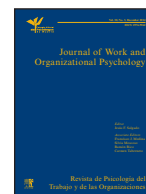




Journal of Work and Organizational Psychology

www.elsevier.es/rpto



Negociar en circunstancias cambiantes: los motivos sociales como moderadores del capital económico y relacional



Francisco J. Medina^{a*} y Jimena Y. Ramirez Marin^b

^aUniversidad de Sevilla, España

^bIESEG School of Management, Francia

INFORMACIÓN ARTÍCULO

Manuscrito recibido: 15/12/2013

Revisión recibida: 10/10/2014

Aceptado: 01/11/2014

Palabras clave:

Secuencias
Negociaciones repetidas
Motivos sociales
Capital relacional

RESUMEN

El presente estudio analiza cómo la cantidad de recursos disponibles para la negociación, al aumentar o disminuir a lo largo del tiempo, inciden en las relaciones entre los negociadores y en los resultados alcanzados en la negociación. Los autores predijeron que el capital relacional y los resultados cuantitativos de la negociación dependen de la secuencia de recursos disponibles y están moderados por la motivación social de los negociadores. En un estudio experimental longitudinal, parejas de negociadores se enfrentaban de manera repetida a lo largo de tres semanas. Las ganancias disponibles en cada serie de tres negociaciones iban aumentando o disminuyendo dependiendo de la condición. Aunque consideradas globalmente, las situaciones de negociación eran idénticas, las secuencias decrecientes condujeron a peores resultados en la negociación. Del mismo modo, los negociadores con motivos prosociales a diferencia de los negociadores egoístas mostraron mejores resultados económicos y mayor capital relacional con independencia de la secuencia. Consistente con las hipótesis planteadas, las secuencias crecientes y la motivación prosocial promueven el capital relacional entre las partes, sugiriendo que las relaciones entre las partes dependen de los resultados presentes en la mesa de negociación y del motivo social. Se proponen implicaciones teóricas y prácticas, y tendencias para la investigación futura.

© 2014 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Producido por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Negotiating in changing circumstances. Social Motives as moderators of the relational and economic capital

ABSTRACT

The present study focuses on how the amount of resources available in a negotiation, when they increase or decrease, influences the relational and economic capital in a negotiation. The authors argue the relationships between negotiators and the outcomes they achieve depend on the specific sequence of available resources and on the social motivation of the parties. In an experimental longitudinal study, students participated during three weeks in a distributive negotiation task. Results show that decreasing sequences lead to worse quality agreements and as predicted pro socially motivated reached higher relational outcomes than proself motivated negotiators regardless of the sequence. Consistent with the authors' hypotheses, increasing sequences and a prosocial motive promoted economic outcomes and relational capital, suggesting that the relationships between negotiators depend on the sequence of the outcomes and the social motivation. Implications and future directions are discussed.

© 2014 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Production by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Keywords:

Sequences
Repeated negotiations
Social motives
Relational capital

La correspondencia sobre este artículo debe enviarse al Dr. Francisco J. Medina.
Facultad de Psicología. Universidad de Sevilla. C/ Camilo José Cela, s/n, 41018 Sevilla.
E-mail: fjmedina@us.es

Las negociaciones se producen de forma recurrente a lo largo del tiempo. Así son las negociaciones entre trabajadores y empleados, entre proveedores y clientes, o entre países que cierran transacciones comerciales de forma constante. Las negociaciones repetidas permiten a los negociadores desarrollar transacciones económicas entre ellos y también crear relaciones personales duraderas. Sin embargo, la investigación realizada sobre la negociación se ha centrado exclusivamente en negociaciones que ocurren en un único momento temporal, entre partes que no tienen una historia previa entre ellos, ni un futuro común (Carnevale y Pruitt, 1992).

Muy recientemente algunos autores han analizado qué ocurre en estas negociaciones repetidas, demostrando cómo las interacciones previas inciden de forma significativa en los encuentros futuros (Kernan, Hunt y Conlon, 2007; Moran y Ritov, 2006; O'Connor, Arnold y Burris, 2005; Steinel, Abele y De Dreu, 2007). Esta investigación ha demostrado que cuando los negociadores obtienen acuerdos de elevada calidad para ambas partes, esto permite conseguir mejores acuerdos en negociaciones futuras, y viceversa (v.g. Moran y Ritov, 2006). No obstante, el análisis efectuado sobre este proceso se ha realizado considerando que las circunstancias existentes entre las partes permanecen constantes durante las diferentes negociaciones, sin embargo estas circunstancias cambian habitualmente en las transacciones comerciales: las cosas pueden ir bien o mal para las partes y la cantidad de recursos disponibles para la negociación puede variar en cada momento. Por ejemplo, en una relación comercial existente entre un propietario de un bar y su proveedor, si las ventas del bar mejoran cada semana, las ganancias pueden crecer para ambos, el cliente y su proveedor. Por el contrario, si el bar entra en crisis, las ganancias para ambos pueden disminuir a lo largo del tiempo. Así, en una negociación repetida, como la que acabamos de mencionar, la negociación puede ser percibida por las partes como un proceso que mejora o empeora con el tiempo. El objetivo principal que pretendemos con esta investigación es conocer la manera en la cual las circunstancias cambiantes afectan los resultados económicos y las relaciones entre las partes en negociaciones que se producen en el tiempo.

