

# Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión del conflicto

Francisco J. Medina, Miguel A. Dorado, Inmaculada F.J. de Cisneros, Alicia Arévalo y Lourdes Munduate  
Universidad de Sevilla

El propósito del presente estudio fue analizar si los negociadores efectivos e inefectivos difieren en sus respuestas al escalamiento del conflicto. Los negociadores desarrollaron un rol play, mediado por ordenador, con un oponente ficticio que escalaba el episodio de conflicto en tres niveles: trivialización –utilizando conductas de evitación–; ataques a las normas de la empresa –utilizando conductas de lucha indirecta– y ataques personales –utilizando conductas de lucha directa–. Las conductas de gestión del conflicto utilizadas por los sujetos experimentales y la efectividad diádica se analizaron mediante la observación de las interacciones. Los resultados, derivados del análisis secuencial de la interacción, mostraron que los sujetos efectivos responden de forma complementaria tanto a las conductas de lucha directa, como a las conductas de evitación utilizadas por el oponente.

*Behavioral Sequences in Conflict Effectiveness.* The aim of this study was to analyze whether the use of conflict behavior over the stages of an escalated conflict episode differentiates between effective and ineffective subjects. Subjects were asked to solve –via on-line– an organizational conflict with a subordinate. The subordinate was a confederate who was instructed to escalate the conflict episode in three levels: trivialization –using avoiding behaviors–; norms attacks –using indirect fighting behaviors–, and personal attack –using direct fighting behaviors–. Conflict behavior and effectiveness were assessed through observational measures. Sequential analysis showed that it is possible to further differentiate the effective and ineffective subjects. Effective subjects reacted complementarily both to avoiding and direct fighting behavior.

La negociación es uno de los medios más eficaces para gestionar y solucionar las disputas existentes entre los individuos. No obstante, en determinados casos, este proceso falla, y las consecuencias para ambas partes pueden resultar desastrosas (Munduate, 1993). El análisis del proceso de acciones y reacciones, que sucede a lo largo de un episodio de conflicto, ha gozado de un interés creciente en los últimos años, por parte de los investigadores (v.g. Weingart, Prietula, Hyder y Genovese, 1999). Este interés reside, básicamente, en dos cuestiones: (a) permite un análisis preciso de las conductas utilizadas por los sujetos como respuestas al oponente a lo largo de la interacción, y (b) posibilita la realización de inferencias sobre los efectos intensificadores o mitigadores de las conductas de gestión del conflicto. Siguiendo esta línea de trabajo, en el presente estudio se analizan aquellas conductas de gestión del conflicto que se manifiestan más efectivas para gestionar un conflicto, cuando éste resulta escalado o estimulado por el adversario.

Una de las definiciones de conflicto más utilizadas por los investigadores es la propuesta por Putnam y Poole (1987), los cuales definen el conflicto como *una reacción del individuo ante la percepción de que las partes tienen distintas aspiraciones que no pueden ser logradas de forma simultánea*. Dicha definición se ba-

sa en la premisa de que el conflicto tiene tres propiedades inherentes: (a) la interacción, (b) la interdependencia, en el sentido de que cada parte tiene cierto potencial de interferir en la otra, y (c) la percepción de la existencia de una oposición o incompatibilidad en los fines perseguidos por los elementos en disputa.

La tendencia general en los estudios realizados tradicionalmente sobre los estilos o conductas de gestión del conflicto ha sido la búsqueda e identificación de las predisposiciones conductuales de los sujetos (v.g. Rahim y Bonoma, 1979; Sternberg y Soriano, 1984). Dichos estudios parten de la base de que el sujeto tiene una predisposición determinada ante la utilización de un determinado estilo de gestión del conflicto, a lo largo de un episodio de conflicto (Nicotera, 1994). No obstante, algunos autores han cuestionado esta línea de investigación apuntando la necesidad de observar el propio proceso de interacción social, entre las partes enfrentadas en un episodio de conflicto, para comprender las razones que sustentan la elección de determinados modos de conducta por parte de los sujetos (Knapp, Putnam y Davis, 1988; Munduate, Luque y Barón, 1997); y la incidencia de dichas conductas sobre la efectividad del mismo (Van de Vliert, 1997). En este sentido, el presente estudio tiene como finalidad analizar las secuencias conductuales en el curso de un conflicto interpersonal diádico, y el modo en que dichas secuencias inciden sobre la efectividad de la gestión del mismo.

## Efectividad de las conductas de gestión del conflicto

El análisis de la efectividad de las conductas de gestión del conflicto ha sido abordado, tradicionalmente, desde una triple

perspectiva: la *perspectiva única*, la *perspectiva contingente* y la *perspectiva compleja* (Van de Vliert, 1997).

La *perspectiva única* parte de la base de que hay estilos de gestión del conflicto más efectivos que otros. En este sentido, se considera que la solución de problemas es el estilo más constructivo de gestión del conflicto, ya que posibilita que las partes unan sus intereses, con el objetivo de lograr un acuerdo satisfactorio para todos los elementos en disputa (Van de Vliert, Euwema y Huismaus, 1995). Por el contrario, los resultados más perjudiciales ocurren cuando el sujeto adopta una orientación más dominadora o competitiva, la cual se manifiesta por una utilización táctica de la información o un incremento de los ataques personales (Olekals, Smith y Walsh, 1996; Van de Vliert et al., 1995).

