

## NEGOCIAR EN UN CONTEXTO DE CRISIS ECONÓMICA

Francisco J. Medina<sup>1</sup>, Patricia Elgoibar<sup>2</sup> y Jimena Ramírez<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Sevilla. <sup>2</sup>IESEG School of Management (LEM-CNRS)

*La investigación realizada sobre negociación en los últimos 50 años solo ha considerado como esquema de investigación la negociación en un contexto económico estable. En este trabajo se analiza la negociación en contextos cambiantes, con dos vertientes, en la primera se estudian los procesos psicológicos que afectan a la negociación en un contexto cambiante, bien de bonanza o bien de crisis económica, en la segunda se estudia la negociación colectiva, profundizando en el papel de los representantes sindicales en un contexto de crisis económica. La primera línea de investigación es eminentemente experimental, la segunda es aplicada y basada en estudios de campo mediante entrevistas y grupos de discusión.*

**Palabras clave:** Negociación, Crisis económica, Negociación colectiva.

*The research on negotiation in the last 50 years has only considered that negotiation occurs in a stable economic environment. This paper analyses negotiation in changing contexts with a focus on two aspects: first, examining the psychological processes affecting negotiation in a changing environment, whether one of prosperity or economic crisis; second, collective bargaining is studied, focusing on the role of union representatives in a context of economic crisis. The first line of research is highly experimental; the second is applied and based on field studies using interviews and focus groups.*

**Key words:** Negotiation, Economic crisis, Collective bargaining.

**E**n la historia encontramos ciclos donde se alternan periodos de crecimiento económico, con incrementos constantes en la producción y en la salud financiera de las naciones, con periodos de crisis económica, como la que estamos viviendo estos últimos años, con descensos en la producción, cierres de empresas y despidos masivos. Sin embargo, la investigación realizada en los últimos 50 años sobre negociación solo ha considerado como esquema de investigación la negociación en un contexto económico estable, donde se permite obtener ganancias crecientes para las dos partes. De hecho, el paradigma clásico de negociación integrativa y distributiva puede encontrar limitaciones en contextos de crisis económica. Algunos investigadores han criticado que bajo este paradigma los negociadores son personas sin historia y sin futuro (Carnevale y Pruitt, 1992). Para contribuir a paliar esta laguna hemos desarrollado una línea de investigación intentando comprender las negociaciones en contextos cambiantes. Esta línea de investigación tiene dos vertientes, en la primera se estudian los procesos psicológicos que afectan a la negociación en un contexto cambiante, bien de bonanza o

bien de crisis económica, en la segunda se estudia la negociación colectiva, profundizando en el papel de los representantes sindicales. La primera línea de investigación es eminentemente experimental, la segunda es aplicada y basada en estudios de campo mediante entrevistas y grupos de discusión.

### 1. Negociar en contextos de ganancias o pérdidas

Las circunstancias cambian habitualmente en las negociaciones recurrentes, las cosas pueden ir bien o mal para las partes en las transacciones comerciales, y la cantidad de recursos disponibles para la negociación puede variar en cada momento. Por ejemplo, en una relación comercial existente entre una proveedora y su cliente, si las ventas mejoran, las ganancias pueden crecer para ambos, el cliente y su proveedora<sup>1</sup>. Por el contrario, si las ventas van cada día peor, las ganancias para ambos pueden decrecer a lo largo del tiempo. Las personas pueden analizar el contexto económico como una secuencia de mejora o empeoramiento de los resultados individuales, de forma que para los negociadores esos contextos pueden ser percibidos como situaciones donde reclamar más o compartir más (Loewenstein y Prelec, 1993). Dicha interpretación de las circunstancias cambiantes se realizará en función de la motivación que las partes tengan en cada momento, específicamente del interés relativo que los negociadores tengan por sus propios resultados y por los resultados de la otra parte. Como paradigmas de investigación hablamos de ganancias crecientes cuando los negociadores tienen mayores recursos disponibles durante las series de negociación, de ganancias estables cuando los negociadores tienen los mismos recursos disponibles, y de ganancias decrecientes (pérdidas o crisis), cuando los recursos disponibles se van aminorando durante las series de negociaciones.

*Correspondencia:* Francisco J. Medina. Facultad de Psicología. Universidad de Sevilla. Camilo José Cela s/n. 41018 Sevilla. España. E-mail: [fjmedina@us.es](mailto:fjmedina@us.es)

<sup>1</sup> A lo largo del texto se alternará el masculino y el femenino de forma indistinta, o se pondrán ambos, en función de la mejor comprensión del discurso.

*Agradecimientos:* European Commission: Employment, Social Affairs and Equal Opportunities DG (Project Ref. VS/2010/0376 y VS/2012/0416); Ministerio de Ciencia. Gobierno de España (Project Ref. PSI 2008/00503 y PSI 2011/29256)

En el conjunto de los experimentos realizados en esta línea de investigación participaron 1200 personas, estudiantes de grado y de postgrado, de los master en recursos humanos, MBA y relaciones laborales de las Universidades de Sevilla y Pablo de Olavide, así como negociadores profesionales del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, de las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRIs) de las Universidades Españolas o del Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP). Se alternaron estudios con escenarios y negociaciones reales cara a cara.

