total	101340,025	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples (tabla 5.59) se observa que existe influencia significativa de la dimensión del grupo 1 con los otros dos.

Tabla 5.59. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) D5Tagru	(J) D5Tagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	10,305 [*]	2,407	,000
		3,00	9,792 [*]	2,199	,000
	2,00	1,00	-10,305 [*]	2,407	,000
		3,00	-,514	2,407	1,000
	3,00	1,00	-9,792 [*]	2,199	,000
		2,00	,514	2,407	1,000
Games-Howell	1,00	2,00	10,305 [*]	2,268	,000
		3,00	9,792 [*]	2,298	,000
	2,00	1,00	-10,305 [*]	2,268	,000
		3,00	-,514	2,269	,972
	3,00	1,00	-9,792 [*]	2,298	,000
		2,00	,514	2,269	,972

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Dimensión **ATRIBUCIÓN EXTERNA VS. LIBRE DE ATRIBUCIÓN (D6)**

Se aprecian los descriptivos en la tabla 5.60, con una tendencia de influencia lineal negativa.

Tabla 5.60. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	76	174,87	20,502	2,352	170,18	179,55
2,00	81	167,74	14,724	1,636	164,49	171,00
3,00	169	171,04	17,334	1,333	168,40	173,67
Total	326	171,11	17,658	,978	169,19	173,03

Los resultados del ANOVA (tabla 5.61) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.61. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1993,998	2	996,999	3,242	,040
Dentro de grupos	99346,027	323	307,573		
Total	101340,025	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples (tabla 5.62) se observa que existe influencia significativa de la dimensión del grupo 1 con el grupo 2 exclusivamente.

Tabla 5.62. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) D6Tagru	(J) D6Tagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	7,128	2,801	,034
		3,00	3,833	2,422	,344
	2,00	1,00	-7,128	2,801	,034
		3,00	-3,295	2,370	,496
	3,00	1,00	-3,833	2,422	,344
		2,00	3,295	2,370	,496
Games-Howell	1,00	2,00	7,128	2,865	,037
		3,00	3,833	2,703	,335
	2,00	1,00	-7,128	2,865	,037
		3,00	-3,295	2,111	,265
	3,00	1,00	-3,833	2,703	,335
		2,00	3,295	2,111	,265

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Dimensión **OPERATIVIDAD VS. INOPERANCIA (D7)**

Se aprecian los descriptivos en la tabla 5.63, con una tendencia de influencia lineal positiva.

Tabla 5.63. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	93	167,45	14,521	1,506	164,46	170,44
2,00	86	174,55	19,553	2,108	170,35	178,74
3,00	147	171,41	17,974	1,483	168,49	174,34
Total	326	171,11	17,658	,978	169,19	173,03

Los resultados del ANOVA (tabla 5.64) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.64. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	de gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2273,991	2	1136,996	3,707	,026
Dentro de grupos	99066,033	323	306,706		
Total	101340,025	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples (tabla 5.65) se observa que existe influencia significativa de la dimensión del grupo 1 con el grupo 2 exclusivamente.

Tabla 5.65. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) D7Tagru	(J) D7Tagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	-7,095	2,620	,021
		3,00	-3,963	2,320	,266
	2,00	1,00	7,095	2,620	,021
		3,00	3,132	2,378	,566
	3,00	1,00	3,963	2,320	,266
		2,00	-3,132	2,378	,566
Games-Howell	1,00	2,00	-7,095	2,591	,019
		3,00	-3,963	2,113	,148
	2,00	1,00	7,095	2,591	,019
		3,00	3,132	2,577	,446
	3,00	1,00	3,963	2,113	,148
		2,00	-3,132	2,577	,446

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Dimensión **OPTIMIZACIÓN POSITIVIZANTE (D8)**

Se aprecian los descriptivos en la tabla 5.66, con una tendencia de influencia lineal positiva.

Tabla 5.66. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	66	166,58	21,263	2,617	161,35	171,80
2,00	126	174,94	17,960	1,600	171,77	178,10
3,00	133	169,84	14,568	1,263	167,34	172,34
Total	325	171,15	17,668	,980	169,23	173,08

Los resultados del ANOVA (tabla 5.67) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 567. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3415,010	2	1707,505	5,626	,004
Dentro de grupos	97725,297	322	303,495		
Total	101140,308	324			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples (tabla 5.68) se observa que existe influencia significativa de la dimensión del grupo 1 con el grupo 2 exclusivamente.

Tabla 5.68. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) D8Tagru	(J) D8Tagru	Diferencia de medias (I-J)		Sig.
			Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	
Bonferroni	1,00	2,00	-8,361	2,647	,005
		3,00	-3,266	2,623	,642
	2,00	1,00	8,361	2,647	,005
		3,00	5,094	2,166	,058
	3,00	1,00	3,266	2,623	,642
		2,00	-5,094	2,166	,058
Games-Howell	1,00	2,00	-8,361	3,068	,020
		3,00	-3,266	2,906	,502
	2,00	1,00	8,361	3,068	,020
		3,00	5,094	2,039	,035
	3,00	1,00	3,266	2,906	,502
		2,00	-5,094	2,039	,035

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Dimensión **OPTIMIZACIÓN PREPARATORIA (D9)**

Se aprecian los descriptivos en la tabla 5.69, con una tendencia de influencia en forma de V, con mayor relevancia en el extremo superior de la dimensión.

Tabla 5.69. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	83	169,70	13,779	1,512	166,69	172,71
2,00	103	175,53	19,750	1,946	171,67	179,39
3,00	140	168,69	17,586	1,486	165,75	171,63
Total	326	171,11	17,658	,978	169,19	173,03

Los resultados del ANOVA (tabla 5.70) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.70. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2999,131	2	1499,565	4,925	,008
Dentro de grupos	98340,894	323	304,461		
Total	101340,025	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples (tabla 5.71) se observa que existe influencia significativa de la dimensión del grupo 2 (mayor optimización preparatoria) con respecto al resto de los grupos.

Tabla 5.71. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) D9Tagru	(J) D9Tagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	-5,835	2,574	,072
		3,00	1,006	2,417	1,000
	2,00	1,00	5,835	2,574	,072
		3,00	6,841 [*]	2,265	,008
	3,00	1,00	-1,006	2,417	1,000
		2,00	-6,841 [*]	2,265	,008
Games-Howell	1,00	2,00	-5,835	2,465	,049
		3,00	1,006	2,120	,883
	2,00	1,00	5,835	2,465	,049
		3,00	6,841 [*]	2,449	,016
	3,00	1,00	-1,006	2,120	,883
		2,00	-6,841 [*]	2,449	,016

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

- Dimensión **OPTIMIZACIÓN AUTOPOTENCIADORA (D10)**

Se aprecian los descriptivos en la tabla 5.72, con una tendencia de influencia lineal positiva.

Tabla 5.72. Descriptivos SumaCEN II

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	94	165,47	18,944	1,954	161,59	169,35
2,00	86	181,62	18,171	1,959	177,72	185,51
3,00	146	168,55	13,509	1,118	166,35	170,76
Total	326	171,11	17,658	,978	169,19	173,03

Los resultados del ANOVA (tabla 5.73) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.73. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	13438,221	2	6719,111	24,690	,000
Dentro de grupos	87901,803	323	272,142		
Total	101340,025	325			

Si analizamos los resultados a través del método de comparaciones múltiples (tabla 5.74) se observa que existe influencia significativa de la dimensión del grupo 1 con el grupo 2 exclusivamente.

Tabla 5.74. Comparaciones múltiples Variable dependiente: SumaCEN II

	(I) D10Tagru	(J) D10Tagru	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.
Bonferroni	1,00	2,00	-16,148*	2,462	,000
		3,00	-3,087	2,182	,474
	2,00	1,00	16,148*	2,462	,000
		3,00	13,061*	2,242	,000
	3,00	1,00	3,087	2,182	,474
		2,00	-13,061*	2,242	,000
Games-Howell	1,00	2,00	-16,148*	2,767	,000
		3,00	-3,087	2,251	,359
	2,00	1,00	16,148*	2,767	,000
		3,00	13,061*	2,256	,000
	3,00	1,00	3,087	2,251	,359
		2,00	-13,061*	2,256	,000

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Una vez se ha constatado que existen diferencias significativas entre los grupos extremos en puntuación CEN II en las facetas del CTI y de las dimensiones de los moldes mentales. Se procede a verificar la validez predictiva del PCG en la mayor o menor eficacia negociadora.

5.6.10. Validez predictiva del CTI global (PCG) (variable independiente) en la mayor o menor eficacia negociadora (variable dependiente).

Con el objetivo de “ajustar mejor” la relación causal, procedemos a establecer en la muestra cuatro grupos, en función de la mayor o menor puntuación en PCG, cada uno de ellos con un 25% de la muestra, ya que con ello se contesta a la pregunta de la validez predictiva, o lo que es lo mismo, el grado de influencia del PCG en la eficacia negociadora. Por lo tanto, establecemos las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 10

H0= No existe influencia de las puntuaciones obtenidas en el pensamiento constructivo global sobre la mayor o menor eficacia negociadora.

H1= Existe influencia de las puntuaciones obtenidas en el pensamiento constructivo global sobre la mayor o menor eficacia negociadora.

A continuación procedemos a realizar un ANOVA tomando como variable dependiente la eficacia negociadora y como variable criterio la mayor o menor puntuación en PCG.

Los resultados de los descriptivos (tabla 5.75) reflejan una influencia lineal positiva.

Tabla 5.75. Descriptivos SumaCEN II

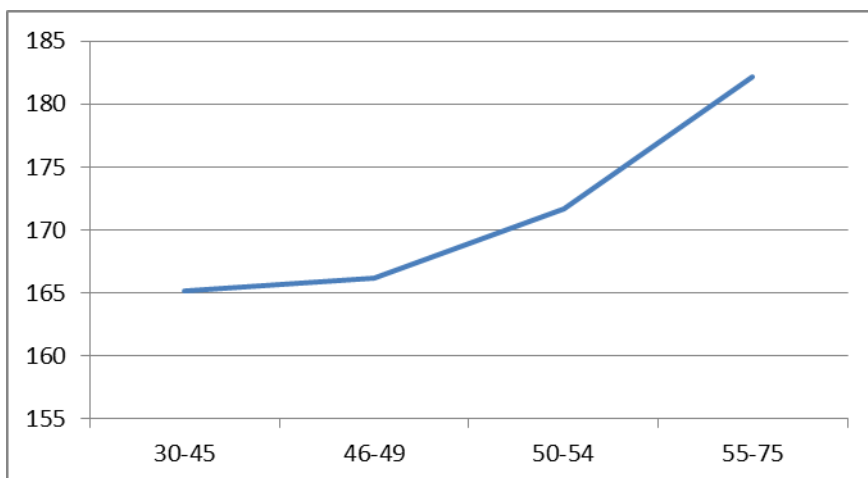
	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
30-45	75	165,12	18,989	2,193	160,75	169,49	56	206
46-49	81	166,17	12,834	1,426	163,33	169,01	128	198
50-54	96	171,64	15,044	1,535	168,59	174,68	143	209
55-75	74	182,15	19,060	2,216	177,73	186,56	67	210
Total	326	171,17	17,680	,979	169,24	173,09	56	210

Los resultados del ANOVA (tabla 5.76) indican el grado de significatividad de la prueba realizada.

Tabla 5.76. ANOVA SumaCEN II

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	13707,951	3	4569,317	16,743	,000
Dentro de grupos	87879,105	322	272,916		
Total	101587,055	325			

Se aprecia una relación positiva entre la mayor o menor puntuación en el CENII y el PCG, pudiendo observarse en el gráfico 5.5 que, a medida que se incrementa la puntuación en el CENII hay un incremento en puntuación en el CTI.

Gráfico 5.5- Relación CEN II y PCG

5.6.11. Realización de la ecuación de regresión lineal entre la variable dependiente EFICACIA NEGOCIADORA (criterio) y las distintas escalas y facetas del CTI y variables de los moldes mentales como variables predictoras.

Hemos comprobado en los anteriores resultados que existe una posible relación lineal y causal entre el pensamiento constructivo global y la mayor o menor puntuación en eficacia negociadora, medida a través del CEN II, y en los moldes mentales y el CEN II, respectivamente.

Se comprueba si existe la posibilidad de establecer una ecuación de predicción donde se pueda establecer predictores estadísticamente significativos a partir de las escalas y facetas del CTI y variables de los moldes mentales que nos permitan averiguar la posible puntuación final en eficacia negociadora. Establecemos las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 11

H0= No es posible obtener una función de regresión que prediga la puntuación final en eficacia negociadora a partir de los resultados obtenidos en el pensamiento constructivo y en los moldes mentales

H1= Es posible obtener una función de regresión que prediga la puntuación final en eficacia negociadora a partir de los resultados obtenidos en el pensamiento constructivo y en los moldes mentales

Para ello se realiza una *Regresión Lineal Múltiple*, a través del *Método por Pasos Sucesivos*. En éste, las variables se incorporan al modelo de regresión una a una. En el primer paso se selecciona la Variable Independiente que, además de superar los criterios de entrada, más alto correlaciona con la Variable Dependiente. En los siguientes pasos, se usa como criterio de selección el coeficiente de correlación parcial: van siendo seleccionadas una a una las variables que, además de superar los criterios de entrada, poseen el coeficiente de correlación parcial más alto en valor absoluto. Cada vez que se incorpora una nueva variable al modelo, las

variables independientes previamente seleccionadas son evaluadas nuevamente para determinar si sigue cumpliendo o no los criterios de salida. Si alguna variable seleccionada cumple los criterios de salida, es expulsada del modelo. El proceso se detiene cuando no quedan variables que superen los criterios de entrada y las variables seleccionadas no cumplen los de salida.

En la tabla 5.77 se muestra los resúmenes de las distintas ecuaciones de regresión obtenidas al analizar las variables independientes

Observando la tabla 5.77 se aprecia, tomando como referencia R cuadrado ajustado, que las ocho variables contribuyen, de forma significativa al análisis predictivo, esto es, explicar lo que ocurre con la Eficacia Negociadora. Concretamente, estas variables explican el 28,4% de la varianza total de dicha Eficacia Negociadora.

Tabla 5.77. Resumen del modelo^k

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,443 ^a	,196	,193	15,883	
2	,476 ^b	,226	,222	15,604	
3	,493 ^c	,243	,236	15,456	
4	,504 ^d	,254	,245	15,366	
5	,515 ^e	,265	,254	15,280	
6	,524 ^f	,274	,261	15,206	
7	,534 ^g	,285	,269	15,120	
8	,545 ^h	,296	,279	15,020	
9	,541 ⁱ	,292	,277	15,039	
10	,550 ^j	,302	,284	14,962	1,968

a. Predictores: (Constante), CTI-Acc-T

b. Predictores: (Constante), CTI-Acc-T, MOL-M23-T

c. Predictores: (Constante), CTI-Acc-T, MOL-M23-T, MOL-M1-T

d. Predictores: (Constante), CTI-Acc-T, MOL-M23-T, MOL-M1-T, CTI-Pol-T

e. Predictores: (Constante), CTI-Acc-T, MOL-M23-T, MOL-M1-T, CTI-Pol-T, CTI-Est-T

f. Predictores: (Constante), CTI-Acc-T, MOL-M23-T, MOL-M1-T, CTI-Pol-T, CTI-Est-T, MOL-M30-T

g. Predictores: (Constante), CTI-Acc-T, MOL-M23-T, MOL-M1-T, CTI-Pol-T, CTI-Est-T, MOL-M30-T, MOL-M2-T

h. Predictores: (Constante), CTI-Acc-T, MOL-M23-T, MOL-M1-T, CTI-Pol-T, CTI-Est-T, MOL-M30-T, MOL-M2-T, MOL-M8-T

i. Predictores: (Constante), CTI-Acc-T, MOL-M23-T, CTI-Pol-T, CTI-Est-T, MOL-M30-T, MOL-M2-T, MOL-M8-T

j. Predictores: (Constante), CTI-Acc-T, MOL-M23-T, CTI-Pol-T, CTI-Est-T, MOL-M30-T, MOL-M2-T, MOL-M8-T, MOL-M10-T

En la tabla 5.78 se aprecian los coeficientes de cada uno de los modelos propuestos.