Negociaciones repetidas en circunstancias cambiantes

Aunque los efectos del tiempo en la negociación han sido ampliamente analizados, centrándose esencialmente en la presión temporal sobre los negociadores (para una revisión ver: Stuhlmacher, Gillespie y Champagne, 1998), sólo de forma reciente se ha estudiado la negociación con una perspectiva puramente temporal (Henderson, Trope y Carnevale, 2006; Okhuysen, Galinsky y Uptigrove, 2003; Trope y Liberman, 2003). Esta línea de investigación sólo se ha centrado en los efectos presentes o futuros de los acuerdos de negociación. En estos trabajos, los autores manipularon el tiempo en el que el acuerdo se implementará –en un plazo corto o en un futuro lejano– y analizaron cómo afectaba al proceso de negociación. Cuando los negociadores se enfrentan a la negociación con una perspectiva a largo plazo, son capaces de analizar la información disponible con una mayor profundidad y conseguir mejores acuerdos.

Sin embargo, estos estudios consideran que las condiciones de negociación permanecen constantes y no analizan el efecto de las claves temporales cuando el contexto cambia. En este sentido, existe evidencia proveniente del ámbito de la toma de decisiones, donde se apoya que las personas prefieren secuencias de beneficios crecientes sobre las decrecientes (e.g. Loewenstein y Prelec, 1993; Loewenstein y Sicherman, 1991; Read y Powell, 2002). Por ejemplo, Loewenstein y Prelec (1993) desarrollaron una tarea en la cual los participantes deberían valorar (1 = mal, 10 = bien) una serie de secuencias de cinco fines de semanas, uno de los cuales era muy divertido, dos moderadamente divertidos y dos aburridos. Los participantes valoraban 30 combinaciones de secuencias, demostrando que éstos preferían los fines de semana que iban creciendo en el grado de diversión. Una de

las razones para preferir estas secuencias es que los resultados iniciales representan puntos de referencia para elegir los siguientes (Read y Powell, 2002). De la misma forma, Ariely (1998) demostró que una secuencia de estímulos aversivos que crece su intensidad en el tiempo, es percibida como más dolorosa que una secuencia que no cambia. De la misma forma una secuencia que no cambia se percibe como más dolorosa que una que desciende a lo largo del tiempo.

Si, como la investigación analizada sugiere, las secuencias crecientes son percibidas como más negativas que las decrecientes, los negociadores deberían ser sensibles a esos cambios a lo largo de los episodios de negociación. En este sentido esperamos que las secuencias de resultados incidan sobre la calidad de los acuerdos alcanzados de forma que:

Secuencias crecientes a lo largo del tiempo resultarán en mayores ganancias que secuencias decrecientes (H1).

El Capital Relacional como Mecanismo Explicativo del Efecto de las Secuencias

Un posible mecanismo explicativo del efecto de las secuencias de ganancias disponibles sobre los resultados, es que éstas afecten a las relaciones existentes entre los negociadores. La literatura ha mostrado la importancia de los vínculos entre las partes durante el proceso de negociación (Gelfand, Smith-Major, Raver, Nishii y O'Brien, 2006; Greenhalgh y Chapman, 1998; Greenhalgh y Gilkey 1993; Thompson y Hastie, 1990). Por ejemplo, los negociadores desarrollan una relación positiva entre ellos cuando esperan interactuar con el mismo oponente en el futuro (Ben Yoav y Pruitt, 1984). De la misma forma, cuando las partes negocian de forma repetida durante un amplio periodo de tiempo, los acuerdos son posibles si los negociadores tienen una perspectiva a largo plazo, es decir, si tienen una perspectiva de futuro con ese adversario (Mannix, Tinsley y Bazerman, 1995). Esta serie de 'rescaldos' relacionales consecuencia de la negociación se ha denominado recientemente capital relacional (Gelfand et al., 2006) que está formado por la confianza entre las partes, el apoyo mutuo, el conocimiento y el compromiso para continuar las relaciones en el futuro (Gelfand et al., 2006). Así, es posible que las secuencias crecientes de resultados probablemente afecten a las relaciones entre las partes como resultado de la relación existente entre los acuerdos integrativos y la confianza (Giebels, De Dreu y Van de Vliert, 2003). Las experiencias de negociación y el capital relacional –como la confianza– están íntimamente relacionados. Los acuerdos integrativos generan expectativas positivas sobre el adversario, incrementando la confianza entre ambos (Giebels, et al., 2003). Del mismo modo, en situaciones de conflicto, la otra parte tiende a desconfiar y echar la culpa al adversario por las experiencias desagradables sufridas durante el mismo (Rubin, Pruitt y Kim, 1994). Cuando la negociación falla, la satisfacción con el adversario decrece y también la confianza (Kernan et al., 2007).

Durante los procesos de negociación, la confianza probablemente siga el mismo proceso comentado anteriormente, ya que los modelos de confianza basados en la historia de la partes proponen que la confianza entre dos personas interdependientes se incrementa como resultado de sus interacciones previas (Kramer, 1999). Negociar en condiciones que van empeorando puede deteriorar las relaciones entre los negociadores debido a que cuando la percepción de fracaso de los negociadores se incrementa, la satisfacción con el adversario desciende de una negociación a otra (Kernan et al., 2007). En definitiva, a la luz de la investigación analizada, esperamos que el capital relacional cambie en cada una de las secuencias de negociación. Esperamos que los negociadores perciban las secuencias crecientes como mejoras, creando sentimientos positivos hacia el adversario e incrementando el capital relacional. Por otro lado, esperamos que las secuencias influyan en la calidad del capital relacional de forma que:

Las secuencias crecientes generarán más sentimientos positivos hacia el adversario que las secuencias decrecientes (H2).