Se empleó una metodología multi-método para probar las hipótesis: a través de estudios de escenario, mediados por ordenador y negociaciones cara a cara, se exploró el papel de las secuencias en los procesos y resultados de la negociación. En el caso de los escenarios, los participantes recibieron materiales en los que se les pedía imaginarse como dueños de un bar que negocia periódicamente una cantidad de productos con un proveedor durante cinco negociaciones recurrentes. Las ganancias y las pérdidas alcanzadas en las cinco negociaciones se presentaban mediante gráficos. Los participantes recibieron instrucciones sobre la tarea y desarrollaron la misma en aproximadamente 30 minutos. En el caso de las negociaciones cara a cara, los experimentos consistieron en una sesión en la que se realizaron cinco negociaciones. Los participantes fueron ubicados al azar en parejas, y asignados al azar como vendedores o compradores. Las diadas de negociación permanecieron inalteradas durante el experimento y fueron a su vez asignadas al azar a una de las condiciones del estudio. Para manipular las secuencias se controló la cantidad de ganancias disponibles en cada negociación. En la condición creciente la máxima cantidad de ganancias conjuntas disponible fue de 260 puntos en la primera negociación, 520 en la segunda, 1040 puntos en la tercera, 2080 en la cuarta y 4160 en la quinta. Por otro lado, en la condición decreciente, los participantes podrán ganar conjuntamente 4160, 2080, 1040, 520 y 260 respectivamente en las cinco negociaciones. Los participantes negociaron hasta conseguir un acuerdo en los tres asuntos, y continuaron con la siguiente negociación hasta finalizar las cinco negociaciones. Los participantes realizaron un registro de cada uno de los cinco acuerdos y del número de puntos que ganaban en su matriz de resultados. Al finalizar el ejercicio completaron un pequeño cuestionario con la comprobación de la manipulación experimental. Al final se les explicó el objetivo del ejercicio y se les dio las gracias por su participación.

Los efectos de las circunstancias cambiantes sobre la percepción y los resultados de la negociación dependerán no solo del orden en el que se presenten dichos resultados (creciente o decreciente) sino también de lo que las partes quieran conseguir en la serie de negociaciones, es decir en su motivación. En la siguiente sección definimos los conceptos de motivación y comparación social y describimos su impacto en las negociaciones bajo circunstancias cambiantes.

### MOTIVOS SOCIALES Y COMPARACIÓN SOCIAL

Las personas difieren en el valor que dan a la distribución de los resultados entre sí mismos y el adversario, lo cual constituye

su motivación social. Las personas con motivación prosocial prefieren los resultados igualitarios y tratan de maximizar los beneficios mutuos; del mismo modo, las personas egoístas (pro-self) tratan de maximizar los resultados personales (Messick y McClintock, 1968). La motivación social incide tanto en el comportamiento de los negociadores, como en la percepción y la valoración de las situaciones a las que se enfrentan (Beersma y De Dreu, 2005; Munduate y Medina, 2009). La motivación social afecta la manera en que las personas procesamos la información (DeDreu, Beersma, Stroebe y Euwema, 2006). Los individuos con una orientación prosocial recuerdan mejor las posibilidades de obtener una alta ganancia conjunta, mientras que los individuos con una orientación egoísta recuerdan mejor las posibilidades para obtener una alta ganancia individual tanto en situaciones de negociación como en el dilema del prisionero (De Dreu y Boles, 1998). Las personas prosociales entienden la negociación como un asunto cooperativo, mientras que las personas egoístas lo entienden como algo negativo y competitivo (Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon e Ilgen, 2003; De Dreu y Boles, 1998).

La evaluación de si un resultado está siendo beneficioso o no para las partes implicadas en una secuencia de negociación, puede depender de los motivos sociales. Los motivos sociales implican una valoración de resultados obtenidos por uno mismo y por el adversario, así las personas prosociales observan los resultados propios y ajenos tratando de que las diferencias sean mínimas, mientras que las personas egoístas únicamente miran los resultados obtenidos por ellos mismos (De Dreu, Weingart y Kwon, 2000).

En negociaciones de un único momento se ha observado que los negociadores con motivación prosocial alcanzan mejores resultados conjuntos y mayor satisfacción y confianza en la negociación. Por otro lado los negociadores con una motivación egoísta alcanzan peores resultados conjuntos y menores grados de satisfacción y confianza (Weingart, Benett y Brett, 1993).

Siguiendo las directrices marcadas en la literatura de motivos sociales (p.e., De Dreu et al., 2006) en los estudios realizados se manipularon los motivos sociales utilizando premios de tipo económico, así en la condición egoísta se les comunicó a los participantes que el individuo que obtuviera mayor beneficio en la negociación conseguiría una cantidad económica (10 euros), y en la prosocial se les comunicó que la pareja que obtuviera mayores beneficios ganaría 20 euros.

Para probar la forma en que los mecanismos de comparación social afectan los resultados y las relaciones entre los negociadores se realizaron tres experimentos. En el primer estudio de comparación social los participantes evalúan escenarios que presentan dos posibles secuencias de cinco negociaciones, una de las cuales presenta ganancias en aumento y la otra presenta una disminución en las ganancias, dependiendo de la condición. Asimismo en los escenarios se manipuló la dirección de la comparación ascendente o descendente otorgando ventaja a una de las partes. En el segundo estudio se comprobó el efecto de las secuencias crecientes y decrecientes, la motivación y la

comparación social sobre los resultados, las relaciones y la confianza entre las partes en una serie de cinco negociaciones integrativa cara a cara. Finalmente en el tercer estudio de comparación social se realizaron 5 negociaciones mediadas por ordenador en secuencia creciente o decreciente, manipulando la comparación social y la motivación de los negociadores.