La *perspectiva contingente* de la gestión del conflicto sostiene que cada uno de los modos de conducta de gestión del conflicto es apropiado en función de la situación (Thomas, 1992). Una dificultad relevante que se deriva de la perspectiva contingente reside en su falta de consideración de que la gestión del conflicto se produce a lo largo de un proceso de interacción, durante el cual, las partes cambian muy a menudo de una conducta a otra en un mismo episodio conflictivo (Munduate, Ganaza, Peiró y Euwema, 1999; Nicotera, 1994; Pruitt y Carnevale, 1993). Este enfoque tampoco asume que la efectividad puede estar determinada por la pertinencia del momento o de la secuencia en el que se utiliza una estrategia determinada (Olekals, Smith y Walsh, 1996). Por este motivo, algunos autores han propuesto una nueva vía de estudio de la efectividad, denominada la *perspectiva compleja*, que describimos a continuación.

El análisis de la perspectiva compleja ha orientado las investigaciones sobre efectividad de las conductas de gestión del conflicto en tres dimensiones: (a) la primera trata de analizar la complejidad simultánea, asumiendo que modos de conducta interdependientes pueden predecir la efectividad de la gestión del conflicto (v.g. Munduate et al., 1999; Van de Vliert et al., 1995); (b) la segunda analiza la complejidad temporal, abordando el estudio de las fases por las que transcurre la conducta del sujeto, y asumiendo que el conocimiento de la efectividad requiere estudiar el momento en el que son empleadas dichas conductas (v.g. Olekals et al., 1996), y (c) la tercera trata la complejidad secuencial, asumiendo que la efectividad diádica depende no sólo de la combinación de modos de conducta, sino también de cómo éstas se suceden durante la interacción (v.g. Van de Vliert, Nauta, Giebels y Janssen, 1999; Weingart, Thompson, Bazerman y Carroll, 1990). El presente trabajo se orienta a analizar algunas cuestiones articuladas a la tercera de las dimensiones derivadas de la perspectiva compleja, la complejidad secuencial.

Así, y siguiendo a Van de Vliert et al. (1999), consideramos que la efectividad diádica no es únicamente el resultado derivado de la combinación de determinadas conductas de gestión del conflicto, sino también de cómo éstas se suceden durante la interacción. En este sentido, Weingart et al. (1990) distinguen dos tipos de patrones secuenciales: la *reciprocidad*, entendida como la respuesta a la otra parte con el mismo comportamiento que ésta utilizó en el turno previo; y la *complementariedad*, entendida como la reacción a las acciones del adversario empleando conductas opuestas. Muchas conductas tienden a ser recíprocas dentro de un episodio de conflicto, como los comentarios sobre asuntos de procedimiento, la comunicación de estados afectivos o determinadas conductas de evitación (v.g. Weingart et al., 1990). Del mismo modo, otras conductas tienden a ser complementarias, como las respuestas defensivas ante un ataque, o viceversa (v.g. Putnam y Jones, 1982).

Siguiendo esta línea de trabajo, Brett, Shapiro y Lyttle (1998) analizan si la reciprocidad de las conductas de enfrentamiento desplegadas por los negociadores, modifica el curso de la interacción de negociación. Estos autores hallan evidencias a favor de que, en una situación de enfrentamiento, existe una tendencia general a la reciprocidad, es decir, a utilizar conductas agresivas o de dominación ante los ataques recibidos del oponente. Este resultado aparece, también, en otros estudios previos (Nauta, Van de Vliert y Siero, 1995; Weingart et al., 1990). Una segunda línea de investigación en el estudio de la complejidad secuencial es el análisis de la efectividad de los patrones secuenciales empleados en un episodio de conflicto. En este sentido, Brett et al. (1998) constatan que la reciprocidad ante las conductas de enfrentamiento produce resultados muy desfavorables para las partes en litigio, ya que suelen desencadenar una situación de *impasse* o estancamiento del conflicto. Por el contrario, las conductas complementarias ante dicha hostilidad parecen ejercer un papel muy importante en la mitigación del conflicto, ya que reducen la intensidad del mismo y permiten la comunicación fluida entre las partes (Janssen y Van de Vliert, 1996).

No obstante, la mayor parte de los estudios que han analizado la reciprocidad o complementariedad ante las conductas de enfrentamiento han optado por situaciones en las que dicho enfrentamiento aparece desde el primer momento de la interacción. En este sentido, Brett et al. (1998) apuntan que sería interesante estudiar la relación entre la reciprocidad y/o la no reciprocidad ante las conductas de enfrentamiento, cuando ésta se produce una vez avanzada la interacción. Recogiendo esta última propuesta, el presente trabajo se centra en situaciones de conflicto en la que va creciendo paulatinamente la intensidad del enfrentamiento entre las partes. En este contexto de escalamiento del conflicto, el objetivo del trabajo es el de analizar las conductas de reciprocidad y complementariedad ante las respuestas del oponente, así como su articulación con la efectividad de los negociadores.

Basándonos en la literatura expuesta previamente, las hipótesis que planteamos son las siguientes:

Hipótesis 1: Los negociadores utilizarán más patrones de reciprocidad que de complementariedad ante un conflicto escalado.

Hipótesis 2: Los negociadores efectivos utilizarán menos patrones de reciprocidad que los negociadores inefectivos ante un conflicto escalado.