Los motivos sociales como moderadores del efecto de las secuencias de resultados

La evaluación de las secuencias de resultados puede también depender de la regla que utilicen los evaluadores para interpretar las secuencias. Las reglas mediante las cuales se evalúan los resultados de una negociación dependen de las características personales de los negociadores. Así, las personas difieren en el valor que dan a los resultados personales y los obtenidos por el adversario, configurando lo que se denomina motivación social (Messick y McClintock, 1968). Las personas con motivación prosocial prefieren los resultados igualitarios y tratan de maximizar los beneficios mutuos, mientras que las personas con motivación egoísta prefieren los resultados personales y tratan de maximizar los resultados individuales (De Dreu, Beersma, Stroebe y Euwema, 2006). De este modo, los negociadores prosociales percibirán las secuencias crecientes como situaciones donde es posible tener mayores ganancias conjuntas, mientras que los negociadores egoístas tratan de maximizar los resultados personales. Está suficientemente demostrado que la orientación motivacional incide de forma significativa en los resultados de la negociación, principalmente de tipo integrativo, y que los negociadores prosociales obtienen mejores acuerdos que los negociadores egoístas, principalmente porque el conocimiento sobre los intereses del adversario y la cantidad de información disponible facilita la consecución de excelentes acuerdos (Weingart, Benett y Brett, 1993).

No obstante, la orientación motivacional implica focos de comparación social que pueden ser muy relevantes para las negociaciones repetidas y cambiantes. Mientras el foco comparativo en los negociadores egoístas es intrapersonal ('¿dónde obtengo más?'), el foco comparativo de los negociadores prosociales es interpersonal ('¿dónde obtenemos más?'). En este sentido, para los negociadores egoístas las secuencias decrecientes serán percibidas como situaciones de pérdidas ('pierdo con respecto a lo anterior'), mientras que los negociadores prosociales no interpretarán las secuencias decrecientes como pérdidas, ya que ambos negociadores obtienen menos, y las diferencias entre ambos son las mismas. De esta forma construimos nuestras hipótesis combinadas:

Los motivos sociales y las secuencias de resultados interactuarán de forma que los negociadores egoístas que negocien en secuencias decrecientes mostrarán menor capital relacional que los prosociales y conseguirán peores resultados conjuntos. De la misma forma, los negociadores prosociales cuando negocien en circunstancias de resultados crecientes confiarán más en el adversario y conseguirán mejores resultados conjuntos (H3).

Además, de acuerdo con los hallazgos previos antes mencionados, esperamos encontrar que:

Los negociadores prosociales obtendrán buenos acuerdos porque mejoran sus relaciones a lo largo del proceso, mientras que los negociadores egoístas únicamente igualarán a los prosociales en secuencias crecientes (H4).

Método

Para poner a prueba las hipótesis analizaremos, mediante un experimento, cómo las secuencias crecientes y decrecientes de resultados en una negociación secuencial afectan al acuerdo alcanzado entre las partes y a las relaciones existentes entre las mismas. Para ello plantearemos a los participantes una negociación secuencial en tres etapas, en una de cuyas condiciones permite la obtención de ganancias crecientes, mientras que en la otra condición existen posibilida-

des de ganancia decreciente. Plantearemos una negociación de tipo distributivo, donde las ganancias de una de las partes se produzcan a costa de las pérdidas de otra. Además, analizaremos el papel moderador de los motivos sociales.

Participantes y Diseño

Participaron en este estudio 208 estudiantes de último curso de psicología o de postgrado de la Universidad de Sevilla. El experimento tuvo una duración de tres semanas. Durante la primera sesión, los participantes fueron asignados al azar en parejas y en cuanto al rol que desempeñarían en la negociación (compradores y vendedores). A partir de esta asignación, negociaban con la misma pareja en tres ocasiones en el transcurso de tres semanas. Las diadas permanecieron estables durante todo el ejercicio. Además, las diadas fueron asignadas al azar en una de las condiciones del estudio, el cual fue un experimento factorial: 2 motivo social (pro-social vs. egoísta -pro-self-) x 2 (secuencia: incrementando vs. decreciendo).

VARIABLES INDEPENDIENTES

Para la manipulación de los motivos sociales se les dijo a los participantes lo siguiente: En la *motivación egoísta* se les comunicó que el individuo que obtuviera mayor beneficio en la negociación conseguiría 50 euros, y en la prosocial se les comunicó que la pareja que obtuviera mayores beneficios ganaría 100 euros. Este sistema de manipulación de los motivos sociales ha sido ampliamente utilizado en la literatura de forma exitosa (para un meta-análisis ver De Dreu, Weingart y Kwon, 2001)

Para manipular las secuencias controlamos la cantidad de beneficios disponibles en cada negociación. En la *condición creciente* el máximo que los participantes podían ganar eran 300 puntos en la primera negociación, 700 en la segunda y 1100 en la tercera. Por otro lado, en la *condición decreciente* el máximo que los negociadores podían ganar eran 1100, 700, y 300 puntos respectivamente en cada una de las tres negociaciones que consistía el experimento.

Tabla 1

Asuntos y ganancia (comprador/vendedor) por asunto, en condición creciente el orden de presentación fue A, B, C y en decreciente C, B, A

Asunto	Opción	Ganancia A		Ganancia B		Ganancia C	
		C	V	C	V	C	V
1	1	120	0	320	0	600	0
	2	90	30	240	80	450	150
	3	60	60	160	160	300	300
	4	30	90	80	240	150	450
	5	0	120	0	320	0	600
2	1	80	0	140	0	200	0
	2	60	20	105	35	150	50
	3	40	40	70	70	100	100
	4	20	60	35	105	50	150
	5	0	80	0	140	0	200
3	1	100	0	240	0	300	0
	2	75	25	180	60	225	75
	3	50	50	120	120	150	150
	4	25	75	60	180	75	225
	5	0	0	0	240	0	300

Variabes dependientes

Calidad del Acuerdo. Dado que en las negociaciones distributivas, diferencias cercanas a cero representan el máximo beneficio posible para ambas partes, hemos utilizado la diferencia entre negociadores como variable dependiente reflejando la calidad del acuerdo.

