

LA EXPERIENCIA EN NEGOCIACIÓN COMO FACILITADORA DE LOS PROCESOS DE MEDIACIÓN

JIMENA RAMÍREZ-MARÍN
Becaria Predoctora

FRANCISCO J. MEDINA
Profesor Titular

LOURDES MUNDUATE JACA
Catedrática

Departamento de Psicología Social
Universidad de Sevilla

EXTRACTO

Palabras Clave: Negociación, mediación

Los autores analizan la incidencia de la experiencia en negociación cuando los negociadores se enfrentan a una tarea nueva de conciliación-mediación. Se estudiaron dos grupos de negociadores, los expertos correspondientes a negociadores del SERCLA, y los inexpertos o noveles a la licenciatura de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Sevilla. Los negociadores se enfrentaron a una tarea de conciliación-mediación, donde se estudiaron las características del acuerdo alcanzado y la efectividad relacional, entendida como la valoración del acuerdo y de las relaciones con el adversario. Los datos demuestran que los negociadores expertos obtienen mejores acuerdos económicos que los noveles. Sin embargo, los negociadores noveles están más satisfechos con el acuerdo alcanzado y con las relaciones con los adversarios. Los datos apoyan el efecto positivo de la experiencia en la negociación, incluso cuando se enfrentan a tareas nuevas. De este trabajo se extrae, además, que la acumulación de experiencia sin retro-alimentación y sin formación puede ser contraproducente para la obtención de buenos acuerdos en la negociación, ya que los negociadores noveles pueden interiorizar comportamientos ineficaces.

ABSTRACT

Key Words: Bargaining, mediation

The authors analyse the impact of bargaining when negotiators face a new conciliation-mediation task. Two groups of negotiators were examined: experts corresponding to negotiators from SERCLA (Andalusian Service for the Out-of-Court Settling of Labour Conflicts), and non-experts or new experts from the Labour Sciences department at the University of Sevilla. Negotiators faced a conciliation-mediation task; the characteristics of the agreements reached were examined, together with their relative effectiveness, understood as an assessment of the agreement and the relationships with the opponents. The data shows that expert negotiators obtain better economic agreements than new negotiators. However, new negotiators are more satisfied with the agreement reached and their relationship with opponents. The data supports the positive effect of experience in bargaining, even when new tasks are faced. Moreover, according to the study, the accumulation of experience without feedback and without training can be counterproductive to obtain good bargaining agreements since new negotiators may internalise inefficient behaviours.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
 - 1.1. La experiencia de los negociadores ayuda a obtener mejores acuerdos
 - 1.2. Cuando un negociador experto se enfrenta a una situación nueva, como una mediación
2. ESTUDIO EMPÍRICO
 - 2.1. Variables
 - 2.2. Tarea de negociación
 - 2.3. Resultados
3. DISCUSIÓN
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de negociar puede ocurrir a cada momento, bien una vez al día e incluso más de una vez al día. Cuando la posibilidad de conseguir las metas personales no existe sin la colaboración de otra persona, hay que negociar. La negociación es un proceso en el que dos partes discuten con la meta de alcanzar un acuerdo; la mediación es un tipo de negociación en el que terceras partes asisten a los negociadores en su discusión de soluciones ante un conflicto (Carnevale y Pruitt, 1992; Thomas, 1992).

Los asuntos a negociar pueden darse en contextos diversos, como el hogar, al determinar el lugar que se visitará el fin de semana o en el trabajo, al definir quién llevará a cabo determinada tarea. Los modos de solucionar estas diferencias de intereses pueden ser diversas, pero en todos los casos, cuando requerimos de la colaboración de otra persona para conseguir nuestros objetivos debemos negociar. En una negociación en la que existen dos partes, las decisiones de cada uno de los negociadores se ven afectadas mutuamente, es decir son interdependientes y estas decisiones pueden conducir a resultados que a su vez pueden favorecer o perjudicar a una o a ambas partes. Cuando los negociadores no son conscientes de que las decisiones pueden afectarles mutuamente, la asistencia del mediador resulta fundamental, ya que si el mediador colabora para que las partes presenten propuestas de solución razonable, esto reduce la “devaluación reactiva”, es decir disminuye el desprecio existente hacia las ofertas de la contraparte (Ross, 1995).