Hipótesis 3: Los negociadores efectivos utilizarán más patrones de complementariedad que los negociadores inefectivos ante un conflicto escalado.

## Metodología

### Sujetos

Para la realización del estudio se seleccionaron 87 personas (33 hombres –37,9%– y 54 mujeres –61,1%–) de una población de sujetos inscritos en programas de Tercer Ciclo de la Universidad de Sevilla y Valencia, y del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Un alto porcentaje de los mismos (97.7%) se encontraba realizando, en su puesto de trabajo habitual, tareas directivas, es decir, de responsabilidad sobre personas. Las edades de los sujetos estaban comprendidas entre los 22 y los 56 años, con una media de 29.95 años, y una desviación tipo de 6.96. Todos los sujetos desconocían los objetivos del estudio, que les era presentado como un ejercicio práctico sobre gestión del conflicto.

## Procedimiento

Los sujetos eran recibidos por los investigadores en una sala, donde se les informaba de las fases por las cuales iba a transcurrir el ejercicio y se les proporcionaban instrucciones de carácter general sobre la tarea. Se les indicaba que la tarea consistía en gestionar un conflicto con un subordinado, que no se encontraba presente en el mismo lugar, por lo que la comunicación era mediada por ordenador. En este primer contacto se registraban los datos sociodemográficos (género, edad, nivel de estudios), se les insistía en que prestaran mucha atención a los mensajes que irían apareciendo en la pantalla de ordenador, se les pedía que leyesen con mucho detenimiento su papel en el rol-play, y que se preparasen antes de comenzar las interacciones de modo que no se les indujera presión temporal. Tras recibir estas instrucciones, los sujetos eran ubicados ante el terminal de ordenador, donde comenzaba la tarea de negociación.

Cada sujeto recibía en pantalla las instrucciones acerca de su papel en el rol-play negociador. Además, disponía de papel y lápiz que tenía como objetivo la elaboración de un curso de acción y que le pudiera servir de guía en la interacción, si así lo deseaba, sin existir ningún tipo de restricción temporal para la preparación de la negociación. Como se ha indicado anteriormente, el sujeto debía resolver un conflicto mediado por ordenador, con un subordinado. El conflicto estaba relacionado con un grave problema ocurrido recientemente entre dicho subordinado –comercial de la empresa– y el cliente más importante de la organización. Este subordinado era siempre un cómplice de los investigadores, con lo cual sus respuestas estaban estandarizadas y previamente diseñadas por los experimentadores con el fin de escalar el conflicto en tres niveles. Estos tres niveles consistían en una primera fase de *trivialización*, en la que se relativizaba el incidente utilizando para ello conductas de evitación, con frases como: *‘en realidad no ha ocurrido nada, el Sr. Sage y yo nos conocemos bastante y eso no es más que fruto de la confianza’*; una segunda fase de *ataques a las normas de la empresa*, en la que se cuestionaba la política comercial de la empresa utilizando conductas de lucha indirecta, con frases como: *‘yo comprendo su preocupación por lo acontecido con el Sr. Sage, pero sería más útil para todos centrarnos en el origen del problema, que está en la política de la empresa’*; y una tercera fase de *ataques personales*, donde se cuestionaba la conducta del oponente y sus intenciones, utilizando para ello conductas de lucha directa, con frases como: *‘la calle, la realidad es bien distinta a lo que usted ve en su despacho’*. La estandarización de las respuestas del cómplice se llevó a cabo por los investigadores para asegurar que todos los sujetos seguían el mismo proceso de estimulación del conflicto, y fue validada en un estudio previo realizado con una decena de estudiantes. Se recogían las transcripciones de todas las interacciones desarrolladas, para su posterior codificación y análisis.

Una vez finalizada la tarea experimental, los sujetos recibían completa información acerca de la finalidad de la misma y eran interrogados acerca de si su conducta sería similar a la que desarrollarían en una situación real, y si habían detectado, en algún momento, artificialidad en las respuestas del oponente. Se les agradeció a los sujetos su participación, y se les solicitó que no comentasen con los compañeros el objetivo y el contenido del experimento. Ninguno de los sujetos que componía la muestra consideró como artificiosas las intervenciones que su adversario utilizaba para escalar el conflicto, e informaron que se comportarían de forma semejante en una situación real.

## Evaluación de las variables

Las variables analizadas en el presente estudio fueron dos: a) las conductas de gestión del conflicto, y b) la efectividad diádica.

Las conductas de gestión del conflicto se operativizaron mediante el análisis observacional de las interacciones, utilizando, para ello, un sistema de categorías elaborado a tal efecto, a partir de la tipología conductual de Van de Vliert y Euwema (1994). Seis jueces entrenados para la codificación efectuaron el análisis de las conductas de gestión del conflicto. La fiabilidad interjueces fue medida mediante la prueba K de Cohen. El índice k medio fue de 0.90 (rango 0.87-0.93). Un resumen de dicha tipología puede observarse en la tabla 1.