Tabla 5.78. Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficieestanda		t	Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
		B	Error s	Beta				Orden	Parc	Part	Tolera	VIF
1	(Constante)	117,427	6,116			19,201	,000					
	CTI-Acc-T	1,120	,126	,443		8,872	,000	,443	,443	,443	1,000	1,000
2	(Constante)	116,153	6,019			19,298	,000					
	CTI-Acc-T	,955	,133	,377		7,201	,000	,443	,372	,353	,876	1,141
	MOL-M23-T	,138	,039	,186		3,557	,000	,319	,194	,174	,876	1,141
3	(Constante)	122,021	6,350			19,216	,000					
	CTI-Acc-T	,939	,131	,371		7,145	,000	,443	,370	,347	,874	1,144
	MOL-M23-T	,141	,038	,190		3,664	,000	,319	,200	,178	,875	1,142
	MOL-M1-T	-,091	,034	-,130		-2,684	,008	-,141	-,148	-,130	,998	1,002
4	(Constante)	135,763	8,914			15,230	,000					
	CTI-Acc-T	,869	,135	,343		6,458	,000	,443	,340	,312	,825	1,213
	MOL-M23-T	,146	,038	,197		3,811	,000	,319	,208	,184	,872	1,146
	MOL-M1-T	-,082	,034	-,118		-2,431	,016	-,141	-,135	-,117	,985	1,016
	CTI-Pol-T	-,245	,112	-,109		-2,183	,030	-,210	-,121	-,105	,928	1,077
5	(Constante)	129,532	9,327			13,888	,000					
	CTI-Acc-T	,831	,135	,328		6,160	,000	,443	,326	,296	,811	1,234
	MOL-M23-T	,135	,038	,182		3,507	,001	,319	,193	,168	,856	1,168
	MOL-M1-T	-,087	,034	-,125		-2,579	,010	-,141	-,143	-,124	,980	1,020
	CTI-Pol-T	-,293	,114	-,131		-2,578	,010	-,210	-,143	-,124	,892	1,121
6	(Constante)	128,073	9,310			13,756	,000					
	CTI-Acc-T	,737	,142	,291		5,180	,000	,443	,279	,247	,723	1,383
	MOL-M23-T	,126	,039	,169		3,257	,001	,319	,180	,156	,844	1,185
	MOL-M1-T	-,076	,034	-,110		-2,255	,025	-,141	-,125	-,108	,958	1,044
	CTI-Pol-T	-,297	,113	-,133		-2,624	,009	-,210	-,146	-,125	,892	1,122
	CTI-Est-T	,232	,107	,108		2,163	,031	,153	,120	,103	,915	1,092
	MOL-M30-T	,087	,043	,107		2,024	,044	,295	,113	,097	,816	1,226
7	(Constante)	122,922	9,560			12,857	,000					
	CTI-Acc-T	,780	,143	,308		5,463	,000	,443	,293	,259	,709	1,411
	MOL-M23-T	,112	,039	,152		2,895	,004	,319	,161	,138	,823	1,215
	MOL-M1-T	-,063	,034	-,091		-1,848	,066	-,141	-,103	-,088	,928	1,078
	CTI-Pol-T	-,313	,113	-,140		-2,777	,006	-,210	-,154	-,132	,888	1,127
	CTI-Est-T	,226	,107	,105		2,124	,034	,153	,118	,101	,915	1,093
	MOL-M30-T	,093	,043	,115		2,177	,030	,295	,121	,103	,812	1,231
8	(Constante)	126,584	9,632			13,142	,000					
	CTI-Acc-T	,671	,150	,265		4,476	,000	,443	,244	,211	,636	1,573
	MOL-M23-T	,110	,039	,148		2,850	,005	,319	,158	,134	,823	1,216
	MOL-M1-T	-,047	,035	-,067		-1,339	,181	-,141	-,075	-,063	,887	1,128
	CTI-Pol-T	-,266	,114	-,119		-2,339	,020	-,210	-,130	-,110	,859	1,164
	CTI-Est-T	,260	,107	,121		2,429	,016	,153	,135	,115	,898	1,114
	MOL-M30-T	,089	,043	,109		2,077	,039	,295	,116	,098	,810	1,234
	MOL-M2-T	,100	,037	,136		2,683	,008	,073	,149	,127	,863	1,159
MOL-M8-T	-,091	,040	-,130		-2,283	,023	-,283	-,127	-,108	,686	1,457	
9	(Constante)	124,799	9,551			13,066	,000					
	CTI-Acc-T	,657	,150	,259		4,389	,000	,443	,239	,207	,639	1,566
	MOL-M23-T	,107	,039	,144		2,770	,006	,319	,154	,131	,826	1,211
	CTI-Pol-T	-,277	,114	-,124		-2,435	,015	-,210	-,135	-,115	,863	1,159

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
	B	Error s	Beta				Orden	Parc	Part	Tolera	VIF
CTI-Est-T	,254	,107	,118		2,378	,018	,153	,132	,112	,899	1,112
MOL-M30-T	,097	,042	,119		2,296	,022	,295	,128	,108	,828	1,207
MOL-M2-T	,111	,036	,151		3,053	,002	,073	,169	,144	,908	1,102
MOL-M8-T	-,102	,039	-,146		-2,620	,009	-,283	-,146	-,124	,718	1,393
(Constante)	122,104	9,591			12,731	,000					
CTI-Acc-T	,678	,149	,268		4,545	,000	,443	,248	,214	,636	1,573
MOL-M23-T	,115	,039	,155		2,988	,003	,319	,166	,140	,816	1,225
CTI-Pol-T	-,297	,114	-,133		-2,614	,009	-,210	-,145	-,123	,857	1,167
10 CTI-Est-T	,250	,106	,117		2,352	,019	,153	,131	,111	,899	1,113
MOL-M30-T	,100	,042	,123		2,386	,018	,295	,133	,112	,827	1,209
MOL-M2-T	,097	,037	,133		2,655	,008	,073	,148	,125	,879	1,137
MOL-M8-T	-,126	,040	-,180		-3,108	,002	-,283	-,172	-,146	,661	1,512
MOL-M10-T	,081	,039	,111		2,069	,039	-,080	,116	,097	,766	1,305

En la tabla 5.79 se observan las variables con cada uno de los pesos específicos para la ecuación de regresión.

Tabla 5.79. Pesos específicos

10	(Constante)	122,104
	CTI-Acc-T	,678
	MOL-M23-T	,115
	CTI-Pol-T	-,297
	CTI-Est-T	,250
	MOL-M30-T	,100
	MOL-M2-T	,097
	MOL-M8-T	-,126
	MOL-M10-T	,081

La ecuación de regresión lineal obtenida en este caso es la que se muestra a continuación:

Ecuación de Regresión Lineal:

Eficacia Negociadora = 122,104 + 0,678 Orientación a la Acción + 0,115 Atribución Internalista del Éxito (M23) – 0,297 Pensamiento Polarizado + 0,250 Pensamiento Estereotipado + 0,100 Transformación Rentabilizadora (M30) + 0,097 Hiperanálisis (M2) – 0,126 Inflación-Decepción (M8) + 0,081 Imantación por lo Imposible (M10).

El error típico de medida=14,962

Parece pues, que en el presente estudio, la variable más importante para predecir la Eficacia Negociadora es la Orientación a la Acción, seguido de la Atribución Internalista del Éxito, el Pensamiento Polarizado, el Pensamiento Estereotipado, la Transformación Rentabilizadora, el Hiperanálisis, la Inflación-Decepción y la Imantación por lo Imposible.

5.6.12. Análisis discriminante

Si bien fue posible establecer una ecuación predictiva que vincule escalas y facetas del pensamiento constructivo y los moldes mentales con la eficacia negociadora, al realizar esta estimación a través de la variabilidad de toda la muestra, nos refleja en error típico de medida que nos podría llevar a desajustes predictivos con puntuaciones centrales.

Al objeto de maximizar la función predictiva de las escalas y facetas del pensamiento constructivo y de los moldes mentales con la eficacia negociadora, se establece la posibilidad de un análisis discriminante de los constructos del pensamiento constructivo entre dos grupos: el 25% de sujetos con mayor eficacia negociadora y el 25% de menor eficacia negociadora. Con ello estableceremos un perfil más específico para poder tomar la decisión de asignación al grupo de mayor eficacia negociadora. En esta línea establecemos las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 12

H0= No es posible obtener una función discriminante que clasifique adecuadamente a los sujetos en más o menos eficaces, con un porcentaje de aciertos satisfactorios.

H1= Es posible obtener una función discriminante que clasifique adecuadamente a los sujetos en más o menos eficaces, con un porcentaje de aciertos satisfactorios.

Tabla 5.80. Variables en el análisis

Paso		Tolerancia	F para salir	Lambda de Wilks
1	CTI-CON-T	1,000	88,336	
2	CTI-CON-T	,983	61,936	,825
	MOL-M12-T	,983	15,215	,658
3	CTI-CON-T	,902	33,107	,675
	MOL-M12-T	,983	13,696	,610
	MOL-D10-T	,915	11,871	,604
	CTI-CON-T	,788	17,818	,605
4	MOL-M12-T	,962	10,354	,580
	MOL-D10-T	,914	12,154	,586
	CTI-Int-T	,842	5,387	,564

En la tabla anterior se nos indica qué variables independientes son consideradas significativas para la obtención de la función discriminante. Vemos, en este caso, el Afrontamiento Conductual, el Molde Mental (12) Disociación Emocional, la Dimensión (10) Optimización Autopotenciadora y la faceta Intransigencia de la Escala Pensamiento Categórico del Pensamiento Constructivo.

Los datos obtenidos en las tablas siguientes, autovalor (0.831), como la correlación canónica (0.674) nos permite concluir que existe una única función discriminante que, de forma significativa (.000) clasifica a los sujetos en dos grupos de mayor y menor eficacia negociadora. La función discriminante explica el 45% de la varianza de las puntuaciones.

Tabla 5.81. Lambda de Wilks

Paso	Número de variables	Lambda	gl1	gl2	gl3	F exacta	
						Estadístico	gl1
1	1	,658	1	1	170	88,336	1
2	2	,604	2	1	170	55,469	2
3	3	,564	3	1	170	43,315	3
4	4	,546	4	1	170	34,681	4

Tabla 5.81. Autovalores

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	,831 ^a	100,0	100,0	,674

a. Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Tabla 5.82. Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,546	101,588	4	,000

Para obtener información acerca de cómo contribuye cada una de las variables a la función discriminante extraída hay que atender a las correlaciones que presentan estas variables discriminantes con la función. Las correlaciones nos indicarán qué variables presentan un mayor poder de discriminación entre negociadores con mayor o menor nivel de eficacia. Las correlaciones reciben el nombre de saturaciones canónicas y son expuestas en la tabla XXX. En ella se indica que las mayores correlaciones con la función discriminante corresponden, en orden decreciente, a las siguientes variables: (CON) Afrontamiento Conductual (.519), (CAT) Intransigencia (-.286), D10 Optimización Autopotenciadora (.405) y (M12) Disociación Emocional (-.366).

Tabla 5.83. Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

	Función
	1
CTI-CON-T	,519
CTI-Int-T	-,286
MOL-D10-T	,405
MOL-M12-T	-,366

Tabla 5.84. Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes

	Función
	1
CTI-CON-T	,078
CTI-Int-T	-,041
MOL-D10-T	,018
MOL-M12-T	-,014
(Constante)	-2,214

Para finalizar, daremos cuenta de las predicciones de la función de clasificación a los dos grupos de eficacia negociadora, en función de las variables utilizadas como predictoras. En la tabla 5.85 se muestran los porcentajes de casos correctamente e incorrectamente clasificados.

Se observa que porcentajes superiores al 87% han sido clasificados correctamente. Así el 87,5 de los negociadores eficaces han sido clasificados correctamente en función de las variables predictoras utilizadas. Por su parte, el 77,6 de los menos eficaces ha sido clasificado, igualmente de manera correcta en la distribución. Se observa, por tanto, una ganancia superior al 50% que se acertaría por azar.

Tabla 5.85 Resultados de la clasificación^a

sumacenexperimental		Grupo de pertenencia pronosticado		Total
		1,00	2,00	
Original	1,00	77	11	88
	Recuento 2,00	19	66	85
	Casos desagrupados	98	61	159
	1,00	87,5	12,5	100,0
	% 2,00	22,4	77,6	100,0
	Casos desagrupados	61,6	38,4	100,0

a. Clasificados correctamente el 82,7% de los casos agrupados originales.

5.6.13. Análisis de los componentes principales

El último análisis a realizar pretende identificar el número y composición de componentes necesario para resumir las puntuaciones observadas en las principales variables socioafectivas (Lloret-Segura, Ferreres-Taver, Hernández-Baeza y Tomás-Marco, 2014). Se establecen las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 13

H0= No es posible obtener componentes que expliquen la variabilidad de las puntuaciones en las distintas escalas y dimensiones.

H1= Es posible obtener componentes que expliquen la variabilidad de las puntuaciones en las distintas escalas y dimensiones.

Para ello se realiza un análisis por componentes principales, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 5.86. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,072	33,735	33,735	6,072	33,735	33,735	3,608	20,047	20,047
2	2,419	13,441	47,176	2,419	13,441	47,176	2,989	16,607	36,653
3	1,254	6,966	54,141	1,254	6,966	54,141	2,662	14,790	51,443
4	1,100	6,110	60,252	1,100	6,110	60,252	1,446	8,035	59,478
5	1,003	5,570	65,822	1,003	5,570	65,822	1,142	6,343	65,822
6	,808	4,491	70,312						
7	,774	4,298	74,610						
8	,663	3,686	78,296						
9	,638	3,545	81,841						
10	,561	3,119	84,960						
11	,509	2,830	87,790						
12	,480	2,668	90,458						
13	,416	2,310	92,768						
14	,375	2,085	94,853						
15	,354	1,968	96,821						
16	,282	1,566	98,387						
17	,245	1,363	99,751						
18	,045	,249	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 5.87. Matriz de componente rotado^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
MOL-D4-T	,774				
MOL-D7-T	-,750				
MOL-D5-T	,738				
MOL-D3-T	,720				
MOL-D2-T	,645				
MOL-D6-T	,627				
CTI-PCG-T		-,716			
CTI-EMO-T		-,692			
CTI-ESO-T		,657			
CTI-CAT-T		,629			
SumaCEN II		-,464			
CTI-OPT-T			,790		
MOL-D8-T			,675		
CTI-CON-T			,585		
MOL-D10-T			,580		
MOL-D1-T					
MOL-D9-T					
CTI-MAG-T					

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

En cuanto al número de componentes, se plantea reflejar solamente aquellos componentes formados por tres o más elementos individuales.

Así, se observan tres componentes, que explican los tres de forma conjunta el 54% de la varianza.

5.7. Discusión de los resultados (Estudio 2)

El presente estudio pretende, solucionando las dificultades de control de variables de la muestra del estudio anterior, que amenazan a la validez de los resultados, confirmar o refutar los datos obtenidos en el estudio 1.

Aunque el estudio partió del establecimiento de dos grupos (experimental y control) diferenciados por los mandos, en función del grado de desempeño profesional, en los análisis efectuados se comprobó que no existen diferencias entre ambos grupos en Eficacia Negociadora, lo cual nos permitió hablar de una única muestra. Tampoco se encontraron diferencias en Pensamiento Constructivo Global entre los dos grupos.

Si presentaron diferencias entre ambos grupos (experimental y control) en eficacia negociadora y en Pensamiento Constructivo (hipótesis 1), tanto en edad como en años de servicio, aplicando el T-Test. Esto nos permite aceptar la hipótesis alternativa.

Como se quiere valorar la tendencia que marca la edad sobre la eficacia negociadora (hipótesis 2), se usó el ANOVA, dividiendo los años en tres franjas de edad, destacando que la franja de menor edad (22-37 de edad) es la que mayor puntuación obtiene y decrece progresivamente en las otras dos franjas, aunque el resultado final del ANOVA nos hace rechazar la idea de que la edad en general influye, ya la prueba ANOVA nos invita a rechazar la hipótesis alternativa. En cambio en el estudio 1 se encontraron diferencias significativas, probablemente por el tipo de muestra utilizado.

También que quiso valorar la tendencia que marca la edad (hipótesis 2), sobre el Pensamiento Constructivo, usándose igualmente el ANOVA y dividiendo la edad en tres franjas, destacando que la franja de menor edad (22-37 de edad) es la que mayor puntuación obtiene y decrece progresivamente en las otras dos franjas,

aunque el resultado final del ANOVA nos permite aceptar la hipótesis alternativa, planteando que la edad influye en el mayor o menor Pensamiento Constructivo. En cambio, en el estudio 1 no se pudo aceptar la hipótesis alternativa ya que no se presentaban diferencias significativas en la edad y el pensamiento, probablemente también por el tipo de muestra utilizado.

En lo referente a los años de servicio con la eficacia negociadora (hipótesis 3) se reproducen los mismos parámetros que en la edad, con el ANOVA, dividiendo los años de servicio en tres franjas, destacando que la franja de menor años de servicio (1-12 años) es la que mayor puntuación obtiene y decrece progresivamente en las otras dos franjas, aunque el resultado final del ANOVA nos hace rechazar la idea de que los años de servicio en general influye, ya la prueba ANOVA nos invita a rechazar la hipótesis alternativa 3.

También que quiso valorar la tendencia que marca los años de servicio sobre el Pensamiento Constructivo, usándose igualmente el ANOVA y dividiendo los años en tres franjas, destacando que la franja de menor antigüedad (1-12 años) es la que mayor puntuación obtiene y decrece progresivamente en las otras dos franjas, aunque el resultado final del ANOVA nos permite aceptar la hipótesis alternativa 3, planteando que los años de servicio influyen en el mayor o menor Pensamiento Constructivo. Quizás los resultados del estudio 1 están limitados y estos resultados obtenidos en el estudio 2 son más consistentes y fiables, y debemos darle mayor verosimilitud. El resultado obtenido es paradójico con respecto al modelo presentado de inteligencia cognitivo-experiencial, porque los datos van en contra de la tendencia presentada por Epstein (2001). Una posible explicación pueda ir en la línea que las dos variables analizadas (edad y antigüedad en el servicio) tienen algo en común, pues es normal que los más jóvenes conformen las últimas promociones de policías locales y sean, a su vez, los que menos años de servicio acumulen.

En el estudio anterior analizamos la variable nivel de estudios, y observamos que aquellos que tenían estudios superiores tuvieron puntuaciones superiores, tanto en Eficacia Negociadora como Pensamiento Constructivo, sobre los que carecían de dichos estudios. A pesar de no tener el dato reflejado en el estudio segundo, la información obtenida nos indica que las promociones actuales que acceden al cuerpo de policía local tienen una formación académica superior a promociones

anteriores. Podríamos hipotetizar que la influencia de la menor edad y menor antigüedad en la mayor eficacia y mayor pensamiento constructivo está motivada por el mayor nivel formativo, tal y como se razona en estudio de Rodríguez (2013).