Siguiendo la teoría de la comparación social se sugiere que en situaciones de negociación cuando una de las partes tiene ventaja sobre la otra, por ejemplo en este caso el vendedor, si la compradora elige al vendedor como objeto de comparación, la compradora seguiría un proceso de comparación ascendente. En éste caso, la dimensión afectiva resultante de dicha comparación dependería de si la compradora ve los resultados del vendedor como parte de los resultados propios (motivación prosocial) o como la causa de sus malos resultados (motivación egoísta). Por lo tanto, la percepción de intereses conjuntos creada por un motivo prosocial generaría mejores relaciones que la percepción de intereses contrapuestos que genera la motivación egoísta. Se espera que este proceso sea distinto para compradoras (desventaja) y vendedores (ventaja).

#### ¿CÓMO INCIDEN LAS NEGOCIACIONES REPETIDAS EN EL TIEMPO EN LOS ACUERDOS ALCANZADOS POR LAS PARTES?

Las investigaciones desarrolladas han encontrado que los acuerdos integrativos alcanzados en negociaciones previas conducen a acuerdos integrativos en negociaciones futuras. Contextos de ganancias crecientes mejoran la calidad de los acuerdos y la satisfacción con los mismos, a pesar de que la cantidad de recursos disponibles en ambas situaciones es la misma (Ramírez-Marín, Steinel y Medina, 2009, 2011). Hay diferentes explicaciones a estos hallazgos, en primer lugar los negociadores adquieren en contextos de ganancias y no de pérdidas una mayor toma de perspectiva de las prioridades y necesidades del adversario (Moran y Ritov, 2006); mayor confianza (Ramírez-Marín et al., 2011a) y mayor experiencia (Steinel et al., 2009).

*Motivos sociales.* En segundo lugar, las investigaciones realizadas han demostrado que la evaluación de un resultado como beneficioso o perjudicial para las partes implicadas en una negociación seriada depende de la regla que utilizan los evaluadores para interpretar las secuencias de resultados. En las cinco negociaciones de un solo momento, los negociadores evalúan los resultados en función del foco al que se orienten. Así, un mismo acuerdo puede ser considerado como muy negativo si el enfoque del negociador está en su máximo nivel de aspiraciones, mientras que puede ser considerado como positivo si dicho enfoque se encuentra en su punto de resistencia (Galinsky, Mussweiler y Husted-Medvec, 2002). Un hallazgo interesante de esta serie de investigaciones es la constatación de que, en negociaciones seriadas, estas preferencias están determinadas por características personales de los negociadores, en concreto por su motivación social. Así, las personas con motivación prosocial prefieren los resultados igualitarios y tratan de maximizar los beneficios mutuos; del mismo modo, las personas egoístas (pro-self) tratan de maximizar los resultados

personales (Messick y McClintock, 1968). Existe evidencia previa de que la motivación social incide tanto en el comportamiento de los negociadores, como en la percepción y la valoración de las situaciones a las que se enfrentan (Beersma, De Dreu y Ten Velden, 2005; Munduate y Medina, 2009). También afecta a la manera en que las personas procesamos la información (DeDreu, Beersma, Stroebe y Euwema, 2006).

Así, hemos demostrado que cuando las circunstancias en una negociación seriada van mejorando paulatinamente, y son objetivamente más beneficiosas que las secuencias que empeoran, tanto las personas prosociales como egoístas las evalúan como positivas y son percibidas como ganancias, teniendo un efecto positivo tanto en los resultados de la negociación como en las relaciones personales. Del mismo modo, cuando las circunstancias en una negociación seriada van empeorando paulatinamente, las personas prosociales entienden la situación como perjudicial para ambas partes, con lo que no afecta negativamente a los resultados. Por el contrario, las personas egoístas, consideran las circunstancias decrecientes como pérdidas para sí mismos, afectando negativamente a los resultados y las relaciones entre las partes (Ramírez-Marín et al., 2011a, 2011b).

Un hallazgo novedoso es que los negociadores procesan de forma diferente las negociaciones seriadas en función de sus motivos sociales. Así, los prosociales consideran más justas las negociaciones con ganancias crecientes, mientras que las personas egoístas consideran más justas las decrecientes (Ramírez-Marín et al., 2011a, 2011b). Del mismo modo, y de forma paradójica, las personas prosociales reclaman más cantidad de valor cuando se encuentran en desventaja que las personas egoístas (Ramírez-Marín et al., 2011a, 2011b).

*Comparación social.* Además, los negociadores también valoran la bondad de un acuerdo en una negociación secuencial en función del proceso de comparación social que se genere a partir de los resultados (Ramírez Marín et al., 2011a). En el caso de negociaciones repetidas, existen dos fuentes posibles de comparación: la intrapersonal y la interpersonal. La primera se refiere a lo que los individuos van alcanzando en una serie de negociaciones, puede ser una secuencia de resultados crecientes o decrecientes. La segunda hace referencia a los resultados propios respecto a los resultados de la contraparte (Thompson, 2012). Los individuos realizan, en mayor medida, comparaciones entre los beneficios obtenidos para sí mismos y los obtenidos por la contraparte, de forma que resultados conjuntos bajos son mejor valorados si las ganancias propias y del adversario son igualitarias, mientras que resultados conjuntos elevados son peor valorados si las ganancias individuales no están equilibradas (Ramírez Marín, 2011).