Capital relacional. Medido a partir de la adaptación de la escala desarrollada por Van de Vliert, Euwema and Huismans (1995) con los siguientes ítems: "Estaría satisfecho con la negociación?", "Crees que las partes comprendieron al adversario al final de la negociación?", "Consideras que las relaciones entre las partes fueron buenas", "Crees que existió un buen clima durante la negociación?" (1 = *completamente en desacuerdo*; 7 = *completamente de acuerdo*). Los ítems demostraron una alta consistencia interna (Cronbach's alpha = .89), por lo que fueron agregados en una única medida denominada *capital relacional*.

Procedimiento

Los participantes participaron en tres sesiones de negociación que se desarrollaron en tres semanas consecutivas como un ejercicio de clase. Al llegar al aula, los participantes recibieron instrucciones sobre la tarea y fueron asignados aleatoriamente a una pareja y un rol que conservaron a lo largo de las tres semanas. Semana a semana recibieron instrucciones para la negociación y desarrollaron la tarea durante 30 a 45 minutos cada semana. Al finalizar cada negociación, los participantes anotaban sus resultados en un formulario conjunto y respondieron a las preguntas sobre *capital relacional*.

Tarea de negociación. La tarea de negociación les inducía a desempeñar el papel del dueño de un bar o un proveedor comercial dependiendo de la condición. Cada semana ambas partes negociaban una cantidad de productos a comprar y vender respectivamente. Los productos eran siempre tres y presentaban cinco opciones de acuerdo, cambiaban semana a semana. Los tres asuntos eran distributivos, es decir que la ganancia de una parte representaba una pérdida equivalente para la otra parte. Existían dos condiciones posibles de secuencia creciente o decreciente, en la condición de secuencia *creciente* el dueño del bar debía comprar siempre más productos y el proveedor debía vender más productos, mientras que en la cuestión *decreciente* el dueño del bar debía comprar siempre menos productos y el proveedor debía vender más productos. En la Tabla 1 puede encontrarse una relación de los asuntos en cada negociación así como de la ganancia asociada a cada uno de ellos.

Resultados

En primer lugar comprobamos la manipulación experimental. Para comprobar la manipulación de los motivos sociales les planteamos dos frases con las instrucciones que se les había dado para la manipulación de ambos motivos. Los participantes debían marcar

cuál de dichas instrucciones habían recibido para realizar la tarea. Todos los participantes contestaron correctamente, por lo que pudimos concluir que la manipulación de los motivos sociales fue completamente exitosa.

En la Tabla 2 se presentan los descriptivos y las correlaciones de nuestras principales variables dependientes e independientes. Para entender los resultados del estudio es necesario tener en cuenta que, en las negociaciones distributivas los negociadores discuten sobre una cantidad que tienen que repartirse; de esta forma el mejor resultado posible para las dos partes en conjunto es aquel en el cual existen menores diferencias entre ellos. De esta forma, en las negociaciones distributivas, diferencias cercanas a cero representan el máximo beneficio posible para ambas partes. Por este motivo, utilizamos esta medida como variable dependiente.

La diferencia entre negociadores fue analizada mediante un ANOVA de Medidas Repetidas 2 (motivos sociales: pro-social vs. egoístas) x 2 (secuencias: crecientes o decrecientes) x 3 (negociaciones), siendo las dos primeras variables inter-días y la tercera como factor de medidas repetidas.

De forma global, encontramos efectos principales de: la secuencia $F(1, 171) = 22.12, p < .001$, el motivo social $F(1, 171) = 15.86, p < .001$, y la interacción entre el motivo social y la secuencia sobre la calidad del acuerdo (diferencia entre los negociadores) $F(1, 171) = 5.49, p < .05$. Las medias mostraron mayores diferencias entre negociadores en las secuencias decrecientes que en las crecientes ($M = 91.98$ vs. $M = 231.19$). Además, los participantes prosociales obtuvieron menores diferencias que los egoístas ($M = 101.30$ vs. $M = 216.95$). Estos datos nos indican en la condición de secuencias crecientes, así como en la condición de motivación pro-social, los acuerdos alcanzados fueron mejores, lo que confirma la hipótesis planteada.

El efecto interactivo encontrado nos sugiere que en la condición de secuencias crecientes, los prosociales y egoístas muestran menores diferencias globales ($M = 68.04$ y $M = 116.44$ respectivamente) comparados con las secuencias decrecientes, en las cuales negociadores egoístas muestran mayores diferencias que los prosociales ($M = 324.64$ y $M = 137.73$ respectivamente).

Los resultados del capital relacional fueron puestos a prueba utilizando un ANOVA de Medidas Repetidas 2 (motivos sociales: pro-social vs. egoístas) x 2 (secuencias: crecientes o decrecientes) x 3 (turnos de negociación). Los resultados mostraron efectos principales de los motivos sociales tanto entre-sujetos $F(1, 171) = 5.40, p < .05$, como intra-sujetos $F(2, 171) = 3.35, p < .05$. Los resultados mostraron mejor capital relacional para los sujetos prosociales que para los egoístas ($M = 6.38$ vs. $M = 6.20$ respectivamente), confirmando la hipótesis 3. De la misma forma, el análisis de medidas repetidas del capital relacional mostró resultados similares al inicio de la transacción para prosociales y egoístas (turno 1 $M = 6.06$ vs. $M = 6.05$) sin embargo, los sujetos prosociales mejoran su capital relacional durante las secuencias de negociación comparados con los negociadores egoístas (turno 3 $M = 6.60$ vs. $M = 6.28$), confirmando la hipótesis 4.