El análisis de la efectividad negociadora se realizó mediante el análisis observacional de las interacciones, utilizando, para ello, la escala de apreciación desarrollada a partir de los indicadores propuestos por Van de Vliert y colaboradores (v.g. Van de Vliert et al., 1995). Se utilizaron, así, ocho escalas de apreciación con cinco opciones de respuesta: (a) importancia de los asuntos en conflicto; (b) proximidad de la solución; (c) calidad de una posible solución acordada; (d) posibilidad de un nuevo conflicto entre las partes; (e) confianza entre las partes; (f) comprensión mutua; (g) clima entre las partes y (h) relaciones personales. Dos observadores entrenados realizaron la codificación de la efectividad negociadora. Las correlaciones entre ellos fueron muy elevadas, con una media de 0.79, un mínimo de 0.66 y un máximo de 0.88. A partir de la puntuación obtenida por los sujetos en la efectividad negociadora se diferenciaron dos grupos: el primero denominado grupo efectivo, cuyas puntuaciones se encontraban por encima del percentil 50, y el segundo denominado grupo inefectivo, cuyas puntuaciones se encontraban por debajo del percentil 50.

## Resultados

Para analizar las secuencias de conductas de gestión del conflicto se llevó a cabo un análisis secuencial de retardos (Sackett, Holm, Crowley y Henkins, 1979). En dicho análisis cada acción o conducta, en este caso cada turno de palabra, es considerada como una observación. El análisis secuencial de retardos reconoce patrones conductuales de negociación al identificar diferencias estadísticamente significativas entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas de las hipotéticas secuencias de gestión del conflicto. Dichas secuencias se componen de una conducta antecedente y una subsecuente separadas por un retardo. Un retardo se define como el número de comportamientos que median entre la conducta antecedente y la subsecuente (Bakeman y Gottman, 1989). En este caso las emisiones estandarizadas del oponente (cómplice de los investigadores) son siempre las conductas antecedentes y las respuestas inmediatas de los participantes (sujetos que componían la muestra) las subsecuentes. Se trata por tanto de un retardo 1 ya que los dos elementos de la secuencia son consecutivos.

Para llevar a cabo el análisis secuencial de los datos se eligió el programa estadístico *Generalized Sequential Querrier* (GSEQ) desarrollado por Bakeman y Quera (1996). Este programa lee, describe y analiza datos secuenciales que siguen la norma SDIS –*Sequential Data Interchange Standard*–. El programa permite el análisis de varios tipos de datos; los analizados en el presente estudio pertenecen al tipo de datos secuenciales de Eventos (EDS), caracterizados por contener información sobre el orden en el que se suceden los eventos.

*Tabla 1*  
Conductas de Gestión del Conflicto. Modelo de Van de Vliert y Euwema (1994)

Evitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trivializar.</li> <li>- Hacer preguntas irrelevantes y fuera de lugar con el fin de terminar el diálogo.</li> <li>- Intentar posponer el problema para reflexionar.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'¿por qué no aplazamos este problema hasta hablar con el cliente?'</i></p>
Acomodación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acatar las sugerencias de su oponente.</li> <li>- Actuar como desea el oponente.</li> <li>- Realizar concesiones a la otra parte.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'creo que tienes razón y sería conveniente hacer lo que dices'.</i></p>
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución del conflicto.</li> <li>- Proponer soluciones que satisfagan a ambas partes.</li> <li>- Ceder en algunos puntos a cambio de otros.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'si te disculpas ante el cliente, yo podría hablar con la dirección sobre lo que tú planteas'</i></p>
Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar información que permita un acercamiento profundo al problema.</li> <li>- Analizar conjuntamente la situación con el oponente.</li> <li>- Integrar las ideas propias y las del oponente para alcanzar una decisión conjunta.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'¿y a ti qué te parecería si yo hablara con el cliente e intentara arreglar este problema?'</i></p>
Lucha directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discutir abiertamente sobre los temas en conflicto, sus causas y las actitudes adoptadas durante el mismo.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'estoy perplejo e indignado por tu actitud. No comprendo cómo hiciste esa acción tan extraña'.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuar directamente orientando su actuación hacia la consecución de los objetivos, ignorando las necesidades y expectativas del adversario.</li> </ul> <p>Ejemplos: <i>amenazar, acusar, presionar, utilizar un lenguaje abusivo, agredir verbalmente al otro, hacer comentarios presuntuosos o hirientes.</i></p>
Lucha indirecta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poner trabas a los planes de la otra parte.</li> <li>- Desviar conscientemente el asunto en conflicto.</li> <li>- Enfrascarse en asuntos procedimentales.</li> </ul> <p>Ejemplo: <i>'debemos hablar de las reglas, de los procedimientos de asignación de clientes, no acerca de temas tan concretos como los que tú propones'.</i></p>

*Tabla 2*  
Frecuencias de las conductas de gestión del conflicto de los participantes

Respuestas del sujeto	Emisiones del cómplice de los investigadores		
	Evitación	Lucha indirecta	Lucha directa
Evitación	4/12 ++	9/10	17/8 **
Lucha indirecta	43/45	52/39 **	23/33 +
Lucha directa	249/213 **	162/183 ++	142/157
Acomodación	3/11 ++	13/10	13/8 *
Compromiso	2/7 +	9/6	6/5
Solución de problemas	158/171	149/147	136/125

Nota: Probabilidades de las frecuencias observadas menores a las esperadas + p<.05 ++ p<.01  
Probabilidades de las frecuencias observadas mayores a las esperadas \* p<.05 \*\* p<.01