En lo que respecta a la variable sexo (hipótesis 4), a diferencia del estudio primero, se encontraron diferencias significativas entre ambos sexos, tanto en Eficacia Negociadora como en Pensamiento Constructivo. Los resultados indican que las mujeres obtienen puntuaciones superiores a los hombres en ambas variables estudiadas, tanto Eficacia Negociadora ($F_{1,325}=1.189$, $p<.008$) como en Pensamiento Constructivo Global ($F_{1,324}=3.344$, $p<.027$), y se procede a aceptar la hipótesis alternativa 4. Tal y como indica Epstein (2001), las diferencias entre sexo en todas las escalas del CTI son pequeñas y de escasa significación práctica. La explicación de esta diferencia en el estudio 2 es que si se observa el número de mujeres policía, vemos las diferencias cuantitativas entre las dos submuestras. Este dato puede ser compatible con la idea de que las mujeres que optan a un mismo puesto que los hombres tienen que tener o demostrar mayor capacidad, o también que la disposición de una mujer que accede a un puesto como el de agente de policía ya indica mayor capacidad.

Con respecto al instrumento de medida (hipótesis 5) que hemos usado para identificar la eficacia negociadora como medida única y general, podemos decir que el coeficiente de fiabilidad, medido a través del Alfa de Cronbach, del CEN 2 garantiza la fiabilidad de la prueba ($\alpha=.908$). Este coeficiente es incluso algo más alto que en el estudio 1, pudiéndose considerarse como indicador excelente, aceptándose la hipótesis alternativa 5.

En el análisis correlacional que se plantea entre la Eficacia Negociadora, el Pensamiento Constructivo Global y los Moldes Mentales (a través de los tres Encuadres), (hipótesis 6) sirve para observar si existen relaciones entre variables socioafectivas y la eficacia negociadora y, por tanto, proceder a un estudio más específico de las posibles causalidades entre las mismas. Este análisis correlacional preliminar realizado con las variables que determinan el objeto del presente estudio, la Eficacia Negociadora, el Pensamiento Constructivo Global y los Moldes Mentales (a través de los tres Encuadres), permite observar que la Eficacia Negociadora se relaciona positivamente, de forma significativa con el Pensamiento Constructivo Global, (tal como sucedió en el primer estudio), y los encuadre de

Ajuste y Optimización de los Moldes Mentales, (dato novedoso), no así con el encuadre de Espontaneidad. A su vez, el Pensamiento Constructivo Global correlaciona positivamente, de forma significativa, con los tres Encuadres de los Moldes Mentales, (los dos aludidos anteriormente) y el encuadre de Espontaneidad.

Los datos corroboran la aceptación de la hipótesis alternativa 6. Que la eficacia negociadora correlacione con el Pensamiento Constructivo ya ha sido discutido en el estudio 1 anterior, y se ratifica en este estudio. Lo novedoso es que también otra teoría socioafectiva como la de los moldes de la mente (Hernández-Guanir, 2002), correlaciona tanto con la eficacia negociadora como con la teoría del pensamiento constructivo, en mayor intensidad, con el interés que puede suscitar.

Podemos entonces sugerir que el realismo y la optimización, junto con el pensamiento constructivo global tienen relación con la eficacia negociadora. A su vez, las relaciones encontradas entre estos dos encuadres y el pensamiento constructivo global nos invita a pensar que hay una varianza común que comparten. Aunque estas variables no miden lo mismo, están emparentadas.

Los datos anteriores nos llevan a profundizar en las relaciones establecidas y se procede a correlacionar la Eficacia Negociadora con variables de segundo orden (hipótesis 7), tanto del Pensamiento Constructivo, por medio de sus facetas, como de los Moldes Mentales, a través de las Dimensiones. Si analizamos las correlaciones de las distintas escalas del Pensamiento Constructivo y las diez dimensiones de los Moldes para observar si existen correlaciones entre la puntuación total del CEN II y las variables socioafectivas más operacionales, más concretas, y entre ellas mismas, en general se puede decir que tanto la puntuación total de pensamiento constructivo, como las grandes escalas están asociadas al constructo “eficacia negociadora”. Estos datos ratifican los obtenidos en el estudio 1. Los resultados de las dimensiones con la eficacia negociadora indican que también la teoría de los moldes mentales pudiera explicar la variabilidad de las puntuaciones en eficacia negociadora, ratificando la importancia de variables socioafectivas (la valoración que las personas hacen sobre el mundo y la vida en situaciones de egoimplicación) en el constructo “eficacia negociadora”. Y, en concreto, valorar la realidad tal y como se presenta, sin distorsionarla, y visualizar el futuro de forma positiva.

Las dimensiones de moldes correlaciona con casi todas las escalas del pensamiento constructivo, salvo las dos dimensiones de optimización, que no correlacionan con el pensamiento categórico. Esto indica que tanto la teoría de los moldes mentales como la del pensamiento constructivo comparten varianza, o dicho de otra forma, pueden formar parte de un constructo más general, que se llama inteligencia socioafectiva o **“adaptación constructiva positiva”**.

El que no exista relación (correlación) entre pensamiento categórico y variables socioafectivas optimizadoras puede ser debido a que éstas pudieran ser medidas de naturaleza diferente, aspectos a tener en consideración en los análisis causales posteriores. Todo estos resultados obtenidos en las correlaciones comentadas indica que procede aceptar la hipótesis alternativa 7.

También se observó en los resultados para poner a prueba las posibles diferencias, en pensamiento constructivo y moldes mentales, entre los negociadores más eficaces y los menos eficaces, (hipótesis 8) y se constató que, en prácticamente todas variables y facetas de los moldes mentales y el pensamiento constructivo existen diferencias significativas. De las cincuenta y ocho variables, en once de ellas no se encontraron diferencias significativas.

En pensamiento constructivo, no se encontraron diferencias en tres de ellas: pensamiento mágico, creencias paranormales y pensamiento estereotipado. El pensamiento estereotipado aparece también en el estudio 1. Esto invita a pensar que estas variables de pensamiento no guardan relación con la mayor o menor eficacia. Todos estos pensamientos de valoración general no parecen ser influyentes para que un negociador actúe de forma eficaz.

Con respecto a variables de los moldes, no se encontraron diferencias en una dimensión y siete moldes: la dimensión Implicación Vital, y los moldes siguientes: implicación directa, hiperanálisis (de la dimensión anteriormente comentada), focalización en la carencia, imantación por lo imposible, atribución social del éxito, atribución a la falta de esfuerzo, y control emocional anticipatorio.

Evidentemente la disposición a ser o bien solamente actor o espontáneo o solamente calculador, reflexivo y distante supuestamente no influye en el grado de eficacia. El ver en los demás cualidades que uno no tiene, quedarse con la ilusión de algo que ya no tengo, ser dependiente socialmente, pensar que uno no hace las

cosas bien porque no se esfuerza, o visualizar anticipadamente las emociones que tendré en un futuro parece que no marcan diferencias en las puntuaciones extremas. Del resto de encuadres, moldes y dimensiones, existe una posible relación que habrá que profundizar. Por lo tanto, aceptamos la hipótesis alternativa 8.

Se podría concluir, con respecto a la relación causal (hipótesis 9) de Las Escalas del Pensamiento Constructivo y de las Dimensiones de Moldes Mentales en la mayor o menor eficacia negociadora que, salvo Optimismo ingenuo y Pensamiento Esotérico, todas las escalas y dimensiones socioafectivas, influyen en la mayor o menor eficacia negociadora, con lo que se justifica la aceptación de la hipótesis alternativa 9.

No obstante, se deben hacer las siguientes consideraciones con respecto al Pensamiento Constructivo y las Dimensiones Mentales:

- Las escalas que tienen una tendencia de influencia lineal positiva son Afrontamiento Emocional, Afrontamiento Conductual, Operatividad, Optimización Positivizante y Optimización Autopotenciadora.
- Las escalas que tienen una tendencia de influencia lineal negativa son: Pensamiento Mágico y Pensamiento Categórico, Negatividad, Discordancia, Atribución Externa
- Las escalas que tienen una tendencia de influencia en forma de V son: Implicación Vital y Optimización Preparatoria
- Las escalas que tienen una tendencia de influencia en uno de los extremos son: Evitación, Defensividad

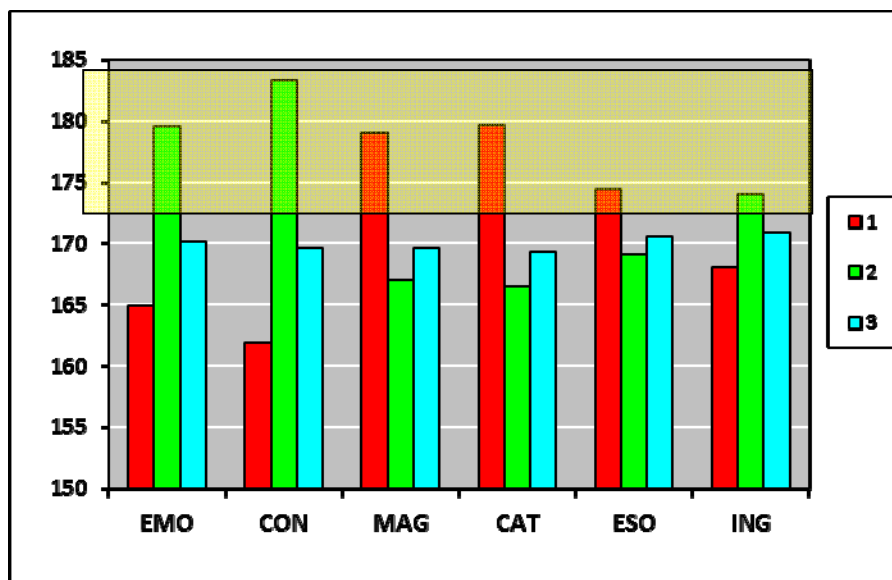
En definitiva, para poder obtener una puntuación alta en eficacia negociadora, el perfil socioafectivo se caracteriza por:

- Mayor afrontamiento emocional, conductual, operatividad, optimización positivizante, preparatoria y autopotenciadora, y mayor hiperanálisis.
- Menor pensamiento mágico, categórico, menor negatividad, menor discordancia, menor atribución externa y menor evitación.

Para visualizar adecuadamente los resultados obtenidos, se realiza una gráfica con el fin de relacionar las puntuaciones obtenidas en eficacia negociadora en

función de que se esté en los grupos de mayor, menor y media puntuación en las escalas del CTI (ver gráfico 5.6).

Gráfico 5.6- Resultados



- Grupo 1: 25% de menor puntuación en la escala correspondiente.
- Grupo 2: 25% de mayor puntuación en la escala correspondiente.
- Grupo 3: 50% de puntuación intermedia en la escala correspondiente.

Los que tienen una alta puntuación en Eficacia Negociadora (CEN II) se caracterizan en el CTI por lo siguiente:

En EMO están en el grupo 2 del 25% más alto.

En CON están en el grupo 2 del 25% más alto.

En MAG están en el grupo 1 del 25% más bajo.

En CAT están en el grupo 1 del 25% más bajo.

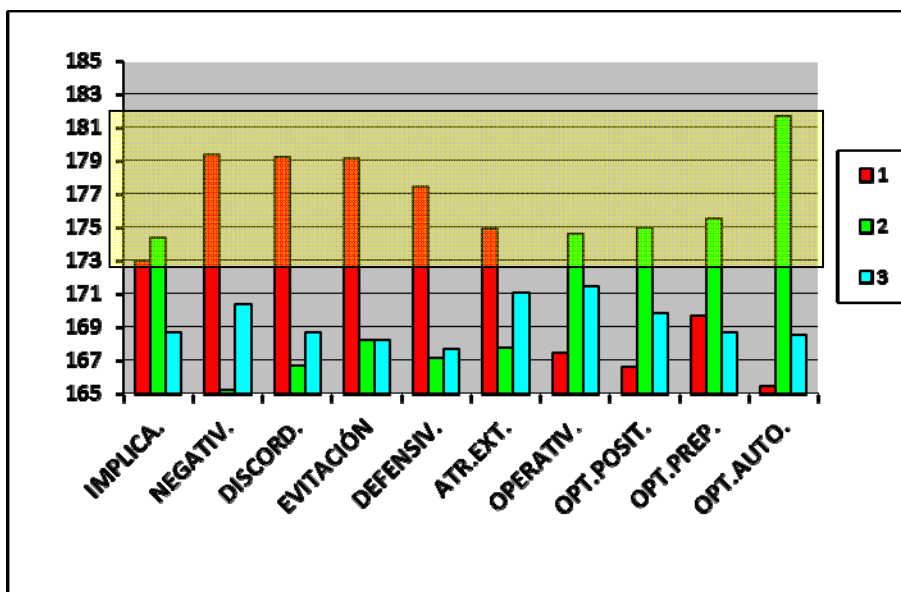
En ESO están en el grupo 1 del 25% más bajo.

En ING están en el grupo 2 del 25% más alto.

En la gráfica se observa que los que obtienen mayor puntuación en Eficacia Negociadora a su vez obtienen mayor puntuación en las escalas EMO, CON y ING y menores puntuaciones en las escalas MAG, CAT y ESO.

Se realiza una gráfica para relacionar las puntuaciones obtenidas en eficacia negociadora en función de que se esté en los grupos de mayor, menor y media puntuación en las dimensiones de los moldes.

Gráfico 5.7- Resultados



- Grupo 1: 25% de menor puntuación en la escala correspondiente.
- Grupo 2: 25% de mayor puntuación en la escala correspondiente.
- Grupo 3: 50% de puntuación intermedia en la escala correspondiente.

Los que tienen una alta puntuación en Eficacia Negociadora (CEN II) se caracterizan en las dimensiones de moldes por lo siguiente:

- En la IMPLICACIÓN VITAL están en el grupo 1, del 25% más alto.

- En NEGATIVIDAD están en el grupo 1, del 25% más bajo.
- En DISCORDANCIA están en el grupo 1, del 25% más bajo.
- En EVITACIÓN están en el grupo 1, del 25% más bajo.
- En DEFENSIVIDAD están en el grupo 1, del 25% más bajo.
- En ATRIBUCIÓN EXTERNA están en el grupo 1, del 25% más bajo.
- En OPERATIVIDAD están en el grupo 2, del 25% más alto.
- En OPTIMIZACIÓN POSITIVIZANTE están en el grupo 2, del 25% más alto.
- En OPTIMIZACIÓN PREPARATORIA están en el grupo 2, del 25% más alto.
- En OPTIMIZACIÓN AUTOPOTENCIADORA están en el grupo 2, del 25% más alto.

Con respecto a la la posible influencia causal entre el pensamiento constructivo global en la eficacia negociadora (hipótesis 10), en los resultados del ANOVA realizado, tomando como variable dependiente la eficacia negociadora y como variable criterio la mayor o menor puntuación en PCG, se observa que a mayor puntuación en PCG mayor puntuación en eficacia negociadora, y esta influencia lineal positiva se acentúa a medida que la puntuación en PCG es mayor, determinando que para obtener una alta puntuación en eficacia negociadora se debe poseer alta puntuación en pensamiento constructivo. Los datos muestran una relación lineal directa entre el PCG y la eficacia en la negociación, aceptándose la hipótesis alternativa 10.

Se reitera el dato obtenido en el estudio 1, que para poder tener una alta eficacia negociadora es necesario una alta puntuación en el pensamiento constructivo global, que indica a una persona con una estructura de pensamiento flexible, con capacidad adaptativa a diferentes situaciones, con alto nivel de aceptación de sí mismo y de los demás, siendo capaz mantener relaciones gratificantes. En definitiva, una persona con alto nivel de eficacia negociadora debe tener una buena puntuación en inteligencia experiencial (Epteín, 1994, 1998, 2001).

Con respecto a la posibilidad de predecir la puntuación en eficacia negociadora a través de las distintas escalas, facetas, dimensiones y moldes (hipótesis 11), los resultados también demuestran, como en el estudio 1, que es posible obtener una ecuación de regresión que permita tener una puntuación en eficacia negociadora a través de las puntuaciones del CTI y del Test Moldes Mentales, pudiéndose aceptar la hipótesis alternativa 11.

Según dicha ecuación, para obtener una alta puntuación en eficacia negociadora debo tener bajo pensamiento polarizado (dentro del pensamiento categórico), alto pensamiento estereotipado (dentro del optimismo ingenuo, como el nivel de ingenuidad del estudio 1), alta orientación a la acción (dentro del afrontamiento conductual), junto con alta atribución internalista del éxito, alta transformación rentabilizadora, alto hiperanálisis, bajo nivel de inflación-decepción, y alta imantación por lo imposible.

Pero en esta ecuación de regresión se sigue teniendo un error típico de medida que si se toman en cuenta las puntuaciones en la franja central, podría dar lugar a variabilidad o dispersión. Esto se produce porque al tomarse todas las medidas de toda la muestra, y no los grupos más diferenciados (mayor o menor eficacia) pierde precisión la ecuación predictiva.

El resultado del análisis discriminante, (hipótesis 12) al igual que en el estudio 1, ajusta mucho más la agrupación entre eficaces y no eficaces, de tal manera que la función resultante en este segundo estudio agrupa correctamente a un mayor porcentaje de los sujetos (87,5% en el grupo más eficaz). Esto nos indica que existen determinadas variables socioafectivas (en este caso afrontamiento conductual, intransigencia, Dimensión de optimización autopotenciadora, y el molde de disociación emocional) que definen un perfil del negociador eficaz. Por tanto se acepta la hipótesis alternativa 12.