Tabla 2
Estadísticos descriptivos de las principales variables del estudio

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Secuencia	-	-	-								
2. Motivos sociales	-	-	-	-							
3. Ganancia individual	1237.55	107.48	-.09	.01	-						
4. Diferencia 1	76.81	151.92	.13	.20	-.24*	-					
5. Diferencia 2	50.68	106.77	.13	.20	-.30**	-.38**	-				
6. Diferencia 3	17.72	55.22	.13	.07	-.14	.24*	.52**	-			
7. Res. relacionales. 1	6.06	.83	.06	-.22	.12	-.39**	.07	.09	-		
8. Res. relacionales. 2	6.36	.64	-.01	-.16*	.04	-.27	-.32**	.08	.55**	-	
9. Res. relacionales. 3	6.44	.75	-.08	-.22**	.09	-.14	-.03	.22*	.35**	.53**	-

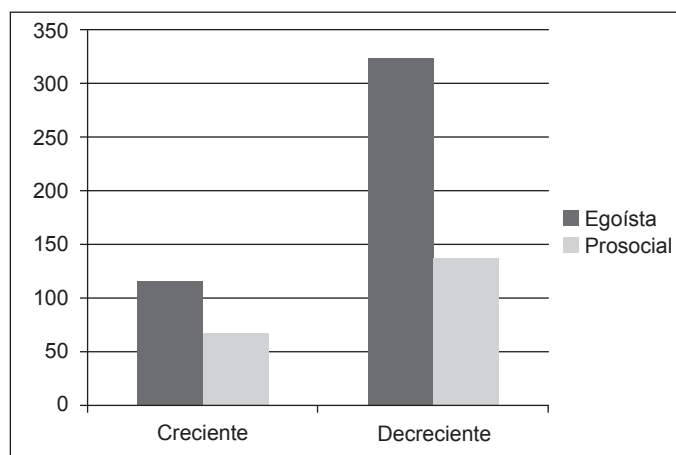


Figura 1. Diferencias globales entre negociadores por condición.

Como esperábamos, los negociadores prosociales consiguen mejores resultados conjuntos, tratando de buscar resultados que minimicen las diferencias con el adversario, mientras que los negociadores egoístas tratan de conseguir mejores resultados para sí mismos e incrementan las diferencias entre negociadores. Además, teniendo en cuenta la cantidad de recursos en la negociación disponibles, encontramos que las secuencias crecientes producen menores diferencias entre los negociadores que las decrecientes.

Discusión

Esta investigación ha mostrado que, aunque la cantidad disponible en la negociación sea la misma, la disposición de estas cantidades (en secuencias crecientes o decrecientes), afecta tanto a las relaciones entre los negociadores como a los resultados alcanzados. Como se predijo, las secuencias crecientes conducen a mejores resultados diádicos en negociaciones distributivas; del mismo modo, y de forma consistente con nuestras hipótesis, las secuencias crecientes y decrecientes tuvieron un efecto positivo y negativo respectivamente sobre el capital relacional entre negociadores. Del mismo modo, los motivos sociales resultaron ser un poderoso moderador de los efectos de las secuencias tanto sobre los resultados como sobre las relaciones y la confianza entre las partes negociaciones distributivas. Los hallazgos apoyan pues la hipótesis general de que el desarrollo de las relaciones entre los negociadores es una consecuencia de la secuencia de beneficios y de la motivación social existente en los negociadores.

Las circunstancias cambian durante el desarrollo de las transacciones comerciales entre las partes, de forma que las secuencias crecientes de resultados son bien recibidas, mientras que las secuencias decrecientes no lo son. Nuestros resultados muestran que, a pesar de que la cantidad de beneficios es la misma, los negociadores se muestran más satisfechos con las ganancias obtenidas y muestran una mayor confianza con el adversario cuando perciben que existen más recursos disponibles para las partes.

La motivación social de los negociadores produce diferentes evaluaciones sobre las secuencias de resultados crecientes y decrecientes. En primer lugar, los negociadores prosociales obtienen mejores resultados conjuntos, utilizando diferentes estrategias, decreciendo las diferencias con el adversario en una negociación distributiva. Los negociadores con motivación prosocial analizaron sus ganancias con respecto a las de su compañero y percibieron que éstas se incrementaban o decrecían gradualmente en ambos negociadores. Por el contrario, los negociadores egoístas consiguieron menores resultados conjuntos a lo largo de las negociaciones, incrementando las diferencias con los resultados conseguidos por el adversario en la negociación distributiva. Los negociadores egoístas valoraron únicamente su

acuerdo, percibiendo que las ganancias crecían o decrecían exclusivamente para sí mismos.