En la tabla 2 se muestran las frecuencias observadas y esperadas de las conductas de gestión del conflicto desplegadas por los participantes ante las emisiones del interlocutor (cómplice de los investigadores). Las conductas de lucha directa, solución de problemas, y lucha indirecta son las más frecuentes, seguidas por la acomodación y la evitación. Como se desprende de los resultados de la tabla 2, el patrón de reciprocidad sólo aparece ante las conductas de lucha indirecta. Es decir, cuando los sujetos reciben una conducta de lucha indirecta, por parte de su oponente, responden con un mensaje similar. Por el contrario, no se evidencian patrones recíprocos cuando el oponente evita el conflicto o muestra una conducta de lucha directa. No se confirma, por tanto, la hipótesis 1 del presente trabajo, en la que se predica un mayor empleo de la reciprocidad, ante el enfrentamiento del oponente. Resulta interesante observar que los sujetos responden complementariamente a las conductas de evitación de la otra par-

te, empleando la lucha directa de modo significativamente mayor a lo esperado. A su vez, los participantes también responden complementariamente a las conductas de lucha directa de la otra parte, empleando un mayor número de conductas de evitación y de acomodación, con respecto a lo esperado. Es decir, si observamos conjuntamente las reacciones ante las conductas de evitación y de lucha directa, encontramos patrones complementarios de los mismos. Los sujetos reaccionan con conductas de lucha directa ante la evitación, y con conductas de evitación ante la lucha directa.

En la tabla 3 se muestran las frecuencias de las conductas observadas y esperadas, utilizadas por los participantes efectivos e inefectivos. Cuando el cómplice de los investigadores utiliza conductas de evitación, los sujetos efectivos hacen un mayor uso, con respecto a lo esperado, de conductas de lucha directa, y un menor uso de mensajes de acomodación y de solución de problemas. Los sujetos inefectivos, por el contrario, utilizan en menor medida conductas recíprocas de evitación y conductas de acomodación. Cuando el cómplice de los investigadores emite mensajes de lucha indirecta, los sujetos más efectivos utilizan, en mayor medida, conductas recíprocas de lucha indirecta y muestran un menor uso de conductas de lucha directa. En los sujetos inefectivos también se pone de manifiesto el patrón de reciprocidad para las conductas de lucha indirecta emitidas por el oponente. Por último, ante mensajes de lucha directa, los sujetos efectivos muestran un mayor uso de las conductas de solución de problemas, acomodación y evitación. Estos sujetos también muestran un menor uso de conductas de lucha directa. En cuanto a los sujetos inefectivos se pone de manifiesto que ante conductas de lucha directa por parte de su oponente, éstos hacen un uso significativamente mayor de lo esperado de las conductas de evitación.

*Tabla 3*  
Frecuencias de las conductas de gestión del conflicto y efectividad de los participantes

Respuestas del sujeto	Emisiones del cómplice de los investigadores					
	Evitación		Lucha indirecta		Lucha directa	
	Efectivos	Inefectivos	Efectivos	Inefectivos	Efectivos	Inefectivos
Evitación	1/3	3/8 +	3/3	6/7	5/3 *	12/6 **
Lucha indirecta	14/17	29/29	22/15 *	30/23 *	9/13	14/20
Lucha directa	102/72 **	147/144	54/66 +	108/115	38/56 ++	104/100
Acomodación	3/8 +	0/2 +	9/8	4/2	11/7 *	2/2
Compromiso	1/4	1/3	5/3	4/2	4/3	2/2
Solución de problemas	102/119 ++	56/49	113/110	36/39	107/93 *	29/34

Nota: Probabilidades de las frecuencias observadas menores a las esperadas +  $p < .05$  ++  $p < .01$   
Probabilidades de las frecuencias observadas mayores a las esperadas \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

Si nos centramos en los patrones de reciprocidad y complementariedad empleados por los negociadores efectivos e inefectivos, destaca, con relación a la reciprocidad, que ante las conductas de lucha directa, los negociadores efectivos emplean menos conductas de reciprocidad. Estos datos confirman parcialmente la hipótesis 2 del presente trabajo. Se confirma, en este sentido, el menor empleo de conductas de reciprocidad por parte de los negociadores efectivos ante las conductas de lucha directa, pero no se confirma ante las conductas de lucha indirecta. Con relación a la complementariedad, los negociadores efectivos emplean conductas de complementariedad ante las conductas de evitación y lucha indirecta; esto es, ante la evitación emplean más conductas de lucha directa, y ante la lucha directa emplean más conductas de evitación, acomodación y solución de problemas. Se observa, en este sentido, que los sujetos efectivos responden complementariamente a los ataques recibidos del oponente. Sin embargo, los negociadores inefectivos sólo emplean la complementariedad mediante respuestas de evitación ante la lucha directa. Estos datos confirman la hipótesis 3, en la que se predecía un mayor empleo de las conductas de complementariedad, por parte de los negociadores efectivos.

### Discusión

La finalidad del presente estudio ha sido, en primer lugar, el análisis de los patrones de reciprocidad y complementariedad entre los negociadores, ante un conflicto escalado; y, en segundo lugar, articular estos patrones a la efectividad e inefectividad de dichos negociadores. El hallazgo más relevante del estudio se refiere a la capacidad que muestran los negociadores efectivos de romper el curso de acción establecido por el oponente para escalar el conflicto, utilizando para ello conductas complementarias a las de su adversario.