Se define las características que predicen a un negociador eficaz en base a aquellas personas que tienen una tendencia a pensar automáticamente en términos que faciliten una acción eficaz, siendo personas optimistas, entusiastas, enérgicas y fiables (Eptein, 2001). Debe tener baja rigidez, ser transigente permitiendo consentir y no ver a los demás como hostiles, con capacidad para revertir los acontecimientos negativos en positivos, ser capaz de darse ánimos, previendo las

ventajas e inconvenientes y valorando los resultados logrados. Es también importante que sea capaz de enfrentarse a las situaciones sin desconectar sus emociones, aunque sufra, sin evitar las situaciones problemáticas.

El último análisis cuantitativo (hipótesis 13) hace referencia a la posibilidad de obtención de aquellos componentes principales. En el análisis por componentes principales, las variables observadas (contestaciones a las pruebas) son las variables independientes. Por tanto, nos interesa saber los componentes que puedan resumir las puntuaciones observadas.

Así, se obtienen tres componentes, que explican los tres de forma conjunta el 54% de la varianza, y que son formados por los siguientes elementos:

Componente 1, al que se le puede denominar AJUSTE (explica el 33,7% de la varianza): coincide con las dimensiones Negatividad, Discordancia, Evitación, Defensividad, Atribución Externa y Operatividad., que el marco teórico de los moldes mentales coincide con el encuadre de ajuste

Componente 2, al que se le puede denominar “Pensamiento Disfuncional” (explica el 13,4% de la varianza): formado por alta puntuación en escalas negativas en el pensamiento constructivo, y puntuaciones bajas en escalas constructivas.

PENSAMIENTO DISFUNCIONAL: En sentido negativo el Pensamiento Constructivo Global, el Afrontamiento Emocional y la Eficacia Negociadora. En sentido positivo el Pensamiento Esotérico y el Pensamiento Categórico.

Componente 3: al que se le puede denominar “Disposición del futuro”, (explica el 6,9% de la varianza) que recoge dos dimensiones del encuadre de Optimización, a los que se les une el optimismo y el afrontamiento conductual del pensamiento constructivo.

DISPOSICIÓN DEL FUTURO: Optimismo Ingenuo, Optimización Positivizante, Afrontamiento Conductual y Optimización Autopotenciadora.

Todo lo que hemos visto en este capítulo confirma que el talento negociador es la suma de determinadas características personales, en la línea de Pimentel (2013, tomado de Bercoff, 2005) que dice que es la suma de varios factores principales: las capacidades innatas de las personas y la adquisición de experiencia y formación en la negociación.

CONCLUSIONES GENERALES

Al final de las distintas investigaciones en que está dividido este trabajo, se han recogido las conclusiones correspondientes a cada uno de ellos. No obstante, en este epígrafe presentamos las conclusiones generales o más relevantes del conjunto de la investigación.

Para la medición de la variable criterio (eficacia negociadora) en los dos estudios, se utilizó el Cuestionario de Eficacia Negociadora CENII, a pesar de que entre la realización de ambos estudios nació otro instrumento EN (eficacia negociadora), que consiste en una actualización mínima del utilizado en nuestro estudio. El objetivo de mantener el mismo instrumento en ambos estudios fue la necesidad de garantizar la validez interna del mismo. Uniendo los dos estudios, la muestra final del estudio relacional entre pensamiento constructivo y eficacia negociadora fue de más de 600 sujetos, lo que se considera como una muestra altamente representativa.

En general, el aspecto más destacado y relevante de la presente investigación es que la hipótesis general ha sido confirmada de forma evidente, pues los datos han podido demostrar que la eficacia negociadora también se puede predecir partir de variables de naturaleza socioafectiva. Y esto es así porque hemos constatado

que los factores personales, entendidos como aquellas características individuales, necesidades, actitudes, expectativas y otras disposiciones, relativamente estables en los seres humanos, tienen una influencia en el grado de eficacia negociadora.

Así mismo, queremos resaltar que es novedoso e innovador el hecho de analizar la relación existente entre el Pensamiento Constructivo y los Moldes de la Mente con la Eficacia Negociadora. En este sentido no se han encontrado referencias bibliográficas que las vinculen. Las teorías expuestas en este estudio nos muestran otra forma de enfocar la explicación entre el ser humano y el mundo y la realidad, y es a través de habilidades adaptativas o también llamadas “inteligentes”, tal como indica Rodríguez-Mateo, (2005).

Este trabajo representa un respaldo importante para la utilidad y funcionalidad de las teorías socioafectivas, y en concreto para la teoría del pensamiento constructivo y la de los moldes de la mente, consolidando un cuerpo empírico y de resultados que en estos momentos es, al menos tan importante como los constructos que hasta el siglo pasado han dominado la psicología, como son la inteligencia o la personalidad.

Entre las teorías de las inteligencias socioafectivas entendidas como habilidades, esta investigación ha presentado dos de ellas, que tienen como virtud su aspecto operativo y plantean estrategias de afrontamiento concretas. Tanto la teoría del pensamiento constructivo del profesor Epstein (1998) como la teoría de los moldes de la mente del profesor Hernández-Guanir (2002) proponen respuestas cognitivo-afectivas que operativizan la visión de la evaluación de la realidad como habilidades propiamente inteligentes.

Las distintas escalas y facetas del pensamiento constructivo y los encuadres, dimensiones y moldes de la teoría del Profesor Hernández-Guanir (2002) aunque no miden lo mismo, mantienen una relación que los identifica como vinculadas a un constructo general socioafectivo. Las dimensiones de moldes correlacionan con casi todas las escalas del pensamiento constructivo, salvo las dos dimensiones de optimización, que no correlacionan con el pensamiento categórico. Esto indica que comparten varianza, pudiendo formar parte de un constructo que podemos llamar como “adaptación constructiva positiva”.

Esta investigación permite conseguir uno de los objetivos prioritarios de la psicología, que es buscar modelos predictivos que puedan lograr la intervención psicológica.

Los resultados de este estudio pretenden contribuir al incremento del conocimiento de la relación entre aspectos socioafectivos y negociación: en los aspectos de selección de negociadores, obtener un perfil prototípico que nos permita identificar al posible buen negociador a través de las variables socioafectivas; además, puede proporcionar información para la planificación de acciones de formación que traten de desarrollar características o habilidades relacionadas con los aspectos socioafectivos relevantes para la negociación. Es también factible mejorar la negociación y el conflicto, identificando las variables socioafectivas inadecuadas que perturban la negociación, proponiendo cambios en la forma de encarar las situaciones interpersonales a través de un formato adecuado que permita una negociación integradora fructífera, en la línea que plantean Lewicki, Saunders y Barry (2012). De facto este trabajo plantea la inclusión de variables socioafectivas en el modelo de Bercovitch (1984) que afectarían a los factores personales que intervienen en el proceso de negociación.

Uno de los objetivos prioritarios de la psicología es poder buscar modelos predictivos que puedan orientar la intervención psicológica. Con este trabajo se consigue también un modelo predictivo válido.

La utilización de la metodología correlacional y causal, y el autoinforme son consistentes con los objetivos del trabajo, aunque debemos de tener en cuenta las limitaciones que conlleva y valorar los resultados en su justos términos, tal y como se expondrán a continuación.

Pasamos a comentar los resultados obtenidos en cuanto a diferentes variables demográficas relacionadas con la Eficacia Negociadora:

Sexo. Los resultados fueron diferentes en los dos estudios. En el primero no se encontraron diferencias en cuanto a sexo y eficacia negociadora. Por el contrario, en el segundo estudio se evidenciaron diferencias, aunque hay que hacer notar que en el primer estudio la muestra era bastante similar en cuanto al número de hombres (161) y mujeres (143). En cambio, en el segundo estudio, la presencia de hombres (297) fue bastante superior que la de las mujeres (31). Por supuesto que la

dimensión de la muestra puede haber ejercido una influencia en los resultados. No obstante, los resultados están en línea con los estudios realizados anteriormente que han estudiado la relación sexo y negociación,

No se puede negar la importancia del sexo como una variable de diferencias individuales en la predicción de un amplio rango de conductas en las ciencias sociales. Algunos (Wall y Blum, 1991), sin embargo, la han rechazado (al igual que a otras diferencias individuales) como predictor significativo de los resultados de las negociaciones debido a la debilidad de los hallazgos (Pruitt y Syna, 1985) o a la ausencia de hallazgos significativos (Carnevale y Lawler, 1986; DuBose y Bigoness, 1987).

La falta de consistencia del sexo como una variable independiente en la predicción de los resultados de las negociaciones puede deberse, en parte, a la forma en que los investigadores han definido el término “resultados”. Restringir los resultados a aspectos económicos limita su consideración, llevando a distintos autores a considerar otros aspectos de naturaleza intangible y no financiera, abriendo otras perspectivas para explicar mejor los resultados en la negociación.

Edad. La siguiente variable demográfica estudiada fue la edad en relación a la Eficacia Negociadora. En ella se encontró, en el primer estudio, diferencias significativas entre el grupo de menor edad y los otros dos grupos considerados. Por el contrario, en el segundo estudio no se apreciaron diferencias entre los grupos de edad y la eficacia negociadora. Este dato puede ser debido a que en el primer estudio, las personas de menor edad eran estudiantes y este hecho ha podido ejercer una influencia sobre los resultados obtenidos. Todo ello ha podido llevar a la ausencia de cohesión de la muestra.

La edad requiere de un estudio en mayor profundidad para ver sus implicaciones, ya que los datos de Cunha (1999) sobre la correlación entre edad y eficacia negociadora no han podido ser confirmados en este estudio, dada la inconsistencia entre el estudio 1 y el estudio 2. El diseño de la investigación y la muestra deben ser debidamente controlados para poder llegar a conclusiones de mayor rigor.

Experiencia. La última variable considerada será la Experiencia. En el primer estudio el tipo de experiencia era negociadora y en el segundo la experiencia era de

carácter profesional. En el primer estudio se encontraron diferencias significativas entre los dos grupos, con y sin experiencia. En el segundo no se encontraron diferencias. Una posible explicación es que en el primer grupo se contrastaba de facto la experiencia negociadora, aspecto que no ocurría en el segundo. Para más ahondamiento, se pudiera especular que la diferencia que subyace no es la experiencia per se, sino que aquellas personas con experiencia han dirigido su actividad profesional hacia ámbitos en el que sus disposiciones personales están en consonancia con dicha actividad negociadora.

Los resultados obtenidos ofrecen una posible respuesta al comentario que realizamos cuando, en el capítulo dos, se habló de eficacia negociadora y diferencias individuales, en el que se mencionó que el apoyo empírico para el papel de las diferencias individuales en la negociación está inconcluso (Neale y Northcraft, 1991; Pruitt y Carnevale, 1993), o a cuestionar si dichas diferencias son determinantes en la conducta negociadora (p. ej., Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, 1994).

En los dos estudios empíricos se constata el alto nivel de fiabilidad obtenido con el Cuestionario de Eficacia Negociadora (CEN II). Igualmente, destacamos el tamaño del efecto, en el sentido de que el nivel de predicción es mayor a medida que aumenta la tendencia en la puntuación de las variables socioafectivas estudiadas.

En este estudio se obtienen unas puntuaciones significativas para identificar las diferencias entre las más eficaces de los menos eficaces en eficacia negociadora. Pero además observamos que el mencionado **tamaño del efecto** es elevado, en la medida que es elevada las puntuaciones de las variables socioafectivas, incrementándose en su grado de influencia, así como su capacidad de clasificar adecuadamente a los más eficaces.

Todo ello nos permite exponer un posible perfil socioafectivo (variables predictoras) facilitador de la eficacia negociadora.

Si solamente observáramos la puntuación en pensamiento constructivo global, para poder tener una alta eficacia negociadora es necesaria una alta puntuación en dicho tipo de pensamiento, que indica a una persona con una estructura de pensamiento flexible, con capacidad adaptativa a diferentes situaciones, con alto

nivel de aceptación de sí mismo y de los demás, siendo capaz mantener relaciones gratificantes. En definitiva, una persona con alto nivel de eficacia negociadora debe tener una buena puntuación en inteligencia experiencial (Epstein, 1994, 1998, 2001).

Al unir las escalas y dimensiones, para poder obtener una puntuación alta en eficacia negociadora, el perfil socioafectivo se caracterizaría por:

- Poseer mayor afrontamiento emocional, conductual, mayor operatividad, mayor optimización (positivante, preparatoria y autopotenciadora), y mayor hiperanálisis.
- Menor pensamiento mágico y categórico, menor negatividad, menor discordancia, menor atribución externa y menor evitación.

La ecuación de predicción de la eficacia negociadora como variable dependiente nos marca las siguientes puntuaciones en las siguientes variables independientes: para obtener una alta puntuación en eficacia negociadora se debe tener alto pensamiento constructivo global, bajo pensamiento polarizado (dentro del pensamiento categórico), alto pensamiento estereotipado (dentro del optimismo ingenuo), alta orientación a la acción (dentro del afrontamiento conductual) y bajo pensamiento supersticioso, junto con alta atribución internalista del éxito, alta transformación rentabilizadora, alto hiperanálisis, bajo nivel de inflación-decepción, y alta imantación por lo imposible.

Se define las características que predicen a un negociador eficaz en base a aquellas personas que tienen una tendencia a pensar automáticamente en términos que faciliten una acción eficaz, siendo personas optimistas, entusiastas, enérgicas y fiables (Epstein, 2001). Debe tener baja rigidez, ser transigente permitiendo consentir y no ver a los demás como hostiles, con capacidad para revertir los acontecimientos negativos en positivos, ser capaz de darse ánimos, previendo las ventajas e inconvenientes y valorando los resultados logrados. Es también importante que sea capaz de enfrentarse a las situaciones sin desconectar sus emociones, aunque sufra, sin evitar las situaciones problemáticas.

Por último, los componentes que están diferenciando las distintas puntuaciones en eficacia negociadora son los que se indican a continuación:

- Componente de “Ajuste” (explica el 33,7% de la varianza): coincide con las dimensiones, Negatividad, Discordancia, Evitación, Defensividad, Atribución Externa y Operatividad, que el marco teórico de los moldes mentales coincide con el encuadre de ajuste.
- Componente al que se le puede denominar “Pensamiento Disfuncional” (explica el 13,4% de la varianza): formado por alta puntuación en escalas negativas en el pensamiento constructivo, y puntuaciones bajas en escalas constructivas. En sentido negativo el Pensamiento Constructivo Global, el Afrontamiento Emocional y la Eficacia Negociadora. En sentido positivo el Pensamiento Esotérico y el Pensamiento Categórico.
- Componente denominado “Disposición del futuro”, (explica el 6,9% de la varianza) que recoge dos dimensiones del encuadre de Optimización, a los que se les une el optimismo y el afrontamiento conductual del pensamiento constructivo (Optimismo Ingenuo, Optimización Positivizante, Afrontamiento Conductual y Optimización Autopotenciadora).

Como limitaciones o debilidades de esta investigación podemos considerar que, en general, puede existir variabilidad en las puntuaciones de los aspectos socioafectivos (consideraras como variables independientes o predictoras) que pudieran afectar al control experimental y condicionar la variable dependiente. Y por otro lado, la medida de la variable dependiente puede no ser exactamente una puntuación real de la eficacia negociadora.

Como variables extrañas que pueden amenazar a la validez, y que pueden generar varianza en las puntuaciones tenemos, en primer lugar, la no consideración del nivel de estudios en el segundo capítulo empírico, ya que pudiera suceder que el nivel formativo tenga una influencia que no ha podido ser considerada.

También tenemos como posible variable extraña el nivel intelectual de los sujetos, que también condicione las puntuaciones. Se supone que en el segundo estudio se ha usado a personas con el mismo nivel de trabajo (agentes de policía) que se seleccionan bajo parámetros similares, algo que no ha podido ser

contrastado, ni medida la inteligencia general de los sujetos. También podría haberse tenido en consideración alguna otra faceta de la inteligencia socioafectiva, como por ejemplo la inteligencia emocional. Otra variable que podría ser considerada es el análisis por comparación de la personalidad y las competencias profesionales, medidas a través de los instrumentos NEO PI y COMPETEA.

Todas estas limitaciones las proponemos como líneas futuras de trabajo. Se puede ampliar el estudio de la influencia de los aspectos socioafectivos a otros aspectos del desenvolvimiento humano, tomando como variables predictoras o independientes los aspectos socioafectivos y como variables dependientes o criterios a los aspectos de eficacia, éxito, rendimiento o ser expertos en los campos laborales, deportivos o escolares, y de forma más genérica en los ámbitos interpersonales o intrapersonales.

Se puede plantear si es posible la creación de un nuevo instrumento para la medición de la eficacia negociadora integrativa, que supere el último instrumento de Serrano, y que incluya variables socioafectivas para aumentar su predictibilidad. Es importante también como línea futura, investigar si aquellas personas que puntúan mejor en eficacia negociadora pueden tener un mayor bienestar relacional.

Si bien esta investigación ahonda en la identificación de la eficacia negociadora, sigue sin resolverse el papel de los aspectos socioafectivos en las distintas etapas del proceso negociador, y en el resultado final de la negociación.

ANEXOS

ANEXO 1: VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS

CARACTERIZACIÓN SOCIO-DEMOGRÁFICA DEL ENCUESTADO

Por favor, señale con una cruz (x) la respuesta que considere más adecuada a su situación.