En definitiva, los principales hallazgos encontrados de forma recurrente en esta serie de investigaciones son: a) las secuencias crecientes superan a las decrecientes tanto en la calidad de los acuerdos alcanzados como en el capital social resultante de la negociación, b) las personas prosociales y egoístas procesan de forma diferente las negociaciones seriadas, c) los hallazgos más interesantes aparecen cuando los

negociadores se encuentran en situación de desventaja. En este caso, las personas prosociales perciben las secuencias crecientes como más justas mientras que las personas egoístas perciben las secuencias decrecientes como más justas. Como hemos constatado en esta serie de estudios, las situaciones de crisis, o de pérdidas constantes en la cantidad de recursos disponibles para la negociación, tienen un potencial investigador importante: provocan que las personas prosociales se comporten de forma contraria a lo esperado, reclamando más valor que las personas egoístas, son percibidas como justas por las personas egoístas, y tienen un potencial mucho menor en la calidad de los acuerdos que los contextos de ganancias crecientes, a pesar de que los recursos disponibles sean los mismos.

## **2. El representante de los trabajadores como figura clave en el diálogo social: su comportamiento en el conflicto organizacional**

La Comisión Europea promueve las relaciones laborales cooperativas y un diálogo social constructivo para limitar las consecuencias negativas de la crisis que afecta actualmente a los países europeos (Comisión Europea, 2010). En particular, España es uno de los países miembros de la Unión Europea en los que esta crisis ha impactado en mayor medida (Carballo-Cruz, 2011; Ortega y Penalosa, 2012). La mayor consecuencia a nivel social y económico de esta crisis se plasma en la subida del índice de desempleo que supera el 25% (era menor al 10% en 2006) (Instituto Nacional de Estadística, INE, 2013). Ante este dramático escenario nos surgen dos cuestiones: ¿Cómo se comportan los agentes sociales en el diálogo social? ¿Qué factores influyen en este comportamiento? Para responder a estas cuestiones el grupo de investigación INDRHO se ha centrado en analizar los factores a nivel nacional, organizacional e individual que influyen en su comportamiento como vía para la consecución de un diálogo social constructivo y relaciones laborales cooperativas. Estos análisis se han llevado a cabo teniendo en cuenta la perspectiva de los representantes de los trabajadores (RT). Actualmente se están realizando estos análisis desde la perspectiva de la dirección, pero de esta segunda parte no podemos aún aportar datos.

Estos estudios se enmarcan dentro del proyecto europeo New European Industrial Relations (NEIRE), en el que INDRHO participa desde el año 2009. Este proyecto de investigación financiado por la Comisión Europea (ref. VS/2012/0416 y VS/2010/0376) y el Gobierno de España (PSI2008/00503 y PSI 2011/29256) tiene como objetivo principal la mejora de la calidad del diálogo social en Europa como herramienta para la innovación. Para ello analizamos como actúan y negocian los representantes de los trabajadores así como los de la dirección en su rol de agentes sociales. Consideramos que el sistema de relaciones laborales del país y su cultura están íntimamente relacionados con el comportamiento de los agentes sociales. Por tanto, con el fin de analizar las diferencias culturales, hemos creado un consorcio académico con socios de 11 países europeos: Bél-

gica, Dinamarca, Estonia, Francia, Alemania, Italia, Polonia, Portugal, España, Holanda y Reino Unido. Como resultado de esta cooperación se ha publicado un texto con los resultados obtenidos: [Munduate, L., Euwema, M., y Elgoibar, P. (ed.) (2012). Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations. Madrid: McGraw-Hill].

## **ANALIZANDO LA PERSPECTIVA DE LOS/AS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES**

En las organizaciones, los/as RTs juegan un papel esencial en el diálogo social, representando a los/as trabajadores/as en las negociaciones, los conflictos organizacionales y los procesos de toma de decisiones con la dirección (Munduate, Euwema, y Elgoibar, 2012). En este sentido, la resolución de conflictos organizacionales y los acuerdos alcanzados depende en gran medida de la capacidad de los/as RT para gestionar dichos conflictos (Martínez Lucio, 2006). A pesar de la importancia de la figura del RT no hay apenas estudios empíricos o teorías psicológicas centradas en las conductas desplegadas por los/as RTs. Para comenzar vamos a explicar en mayor profundidad en que consiste el rol de los RT y cuáles son sus principales retos. A continuación, pasamos a describir su comportamiento y algunos factores a nivel cultural, organizacional e individual relacionados con el mismo.

Los/as RTs son trabajadores de la empresa que a su vez cuentan con un rol de representación a tiempo completo o tiempo parcial (Conchon, 2011). Representan a sus compañeros en los diferentes conflictos organizacionales y en los procesos de toma de decisiones con la dirección (Gold, 2011). En Europa, las principales tareas de representación vienen dadas por: a) asuntos disciplinarios; b) comité de empresa; c) convenio colectivo; y d) otros acuerdos del centro de trabajo (Conchon, 2011). Los RTs en Europa se encuentran ante el reto de adaptar su rol a las nuevas condiciones de trabajo cambiantes que se dan - en gran medida - debido a la globalización y la descentralización (Alonso y Martínez Lucio, 2006; Euwema, Munduate, y Elgoibar, 2012; Gold, Kluge, y Conchon, 2010; Martínez Lucio, 2006; Visser, 2010).