Expondremos los hallazgos más relevantes siguiendo dos etapas: en la primera comentaremos los patrones de reciprocidad y complementariedad encontrados ante el escalamiento del conflicto; y en segundo lugar, comentaremos la efectividad diádica de los mismos. En cuanto al primero de estos aspectos, los hallazgos más relevantes han sido los siguientes: (a) las conductas de lucha indirecta tienden a ser recíprocas, (b) las conductas de evitación elicitadas, en el oponente, conductas de lucha directa, mientras que inhiben el uso de las conductas de evitación, acomodación y compromiso; y (c) las conductas de lucha directa producen, en el oponente,

una mayor utilización de conductas de acomodación y evitación, y una menor utilización de conductas de lucha indirecta.

Así, se constata que los sujetos tienden a actuar de forma recíproca ante las conductas de lucha indirecta del oponente, lo cual nos sugiere que, cuando alguna de las partes en conflicto pretende reorientar el discurso hacia asuntos colaterales –controlando el proceso o mostrando resistencia para la discusión abierta– existe una tendencia general, por parte de su adversario, a impedir que esto ocurra, reorientando de nuevo la discusión hacia el aspecto central sobre el que se discute. Este patrón de reciprocidad conductual ante las estrategias o cuestiones de procedimiento ha sido descrito previamente por algunos autores (v.g. De Dreu et al., 1999).

Además, se observa la tendencia, por parte de los sujetos, a responder complementariamente a las conductas de lucha directa con conductas de evitación y viceversa. Así, cuando el sujeto desea evitar o aplazar el conflicto, el oponente suele responder mediante acusaciones, reproches u órdenes directas; y, por el contrario, cuando el sujeto recibe ataques personales, los sujetos tienden a evitar el conflicto. Este resultado puede tener dos interpretaciones distintas. Por un lado, es posible que los sujetos respondan espontáneamente, mediante conductas de lucha directa a su adversario, cuando éste intenta aplazar el conflicto y no afrontarlo abiertamente. En este sentido, algunos autores consideran que la conducta de dominación es una conducta muy estable, la cual depende, en mayor medida, de la orientación motivacional del sujeto, que de las intervenciones del adversario (Rhoades y Carnevale, 1999); por este motivo, esta conducta puede formar parte del repertorio natural de respuesta, cuando el sujeto se enfrenta a un conflicto que crece en intensidad. En esta misma línea, algunos autores asumen, en todo episodio de conflicto, dos etapas bien diferenciadas: una etapa inicial de diferenciación, donde cada parte defiende sus propios intereses, y una etapa de integración, donde las partes defienden intereses conjuntos (Van de Vliert et al., 1999). Así, es posible que los sujetos tiendan a diferenciar sus posiciones en las primeras etapas del conflicto, por lo cual las conductas de lucha directa tenderán a formar parte del repertorio conductual al inicio de la interacción. Una segunda interpretación apunta a que es posible que el sujeto utilice la lucha directa porque perciba una cierta debilidad en el oponente, al observar que éste emplea conductas de evitación (Pruitt y Carnevale, 1993). En cuanto a la complementariedad de las conductas de lucha directa, mediante respuestas de evitación y acomodación, merece destacar que estas conductas

forman parte, en otras tipologías (v.g. Putnam y Wilson, 1982), del estilo de no confrontación. Este deseo de no confrontación, que aparece en una etapa en la que el conflicto tiene una elevada intensidad, puede ser entendido por el adversario, como una respuesta defensiva ante un ataque recibido del oponente y ser considerada como una forma de seguir manteniendo las relaciones en un futuro (Ohbuchi y Takahashi, 1994).

Estos resultados no confirman en su totalidad la primera de las hipótesis planteadas, es decir, la utilización de la reciprocidad ante un conflicto escalado. No obstante, si analizamos las conductas utilizadas por los sujetos basándonos en la teoría de los intereses –*concern theory*–, la cual sustenta los modelos bidimensionales de los estilos de gestión del conflicto –véase, por ejemplo, la tipología de estilos de gestión del conflicto de Rahim y Bonoma (1979)–, podemos encontrar una explicación de este aspecto. Así, se observa que tanto las conductas utilizadas en el escalamiento del conflicto en el presente estudio –evitación, lucha indirecta y lucha directa–, como las respuestas con una frecuencia mayor a la esperada, forman parte de la misma dimensión: la consecución de los intereses personales. Este hecho apunta a que los sujetos, en una situación de escalamiento del conflicto, parecen responder de forma recíproca al interés que motiva la conducta del oponente, en concreto, a la obtención del interés propio. Los resultados encontrados en otros trabajos, acerca de la reciprocidad ante las conductas distributivas (v.g. Weingart et al., 1999), podrían tener esta misma explicación, ya que las conductas distributivas consideradas por estos autores (v.g. mantenerse firme; argumentar la propia posición de forma insistente y persuasiva) pretenden también maximizar los intereses personales, a expensas de los intereses del oponente.

En cuanto al análisis de la efectividad diádica de las secuencias conductuales utilizadas por los sujetos como respuesta al escalamiento del conflicto, el hallazgo más relevante del presente estudio reside en que los sujetos efectivos responden, de forma complementaria, a las intervenciones realizadas por el oponente para escalar el conflicto.