1. Sexo		5. Otros estudios finalizados	_____
1.1. Masculino	_____		
1-2- Femenino	_____	6. Profesión	_____
2. Edad	_____		
3. Estado Civil		7. Posee experiencia negociadora	
3.1 Soltero/a	_____	7.1 Sí	_____
3.2 Casado/a	_____	7.2. No	_____
3.3 Viudo/a	_____	8. ¿Qué tipo de experiencia?	_____
3.4. Separado/a	_____		
3.5. Divorciado/a	_____	9. Años de experiencia negociadora	_____
3.6 Otro	_____		
4. Estudios			
4.1. Estudios primarios	_____		
4.2. Bachiller superior	_____		
4.3 Diplomado/a	_____		
4.4. Licenciado/a	_____		
4.5. Otro.	_____		

ANEXO 2

CUESTIONARIO SOBRE NEGOCIACIÓN (CEN II)

A continuación, vamos a presentarle una serie de frases que se relacionan con las distintas maneras en que una persona puede actuar cuando tiene que resolver un conflicto, es decir, cuando tiene que negociar.

Dado que no existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas, le pedimos que sea totalmente sincero al responder, 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 aparecen debajo de cada una de las frases se interpretan del siguiente modo:

- 1.- Totalmente en desacuerdo.
- 2.- Algo/bastante en desacuerdo.
- 3.- Indiferente.
- 4.- Algo/bastante de acuerdo.
- 5.- Totalmente de acuerdo.

No piense demasiado las respuestas. Conteste lo más rápido y sinceramente que le sea posible.

Gracias por su colaboración

1.- Hago amenazas inequívocas, demostrando que mis decisiones, son irreversibles.

1 2 3 4 5

2.- Demuestro interés por el bienestar de mi oponente y ganas de encontrar soluciones aceptables para ambos.

1 2 3 4 5

3.- Promuevo una comunicación abierta, revelando honestamente las informaciones necesarias para el acuerdo mutuo.

1 2 3 4 5

4.- El buen negociador debe procurar la derrota de su oponente. (I)

1 2 3 4 5

5.- Escucho atentamente a la otra parte, con vistas a asegurarme la posibilidad de articular intereses comunes entre ambos.

1 2 3 4 5

6.- Crear impaciencia o agitación en el oponente, lleva a que se consigan buenos resultados. (I)

1 2 3 4 5

7.- La frase "lo que es bueno para la otra parte es malo para mí" casi siempre es cierta. (I)

1 2 3 4 5

8.- Lo importante es conceder poco a poco, con el objeto de crear reciprocidad en la otra parte.

1 2 3 4 5

9.- Frecuentemente, amenazo con romper la negociación si la otra parte no acepta una de mis propuestas. (I)

1 2 3 4 5

10.- Establecer prioridades entre los asuntos a tratar resulta esencial para la realización de buenos acuerdos.

1 2 3 4 5

11.- Es muy importante analizar los intereses subyacentes de ambas partes con el objeto de alcanzar un acuerdo.

1 2 3 4 5

12.- Trato siempre de buscar nuevas soluciones al problema, de modo que se pueda llegar a un acuerdo.

1 2 3 4 5

13.- Me preocupo por saber cuáles son los riesgos y los costes que las propuestas que realizo representan para la otra parte.

1 2 3 4 5

14.- Con frecuencia trato de compatibilizar los intereses prioritarios de ambas partes.

1 2 3 4 5

15.- Es conveniente crear seguridad en la otra parte, si se quiere obtener un acuerdo satisfactorio por un largo periodo.

1 2 3 4 5

16.- A veces, simulo que pierdo la paciencia con el objeto de obtener más de la otra parte. (I)

1 2 3 4 5

17.- De vez en cuando resulta conveniente actuar de modo inconsistente y confuso. (I)

1 2 3 4 5

18.- Para alcanzar el acuerdo es muy útil expresar gustos comunes y subrayar las semejanzas con el oponente.

1 2 3 4 5

19.- Trato de elogiar a mi oponente en los aspectos positivos que percibo en sus ideas, presentación, comportamiento, etc.

1 2 3 4 5

20.- Acostumbro a hacer una búsqueda creativa de soluciones para los problemas.

1 2 3 4 5

21.- Me preocupo por poner a prueba los intereses de la otra parte con el objeto de descubrir sus prioridades.

1 2 3 4 5

22.- Procuro intercambiar información acerca de los objetivos y soluciones propuestas por ambas partes.

1 2 3 4 5

23.- Escojo selectivamente los ejemplos que doy con el objeto de conseguir lo que quiero.

1 2 3 4 5

24.- Resulta útil iniciar la negociación con un cambio de informaciones acerca de intereses y prioridades.

1 2 3 4 5

25.- Me mantengo atento a las alternativas para mejorar mi iniciativa en la negociación.

1 2 3 4 5

26.- Mi estilo de negociación predominante se fundamenta en el sentido común y la argumentación.

1 2 3 4 5

27.- Frecuentemente, resulta conveniente ser arrogante y amenazar a la otra parte. (I)

1 2 3 4 5

28.- Siempre que es posible, subrayo los intereses mutuos de ambas partes.

1 2 3 4 5

29.- Participo siempre activamente en la negociación, pues ello da buenos resultados.

1 2 3 4 5

30.- Para negociar bien se debe partir del principio de que el oponente no tiene razón. (I)

1 2 3 4 5

31.- A veces, exagero mi impaciencia con el objeto de presionar a mis adversarios para que concedan lo que pretendo. (I)

1 2 3 4 5

32.- Me preocupo por fomentar la imagen de que soy un negociador fiable y creíble.

1 2 3 4 5

33.- Alabo y hago valoraciones positivas de la otra parte si siento que mantiene una postura correcta.

1 2 3 4 5

34.- Es muy importante establecer una buena relación con el oponente, haciéndole ver que se apuesta por la credibilidad y la mutua dependencia.

1 2 3 4 5

35.- Cuando he de advertir a mis oponentes sobre algo, evito hacerlo de modo irascible o sarcástico.

1 2 3 4 5

36.- Trato de mantener una cierta flexibilidad en los medios para alcanzar el acuerdo, sin renunciar por ello a mis objetivos.

1 2 3 4 5

37.- Es muy importante trabajar conjuntamente en la búsqueda de intereses comunes en las cuestiones que se van a negociar.

1 2 3 4 5

38.- Trato de poner sobre la mesa el mayor número de alternativas posibles, con vistas a obtener buenos resultados.

1 2 3 4 5

39.- Trato de ser una persona accesible pero, al mismo tiempo, firme en sus objetivos.

1 2 3 4 5

40.- 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

41.- 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 noticias de actualidad.

1 2 3 4 5

42.- Suelo participar activamente en todas las sesiones de negociación.

1 2 3 4 5

ANEXO 3: CUESTIONARIO DE PENSAMIENTO CONSTRUCTIVO

CUESTIONARIO C T I

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases que describen ciertos comportamientos, creencias o sentimientos. Lea cada una de ellas con atención y marque la alternativa (A a E) que refleje mejor su forma de pensar o actuar. Señale:

- A** si la frase es completamente falsa en su caso, si está en **total desacuerdo** con ella.
- B** si la frase es frecuentemente falsa, si está **en desacuerdo** con ella.
- C** si la frase es tan cierta como falsa, si no puede decidirse, o si se considera **neutral** en relación con lo que se dice en ella.
- D** si la frase es frecuentemente cierta, si está **de acuerdo** con ella.
- E** si la frase es completamente cierta, si está **totalmente de acuerdo** con ella

Vea los dos ejemplos (E1 y E2) que vienen aquí debajo y cómo se han contestado.

- E1** Conduzco a grandes velocidades A B C D E
- E2** A la hora de vestir prefiero los tonos claros A B C D E

La persona que ha contestado a estos ejemplos ha indicado que **está en desacuerdo** con (letra B) que conduzca a grandes velocidades y que es **completamente cierto** (letra E) que prefiere vestir con tonos claros.

Este cuestionario tiene algunas frases "tontas", como por ejemplo, "*nunca he visto a nadie que tenga los ojos azules*". La finalidad de estas frases es detectar si alguien ha contestado distraídamente o se ha equivocado de línea. Por favor, conteste adecuadamente a estas frases.

También hay frases destinadas a detectar si alguna persona trata de dar una imagen excesivamente buena de sí. La prueba resultará invalidada si usted trata de elegir las "mejores" respuestas en vez de contestar sinceramente. No se preocupe si alguna frase le parece extraña porque no son importantes aisladamente, sino en conjunto.

Trate de responder con sinceridad y rapidez.

A En total desacuerdo		B En desacuerdo		C Neutral		D De acuerdo		E Totalmente de acuerdo					
1	Creo que la mayor parte de las personas tienen buen corazón	A	B	C	D	E	10	Creo que cuando la gente te trata mal debes comportarte de la misma manera.	A	B	C	D	E
2	A veces pienso que cuando quiero con muchas ganas que algo ocurra, puedo estar contribuyendo a impedirlo	A	B	C	D	E	11	Cuando me entero de que una persona que me gusta me corresponde, me siento muy valioso y capaz de conseguir todo lo que pretenda.	A	B	C	D	E
3	Cuando tengo mucho trabajo que hacer con fecha límite, pierdo mucho tiempo preocupándome en vez de limitarme a hacerlo.	A	B	C	D	E	12	Cuando me ocurre algo bueno tiendo a pensar que ha sido un golpe de suerte.	A	B	C	D	E
4	Creo que algunas personas tienen la capacidad de leer los pensamientos de los demás.	A	B	C	D	E	13	Cuando he tenido un gran susto su recuerdo me vuelve a la mente muchas veces.	A	B	C	D	E
5	Cuando me sucede algo bueno tiendo a pensar que es probable que compense con algún acontecimiento malo.	A	B	C	D	E	14	No dejo que las cosas pequeñas me abrumen.	A	B	C	D	E
6	Cuando obtengo un buen resultado en una prueba, lo considero un hecho aislado y no me hace sentir competente de una forma general.	A	B	C	D	E	15	No creo que la astrología sea capaz de explicar nada.	A	B	C	D	E
7	Creo que hay gente que es capaz de proyectar sus pensamientos e introducirlos en las mentes de otras personas.	A	B	C	D	E	16	Considero que los retos, más que amenazas peligrosas, son oportunidades de probarme y aprender.	A	B	C	D	E
8	Tiendo a clasificar a los demás entre los que están a mi favor y los que están en mi contra.	A	B	C	D	E	17	Creo que todo el mundo debería querer a sus padres.	A	B	C	D	E
9	Cuando tengo que hacer tareas pesadas trato de distraerme con pensamientos agradables o interesantes.	A	B	C	D	E	18	Acepto muy mal los fracasos.	A	B	C	D	E

	A En total desacuerdo	B En desacuerdo	C Neutral	D De acuerdo	E Totalmente de acuerdo		
19	No me preocupa en absoluto lo que otros piensen de mí. A B C D E					28	Creo que la luna o las estrellas pueden influir sobre los pensamientos de las personas. A B C D E
20	Creo que si tengo pensamientos terribles sobre otras personas se verá afectado su bienestar. A B C D E					29	Si al hablar a un grupo yo dijera una tontería, lo consideraría como una anécdota y no le daría importancia. A B C D E
21	Paso mucho más tiempo analizando mis fracasos que recordando mis éxitos. A B C D E					30	Cuando me enfrente a una gran carga de trabajo pendiente, pienso que nunca seré capaz de acabarlo y me dan ganas de abandonarlo. A B C D E
22	A veces me irrita la gente que tiene opiniones ilógicas. A B C D E					31	Cuando me ocurre algo malo tiendo a pensar que es probable que me ocurran más cosas malas. A B C D E
23	Creo que casi siempre es mejor tomar decisiones firmes que buscar términos medios. A B C D E					32	La más ligera señal de desaprobación es capaz de abatirme. A B C D E
24	Si una persona que conozco es convocada a una importante entrevista de trabajo, tiendo a pensar que esa persona siempre sería capaz de conseguir un buen trabajo. A B C D E					33	No he conseguido aprender a leer. A B C D E
25	Soy muy sensible al rechazo. A B C D E					34	Si hago un gran esfuerzo y fracaso me produce tanta frustración que rara vez pongo todo mi empeño en conseguir algo. A B C D E
26	He aprendido a no desear las cosas muy intensamente porque generalmente mis deseos no se cumplen. A B C D E					35	Creo que la mayor parte de la gente sólo se interesa por sus propios asuntos. A B C D E
27	La mayoría de las aves pueden correr más velozmente que cuando vuelan. A B C D E					36	Me preocupa mucho lo que los demás piensan de mí. A B C D E

A En total desacuerdo		B En desacuerdo		C Neutral		D De acuerdo		E Totalmente de acuerdo					
37	Quando me doy cuenta de que he cometido un error, suelo actuar de forma inmediata para corregirlo.	A	B	C	D	E	46	Todo problema tiene dos soluciones posibles: una correcta y otra equivocada.	A	B	C	D	E
38	Si obtengo un resultado malo en un examen importante lo considero un fracaso total y pienso que no conseguiré triunfar en la vida.	A	B	C	D	E	47	Creo que en la mayor parte de las situaciones es preferible destacar el lado positivo de las cosas.	A	B	C	D	E
39	Creo que puedo conseguir que algo ocurra si lo deseo con suficiente intensidad.	A	B	C	D	E	48	Si una persona conocida tiene éxito en una prueba importante, tiendo a pensar que esa persona tendrá éxito en todo lo que se proponga en la vida.	A	B	C	D	E
40	Confío mucho en mis primeras impresiones.	A	B	C	D	E	49	No me preocupo demasiado de los problemas sobre los que no puedo hacer nada.	A	B	C	D	E
41	Quando me enfrento a una tarea difícil me concentro en pensamientos estimulantes que me ayudan a rendir al máximo.	A	B	C	D	E	50	Durante el último mes, por lo menos una vez me lavé las manos antes de comer.	A	B	C	D	E
42	Creo que mucha que usa gafas vería mejor si se las quitase.	A	B	C	D	E	51	Si tengo que hacer algo desagradable, trato de aceptarlo lo mejor posible pensando en los aspectos positivos.	A	B	C	D	E
43	Creo que algunas personas pueden hacer que piense en ellas sólo con pensar en mí.	A	B	C	D	E	52	Si se me da bien un examen importante, lo considero un éxito completo y una prueba de que triunfaré en mi vida.	A	B	C	D	E
44	Con frecuencia mi mente se enfrasca en hechos desagradables del pasado.	A	B	C	D	E	53	Creo en los fantasmas.	A	B	C	D	E
45	Soy ese tipo de personas que prefiere actuar en vez de quedarse pensando o quejándose de la situación.	A	B	C	D	E	54	Quando no consigo los objetivos que me he marcado, lo considero un completo fracaso.	A	B	C	D	E

	A En total desacuerdo	B En desacuerdo	C Neutral	D De acuerdo	E Totalmente de acuerdo		
55	En este mundo hay dos clases de personas: los triunfadores y los fracasados. A B C D E					64	Quando no soy capaz de hacer algo bien pero considero que he hecho lo que he podido, no me preocupo lo más mínimo. A B C D E
56	Si me convocan a una importante entrevista de trabajo, me considero importante y capaz de conseguir un buen trabajo. A B C D E					65	Tiendo a tomarme las cosas de forma personal A B C D E
57	Si no soy capaz de hacer un trabajo perfecto, lo considero un fracaso. A B C D E					66	Tengo por lo menos un amuleto de la suerte. A B C D E
58	Quando hago un examen, generalmente pienso que lo hecho mucho peor de lo que ha sido en realidad. A B C D E					67	Nunca he visto a nadie que tuviese los ojos azules. A B C D E
59	Quando me ocurre algo favorable, pienso que va a seguir la buena racha. A B C D E					68	No necesito conseguir resultados fantásticos para considerarme una persona valiosa. A B C D E
60	Soy tolerante con mis errores porque creo que son una parte necesaria del aprendizaje. A B C D E					69	La gente debería tratar de parecer feliz, con independencia de cuáles sean sus verdaderos sentimientos. A B C D E
61	Quando me ocurren cosas desagradables trato de olvidarlas enseguida. A B C D E					70	Rechazo los retos difíciles para evitar la decepción que me produce el no conseguirlos. A B C D E
62	La mayor parte de las personas piensan que soy una buena persona tolerante y que perdona con facilidad. A B C D E					71	Sólo confío de verdad en mí mismo. A B C D E
63	Si no me aceptan en una entrevista de trabajo importante, pienso que no valgo nada y que no seré capaz de encontrar un buen trabajo. A B C D E					72	No me importa que la gente que sabe menos que yo actúe como si fuese superior y me dé consejos. A B C D E