El proceso de globalización crea una mayor competencia entre las empresas, creando una presión para reducir costes laborales, lo que afecta a los/as trabajadores/as (Keune, 2008). Esta competencia a su vez aumenta la tendencia hacia la descentralización de los convenios desde el nivel sectorial al de empresa, con el fin de incrementar la adaptación de las nuevas condiciones de trabajo a la demanda (OECD, 2006; Visser, 2010). Debido al incremento de las negociaciones a nivel organizacional, los/as RTs juegan un papel principal en las mesas de negociación (García Serrano, 2009; Martínez Lucio y Weston, 2007; Plasman, Rusinek, y Rycx, 2007). Su capacidad para negociar nuevos acuerdos organizacionales resulta fundamental para defender los intereses de los trabajadores, especialmente ante el clima de crisis actual (Rocha, 2010). Mientras en el pasado eran los sindicatos los responsables de las negociaciones a nivel nacional y sectorial, y realizaban

acuerdos que afectaban a todo el sector, ahora estos acuerdos sirven solo como condiciones mínimas. Dentro del marco acordado a nivel nacional y sectorial, los RTs tienen la responsabilidad de negociar los acuerdos que mejoren esas condiciones mínimas. Por tanto, podemos decir que el éxito en las negociaciones a nivel organizacional depende en gran medida de las capacidades de los RTs para gestionar estas negociaciones (Alonso y Martínez Lucio, 2006; Nauta y Janson, 2012).

Otra aportación importante de los/as RTs en las nuevas relaciones laborales, recae en poner sobre la mesa nuevas ideas para la mejora de la organización, ya que muchas veces son ellos/as los/as más cercanos al producto o servicio (Bacon y Blyton, 1999; Comisión Europea, 2010; Stuart y Martínez Lucio, 2002). Por ello, los/as RTs pueden contribuir a la mejora de la productividad organizacional (Comisión Europea, 2011). Además, los RTs tienen la oportunidad no solo de entender los problemas de sus compañeros/as sino de influir en sus actitudes y puntos de vista (Batstone, Boraston, y Frenken, 1977; Buttigieg, Deery, y Iverson, 2008). Esto coloca a los RTs como interlocutores de intereses materiales y culturales, lo que influye en el clima social de la empresa y por tanto en las relaciones laborales (Miguelez, 1995).

#### EL COMPORTAMIENTO DE LOS RT Y SUS ANTECEDENTES

En este apartado se presentan los resultados de cinco estudios empíricos que se han llevado a cabo utilizando datos recogidos de 2.394 RTs en España, Bélgica, Dinamarca, Alemania, y Holanda. En el primer estudio, analizamos el patrón de comportamiento de los RT en los cinco países, y analizamos su relación con el clima de relaciones laborales en el país. En el segundo estudio, examinamos la influencia de la confianza en la dirección en el comportamiento de los/as RTs en España. En el tercero, la relación entre el apoyo del sindicato y el comportamiento ante el conflicto de los RT españoles. El cuarto estudio está centrado en el compromiso de los RT hacia la empresa y el sindicato, llamado compromiso dual, en España y Alemania. Analizamos la relación entre el compromiso dual y las relaciones cooperativas entre los/as RTs y la dirección. En nuestro último estudio, analizamos las diferencias de género en el apoyo social percibido y el comportamiento ante el conflicto en mujeres y hombres RT en España y Holanda, así como el apoyo social como antecedente del comportamiento (Elgoibar, 2013).

*El comportamiento en el conflicto de los representantes de los trabajadores.* El conflicto es la reacción de una persona ante la percepción de que las aspiraciones propias y las de la otra parte no pueden ser logradas simultáneamente (Deutsch, 1973; Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999; Rubin, Pruitt, y Kim, 1994; Van de Vliert, 1997). Para estudiar el comportamiento en el conflicto de los/as RTs hemos seguido la teoría del comportamiento conglomerado (Conglomerate Conflict Behavior, CCB) (Van de Vliert, Euwema y Huismans, 1995). La teoría del CCB define el comportamiento en el conflicto como un conglomerado de comportamientos de forma simultánea o secuencial (Euwema y Van Emmerik, 2007; Medina y Benítez, 2011; Munduate et

al., 1999). La principal razón por la que las personas combinamos diferentes comportamientos viene dada por el hecho de que los conflictos conllevan intereses mixtos (Euwema, Van de Vliert y Bakker, 2003; Euwema y Van Emmerik, 2007). La validez de la teoría CCB se ha confirmado en diferentes países, no obstante, no ha sido estudiada en una muestra formada por RTs (Medina y Benítez, 2011; Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999; Van de Vliert, Nauta, Giebels, y Janssen, 1999). Los resultados muestran que los/as RTs combinan los estilos de integración y dominación cuando se enfrentan a conflictos organizacionales, resultando dos estilos predominantes: un estilo con tendencia a competir (mayor utilización de dominación) y otro estilo con tendencia a la cooperación (mayor utilización de integración). Este resultado confirma que en la práctica estos estilos pueden ocurrir de forma simultánea o secuencial, validando la teoría del CCB (Van de Vliert et al., 1995). Una explicación a este resultado está relacionada con el rol de los/as RTs. Los/as RTs tienen el interés de resolver conflictos de forma constructiva con la dirección de la empresa y al mismo tiempo, tienen la responsabilidad de defender los intereses de los/as trabajadores/as. Con este propósito, los RTs utilizan ambos comportamientos de forma secuencial o simultánea. Estudios previos han concluido que esta combinación contribuye a la efectividad del comportamiento (Van de Vliert, Nauta, Euwema, y Janssen, 1997).