La literatura ha demostrado que este efecto puede deberse a la impresión que los negociadores prosociales y egoístas desarrollan de su oponente (Van Kleef y De Dreu 2002). Existe una fuerte tendencia a la búsqueda de información confirmatoria; así, los negociadores prosociales buscan información en el adversario que les confirme que el otro tratará de solucionar el problema, que compartirá información y que tratará de satisfacer los intereses mutuos. Sin embargo, los negociadores egoístas buscarán información que les confirme que el otro es egoísta, que tratará de obtener ventaja de la negociación y que se preocupará sólo de sus intereses. Este sesgo confirmatorio conduce a diferentes resultados relacionales en cada caso. Este estudio ha demostrado un nuevo mecanismo: el capital relacional puede ser también un factor explicativo de los efectos de las secuencias de negociación. Los negociadores prosociales y egoístas hacen evaluaciones diferentes de cómo las secuencias de resultados crecientes o decrecientes inciden en las relaciones entre los negociadores. Las secuencias que implican mejoras son favorables para las relaciones entre negociadores, los negociadores prosociales muestran mayores niveles de confianza y de afecto por el adversario, mientras que las relaciones entre negociadores egoístas no cambian. Sin embargo, las secuencias que implican pérdidas o descensos en las ganancias afectan de forma diferente a las relaciones entre negociadores en función de la motivación social de los mismos. Los negociadores prosociales buscan resultados iguales entre las partes, y el hecho de que crezcan o decrezcan las ganancias no afecta a sus relaciones. Sin embargo, los negociadores egoístas buscan mejores resultados individuales, de forma que en las secuencias de resultados que implican mejoras no se deteriora la confianza y las relaciones con el adversario, mientras que en secuencias decrecientes de resultados las relaciones con el adversario y la confianza son cada vez menores.

El efecto se debe al proceso de comparación social realizado por los negociadores. Mientras que los negociadores egoístas comparan sus resultados con los obtenidos previamente (comparación intrapersonal), los negociadores egoístas las comparan con los obtenidos por el adversario (comparación interpersonal) (Novemsky y Schweitzer, 2004). La distinción entre comparación intrapersonal e interpersonal es muy significativa para comprender la evaluación que los negociadores hacen de los resultados alcanzados (Neale y Fragale, 2006) y el presente estudio ha demostrado que depende significativamente de la motivación social de los negociadores, por lo que abre una línea de investigación que deberá ser analizada en futuros estudios.

Nuestros hallazgos también sugieren efectos del tiempo sobre los resultados, los cuales mejoran cuando existen recursos disponibles en cada una de las condiciones. Cuando la cantidad de recursos disponibles es elevada, los negociadores egoístas obtienen peores resultados que los prosociales, lo cual sugiere una motivación dependiente de la magnitud de recursos disponibles, que deberá ser estudiada en el futuro.

En las negociaciones reales, las secuencias no cambian de forma fija, lo cual supone una cierta limitación a este trabajo; de todas formas, la situación a la que se enfrentaron los negociadores puede ser bastante cercana a la realidad. Otras diferentes secuencias de resultados serán estudiadas en el futuro.

El presente trabajo abre una línea de acción muy interesante para el periodo de crisis mundial en el que nos encontramos. Mediante estos estudios experimentales podemos ofrecer recomendaciones a los negociadores profesionales, y a los agentes sociales (patronal y sindicatos) sobre cómo abordar las negociaciones en contextos de crisis.

Extended summary

Negotiations occur repeatedly over time. For example, repeated

negotiations occur between workers and employers, suppliers and providers, or between countries that close economic transactions on a regular basis. However, the negotiation literature has mainly focused on transactions that occur in a single moment in time, between parties that do not have a history or a common future (Carnevale & Pruitt, 1992). The main goal of this research is to gain insight on how changing circumstances influence on one hand economic performance and on the other hand the relationships between the parties in a repeated negotiation.

The effects of time in the negotiation have been extensively analyzed, focusing mainly on the time pressure (for a review see: Stuhlmacher Gillespie and Champagne, 1998), only recently has studied negotiation with a purely temporal perspective (Henderson, Trope, and Carnevale 2006; Okhuysen, Galinsky, and Uptigrove 2003; Trope and Liberman, 2003). When negotiators negotiate a longer-term perspective, they are able to analyze the information available to a greater depth and get better agreements. However, these studies consider that negotiating conditions remain constant and do not analyze the effect of the temporary keys when the context changes. In this sense, the literature on decision making suggests that people prefer sequences of increased profits (eg Loewenstein and Prelec, 1993, Loewenstein and Sicherman, 1991, Read and Powell, 2002). Likewise, Ariely (1998) showed that a sequence of aversive stimuli growing intensity over time is perceived as painful as a sequence which does not change. If increasing sequences are perceived as more positive than decreasing, negotiators should be sensitive to these changes throughout the episodes of negotiation. Thus we expect that:

Sequences that increase over time will have more positive impact on the quality of the agreements compared to decreasing sequences (H1).

A possible explanatory mechanism of the effect of sequences on the negotiation outcomes is that sequences have an influence on the relationship development between the parties. The literature has shown the importance of the bonds between the parties during the negotiation process (Gelfand, Smith-Major, Raver, Nishii, and O'Brien, 2006; Greenhalgh and Chapman, 1998; Greenhalgh and Gilkey 1993; Thompson and Hastie, 1990). This series of relational connections that emerge as a consequence of the negotiation, has recently received attention under the label relational capital (Gelfand et al., 2006). This relational capital consists of trust between the parties, mutual support, knowledge and commitment to continue the relationship in the future (Gelfand et al., 2006). Negotiating when the available resources are decreasing may damage relations between negotiators because the parties may perceive this as a failure of the negotiators, therefore satisfaction with the adversary will decrease from negotiation to negotiation (Kernan et al., 2007). In short, in light of the research analyzed, we expect the relational capital to change in each of the sequences of negotiation. Likewise, negotiating when the available resources are increasing should create positive feelings between negotiators because the parties may perceive this as a success, therefore increasing the relational capital. We expect that:

Increasing sequences will create more relational capital between negotiators compared to decreasing sequences (H2).