Los sujetos efectivos utilizan las conductas de lucha directa cuando el oponente trivializa el incidente. Como apuntan algunos autores (Rubin, Pruitt y Kim, 1994), este patrón conductual de respuesta en el que los sujetos emplean la lucha directa ante los intentos de trivialización o de evitación, resulta efectivo, por las siguientes razones: (a) permite la diferenciación entre las diversas posiciones presentes en el episodio de conflicto; y (b) minimiza la probabilidad de que el conflicto se aplase o se estanque. El patrón conductual de diferenciación-integración, comentado anteriormente, ha mostrado su efectividad en la gestión de un conflicto escalado (Van de Vliert et al., 1999). Según este planteamiento, la resolución efectiva de un conflicto escalado debería iniciarse con una primera etapa, en la que los sujetos diferencien sus posiciones, para continuar con una segunda etapa, en la cual intenten la integración de sus necesidades subyacentes en la solución final al conflicto. La utilización de las conductas de lucha directa permite la diferenciación entre las posiciones iniciales de ambos, por lo que, una vez establecida dicha diferenciación, los intentos de integración pueden ser mejor aceptados por el adversario, ya que son percibidos como conductas constructivas dirigidas hacia la consecución de un acuerdo beneficioso para ambos (Van de Vliert et al., 1999).

Otro de los resultados interesantes del presente estudio es que los sujetos más efectivos suelen responder a la lucha directa com-

plementariamente, mediante conductas de acomodación y solución de problemas. En cuanto a la acomodación, este resultado sugiere que, en determinadas ocasiones, la cesión unilateral puede ser una conducta efectiva para mitigar los efectos perjudiciales del escalamiento del conflicto. El uso de la acomodación es una forma muy sencilla de resolver conflictos, que puede ser válida ante determinadas circunstancias contextuales (v.g. Thomas, 1992). Si bien es cierto que la cesión unilateral, sin que estén presentes en los resultados los intereses de la parte que cede –de forma que sus problemas queden sin resolver y sus necesidades insatisfechas– es una solución poco óptima y creativa (Friedman, Tidd, Currall y Tsai, 2000; Spitzberg, Canary y Cupach, 1994), existen algunos componentes de la conducta servilista, que pueden ser productivos para gestionar un conflicto escalado. Esta conducta puede ser percibida por el oponente como una señal del deseo de llegar a un acuerdo, más que una señal de debilidad (Van de Vliert, 1997), y puede facilitar el afecto positivo entre los oponentes, así como la valoración positiva mutua entre ambos (Wayne, Liden, Graf y Ferris, 1997).

En cuanto a las conductas de solución de problemas, el presente trabajo pone de manifiesto que es más productivo que el sujeto responda a las provocaciones del oponente, y a sus ataques personales, intentando comprender sus razones y buscando una solución creativa que pueda satisfacer a ambas partes. Así, los negociadores más efectivos responden de forma complementaria a las conductas distributivas de su oponente (v.g. Weingart et al., 1990), es decir, los negociadores efectivos intentan compaginar los intereses conjuntos, como respuesta a los deseos discriminativos y competitivos del adversario. Se ha constatado en este sentido, que los estilos más integradores reducen la experiencia de conflicto y estrés en el trabajo, mientras que los estilos de dominación y evitación incrementan la experiencia de conflicto y la percepción de estrés en el trabajo (Friedman et al., 2000).

En definitiva, tanto las conductas de solución de problemas como las conductas de acomodación tienen una gran ventaja con respecto a otras conductas de gestión del conflicto: son capaces de reducir la intensidad del conflicto, y por consiguiente, el escalamiento del mismo. Algunos estudios han mostrado que ambas conductas producen efectos mitigadores del conflicto, en mayor grado que otras conductas como el compromiso o la evitación (v.g. Janssen y Van de Vliert, 1996; Rubin et al., 1994).

Van de Vliert (1997) propone una explicación sobre el poder mitigador de la acomodación y la solución de problemas, basándose en la teoría de los intereses –*concern theory*–, citada anteriormente. Así, un cambio en la dimensión de interés propio a la dimensión de interés ajeno –lo que sucede cuando el sujeto utiliza la conducta de acomodación o solución de problemas como respuesta a la lucha directa– tiene efectos mitigadores en la dinámica de conflicto, mientras que un cambio conductual dentro de la misma dimensión, lo que sucede cuando el sujeto cambia de la evitación a la lucha directa, por ejemplo, no produce cambios en la tendencia de escalamiento o desescalamiento, sino que únicamente produce un cambio en la dinámica de cooperación entre las partes. En este sentido, los resultados del presente trabajo están en consonancia con los hallazgos de Janssen y Van de Vliert (1996) quienes demuestran, mediante diversas metodologías, que un elevado interés ajeno, manifestado mediante conductas como la acomodación o la solución de problemas produce una reducción de la intensidad del conflicto y una mejora en las relaciones entre las partes. En definitiva, el presente estudio pone de manifiesto que los

negociadores efectivos tienen en consideración, al realizar sus propuestas, el interés de la otra parte en una situación de escalamiento del conflicto, a pesar de que la respuesta del adversario vaya orientada a la consecución de sus intereses personales.

Alguna limitación del presente estudio ha podido tener incidencia en los resultados encontrados. Es posible que el curso conductual irreversible utilizado por el cómplice de los investigadores haya motivado que el sujeto utilice unas conductas concretas como respuesta al mismo, y que dichas conductas podrían haber tenido una probabilidad menor en una situación más natural. Efectivamente, una mayor flexibilidad en el proceso de escalamiento del conflicto podría ayudar en futuras investigaciones. Se trataría de que la conducta de evitación, por parte del comparsa, no apareciera exclusivamente en el inicio del episodio de conflicto –coincidiendo, por tanto, con la fase de diferenciación–, y de que la conducta de lucha directa no apareciera exclusivamente en la fase final y coincidiendo, por tanto, con la fase de integración.