*La relevancia del contexto cultural en el comportamiento del conflicto de los/as RTs.* Tal y como confirman estudios previos, el contexto cultural en el que ocurre el conflicto, conduce a las partes a utilizar comportamientos más competitivos o más cooperativos (Alper, Tjosvold y Law, 2000; Deutsch, 2006). Así, en los resultados del estudio podemos observar que en países con relaciones industriales más cooperativas (como por ejemplo Bélgica, Dinamarca, Alemania y Holanda) los/as RTs tienden a estilos de conflicto más cooperativos. Por el contrario, en países con relaciones industriales más competitivas (España), los/as RTs tienden a utilizar estilos que incluyen un alto nivel de dominación e integración.

*La confianza de los/as empleados/as y el comportamiento en el conflicto de los/as RTs.* En este estudio se analiza el nivel de confianza que los/as empleados/as tienen en la dirección como antecedente al comportamiento de los RTs. Estudios previos que analizan la relación entre confianza y conflicto, describen que un nivel bajo de confianza entre las partes está relacionado con comportamientos más competitivos (Hempel, Zhang y Tjosvold, 2009; Kimmel, Pruitt, Magenau, Goldband y Carnevale, 1980). Nuestro estudio añade a esta literatura que también los agentes, tales como RTs, utilizan un comportamiento más competitivo si perciben poca confianza de sus representados/as en la dirección. En el caso de España, los resultados muestran que la percepción de poca confianza en la dirección condiciona un mayor uso del comportamiento de dominación en los RTs. Una explicación a este resultado está relacionada con el clima de relaciones competitivas entre ambas partes – trabajadores y dirección-. En España, los/as RTs no quieren ser vistos como “aliados/as de los enemigos” y por tanto si perciben un clima de poca confianza de los/as trabajadores/as en la dirección, dejan de cooperar con la dirección.

*El apoyo sindical como antecedente del comportamiento en el conflicto.* Este estudio concluye que la percepción del apoyo sindical por parte de los/as RTs está relacionado con su comportamiento en el conflicto. La percepción de apoyo sindical en los/as RTs españoles/as muestra una relación positiva con comportamientos de dominación así como de integración. Este resultado ayuda a reflexionar sobre la influencia de los sindicatos en las organizaciones. En este sentido se deduce que el rol que juegan los sindicatos en la formación de los/as RTs, es esencial para la cualificación de los/as RTs. Y esta cualificación conduce a la utilización de comportamientos asertivos en el conflicto, es decir, de dominación e integración. Esta conclusión tiene una especial utilidad para los sindicatos, ya que pueden entender el impacto de su apoyo en sus RTs y concentrarse por tanto en ofrecer formación de calidad ya que esto favorece a la efectividad de los/as RTs en los conflictos organizacionales.

*El compromiso dual de los RTs y las relaciones laborales cooperativas.* El compromiso dual (con la empresa y con el sindicato) ha sido relacionado con el clima de relaciones laborales, concluyendo que las relaciones cooperativas entre dirección y sindicatos favorecen al compromiso dual de trabajadores/as sindicalistas (Angle y Perry, 1986; Gordon y Ladd, 1990; Magenau, Martin y Peterson, 1998). Aquí hemos estudiado la relación entre el compromiso dual de los/as RTs y las relaciones cooperativas entre la dirección y los RTs en España y Alemania. Nuestro estudio confirma el fenómeno del compromiso dual en RTs en ambos países, mostrando que el compromiso con la empresa y con el sindicato de los/as RTs están positivamente relacionados. Los/as empresarios/as muchas veces temen que los trabajadores activos en los sindicatos, tales como RTs, no están interesados/as en el bienestar de la organización. Este resultado muestra que los/as RTs están comprometidos tanto con la empresa como con el sindicato.

Sin embargo, la diferencia entre ambos países viene dada por las diferentes combinaciones de este compromiso dual. Mientras en Alemania, un mayor compromiso con el sindicato (que con la empresa) promueve relaciones más cooperativas con la dirección, en España, se observa que un mayor compromiso con el sindicato (que con la empresa) perjudica esta cooperación.

*El género de los RTs y su comportamiento en el conflicto.* Finalmente, hemos estudiado la influencia del género en la percepción de apoyo social como RTs y en su comportamiento en el conflicto en España y Holanda. El resultado muestra que la desigualdad de género entre RTs sigue existiendo en España, mientras que no se da en Holanda. En concreto, las mujeres RTs en España perciben menos apoyo social de sus compañeros/as que los hombres RTs. Además, nuestro estudio indica que la percepción de apoyo social está negativamente relacionada con el comportamiento de servilismo en el caso de las mujeres RTs en España. Como agentes, la percepción de apoyo por parte de sus compañeros/as afecta a su comportamiento y apoderamiento, y como mujeres en un contexto tradicionalmente masculino, este apoyo es particularmente necesario.

Además, nuestro estudio añade a las investigaciones previas sobre las diferencias de género en el comportamiento en el conflicto, que los hombres y mujeres RTs no se diferencian en su uso sobre comportamiento de servilismo. Podemos por tanto decir que generalmente las mujeres RTs no ceden más que los hombres RTs, contradiciendo estereotipos tradicionales.