Finally, we expect social motives to generate boundary conditions for the effect of sequences. People differ in the value they attach to own and others outcomes (Messick and McClintock, 1968). Prosocially motivated individuals care about maximizing both own and others outcomes and proself motivated individuals care about maximizing own outcomes. These two different motivations lead negotiators to process information that is consistent with their personal motivation (De Dreu, Beersma, Stroebe y Euwema, 2006). Therefore prosocial motivated negotiators are likely to perceive

increasing sequences as a possibility of increasing joint outcomes, however proself motivated individuals may perceive increasing sequences as an opportunity to increase own outcomes. As the social motivation influences the way information is processed we can expect the focus of the prosocial individuals to be interpersonal and the focus of the proself motivated individuals to be egocentric. Therefore we expect social motives and sequences to combine such that :

- a) *When negotiating in increasing sequences, prosocial motivated individuals will get higher quality agreements and higher relational capital compared to proself motivated individuals.*
- b) *When negotiating in decreasing sequences, proself motivated individuals will get lower quality agreements and lower relational capital compared to proself motivated individuals (H3).*

Moreover, we expect prosocially motivated individuals to get high quality agreements as a result of the relational capital they get along the process. Regardless of the sequence we expect:

Prosocially motivated individuals to generate relational capital both sequences, while proself motivated individuals will only generate relational capital in increasing sequences (H4).

We design a longitudinal experimental study to address our hypotheses.

Method

Participants and Design

Two hundred and eight students participated in this experiment. This experiment had a duration of three weeks. In the first session participants were randomly assigned to dyads and roles (buyer or seller). Participants negotiated with the same person every week. The factorial design was a 2 social motives (prosocial and proself) x 2 sequences (increasing vs. decreasing) x 3 rounds.

Independent variables

Social motive. Participants in the *pro-self* condition were told that the individual with greatest number of points would earn a cash prize of 10 euro (\$13 USD). In *pro-social* condition, participants were told that the dyad with the greatest joint gains would earn a cash prize of 10 euro. The experiment was carried out in groups of approximately 12 to 15 dyads each.

Sequences. To manipulate sequences, we controlled the amount of gains available in every negotiation. The profit schedules are shown in Table 1. Participants negotiated three issues in each of the five negotiations. In the *increasing condition* the profits available for participants were: 300 points in the first negotiation, 700 points in the second negotiation and 1100 points in the third negotiation. And in the *decreasing condition*, the available profits were 1100, 700, 300 points respectively, in a sequence of five negotiations. As Table 1 shows, participants in both conditions received three equivalent payoff schedules but the order was different depending on the condition.

Dependent variables

Quality of agreement. In distributive negotiations maximum equality in the outcomes is represented by differences near zero represent. We have used the differences as a dependent measure reflecting the quality of the agreement.

Relational Capital. It was measure by the scale of Van de Vliert, Euwema and Huisman (1995) one sample item is "I consider that

relationships between the parties were good" in a scale ranging from (1 = *completely disagree*; 7 = *completely agree*). The items showed high internal consistency (*Cronbach's alpha* = .89), and were averaged on a scale of *relational capital*.

Procedure

Upon arrival to the classroom, participants received general instructions of the negotiation task, including the manipulation of social motive (see below). Afterwards, they were seated next to their negotiation partner and received a pre-experimental questionnaire which included control measures and negotiator's relationship measures.

Once the pre experimental questionnaire was filled in by both parties, each dyad received one envelope containing both parties' instructions for the negotiation task. During the negotiation, participants could share information and communicate without any restrictions. Dyads usually took fifteen minutes to complete each one of the three negotiations. After they reached agreement, participants reported the agreement in terms of own and others' outcome. Following each negotiation participants responded a questionnaire. Then the following two weeks they week proceeded with the subsequent negotiations until they reached the third and final negotiation. After the final negotiation, participants filled out a post experimental questionnaire in which the manipulations were checked and other measures concerning demographic variables were taken.

Negotiation task. We developed a series of three-issue distributive negotiation tasks. Participants were asked to perform the role of either buyer (the owner of a bar) or seller (the supplier of the bar's consumables). The buyer and seller would discuss the quantities of products that the bar owner would purchase in each occasion, the roles remained unchanged. The structure of the five negotiation tasks was as follows, participants negotiated one distributive issue (eg. Soda). The other two issues (eg. Nuts and beer), had integrative potential this means that mutually beneficial tradeoffs were possible. Five options were available per issue. The profit for the buyer and seller associated to each of the issues in five negotiations is presented in Table 1.

Results

The quality of the agreement was analyzed by a Repeated Measures ANOVA with the factors being 2 social motives (prosocial and proself) x 2 sequences (increasing vs. decreasing) x 3 rounds. The two first factors were between and the last one within subjects. We found main effects of sequence $F(1, 171) = 22.12, p < .001, F(1, 171) = 15.86, p < .001$ social motive and the interaction $F(1, 171) = 5.49, p < .05$. Quality of the agreement was higher in increasing than in decreasing sequences, as the means show differences were lower on increasing than in decreasing sequences ($M = 91.98$ vs. $M = 231.19$ respectively). Moreover the prosocial negotiators obtained lower differences than proself negotiators ($M = 101.30$ vs. $M = 216.95$ respectively).

The main effect of sequence was qualified by social motive such that in increasing sequences prosocial and proself negotiators have higher quality agreements (lower differences) ($M = 68.04$ y $M = 116.44$ respectively) compared to decreasing sequences in which proself motivated negotiators show lower quality agreements (bigger differences) compared to prosocials ($M = 324.64$ y $M = 137.73$ respectively), as it is shown in Figure 1.