Tanto en situaciones personales como profesionales, cuando existe un conflicto resulta difícil descifrar las posibles soluciones. En España, los sindicatos y los empresarios negocian periódicamente contratos colectivos y las empresas andaluzas negocian también contratos millonarios en productos o servicios con otras compañías. En estas situaciones, es fundamental alcanzar un punto en el que las partes sentadas en la mesa de negociación sientan que han

ganado, ya que pueden verse afectadas la tranquilidad, la salud o la productividad de las partes.

Las negociaciones ocurren de manera repetida en el tiempo, ya sea con la misma o con diferente contraparte. Asimismo, al negociar en nuestro entorno podemos ir generando una reputación que puede jugar un papel a favor o en contra en futuras negociaciones. Las interacciones repetidas tienden a determinar nuestro comportamiento en el futuro, ya que nuestras expectativas acerca del comportamiento de otras personas se verán confirmadas o desvanecidas después de la primera interacción (O'Connor, Arnold y Burris, 2005). En definitiva, la experiencia en negociación puede afectar a nuestra capacidad para obtener buenos acuerdos, y por este motivo el objetivo del presente trabajo es describir los efectos de la experiencia en negociación, y analizar los efectos de la misma cuando los negociadores se enfrentan a situaciones nuevas, como sucede en la mediación (Moore, 1996).

1.1. La experiencia de los negociadores ayuda a obtener mejores acuerdos

Existe una creencia social acerca de que la experiencia aporta beneficios en la negociación (Loewenstein y Thompson, 2006; Thompson, 1991). Hay varios factores principales que diferencian a las personas con experiencia: en primer lugar, la capacidad del experto para adaptar sus habilidades con el fin de obtener buenos resultados, incluso ante nuevas demandas, y en segundo lugar, la capacidad para transmitir o transferir esas habilidades no sólo a las nuevas situaciones, sino también a otras personas.

La experiencia forma a los negociadores en dos aspectos fundamentales, por lo menos. El primero es la capacidad de identificar los intereses de la contraparte, y el segundo el establecimiento de relaciones de confianza entre las partes. Ante una situación de intereses contrapuestos, la primera tarea de los negociadores consiste en analizar e identificar los propios intereses y prioridades. Por ejemplo, en un convenio colectivo una de las prioridades de los sindicatos puede ser el incremento salarial, mientras que las horas de la semana laboral puede ser la prioridad de la parte empresarial. Sin embargo, la identificación de asuntos y prioridades puede estar sesgada por la racionalidad particular de cada negociador. Bazerman y Neale (1992) describen algunos de los sesgos que llevan a los negociadores a alcanzar resultados en los que no obtienen todo lo que quieren: a) el escalamiento irracional del compromiso, es decir, comprometerse con un curso de acción previamente seleccionado con el que no obtenemos los mejores resultados para nosotros mismos; b) asumir que las ganancias para uno mismo se deben a costos que la otra parte asume, lo que lleva a perder oportunidades de intercambios beneficiosos para ambas partes;

c) anclar las decisiones a información irrelevante, como la oferta de la contraparte; d) ser sensible al modo en que se presenta la información; e) confiar demasiado en la información de primera mano, ignorando datos más relevantes; f) dejar de considerar lo que puede entenderse del proceso de negociación al tomar la perspectiva de la contraparte; y g) tener demasiada confianza en obtener resultados favorables para uno mismo. Por lo tanto, la manera en que los individuos procesan la información en una situación de negociación es una pieza clave que determina su comportamiento frente a la otra parte, y en este aspecto los negociadores expertos pueden tener cierta ventaja.