La dirección y los trabajadores son interdependientes bajo los principios europeos de diálogo social. Reconocer y promover esta interdependencia es un reto esencial si queremos conseguir relaciones laborales más cooperativas. Particularmente, en tiempos de crisis y ante un dramático aumento del desempleo, mantener este objetivo es difícil. A través de estos estudios consideramos dos puntos claves en los que la dirección y los/as RTs deben trabajar de forma conjunta: a) incluir los intereses de los/as trabajadores/as en el proceso de toma de decisiones; y b) generar confianza entre las partes. La falta de confianza entre las partes puede ocasionar un ambiente autoritario en las organizaciones, dificultando el diálogo social (Euwema, Munduate y Elgoibar, 2012).

El diálogo social y la innovación necesitan de esfuerzos por parte de la dirección y los/as trabajadores/as, representados por los RTs. Es por ello que actualmente estamos llevando a cabo este estudio desde la perspectiva de la dirección, en concreto analizando sus expectativas y experiencias con los/as RTs como agentes sociales. Consideramos esencial que ambas partes se entiendan entre ellas y del mismo modo entiendan los beneficios de una relación constructiva y del uso del diálogo social como instrumento clave para conseguir innovación social (Euwema, Munduate y Elgoibar, 2012).

## REFERENCIAS

- Alonso, L. E., & Martínez Lucio, M. (2006). *Employment relations in a changing society*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology, 53*, 625-642.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labour-management relationship climates. *Academy of Management Journal, 29*, 31-50.
- Bacon, N., & Blyton, P. (1999). Co-operation and conflict in industrial relations: What are the implications for employees and trade unions? *International Journal of Human Resource Management, 10*, 638-654.
- Batstone, E., Boraston, I., & Frenkel, S. (1977). *Shop stewards in action*. Oxford: Blackwell.
- Beersma, B., & De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict's consequences: Effects of social motives on post-negotiation creative and convergent group functioning and performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 358-374.
- Beersma, B., De Dreu, C. K. W., & Ten Velden, F. S. (2005). Negotiation and post-negotiation performance in teams: A motivational analysis. In L. L. Neider & C. A. Schriesheim

- (Eds.), *Research in Management* (Vol. 4), (pp. 145-170). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: towards a contingency approach. *Academy of Management Journal*, *46*, 572-590.
- Buttigieg, D. M., Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2008). Union mobilization: A consideration of the factors affecting the willingness of union members to take industrial action. *British Journal of Industrial Relations*, *46*(2), 248-267.
- Carballo-Cruz, F. (2011). Causes and consequences of the Spanish economic crisis: Why the recovery is taken so long? *Panoeconomicus*, *3*, 309-328.
- Carnevale P. J., & Pruitt, D. G. (1992) Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, *43*, 531-582.
- Conchon, A. (2011). *Board-level employee representation rights in Europe: Facts and trends*. Report 121. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI).
- De Dreu, C.K.W., & Boles, T. (1998). Share and share alike or Winner take all? The influence of social value orientation upon choice and recall of negotiation heuristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *76*, 253-276.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiations: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, *78*, 889-905.
- De Dreu, C. K. W., Beersma, B., Stroebe, K., & Euwema, M. C. (2006). Motivated information processing, strategic choice, and the quality of negotiated agreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *90*, 927-943.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. Coleman, y E. Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco, CA: John Wiley y Sons.
- Elgoibar, P. (2013). *Worker representatives' conflict behavior in Europe. With a focus on Spain*, Universidad de Lovaina (Bélgica) and Universidad de Sevilla (España). Tesis doctoral.
- European Commission (2010). *Industrial relations in Europe 2010*. Brussels: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Euwema, M.C., & Van Emmerik, I.J.H. (2007). Intercultural competencies and conglomerated conflict behavior in intercultural conflicts. *International Journal of Intercultural Relations*, *31*, 427-441.
- Euwema, M., Munduate, L., & Elgoibar, P. (2012). The future of the employee representatives in a changing Europe. In L. Munduate, M. Euwema, y P. Elgoibar (Eds.), *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations* (pp. 105-109). Madrid: McGraw-Hill.
- Euwema, M.C., Van de Vliert, E., & Bakker, A. B. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. *International Journal of Conflict Management*, *14*, 119-139.
- Galinsky, A. D., Mussweiler, T., & Husted Medvec, V. (2002). Disconnecting outcomes and evaluations: The role of negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*, 1131-1140.
- García Serrano, C. (2009). Job satisfaction, union membership and collective bargaining. *European Journal of Industrial Relations*, *15*, 91-111.
- Gold, M. (2011). Taken on Board: An Evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, *17*, 41-56.
- Gold, M., Kluge, N., & Conchon, A. (2010). In the union and on the board: *Experiences of board-level employee representatives across Europe*. ETUI, Brussels.
- Gordon, M.E., & Ladd, R.T. (1990). Dual allegiance: Renewal, reconsideration and recantation. *Personnel Psychology*, *43*, 37-69.
- Hempel, P., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 41-65.
- Johnson, W. R., & Johnson, G. (1992). Differential predictors of union and company commitment: parallel and divergent models. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, *29*, 1-12.
- Johnson, W. R., Johnson, G. J., & Patterson, C. R. (1999). Moderators of the relationship between company and union commitment: A meta-analysis. *Journal of Psychology*, *133*, 85 - 103.
- Kabanoff, B., & Van de Vliert, E. (1993). Behavior symmetry in conflict dyads and its relation to interpower and conflict outcomes. Paper presented to the Sixth Annual Conference of the International Association for Conflict Management. Houthalen, Belgium.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values and frames. *American Psychologist*, *39*, 341-350
- Kainer, J. (2006). *Gendering union renewal: Women's contributions to labour movement revitalization*. *Gender and Work Database*. Retrieved from [www.genderwork.ca](http://www.genderwork.ca)
- Kaminsky, M., & Yakura, E. K. (2008). Women's union leadership: Closing the gender gap. *Working USA: The Journal of Labor and Society*, *11*, 459-475.
- Karakowsky, L., & Miller, D. L. (2005). Negotiator style and influence in multi-party negotiations: Exploring the role of gender. *Leadership y Organization Development Journal*, *27*, 50-65.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Gobeille, K. R. (1983). Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, *37*, 3-17.
- Katzenstein, P. J. (1985). *Small states in world markets: Industrial policy in Europe*. Ithaca: Cornell University Press.
- Keener, E., Strough, J., & DiDonato, L. (2012). Gender differences and similarities in strategies for managing conflict with friends and romantic partners. *Sex Roles*, *67*, 83-97.