		A En total desacuerdo	B En desacuerdo	C Neutral	D De acuerdo	E Totalmente de acuerdo
73	Soy muy sensible a las burlas de otros. A B C D E					
74	Aunque es cierto que las mujeres en ocasiones llevan pantalones, por regla general no los llevan tan a menudo como los hombres. A B C D E					
75	He comprobado que hablar mucho los éxitos que estoy esperando alcanzar puede contribuir a evitar que se consigan. A B C D E					
76	Siempre que me ocurren cosas favorables pienso que lo he merecido. A B C D E					
77	Pienso que siempre hay muchas formas incorrectas, y sólo una correcta, de hacer las cosas. A B C D E					
78	Paso mucho tiempo pensando en los errores que he cometido, incluso cuando soy consciente de que no puedo hacer nada para corregirlos. A B C D E					
79	Me gusta tener éxito en lo que acometo, pero si fracaso no lo tomo como un desastre. A B C D E					
80	En algunas ocasiones, cuando estoy cansado o enfermo, tengo ganas de irme a la cama muy temprano. A B C D E					
81	Confiar plenamente en otra persona es insensato porque puede hacerte daño. A B C D E					
82	Cuando tengo muchas cosas de las que ocuparme suelo hacer un plan y lo respeto al máximo. A B C D E					
83	Si una persona a la que quiero me rechaza, me siento abatido y pienso que nunca lograré nada importante en la vida. A B C D E					
84	Se puede llegar a morir por no comer. A B C D E					
85	Acostumbro a recrearme más en los acontecimientos agradables del pasado que en lo desagradable. A B C D E					
86	Creo en augurios o presagios; tanto en los buenos como en los malos. A B C D E					
87	Cuando alguien me insulta sin razón no me molesta lo más mínimo. A B C D E					
88	Cuando algún conocido mío ama a otra persona y es correspondido, pienso que se trata de gente estúpida y que pueden conseguir lo que se propongan. A B C D E					
89	Cuando me doy cuenta de que estoy haciendo alguna tarea de forma poco adecuada, me altero tanto que tiendo a hacerla cada vez peor. A B C D E					
90	Trato de aceptar a las personas como son, sin juzgar sus comportamientos. A B C D E					

A En total desacuerdo		B En desacuerdo		C Neutral		D De acuerdo		E Totalmente de acuerdo					
91	Quando me ocurre alguna cosa desagradable, no permito que me ronde mucho por mi cabeza	A	B	C	D	E	100	Pienso que hago buenas acciones me ocurrirán cosas favorables.	A	B	C	D	E
92	Si tengo un resultado desfavorable en un examen o en una prueba pienso que se trata de una única prueba y no considero que sea una persona incompetente.	A	B	C	D	E	101	Creo en los platillos volantes.	A	B	C	D	E
93	Creo que el criminal será siempre un criminal.	A	B	C	D	E	102	Trato de esforzarme al máximo en todas las cosas que intento.	A	B	C	D	E
94	Creo que algunas personas son capaces de predecir el futuro.	A	B	C	D	E	103	He aprendido por amargas experiencias que no es de fiar la mayor parte de la gente.	A	B	C	D	E
95	Creo que cualquier persona que no sea perezosa es capaz de conseguir un puesto de trabajo.	A	B	C	D	E	104	Quando me enfrente a una situación nueva y desconocida tiendo a pensar en el peor resultado posible.	A	B	C	D	E
96	Quando he tomado una decisión me cuesta mucho cambiar de opinión.	A	B	C	D	E	105	Quando se me presentan de repente sucesos desagradables suelo estudiar cuidadosamente cuál es la mejor forma de enfrentarme a ellos.	A	B	C	D	E
97	No creo en supersticiones de ninguna clase.	A	B	C	D	E	106	Dos más dos es igual a cuatro.	A	B	C	D	E
98	Quando otras personas cometen errores no me siento alterado sino que trato de afrontar el asunto de una forma constructiva.	A	B	C	D	E	107	Hay dos clases de personas en el mundo: las buenas y las malas.	A	B	C	D	E
99	Quando me enfrente a una situación difícil o a un reto complicado, trato de pensar en el éxito que puedo conseguir y evito pensar en todo lo que puede salir mal.	A	B	C	D	E	108	Quando me ocurre algo desgraciado, me acuerdo de todas las cosas tristes que me han ocurrido en el pasado y ello me hace sentir más desgraciado.	A	B	C	D	E

ANEXO 4: CUESTIONARIO DE MOLDES DE LA MENTE

Cuestionario de Moldes

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni una cosa ni la otra	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
A	Ante muchas situaciones de la vida... o bien cuando voy a encontrarme con una situación nueva, estimulante, donde hay dificultades, pero también posibilidades para cualquier cosa...				
1	Anticipo peligros o problemas: Tiendo a imaginar peligros, problemas o fracasos, exagerando lo que me puede ocurrir.				1 2 3 4 5
2	Reflexiono y analizo: Tiendo a analizar la situación con calma, imaginarlo bueno y lo malo con que me puedo encontrar				1 2 3 4 5
3	Anticipo éxitos: Tiendo a imaginar las posibles ventajas y éxitos que puedo conseguir.				1 2 3 4 5
4	Me preocupo pensando: Tiendo a preocuparme con anterioridad o mucho tiempo antes, dándole vueltas y vueltas, queriendo estar seguro de poder controlar lo que voy a hacer.				1 2 3 4 5
5	Busco el lado positivo: Tiendo a fijarme en el lado positivo que pueda encontrarme, a pesar de lo negativo que pueda ver o encontrar.				1 2 3 4 5
6	Imagino mucho esfuerzo: Tiendo a imaginar y hacerme duro todo el trabajo y el esfuerzo que me supone tener que meterme en una situación o actividad.				1 2 3 4 5
7	Preveo mi estado de ánimo: Procuo pensar en cómo tener serenidad y no ponerme nervioso a la hora de actuar.				1 2 3 4 5
8	Me tabaleo ante lo que me propongo: Me veo incapaz y me desmorализo pensando que no voy a conseguir lo que me propongo.				1 2 3 4 5
9	Razono mi distanciamiento: Me doy argumentos o razones para evitar intervenir o actuar.				1 2 3 4 5
10	Actúo directamente: Me meto en las situaciones sin estar reflexionando o analizando lo que voy a hacer.				1 2 3 4 5
11	Imagino dificultades por parte de los otros: Me imagino que la gente me creará problemas o me fastidiará cuando menos lo espere.				1 2 3 4 5
12	Analizo lo absurdo de las cosas: Tiendo a analizar y a reflexionar sobre lo que hay detrás de las cosas y de las personas y al final termino viendo todo absurdo o ridículo.				1 2 3 4 5
13	Me convengo para actuar: Procuo descubrir razones y convencerme para meterme con ganas en esa situación, a pesar de las dificultades.				1 2 3 4 5
14	Tengo fe en conseguir lo que me propongo: Pienso que tengo capacidades para resolver las situaciones que me encuentre.				1 2 3 4 5
15	Me animo: Me doy ánimos para intervenir o me imagino las consecuencias positivas para superar las dificultades.				1 2 3 4 5
16	Imagino la buena voluntad de la gente: Tiendo a pensar que me encontrará con gente agradable que me ayudará o me hará sentir bien.				1 2 3 4 5
17	Aspiro a lo máximo: Tiendo a imaginar, de manera exagerada, que voy a conseguir algo muy destacable, aunque después me suele pasar que no llego a alcanzarlo.				1 2 3 4 5
18	Calculo mal el tiempo disponible: Suelo pensar que tengo tiempo suficiente y no me altero, pero luego resulta que llego tarde o me falta tiempo.				1 2 3 4 5

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE



	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni una cosa ni la otra	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
19	Doy por supuesto que todo está controlado: Me falta precisión y amarre en lo que hago, pues suelo creer que lo que estudio, trato, negocio o trabajo está suficientemente dominado, pero luego quedan muchos cabos sin atar.				5
20	Me surgen muchas cosas y comienzo a dudar: Se me suelen ocurrir muchas ideas y alternativas, me decido por una, luego por otra, más tarde por otra... Total, me lleno de confusión e indecisión.				5
21	Espero mucho: Tiendo a esperar que voy a encontrarme algo maravilloso, me imagino todo extraordinario, pero después no es así y me decepciono.				5
22	Considero el lado negativo: Tiendo a fijarme en el lado negativo a pesar de lo positivo que pueda ver en las cosas y situaciones.				5
23	Soy detallista y crítico: Tiendo a analizarlo todo, a buscar explicaciones, a desmenuzar y a ser crítico con lo que ocurre.				5
24	Tiendo a no sentir: Tiendo a ser espectador, a no implicarme, a ver las cosas de manera de fría y distante, sin grandes emociones.				5
25	Me implico y me desinflo: Con mi fantasía me meto con mucho entusiasmo en las situaciones y, pronto, en la realidad, me desanimo.				5
26	Espero poco: Tiendo a no entusiasmarme demasiado con lo que me voy a encontrar, más bien procuro quitarle valor o importancia antes de que ocurra.				5
27	Me imagino lo peor: Mi mente suele estar pendiente, en alerta, y tiendo a imaginar que me va a ocurrir algo desagradable o desastroso.				5
28	Estudio y planifico: Tiendo a ver con serenidad todas las condiciones y soluciones posibles de las situaciones en que voy a meterme o estoy metido.				5
29	No me planteo nada: Tiendo a estar tranquilo, esperando que las cosas ocurran como tenga que ocurrir.				5
30	Me imagino lo mejor: Tiendo a imaginar que me va a ocurrir algo agradable o exitoso.				5
31	No puedo evitar preocuparme: Con anterioridad, o mucho tiempo antes de cualquier situación, el pensamiento se me acelera, me surgen preguntas, imágenes e ideas, preocupándome hasta poder controlar lo que voy a hacer.				5
32	Me centro en las ventajas: Tiendo a fijarme más en las ventajas que en los inconvenientes y procuro descubrir algo útil o agradable, aunque sepa que existen problemas.				5
33	Imagino todo el recorrido que falta: Me imagino que es tanto lo que falta y tanto lo que hay que hacer que se me quitan las ganas de meterme o de continuar en una actividad o trabajo.				5
34	Me preparo ante lo imprevisto: Procuro imaginar los momentos difíciles para después no alarmarme y decirme a mí mismo que esté tranquilo.				5

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE



Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni una cosa ni la otra	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	--------------------	------------------------	-----------------	----------------

	1	2	3	4	5
35 Dudo de mí y me comparo con otros: Tiendo a pensar que no tengo capacidades o carácter para resolver las situaciones. O si no, pienso que otros son más capaces que yo.	1	2	3	4	5
36 Me convengo para no actuar: Me digo, "Si no fuera por tal o cual inconveniente, yo actuaría o me metería, pero así no..."	1	2	3	4	5
37 Me decido y me implico: Me meto en las situaciones sin estar reflexionando o analizándolas. Simplemente, me meto y las vivo.	1	2	3	4	5
38 Chocaré con la gente: Pienso que me encontraré con los intereses o las malas intenciones de los demás y no podré estar tranquilo porque habrá gente que siempre me creará conflictos.	1	2	3	4	5
39 Descubro el engaño y la falsedad de las cosas: Tiendo a analizar y a reflexionar sobre lo que hay detrás de la realidad y al final termino viendo falsa ilusión, simples sueños, pura mentira.	1	2	3	4	5
40 Me convengo para implicarme: Procuo convencerme para meterme con interés en esa situación o me digo: "Esto lo hago aunque no me apetezca"	1	2	3	4	5
41 Valoro mis capacidades y me comparo positivamente: Pienso que tengo capacidades para resolver las situaciones con que me encuentre y que puedo tener tanto o más éxito que los demás.	1	2	3	4	5
42 Me doy ánimos: Me doy ánimos diciéndome cosas como: "Piensa en los resultados" o "Aunque no me apetezca o encuentre dificultades, poco a poco se me hará más fácil", o también "Ánimo que ya falta menos".	1	2	3	4	5
43 Me parece que congeniaré con la gente: Pienso que lo pasaré bien porque encajaré con los intereses o los comportamientos de los demás.	1	2	3	4	5
44 Aspiro a lo ideal: Pienso, de forma exagerada y poco realista, en conseguir mis proyectos o deseos, aunque después se me viene todo abajo.	1	2	3	4	5
45 Pospongo lo que tengo que hacer: Suelo pensar que tengo tiempo suficiente, así dejo mis trabajos y obligaciones para después. Luego resulta que se me amontona todo o no cubro lo que tengo que hacer.	1	2	3	4	5
46 Creo que lo hecho es suficiente: Suelo creer que es suficiente con echar un vistazo o ir por encima en lo que tengo que hacer, estudiar, trabajar o tratar. Sin embargo, luego me doy cuenta de que faltaban muchos detalles por revisar y amarrar.	1	2	3	4	5
47 Me genero muchas dudas: Suelo darle muchas vueltas a las cosas y se me ocurren muchas ideas, pero luego no sé por cuál decidirme.	1	2	3	4	5
48 Espero cosas extraordinarias: Tiendo a pensar o a decir: "Va a ser maravilloso...". Luego no es así y me decepciono.	1	2	3	4	5
49 Me fijo en lo negativo: Tiendo a fijarme en los fallos o en lo que puede ser perjudicial, aunque todo parezca ser muy atractivo.	1	2	3	4	5
50 Pienso mucho las cosas: Tiendo a querer comprenderlo todo, a buscar explicaciones, a darle muchas vueltas a las cosas. Se puede decir que pienso más que actúo o vivo.	1	2	3	4	5

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE



Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni una cosa ni la otra	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

51	Tiendo a desconectar mis sentimientos: Tiendo a no implicarme, a ver las cosas sin apasionamiento, a no gozar ni sufrir.	1	2	3	4	5
52	Me entusiasmo y me desanimo: Con la ilusión de mis ideas y proyectos, me implicó en las situaciones una y otra vez pero, pronto, una y otra vez, pierdo el interés.	1	2	3	4	5
53	No pongo interés en lo que va a venir: Tiendo a no entusiasmarme demasiado con lo que me voy a encontrar, más bien suelo decir: "¡Total, para qué! Nada merece la pena...".	1	2	3	4	5

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE



Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni una cosa ni la otra	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

B Después de muchas situaciones de la vida, en general... o bien, después de hacer algo o después de que me ocurra algo, suelo hacer valoraciones reaccionando así:						
54	Sólo veo malos resultados: Cuando valoro lo que he hecho o lo que he obtenido, tiendo a ver sólo inconvenientes, desgracias y fracasos, o, al menos, algo que me lleva a decir: "¡Mal, muy mal!".	1	2	3	4	5
55	Me fijo en lo malo: Aunque haya conseguido cosas positivas, tiendo a fijarme en los fallos o inconveniente.	1	2	3	4	5
56	Sólo me fijo en lo bueno: Tiendo a fijar en todo lo bueno que hago o que me encuentro, a pesar de que haya fallos e inconvenientes.	1	2	3	4	5
57	Busco soluciones en el desencanto: Tiendo a buscar alternativas y soluciones aun en los casos más duros y penosos.	1	2	3	4	5
58	Me centro en lo que me falta: Tiendo a fijarme más en lo que me queda por conseguir o en lo que no tengo que en lo que he conseguido o poseo.	1	2	3	4	5
59	Deseo y no puedo: Me suelo apegar a lo que no puedo conseguir o a lo que me crea problemas, sin ser capaz de renunciar a ello.	1	2	3	4	5
60	Me confirmo en el desencanto: Tiendo a comprobar que después de que ocurran, las cosas no son tan brillantes como cabría esperar, tendiendo a decir "Ya lo decía yo, ¡al final nada!"	1	2	3	4	5
61	Sólo me fijo en lo negativo: Tiendo a valorar mal lo que hago o lo que me encuentro, pues sólo veo fallos e inconvenientes.	1	2	3	4	5
62	Me fijo en lo negativo aunque haya cosas positivas: A pesar de llegar al final o conseguir ciertos logros, tiendo a mostrar mi insatisfacción porque las cosas no son como creo que deben ser.	1	2	3	4	5
63	Me fijo más en lo que he conseguido: Tiendo a fijarme con satisfacción en lo que he logrado, más que en los fallos o inconvenientes.	1	2	3	4	5
64	Transformo las desgracias en bienes: Tiendo a buscarle algún sentido positivo a los engaños, reveses o infortunios.	1	2	3	4	5
65	Me fijo en lo que no he conseguido: Tiendo a fijarme más en lo que no he logrado o no tengo que en lo que he conseguido o poseo.	1	2	3	4	5
66	Deseo y no puedo: Me cuesta renunciar a lo que quiero, aunque sé que eso no es posible o que me crea conflictos el seguir manteniéndolo.	1	2	3	4	5
67	No debo esperar: Tiendo a ver que las cosas al final terminan mal o no son tan buenas, tal como yo ya suponía.	1	2	3	4	5

NO SE DETENGA, CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE



Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni una cosa ni la otra	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

D Cuando me encuentro con situaciones desagradables, fracasos o frustraciones..., suelo reaccionar de distintas maneras...						
80	Desvío la atención: Cuando me encuentro con algo que me afecta, procuro no atender, no darle vueltas, no darle importancia.	1	2	3	4	5
81	Busco razones: Cuando me encuentro ante mis propios fallos, procuro justificarlos, dando argumentos y razones a mí o a los demás.	1	2	3	4	5
82	Expreso sentimientos opuestos: Cuando me encuentro con algo que me afecta procuro reaccionar como si no me afectara, expresando incluso sentimientos contrarios, de valentía ante el miedo, de alegría ante las molestias, etc.	1	2	3	4	5
83	Descargo mis sentimientos en otras situaciones: Cuando me encuentro con algo que me afecta, me enfada o me molesta, procuro reaccionar descargándome en otras personas o situaciones.	1	2	3	4	5
84	Procuro olvidarlo: Cuando me encuentro ante mis propios fallos, procuro no atender, haciendo como si no existieran, tratando de olvidarlos.	1	2	3	4	5
85	Procuro imaginar: Cuando me encuentro con algo que me afecta, que me hace enfadar, procuro imaginar situaciones contrarias donde yo puedo vencer y vengarme.	1	2	3	4	5
86	Procuro encauzar: Cuando me encuentro ante un fracaso o con algo que me afecta, procuro buscar posibles salidas que me puedan ayudar o que puedan ser útiles a los demás.	1	2	3	4	5
87	Procuro desconectar: Cuando me encuentro ante un fracaso o con algo que me afecta, procuro desconectarme de todo y encerrarme en mí mismo.	1	2	3	4	5

**FIN DEL CUESTIONARIO.
POR FAVOR, COMPRUEBA QUE HAS
CONTESTADO A TODAS LAS FRASES.**

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover, C. M., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). Introducción a la Psicología del Trabajo. Madrid. McGRAW-HILL.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International journal of conflict management*, 9(4), 336-355.
- Atwater, L. E. (1992). Beyond cognitive ability: Improving the prediction of performance. *Journal of Business and Psychology*, 7, 27-44.
- Axelrod, R. (1984): The evolution of cooperation. New York: Basic Books.
- Babcock, L., & Loewenstein, G. (1997). Explaining bargaining impasse: The role of self-serving biases. *The Journal of Economic Perspectives*, 109-126.
- Babcock, L., Wang, X., & Loewenstein, G. (1996). Choosing the wrong pond: Social comparisons in negotiations that reflect a self-serving bias. *The Quarterly Journal of Economics*, 1-19.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1981). Bargaining: Power, tactics and outcomes. Jossey-Bass Inc., 433 California Street, San Francisco, CA 94104.
- Bandura, A. (1969). Principles of behavior modification.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.