A pesar de las consideraciones señaladas para futuras investigaciones sobre las secuencias conductuales, merece destacarse que el diseño del presente estudio ha permitido hallazgos relevantes con grandes implicaciones prácticas. El hecho de que los sujetos efectivos respondan con conductas complementarias a los ataques recibidos del oponente sugiere la necesidad de formar a los negociadores en el sentido de romper el curso de acción establecido por el oponente para escalar el conflicto. La estrategia de no replicar posiciones de amenaza, y desarmar a la otra parte mediante conductas de complementariedad, ha mostrado ser efectiva para gestionar un conflicto escalado.

#### Agradecimientos

Esta investigación ha sido parcialmente financiada por la Dirección General de Enseñanza Superior e Investigación Científica (DGESIC). Proyecto PB96-1302-CO4-01.

#### Referencias

- Bakeman, R. y Gottman, J.M. (1989). *Observación de la interacción. Introducción al análisis secuencial*. Madrid: Morata.
- Bakeman, R. y Quera, V. (1996). *Análisis de la interacción. Análisis secuencial con SDIS y GSEQ*. Madrid: RA-MA editorial.
- Brett, J.M., Shapiro, D.L. y Lytle, A.L. (1998). Breaking the bond of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41, 410-424.
- De Dreu, C.K.W., Harinck, F. y Van Vianen, A.E.M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 376-405). Chichester: Wiley.
- Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C., y Tsai, J.C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict styles on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11, 32-55.
- Janssen, O. y Van de Vliert, E. (1996). Concern for the other's goals: Key to (de-) escalation of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 7, 99-120.
- Knapp, M.L., Putnam, L.L. y Davis, L.J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where do we go from here? *Management Communication Quarterly*, 1, 414-429.
- Munduate, L. (1993). La aproximación psicosocial al estudio del conflicto y la negociación laboral en España: una revisión. *Psicothema*, 5, 261-275.
- Munduate, L., Luque, P. y Barón, M. (1997). Styles of handling interpersonal conflict: An observational study. *Psicothema*, 9, 145-153.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M., y Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10, 5-24.
- Nauta, A., Van de Vliert, E. y Siero, F. (1995). Dyadic effectiveness of symmetrical conflict interaction in organizations. Comunicación Presentada a la Reunión Anual de la International Association for Conflict Management, Elsinore, Dinamarca.
- Nicotera, A.M. (1994). The use of multiple approaches to conflict: A study of sequences. *Human Communication Research*, 20, 592-621.
- Ohbuchi, K. y Takahashi, Y. (1994). Cultural Styles of Conflict Management in Japanese and Americans: Pasivity, covertness and effectiveness of strategies. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 1.345-1.366.
- Olekals, M., Smith, P.L. y Walsh, T. (1996). The process of negotiating: Strategy and timing as predictors of outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 68-77.
- Pruitt, D.G. y Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflict*. California: Books/Cole.
- Putnam, L.L. (1990). Reframing Integrative and Distributive Bargaining. A Process Perspective. *Research on Negotiation in Organization*, 2, 3-30.
- Putnam, L.L. y Jones, T.S. (1982). Reciprocity in negotiations: An analysis of bargaining interaction. *Communication Monographs*, 49, 171-191.
- Putnam, L.L. y Poole, M.S. (1987). Conflict and Negotiation. En F.M. Jablin., L.L. Putnam, K.H. Roberts y L.W. Porter (Eds). *Handbook of Organizational Communication* (pp. 549-599). Newbury Park, C.A.: Sage.
- Rahim, M.A. y Bonoma, T.V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.
- Rhoades, J. A y Carnevale, P. J. (1999). The behavioral context of Strategic choice in Negotiation: A test of the dual concern model. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1.777-1.802.
- Rubin, J.Z., Pruitt, D.G y Kim, S.H. (1994). *Social Conflict Escalation. Stalemate and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Sackett, G.P., Holm, R., Crowley, C. y Henkins, A. (1979). A FORTRAN program for lag sequential analysis of contingency and cyclicity in behavioral interaction data. *Behavior Research Methods and Instrumentation*, 11, 366-378.
- Spitzberg, B.H., Canary, D.J. y Cupach, W.R. (1994). A competence-based approach to the study of interpersonal conflict. In D. Cahn (Ed.), *Conflict in Personal Relationships* (pp. 183-202). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Stemberg, R.J. y Soriano, L.J. (1984). Styles of conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 115-126.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette y L.M. Hough (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Chicago: Rand McNally.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex Interpersonal Conflict Behaviour: Theoretical Frontiers*. London: Psychology Press.
- 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., Euwema, M.C. y Huisman, 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., Giebels, E. y Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Wayne, S.J., Liden, R.C., Graf, I.K. y Ferris, G.R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50, 979-1.006.
- Weingart, L.R., Prietula, M.J., Hyder, E.B. y Genovese, G.R. (1999). Knowledge and the Sequential Processes of Negotiation: A Markov Chain Analysis of Response-in-Kind. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 366-393.
- Weingart, L.R., Thompson, L.L., Bazerman, M.H. y Caroll, J.S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 1, 7-31.