- Keune, M. J. (2008). Introduction: wage moderation, decentralization of collective bargaining and low pay. In M. J. Keune and B. Galgoczi (Eds.), *Wages and wage bargaining in Europe: developments since the mid-1990s*. Brussels: ETUI.
- Kimmel M., Pruitt D., Magenau J., Konar-Goldband, E., & Carnevale, P. (1980). Effects of trust, aspiration and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 9-22.
- Loewenstein, G. F., & Prelec, D. (1993). Preferences for sequences of outcomes. *Psychological Review*, 100, 91-108.
- Magenau, J. M., Martin, J. E., & Peterson, M. M. (1988). Dual and Unilateral Commitment Among Union Stewards and Rank-and-File Union Members. *Academy of Management Journal*, 31, 359-376
- Martínez Lucio, M., y Weston, S. (2007). Preparing the ground for a Social Europe? European works councils and European Regulatory Identity. In M. Whittall, H. Knudsen & F. Huijgen (Eds.), *Towards a European Labour Identity*. London: Routledge.
- Martínez Lucio, M. (2006). Introduction: Employment relations in a changing society. In L. E. Alonso & M. Martínez Lucio (Eds.), *Employment relations in a changing society: Reassessing the post-fordism paradigm*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Medina, F. J., & Benítez, M. (2011). Effective behaviors to de-escalate organizational conflicts in the process of escalation. *Spanish Journal of Psychology*, 14, 35-50.
- Messick, D. M., & McClintock, C. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-25.
- Miguelé, F. (1995). Las organizaciones sindicales. En C. Prieto y F. Miguelé (Eds.), *Las relaciones laborales en España* (pp. 213-231). Madrid: Siglo XXI.
- Moran, S., & Ritov, I. (2006). Experience in integrative Negotiations: What needs to be learned? *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 77-90.
- Munduate, L. y Medina, F. J. (2009). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide
- Munduate, L., Euwema, M. C., & Elgoibar, P. (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M., & Euwema, M. C. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10, 5-24.
- Nauta, A., & Janson, M. (2012). Flexibility: A dragon with multiple heads. In L. Munduate, M. C. Euwema & P. Elgoibar (Eds), *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ortega, E., & Penalosa, J. (2012). *The Spanish economic crisis: Key factors and growth challenges in the Euro Area*. Documentos Ocasionales 1201. Madrid: Banco de España.
- Plasman, R., Rusinek, M., & Rycx, F. (2007). Wages and the bargaining regime under multilevel bargaining: Belgium, Denmark and Spain. *European Journal of Industrial Relations*, 13, 161- 180.
- Ramírez Marín, J. (2011). *Negotiating for better or worse. Motivation and social comparison processes*. Universidad de Sevilla: Tesis doctoral
- Ramírez-Marín, J. Y., Steinel, W. y Medina, F. J. (2009). Negociadores a través del tiempo: Evidencias de comparación social. *XI Congreso Nacional de Psicología Social*. 1-3 de Octubre 2009, Tarragona, España.
- Ramírez-Marín, J. Y., Steinel, W., & Medina F. J. (2010). Interpersonal Comparison for Better or for Worse: the Effects of Social Motivation in Negotiations over Time. *International Association of Conflict Management (IACM)* Junio 24-27, Boston, MA.
- Ramírez-Marín, J. Y., & Brett J.M. (2011). Relational Construal in Negotiation: Propositions and Examples from Latin and Anglo Cultures. *International Association of Conflict Management (IACM)* Julio 2-7, Estambul, Turquía
- Rocha, S. R. (2010). Shop stewards as coordinators of employee-driven innovation (EDI): Implications for trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16, 185-196.
- Rubin, J., Pruitt, D. G., & Kim, S. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steinel, W., Abele, A. E., & De Dreu, C. K. W. (2007). Effects of experience and advice on process and performance in negotiations. *Group Processes and Intergroup Relations*, 10, 533-550.
- Stuart, M., & Martínez-Lucio, M. (2002) Social Partnership and the Mutual Gains Organization: Remaking Involvement and Trust at the British Workplace. *Economic and Industrial Democracy*, 23, 177 -200.
- Thompson, L. (2012). *The mind and the heart of the negotiator*. Boston: Pearson.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour*. London: Psychology Press.
- Van de Vliert E., Euwema M. C., & Huismans S.E. (1995) Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Euwema, M. C., & Janssen, O. (1997). The effectiveness of mixing problem solving and forcing. In C. De Dreu and E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations*, (pp. 38-52). London: Sage.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Visser, J. (2010). *The institutional characteristics of trade unions, wage settings, state intervention and social pacts*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.
- Weingart, L. R., Bennett, R. J., & Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.