The relational capital scores were also analyzed in a Repeated Measures ANOVA with the factors being 2 social motives (prosocial and proself) x 2 sequences (increasing vs. decreasing) x 3 rounds. The two first factors were between and the last one within subjects. Results show that main effects of social motives between $F(1, 171) =$

$5.40, p < .05$, and within subjects $F(2, 171) = 3.35, p < .05$. Relational capital was higher for prosocials than for proselfs ($M = 6.38$ vs. $M = 6.20$ respectively), this confirms hypothesis 3. Likewise, the repeated measures analysis showed similar scores at the beginning of the negotiations at time one for prosocials and proselfs (time 1 $M = 6.06$ vs. $M = 6.05$) however, prosocially motivated individuals improved their relational capital at the end of the three negotiations compared to proself negotiators (time 3 $M = 6.60$ vs. $M = 6.28$), confirming hypothesis 4.

As predicted by the hypothesis prosocially motivated negotiators achieve higher quality outcomes as they try to minimize the difference between both parties' outcomes. On the other hand, proself negotiators try to achieve better outcomes for themselves increasing the difference between the parties. Relational capital is developed by prosocial motivated individuals regardless of the sequence; however, proself motivated individuals only develop relational capital when the sequences are increasing. These results have important implications for events like the financial crisis where the gains are reducing and relational capital could help the parties overcome the negative consequences of the decreasing sequences.

Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

Financiación

Realizado al amparo del proyecto PSI2008-005 del Plan de I+D del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Agradecimientos

Agradecemos a Adrián Barragán por la revisión del manuscrito.

Referencias

- Ariely, D. (1998). Combining Experiences Over Time: The Effects of Duration, Intensity Changes and On-Line Measurements on Retrospective Pain Evaluations. *Journal of Behavioral Decision Making*, 11, 19-45.
- Ben Yoav, O. y Pruitt, D.G. (1984). Resistance to Yielding and the Expectation of Cooperative Future Interaction in Negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 323-335.
- Carnevale, P. J. y Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology* 43, 531-582.
- De Dreu, C.K.W., Beersma, B., Stroebe, K. y Euwema, M.C. (2006). Motivated information processing, strategic choice, and the quality of negotiated agreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 927-943
- Gelfand, M. J., Smith-Major, V., Raver, J. L., Nishi, L. H. y O'Brien, K. (2006). Negotiating relationally: The dynamics of the relational self in negotiations. *Academy of Management Review*, 31, 427-451.
- Giebels, E., De Dreu, C. K. W y Van de Vliert, E. (2003). No Way Out the Bait or Two Sided Exit Options in Negotiation: The Influence of Social Motives and Interpersonal Trust. *Group Processes and Intergroup Relations*, 6, 369-386.
- Greenhalgh, L. y Chapman, D. I. (1998). Negotiator relationships: construct measurement, and demonstration of their impact on the process and outcomes of business transactions. *Group Decision and Negotiation*, 7, 465-489.
- Greenhalgh, L. y Gilkey, R. W. (1993). The effect of relationship orientation on negotiators' cognitions and tactics. *Group Decision and Negotiation*, 2, 167-186.
- Henderson M. D., Trope Y. y Carnevale, P. (2006). Negotiation from a near and distant time perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 712-729.
- Kernan, M. C., Hunt, C. S. y Conlon, D. E. (2007). Expectancy disconfirmation and negotiator reactions across negotiation episodes. *Journal of Applied Social Psychology*, 37,143-162.
- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-98.
- Loewenstein, G. F. y Prelec, D. (1993). Preferences for sequences of outcomes. *Psychological Review*, 100, 91-108.
- Loewenstein G. F. y Sicherman N. (1991). Do workers prefer increasing wages? *Journal of Labor Economics*, 9, 67-84.
- Mannix, E. A., Tinsley, C. H. y Bazerman, M. H. (1995). Negotiating over time: Impediments to integrative solutions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 241-251.
- Messick, D. M. y McClintock, C. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 1-25.

- Moran, S. y Ritov, I. (2006). Experience in integrative Negotiations: What needs to be learned? *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 77-90.
- Neale, M. A. y Fragale, A. R. (2006). Social cognition, attribution, and perception in negotiation: The role of uncertainty in shaping negotiation processes and outcomes. En A. W. Kruglanski, J. P. Forgas (Series Eds.) y Thompson, L. (Vol. Ed.), *Frontiers in Social Psychology: Conflict and Negotiation* (pp. 27-54). New York: Psychology Press.
- Novemsky, N. y Schweitzer, M. E. (2004). What makes negotiators happy? The differential effects of internal and external social comparisons on negotiator satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 186-197.
- O'Connor, K. M., Arnold, J. A. y Burris, E. R. (2005). Negotiator's bargaining histories and their effects on future performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 350-362.
- Okhuysen, G. A., Galinsky, A. D. y Uptigrove T. A. (2003). Saving the worst for last: The effect of time horizon on the efficiency of negotiating benefits and burdens. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 269-279.
- Read, D. y Powell, M. (2002). Reasons for sequence preferences. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 433-460.
- Rubin, J., Pruitt, D. G. y Kim, S. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steinel, W., Abele, A. E. y De Dreu, C. K. W. (2007). Effects of experience and advice on negotiation process and performance. *Group Processes and Intergroup Relations*, 10, 533-550.
- Stuhlmacher, A. F., Gillespie T. L. y Champagne V. (1998). The impact of time pressure in negotiation: A meta-analysis. *International Journal of Conflict Management*, 9, 97-115.
- Thompson, L. y Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.
- Trope, Y. y Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110, 403-421.
- 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 Kleef, G. A. y De Dreu, C. K. W. (2002). Social Value Orientation and Impression Formation: A Test of Two Competing Hypotheses about Information Search in Negotiation. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 59-77.
- Weingart, L. R., Benett, R. J. y Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.