- Baron, R. A. (1984). Reducing organizational conflict: An incompatible response approach. *Journal of Applied Psychology*, 69, 272-279
- Baron, R. A. (1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368-384.
- Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2006). The impact of emotional and social intelligence on performance. In Vanessa Druskat, Fabio Sala, & Gerald Mount (Eds), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 3-19.
- Barry, B., & Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of personality and social psychology*, 74(2), 345.
- Barry, B., y Oliver, R. L. (1996). Affect in dyadic negotiation: A model and propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(2), 127-143.
- Batson, C. D., Coke, J. S., Chard, F., Smith, D., & Taliaferro, A. (1979). Generality of the "glow of goodwill": Effects of mood on helping and information acquisition. *Social Psychology Quarterly*, 42, 176-179.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1993). Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (pp.51-67). Beverly Hills: Sage.
- Bazerman, M. H., & Carroll, J. (1987). Negotiator cognition. (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 247-288).
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1993). La negociación racional: en un mundo irracional. Paidós.

-
- Beck, A.T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. New York: International University Press
- Benton, A. A., Kelley, H. H., & Liebling, B. (1972). Effects of extremity of offers and concession rate on the outcomes of bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(1), 73.
- Bercoff, M. A. (2005). *El arte de la negociación: el método Harvard en 10 preguntas*. Ediciones Deusto.
- Bercovitch, J., (1984). *Social conflicts and third parties: Strategies of conflict resolution*. Boulder, Colo: Westview Press.
- Bernarás, E., Garaigordobil, M., & De las Cuevas, C. (2011). Inteligencia emocional y rasgos de personalidad. Influencia de la edad y el género durante la edad adulta y la vejez. *Boletín de Psicología*, 103, 75-88.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The new managerial grid: strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*. Gulf Pub. Co.
- Blickle, G. (1997). Argumentativeness and the facets of the big five. *Psychological Reports*, 81, 1379-1385
- Boles, T. L., & Messick, D. M. (1995). A reverse outcome bias: The influence of multiple reference points on the evaluation of outcomes and decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(3), 262-275.
- Bottom, W. P. (1998). Negotiator risk: Sources of uncertainty and the impact of reference points on negotiated agreements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), 89-112.

- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 343-362.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of management journal*, 32(3), 662-669.
- Brett, J. F., 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(2), 121-138.
- Brown, L. S. (1986). Gender-role analysis: A neglected component of psychological assessment. *Psychotherapy: Theory, research, practice, training*, 23(2), 243.
- Butler Jr, J. K. (1994). Conflict styles and outcomes in a negotiation with fully-integrative potential. *International journal of conflict management*, 5(4), 309-325.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Caramés, R. y Rodríguez, M. D. (1990). Relación entre variables cognitivas y conductas de negociación. *Comunicación presentada en el II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos*. Valencia 191-198.
- Carnevale, P. J., & 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), 1-13.

- Carnevale, P. J., & Lawler, E. J. (1986). Time pressure and the development of integrative agreements in bilateral negotiations. *Journal of Conflict Resolution*, 30(4), 636-659.
- Carnevale, P. y Keenan, P. (1992). *Decision frame and social goals in integrative bargaining: The Likelihood of agreement versus the quality*. Unpublished paper. University of Illinois at Urbana Champaign.
- Chanin, M. N., & Schneer, J. A. (1984). A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 37(10), 863-879.
- Chertkoff, J. M., & Conley, M. (1967). OPENING OFFER AND FREQUENCY OF CONCESSION AS BARGAINING STRATEGIES. *Journal of Personality and Social Psychology*, 7(2p1), 181.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: Science and practice* (3rd ed.), New York: Harper Collins
- Clark, M. S., y Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of personality and social psychology*, 37(1), 12.
- Collins, A., Ortony, A., & Clore, G. L. (1988). The cognitive structure of emotions.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences*, 13(6), 653-665.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- Cunha, P. (1999). Tesis doctoral no publicada. Estrategias y tácticas en negociación: para un modelo de eficacia negocial". Universidad de Santiago de Compostela.

- Cunha, P. (2000). Algunas reflexiones sobre eficacia negociadora: resultados de un estudio experimental. *IV Congreso Nacional de Sociología*. Coimbra: Facultad de Economía.
- Davis, C. G., Lehman, D. R., Wortman, C. B., Silver, R. C., & Thompson, S. C. (1995). The undoing of traumatic life events. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(2), 109-124.
- De Dreu, C. (2008): The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 29
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Dreu, C. K., Nauta, A., & Vliert, E. (1995). Self-Serving Evaluations of Conflict Behavior and Escalation of the Dispute¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(23), 2049-2066.
- De Dreu, C. K., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: a meta-analytic review and test of two theories. *Journal of personality and social psychology*, 78(5), 889.
- De Dreu, C. y Van de Vliert, E. (eds.). *Using Conflict in Organizations* (Londres, Sage, 1997)
- Der Foo, M., Anger Elfenbein, H., Hoon Tan, H., & Chuan Aik, V. (2004). Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 411-429.
- Deutsch, M. (1949): A Theory of cooperation and competition, *Human Relations*, 2: 129-151.

- Deutsch, M. (1973): *The Resolution of Conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Díaz Negrín, I., Rodríguez-Mateo, H.; Rodríguez Trueba, C; y Luján, I. (2015). Valor predictivo de variables socioafectivas en mediadores escolares. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. Año XXVII nº 1 Vol. 1, 2015, pp 265-273.
- Diego Vallejo, R. d., & Guillén Gestoso, C. (2012). *Mediación: Proceso, tácticas y técnicas (3ª ed.)*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Dobbins, G. H., Long, W. S., Dedrick, E. J., & Clemons, T. C. (1990). The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence. *Journal of Management*, 16(3), 609.
- Druckman, D. & Broome, B. J. (1991). Value differences and conflict resolution: Familiarity or liking? *Journal of Conflict Resolution*, 35, 571-593.
- Druckman, D. (Ed.). (1977). *Negotiations: Social-psychological perspectives* (pp. 105-131). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- DuBose, P. B., & Bigoness, W. J. (1987). A test of Wheeler's closed-offer arbitration system: An experimental study. *Journal of Labor Research*, 8(4), 385-393.
- Dupont, C. (1994). *La négociation*, Dalloz (4è edition)
- Epstein, S. (1992). Coping ability, negative self-evaluation, and overgeneralization: Experiment and theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 826.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49, 709-724.

- Epstein, S. (1998). *Constructive thinking: The key to emotional intelligence*. Westport: Praeger Publishers.
- Epstein, S. (2001). *CTI: Inventario de Pensamiento Constructivo. Una medida de la inteligencia emocional*. Madrid: TEA Ediciones, S.A.
- Epstein, S. (2003). Cognitive-experiential self-theory of personality. En T. Millon & M. J. Lerner (Eds.), *Handbook of Psychology: Vol. 5. Personality and Social Psychology* (pp. 159–184). Hoboken: Wiley.
- Epstein, S. (2003). Cognitive-experiential self-theory of personality. *Handbook of psychology*.
- Faucheux, C., & Moscovici, S. (1968). Self-esteem and exploitative behavior in a game against chance and nature. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(1), 83-88.
- Filley, A. C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL: Scott Foresman
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B., & Raith, W. (1984). *Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln-erfolgreich verhandeln*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York: Penguin.
- Follett, M. R (1940). Constructive conflict. In H. C. Mctcalf & L. Urwick (Eds.), *E~i,nainie adminisiration: The collected papers of, Marli, Parker Follett* (pp. 30-49). New York: Harper.
- Forgas, J. P. & Bower, G. H. (1987). Mood effects on person perception judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 53-60.

- Forgas, J. P., & Moyland, S. U. (1996). *On feeling good and getting your way: Mood effects on expected and actual negotiation strategies and outcomes.* Unpublished manuscript.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions: Studies in emotion and social interaction.* Paris: *Maison de Sciences de l'Homme.*
- Fry, W R. (1985). The effect of dyad 'Oachiavellianism and visual accesson integrative bargaining outeomes, *Personalit.v and Social Psichology Bulletin, 11*, 51-62).
- Fry, W R., Firestone. L. y Williams. D. (1983). Negotialion processand outcome of stranger dyads and dating couples: Do los-ers loso. *Basic and Applied Social PsYchology 4.* 1-16.
- Galinsky, A. D., Mussweiler, T., & Medvec, V. H. (2000). Disconnecting subjective and objective utility: The role of negotiator focus. *Unpublished manuscript.*
- Galinsky, A. D., Seiden, V. L., Kim, P. H., & Medvec, V. H. (2002). The dissatisfaction of having your first offer accepted: The role of counterfactual thinking in negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(2), 271-283.
- Gamero, Nuria, Vicente González-Roma y and Jose´ M. Peiro, J. M. (2008). The influence of intrateam conflict on work teams affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2008), 81, 47–69 q 2008 The British Psychological Societ
- Ganaza, J., Munduate, L., & Peiró, J. M. (1995). Estilos de gestión del conflicto en las organizaciones. *Experiencias laborales en Organizaciones de Trabajo (págs. 91-119).* Valencia: NAU Ilibres.

- García Izquierdo, A. L., García Izquierdo, M., & Ramos Villagrasa, P. J. (2007). Aportaciones de la inteligencia emocional y la autoeficacia: Aplicaciones para la selección de personal.
- García, H. D. (2005). El pensamiento constructivo y su relación con la visión de sí mismo, del mundo y del futuro en ingresantes de la facultad de ciencias humanas de San Luis. *Fundamentos en humanidades*, (11), 193-214.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (1991). Determinants and consequences of salary negotiations by male and female MBA graduates. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 256.
- Giacomantonio, M., De Dreu, C. K., & Mannetti, L. (2010). Now you see it, now you don't: interests, issues, and psychological distance in integrative negotiation. *Journal of personality and social psychology*, 98(5), 761.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Bantam.
- Gray, B. (1989). Collaborating: Finding common ground for multiparty problems. San Francisco: Jossey Bass
- Greenhalgh, L. (1987): "Relationships in negotiations." *Negotiation Journal* 3:235-45.
- Greenhalgh, L. (2001). Managing strategic relationships: The key to business success. Simon and Schuster.
- Gutiérrez, O. C., Becerra, M. C., Borja, L. E. A., & Ortiz, M. V. (2011). Estrategias de pensamiento constructivo en estudiantes universitarios. *Univ. Psychol. Bogotá, colombia*, 10(1), 99-111.
- Halpern, J. J. (1992). The effect of friendship on bargaining: Experimental studies of personal business transactions. *Academic of Management Best Papers Proceedings*, 64-68.

- Hamner, W C, y Harnett, D. L. (1975). The effects of information and aspiration level on bargaining behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 329-342.
- Hatton, J. M. (1967). Reactions of negroes in a biracial bargaining situation. *Journal of personality and social psychology*, 7(3p1), 301.
- Hermann, M. G., & Kogan, N. (1977). Effects of negotiators' personalities on negotiating behavior. *Negotiations: Social-psychological perspectives*, 247-274.
- Hernández P., Capote M. C., García V. (2002). Matemáticas y moldes cognitivos. *Evaluación e Intervención Psicoeducativa, Volumen I*, número 8 y 9.
- Hernández, P. (1991). Psicología de la Educación. Corrientes actuales y teorías aplicadas. México: Trillas.
- Hernández, P. (1997). "Evaluación de valores y moldes cognitivos-afectivos en educación socioafectiva". *En Cordero y otros: La evaluación psicológica en el año 2000*. Madrid: TEA Ediciones.
- Hernández, P., y Rodríguez-Mateo H. (2006). Success in chess mediated by mental molds. *Psicothema*, 18, 8, 704-710.
- Hernández-Guanir, P. (2002). Moldes de la mente: más allá de la inteligencia emocional. Tenerife y Madrid. Tafor y Narcea
- Hernández-Guanir, P. (2006): Educación Intelectiva versus Emocional: ¿Conflicto, Limitación o Incompetencia? *Papeles del Psicólogo*. Octubre, número 3 Vol. 27
- Hernández-Guanir, P. (2010). Manual de Estrategias cognitivo-emocionales "MOLDES". Madrid, TEA Ediciones.

- Hernández-Jorge, C., Hernández-Guanir, P. H., Olabarrieta, A., & Saiz, C. (2010). Moldes mentales y su relación con el rendimiento en un curso en línea. *Revista Iberoamericana de Educación*, 52(1), 3.
- Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (1995). Interpersonal conflict.
- Hollingshead, A. B., & Carnevale, P. (1990). Positive affect and decision frame in integrative bargaining: A reversal of the frame effect. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. 385-389
- Horney, K. (1945). Our inner conflicts a constructive theory of neurosis. WW Norton.
- Isen, A. M., & Daubman, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1206-1217
- Isen, A. M., & Levin, P. F. (1972). Effect of feeling good on helping: cookies and kindness. *Journal of personality and social psychology*, 21(3), 384.
- Isen, A. M., & Patrick, R. (1983). The effect of positive feelings on risk-taking: When the chips are down. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 194-202.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Isen, A. M., Means, B., Patrick, R., & Nowicki, G. P. (1982). Some factors influencing decisionmaking strategy and risk taking. In M. S. Clark & S. T. Fiske (Eds.), *Affect and cognition* (pp. 243-261). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T., & Núñez Herrejón, J. L. (2006). *Comportamiento organizacional* (7th ed.). Madrid [etc.]; México: McGraw-Hill.

- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.
- Jensen-Campbell, L. A., & Graziano, W. G. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of personality*, 69(2), 323-362.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Kabanoff, B., & Van de Vliert, E. (1993). Behavior symmetry in conflict dyads and its relation to interpower and conflict outcomes. In *Sixth Annual Conference of the International Association for Conflict Management*. Houthalen, Belgium.
- Kahneman, D. (2012). Pensar rápido, pensar despacio. Debate.
- Kahneman, D., & Miller, D. T. (1986). Norm theory: Comparing reality to its alternatives. *Psychological review*, 93(2), 136.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). On the study of statistical intuitions. *Cognition*, 11(2), 123-141.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kaplan, S. E., Reckers, P. M. J., & Reynolds, K. D. (1986). An application of attribution and equity theories to tax evasion behavior. *Journal of Economic Psychology*, 7, 461-476.
- Kelley, H. H. (1966). A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations. *Strategic interaction and conflict*, 49, 73.

- Kemp, K. E., & Smith, W. P. (1994). Information exchange, toughness, and integrative bargaining: The roles of explicit cues and perspective-taking. *International Journal of Conflict Management*, 5(1), 5-21.
- Kennedy, G., Benson, J. y McMillan J. (1986). *Managing negotiations*, London: Hutchinson.
- Kilmann, R. H. y Thomas, K. W. (1975): Interpersonal conflict-handling behavior as a reflection of jungian personality dimensions. *Psychology Reports*, 37, 971-980.
- Kimmel, M. J., Pruitt, D. G., Magenau, J. M., Konar-Goldband, E., & Carnevale, P. J. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology* 38, 9-22.
- Kramer, R. M., Newton, E., & Pommerenke, P. L. (1993). Self-enhancement biases and negotiator judgment: Effects of self-esteem and mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 110-133.
- Lawler, E. J., & Yoon, J. (1993). Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange. *American Sociological Review*, 58, 465-481.
- Lax, D. A., and Sebenius, J.K. (1986). *The Manager as Negotiator*. New York: Free Press.
- Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *American psychologist*, 46(4), 352.
- León-Pérez, J. M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2008). Relaciones curvilíneas de la autoeficacia en la negociación. *Revista de Psicología Social*, 23(2), 181-191.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2012). *Fundamentos de negociación* (5ª ed.). México D.F: McGraw-Hill.

- Lewicki, R. J., Litterer, J. A., Minton, J. W., & Saunders, D. M. (1994). *Negotiation*, Irwin. *Burr Ridge*.
- Lewin, K. (1935). A dynamic theory of personality.
- Lewin, K. (1948). Resolving social conflicts. *Washington, DC: American Psychological Association*.
- Lindsfold, S., & Bennett, R. (1973). Attributing trust and conciliatory intent from coercive power capability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(2), 180.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 30(3), 1151-1169.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall, Inc.
- Loewenstein, G., Issacharoff, S., Camerer, C., & Babcock, L. (1993). Self-serving assessments of fairness and pretrial bargaining. *The Journal of Legal Studies*, 135-159.
- Luque, P. J., Medina, F. J., Dorado, M. Á., & Munduate, L. (1998). Efectividad de los estilos de gestión del conflicto. *Revista de Psicología Social*, 13(2), 217-224.
- Mandler, G. (1975). *Mind and emotion*. Krieger Publishing Company.
- Mark, M.M., Mutrie, N., Brooks, D.R., & Harris, D.V. (1984). Causal attributions of winners and losers in individual competitive sports: Toward a reformulation of the self-serving bias. *Journal of Sport Psychology*, 6, 184-196.

- Markman, K. D., Gavanski, I., Sherman, S. J., & McMullen, M. N. (1993). The mental simulation of better and worse possible worlds. *Journal of Experimental Social Psychology*, 29(1), 87-109.
- Martínez-Otero, V. (2005). Conflictividad escolar y fomento de la convivencia. *Revista iberoamericana de educación*, (38), 33-52.
- Martins, A. (2012). A influencia da extroversao e do neuroticismo na eficacia negocial numa amostra de profesores. *Dissertacao de mestrado em psicologia da educacao. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*.
- Mastenbroek, W. F. (1980). Negotiating: A conceptual model. *Group & Organization Management*, 5(3), 324-339.
- Mastenbroek, W. F. (1991). Development of negotiating skills. *International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues*, San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Inc.
- Mastenbroek, W.F. (1987): Conflict Management and Organizational Development. New York, 166 pp.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1994). The stability of personality: Observations and evaluations. *Current directions in psychological science*, 173-175.
- McCusker, C., & Carnevale, P. J. (1995). Framing in resource dilemmas: Loss aversion and the moderating effects of sanctions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(2), 190-201.
- McGillicuddy, N. B., Pruitt, D. G., & Syna, H. (1984). Perceptions of firmness and strength in negotiation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(3), 402-409.

- Medina, J. (2001). Autoeficacia y efectividad de las conductas de gestión del conflicto. *Tesis doctoral no publicada*. Sevilla.
- Medvec, V. H., & Savitsky, K. (1997). When doing better means feeling worse: The effects of categorical cutoff points on counterfactual thinking and satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1284.
- Medvec, V. H., Madey, S. F., & Gilovich, T. (1995). When less is more: counterfactual thinking and satisfaction among Olympic medalists. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 603.
- Meichenbaum, D. (1977). Cognitive behaviour modification. *Cognitive Behaviour Therapy*, 6(4), 185-192.
- Messick, D. M., Bloom, S., Boldizar, J. P., & Samuelson, C. D. (1985). Why we are fairer than others. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(5), 480-500.
- Miller, D. T., & Gunasegaram, S. (1990). Temporal order and the perceived mutability of events: Implications for blame assignment. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1111.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological bulletin*, 82(2), 213.
- Miller, D. T., & Taylor, B. R. (1995). Counterfactual thought, regret, and superstition: How to avoid kicking yourself. *What might have been: The social psychology of counterfactual thinking*, 305-331.
- Miller, D. T., Turnbull, W., & McFarland, C. (1989). When a coincidence is suspicious: The role of mental simulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 581.

- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological review*, 80(4), 252.
- Monteiro, A. P., Serrano, G., & Rodríguez, D. (2012). Estilos de gestión del conflicto, factores de personalidad y eficacia en la negociación. *Revista de Psicología Social*, 27(1), 97-109.
- Monteiro, M. B. (1996). Conflito e cooperacao nas relcoes intergrupais. In J. Vala e M. B. Monteiro. *Psicología Social* pp. 343-352. Lisboa
- Montes, C. y Rodríguez, D. (2007). Características individuales y eficacia en la negociación: más allá de la perspectiva de rasgos aislados. In C.L. Guillén & R. Guil. *Actas de X Congreso Nacional de Psicología Social* (Vol. II, pp. 1453-1466). Cádiz: Asociación de Profesionales de *Psicología Social*.
- Moore, B. S., & Isen, A. M. (1990). Affect and social behavior. In B. S. Moore & A. M. Isen (Eds.), *Affect and social behavior* (pp. 1-21). Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Morley, I.E. y Stephenson, G.M. (1977). The social psychology of bargaining. Londres, UK: George Allen & Unwin.
- Munduate, L. (1992). Psicosociología de las relaciones laborales. *Barcelona: PPU*.
- Munduate, L.; Ganaza, J. y 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. (1998). Conflicto y negociación. Ediciones Pirámide.
- Murray, N., Suján, H., Hirt, E. F., & Suján J. (1990). The influence of mood on categorization: A cognitive flexibility interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 411-425

-
- Naquin, C.E., y Paulson, G.D., "Online bargaining and interpersonal trust", *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 2003, pp. 113-120.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1985). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. *Academy of Management Journal*, 28(1), 34-49.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1991) *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1991) Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior (Vol. 13, pp. 147-190)*. Greenwich, CT JAI Press.
- Nelson, D., & Wheeler, M. (2004). Rocks and hard places: Managing two tensions in negotiation. *Negotiation Journal*, 20(1), 113-128.
- Neu, J., Graham, J. L., & Gilly, M. C. (1988). The influence of gender on behaviors and outcomes in a retail buyer-seller negotiation simulation. *Journal of Retailing*, 64(4), 427-451.
- 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(1), 148-176.
- Oliver, R. L., Balakrishnan, P. V., & Barry, B. (1994). Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 252-275.
- Pepitone, A., McCauley, C., & Hammond, P. (1967). Change in attractiveness of forbidden toys as a function of severity of threat. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3(3), 221-229.

- Peterson, R. y Behfar, K. (2003): *The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study*. *Organizational behavior and human decision processes* 92 (1), 102-112
- Pimentel, M. (2013): *Resolución de Conflictos: "Técnicas de Mediación y Negociación"*. Barcelona. Plataforma Editorial.
- Pínkley, R., & Northcraft, G. (1989, August). Cognitive interpretations of conflict: Implications for disputant motives and behavior. *Paper presented at the Academy of Management Meetings*, Washington, DC.
- Polzer, J. T., Neale, M. A., & Glenn, P. O. (1993). The effects of relationships and justification in an interdependent allocation task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 135-148
- Porcano, T. M. (1988). Correlates of tax evasion. *Journal of Economic Psychology*, 9, 47-67.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance.
- Pretty, G. H., & Seligman, C. (1984). Affect and the overjustification effect. *Journal of Personality & Social Psychology*, 46, 1241-1253.
- Pruitt, D. (1983). Achieving integrative agreements. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (pp. 35-50). Beveriv Hills. CA: Sage.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove. CA: Brooks/Cole.
- Pruitt, D. G., & Syna, H. (1985). Mismatching the opponent's offers in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(2), 103-113.

- Pruitt, D. G., y Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Putnam, L. L. (1990). Reframing integrative and distributive bargaining: A process perspective. *Research on negotiation in organizations*, 2(1), 3-30.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. *Communication yearbook*, 6(629-652).
- Putnam, L.L., “Productive conflict: Negotiation as implicit coordination”, *International Journal of Conflict Management*, 5, 1994, pp. 284-298.
- Rackham, N. (1999). The behavior of successful negotiators. *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Rahim, M. A. y Blum, A. A. (Eds) (1994): *Global perspectives on organizational conflict*. New York: Praeger.
- Rahim, A. y Bonoma, T.V. (1979): “Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention”, *Psychological Reports*, 16, pp. 143-155.
- Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (1983). *Rahim organizational conflict inventories: Professional manual*. Consulting Psychologists Press.
- Rahim, M. A. (1989): *Managing conflict in organizations*. En Rahim, M. A. (Ed.), *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*, Nueva York, Praeger.
- Rahim, M. A. (1992): *Managing Conflict In Organizations* (2ª Ed.). Nueva York. Praeger.

- Rahim, M. A., Antonioni, D. Y Psenicka, C. (1997): Leader power, conflict styles, and effectiveness: A field study with supervisor-subordinate dyads. *Paper presentado al 10th annual conference of the International Association for Conflict Management*. Bonn, Alemania.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ramírez, L. Y. Á., & Correa, J. J. C. (2007). Pensamiento constructivo y variables sociodemográficas en estudiantes de primero a tercer semestre de la facultad de psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. *Psicología desde el Caribe: revista del Programa de Psicología de la Universidad del Norte*, (19), 203-221.
- Redorta Lorente, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos: La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona [etc.]: Paidós.
- Remeseiro, C. (1994): Estrategias y Tácticas en procesos de negociación. *Tesis doctoral no publicada*. Universidad de Oviedo
- Robbins, S. P. y Judge, T. A., (2013). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.) Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (1989). Características individuales y conducta de negociación (*Doctoral dissertation, Tesis doctoral no publicada*. Universidad de Santiago de Compostela).
- Rodriguez, D. (1990). Analisis de las características psicometricas y estructura factorial del Cuestionario de Eficacia en la Negociacion, CEN (serrano y rodriguez, 1989). In *En Libro de Simposios del III Congreso Nacional de Psicología Social*. Santiago de Compostela.

- Rodríguez Mateo, H. (2005). Los moldes cognitivos y su influencia en la mejora de la eficacia y el rendimiento. Demostración a través del ajedrez. *Tesis Doctoral inédita*. Universidad de la Laguna. Tenerife.
- Rodríguez-Mateo, H., Luján, I. y Torrecillas, A.M. (2015). Aspectos socio-emocionales y salud mental y física percibidas en personas mayores. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. Año XXVII nº 1 Vol. 2, 2015, pp 81-90.
- Rodríguez-Rodríguez, R. (2014). Eficacia negociadora, formación académica y el bienestar subjetivo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. Año XXVI Número 1, Volumen 6). pp. 191-196
- Roese, N. J. (1994). The functional basis of counterfactual thinking. *Journal of personality and Social Psychology*, 66(5), 805.
- Ross, R. G., & DeWine, S. (1988). Assessing the Ross-DeWine conflict management message style (CMMS). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 389-413.
- Rubin, J. Z. (1983). Negotiation: an introduction to some issues and themes. *American Behavioral Scientist*, 27 (2), 135-147.
- Rubin, J. Z. (1991). The actors in negotiation. *International negotiation: Analysis, approaches, issues*, 90-99.
- Rubin, K. H., & Brown, I. D. (1975). A life-span look at person perception and its relationship to communicative interaction. *Journal of Gerontology*, 30(4), 461-468.
- Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6), 0-0.

- Sandy, S. V., & Boardman, S. K. (2000). Personality and Conflict, der. Morton Deutsch, Pter T. Coleman, *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*.
- Saorín-Iborra, C., & Canet-Ginev, T. (2006). Las diferencias de género en la negociación de los acuerdos de cooperación y su influencia sobre los resultados del proceso. *Revista de Negócios*, 11(4), 5-20.
- Sawyer, J., & Guetzkow, H. S. (1965). Bargaining and negotiation in international relations (pp. 464-520). H. Rinehart and Winston.
- Schein, V. E., Müller, R., & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex roles*, 20(1-2), 103-110.
- Schelling, T. C. (1960). The strategy of conflict. *Cambridge, Mass.*
- Schweitzer, M. E., & Kerr, J. L. (2000). Bargaining under the influence: The role of alcohol in negotiations. *The Academy of Management Executive*, 14(2), 47-57.
- Serrano, G. (2008). Eficacia y mediación familiar. *Boletín de Psicología*, (92), 51-63.
- Serrano, G. & Rodriguez, D. (1993). Negociación en las Organizaciones. Madrid. Eudema.
- Serrano, G. (1996). Elogio de la negociación. *Discurso inaugural lido en la solemne apertura do curso académico 1996-97*, Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- Serrano, G. y Méndez, G.(1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 235-253.

- Shapiro, D. L., & Bies, R. J. (1994). Threats, bluffs, and disclaimers in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 14-35.
- Schein, V. E., Müller, R., & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex roles*, 20(1-2), 103-110.
- Sherman, S. J., & McConnell, A. R. (1995). Dysfunctional implications of counterfactual thinking: When alternatives to reality fail us. *What might have been: The social psychology of counterfactual thinking*, 199-231.
- Siegel, S. y Fouraker. L. E. (1960). Bargaining and group decision making: Experimentis in bilateral monopoly. New York: McGraw-Hill.
- Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. Simon and Schuster.
- Slovic, P. (1972). Psychological study of human judgment: Implications for investment decision making. *The Journal of Finance*, 27(4), 779-799.
- Slovic, P., & Lichtenstein, S. (1971). Comparison of Bayesian and regression approaches to the study of information processing in judgment. *Organizational behavior and human performance*, 6(6), 649-744.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1982). Why study risk perception. *Risk analysis*, 2(2), 83-93.
- Somech, A., Desivilya, H. S., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 359-378.
- Sondak, H., & Moore, M. C. (1993). Relationship frames and cooperation. *Group Decision and Negotiation*, 2, 103-118

- Sternberg, R. J. y Dobson, D. M. (1987): Resolving interpersonal conflicts. An analysis of stylistics consistency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 115-126.
- 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(5), 723.
- Stuhlmacher, A. F., & Walters, A. E. (1999). Gender differences in negotiation outcome: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, (52), 653-677.
- Terhune, K. W. (1970). The effects of personality in cooperation and conflict. *The structure of conflict*, 1, 193-234.
- Thomas K. W. (1976), Conflict and conflict management, *Handbook of industrial and organizational psychology*, In M.D. Dunnette (Ed.), Chicago, Rand MacNally, pp 889-935.
- Thompson, L. L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27(2), 161-179.
- Thompson, L., & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 98-123.
- Thompson, L., & Hrebec, D. (1996). Lose-lose agreements in interdependent decision making. *Psychological bulletin*, 120(3), 396.
- Thompson, L., & Loewenstein, G. (1992). Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), 176-197.
- Thompson, L., Wang, J. y Gunia, B. (2010): [*Annual Review of Psychology*, vol. 61, pp. 491-515, 2010](#)

- Thompson, L.; Nadler, J.; & Kim, P. (1999). Some like it hot: The case for the emotional negotiator. *Shared cognition in organizations: The management of Knowledge*. LEA's organization and management series (pp. 139-161). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, *108*, 515-532.
- Tjosvold, D. (1998): The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishment and challenges. *Applied Psychology: An international Review*, *47*.
- Touzard, H. (1981): La mediación y la resolución de conflictos. Barcelona: Herder. (Ed. Origin., 1977).
- Tsuy, A. S., & Barry, B. (1986). Interpersonal affect and rating errors. *Academy of Management Journal*, *29*, 586-599.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, *185*, 1124-1131.
- Tyler, T., & Hastie, R. (1991). The social consequences of cognitive illusions. *Research on negotiation in organizations*, *3*, 69-98.
- Urban, M. S., & Witt, L. A. (1990). Self-serving bias in group member attributions of success and failure. *The Journal of Social Psychology*, *130*(3), 417-418.
- Ury, W. L., Brett, J. M., & Goldberg, S. B. (1988). Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict. Jossey-Bass.
- Van de Vliert, E., & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, *33*(1), 199-209.

- Van de Vliert, E. (1993): Paths to constructive conflict management in organisations, en L. Munduate y M. Barón (comps.): *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral*. Madrid. Eudema, pp 13-29.
- Van de Vliert, E. (1997). Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers. *Psychology Press*.
- Van de Vliert, E. y de Dreu, C. (1994): "Optimizing performance by conflict stimulation". *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), pp. 211-222.
- Van de Vliert, E. y 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., & Hordijk, J. W. (1989). A theoretical position of compromising among other styles of conflict management. *The Journal of social psychology*, 129(5), 681-690.
- Van de Vliert, E. Y Prein, H. C. M. (1989): The difference in the meaning of forcing in the conflict management of actors and observers. En M. A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach*, 51-63. New York. Praeger.
- Van De Vliert, E., Euwema, M. C., & Huisman, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 271.
- Visauta, B. (1989). Técnicas de investigación social. PPU.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. 1964. NY: *John Wiley & sons*, 47-51.

- Wall, J. (1975). Effects of constituent trust and representative bargaining orientation on intergroup bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, *31*, 1004-1012.
- Wall, J. (1985). *Negotiation: Theory and practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Company
- Wall, J. A., & Blum, M. W. (1991). Negotiations. *Journal of Management*, *17*(2), 273-303.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third-party consultation* (Vol. 1). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiation*. New York: McGraw-Hill.
- Watson, C. (1994). Gender versus power as a predictor of negotiation behavior and outcomes. *Negotiation Journal*, *10*(2), 117-127.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 1063-1070.
- Wegner, D. M., & Bargh, J. A. (1998). Control and automaticity in social life. In D. T. Gilbert & S. T. Fiske (Eds.), *The handbook of social psychology*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Weider-Hatfield, D. (1988). Assessing the Rahim organizational conflict inventory-II (ROCI-II). *Management Communication Quarterly*, *1*(3), 350-366.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review*, *92*(4), 548.

- Weingart, L. R., Bennett, R. J., & Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation processes and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.
- White, J. A., & Plous, S. (1995). Self-Enhancement and Social Responsibility: On Caring More, but Doing Less, Than Others. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(15), 1297-1318.
- Williams, C. D., Steele, M. W., & Tedeschi, J. T. (1969). Motivational correlates of strategy choices in the Prisoner's Dilemma game. *The Journal of Social Psychology*, 79(2), 211-217.
- Yan, W., & Gaier, E. L. (1994). Causal Attributions for College Success and Failure An Asian-American Comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(1), 146-158.
- Zartman, W. (1977). Negotiation as a joint decision-making process. *Journal of Conflict Resolution*, 21(4), 619-638.
- Zechmeister, K., & Druckman, D. (1973). Determinants of Resolving a Conflict of Interest A Simulation of Political Decision-Making