Aprender a conseguir mejores acuerdos también depende de los resultados específicos y de los comportamientos en las negociaciones previamente desarrolladas. Por ejemplo, Moran y Ritov (2008) utilizaron una tarea de negociación en la que los participantes negociaban en varias ocasiones cambiando de compañero en cada ocasión. Las autoras encontraron que en la medida en que los negociadores ganaban experiencia integrativa, aumentaba su habilidad para estimar las prioridades de la contraparte, por lo que se implicaban más en ofertas de intercambio incluso en etapas tempranas de la negociación. Las autoras atribuyeron la mejora en los acuerdos integrativos al procesamiento de información desarrollado sobre las prioridades de la contraparte. En definitiva, la experiencia permite que las partes identifiquen mejor las necesidades de la otra parte, por lo que tenderán a obtener mejores resultados a medida que avancen las transacciones entre ellas. Es decir, la experiencia integrativa en una primera negociación facilitará la obtención de resultados integrativos en las siguientes negociaciones.

Tinsley, O'Connor y Sullivan (2002) encontraron que cuando uno de los negociadores tiene una reputación distributiva (competitiva), su contraparte se forma prejuicios negativos acerca de sus intenciones, lo que afecta la interacción posterior. Si la interpretación de las acciones es negativa, esto lo llevará a adoptar una postura competitiva en las siguientes negociaciones, compartiendo menos información específica, hablando más del procedimiento y de asuntos superficiales (pequeñas charlas). Durante el proceso, los negociadores pueden verse atrapados en una *espiral distributiva*, es decir que cuando los resultados de una primera negociación son desfavorables, los negociadores interpretan su actuación como un fracaso, experimentan emociones negativas y desarrollan percepciones negativas de su contraparte y del proceso de negociación. Este efecto tiende a estar moderado por la auto-eficacia de los negociadores (O'Connor y Arnold, 1992). La evidencia indica que ante resultados distributivos, los negociadores serán más competitivos y realizarán menos concesiones, llevando una vez más a resultados distributivos en las interacciones siguientes.

Como resulta típico en los negociadores sin experiencia, si el conflicto es percibido como novedoso, los resultados de procesos previos de negociación en

otros conflictos relevantes que no son conocidos por el negociador no resultan de gran ayuda, dado que la transferencia de conocimientos no puede producir un acercamiento a una solución (p.ej.: Bassok y Holyoak, 1989; Novick, 1988). Por lo tanto, si los negociadores sin experiencia no tienen (o no saben acceder) al conocimiento relevante para alcanzar el objetivo, puede aparecer otro tipo de conocimiento que lleve al negociador a alcanzar el objetivo planteado (Bazerman y Carroll, 1987; Bazerman, Magliozzi y Neale, 1985; Neale, Huber y Northcraft, 1987; Neale y Northcraft, 1986; Northcraft y Neale, 1987; Thompson y Hastie, 1990). La evidencia sugiere que incluso la mínima experiencia directa con una situación de negociación previa parecida, es suficiente para generar un conocimiento que mejore los resultados de la negociación (p. ej.: Kelley, 1966; Neale y Northcraft, 1986; Thompson, 1990).

Algunos trabajos han analizado expresamente la relación entre la experiencia negociadora y los resultados obtenidos en la negociación (Moran, Bereby-Meyer y Bazerman, 2008; Steinel, Abele y De Dreu 2007; Thompson, 1990). En uno de estos estudios (Thompson, 1990) se compararon los resultados de negociación entre participantes con experiencia y participantes novatos, en varias negociaciones. Los resultados de este trabajo mostraron diferencias entre personas experimentadas y no experimentadas, tanto en el proceso como en los resultados de la negociación. Los negociadores con experiencia efectuaban demandas más elevadas al inicio del proceso y realizaban menos concesiones a su oponente ya que la precisión de los juicios del negociador sobre la otra parte mejora con la experiencia.

La precisión de los juicios del negociador tiene que ver con la estructura de información que existe en la situación a resolver. Por ello, Murnighan, Babcock, Thompson y Pillutla (1999), en un estudio realizado con directivos de cursos de negociación en la Universidad de Northwestern, analizaron el dilema de la información en situaciones de negociación. Los resultados de este trabajo mostraron que las personas con experiencia obtuvieron mejores resultados que las personas sin experiencia, especialmente en procesos distributivos donde los incentivos eran mayores. Asimismo, los negociadores con experiencia compartieron poca información sobre sus propias preferencias en la negociación.

1.2. Cuando un negociador experto se enfrenta a una situación nueva, como es el caso de una mediación

Si bien la mayoría de los negociadores experimentados son eficaces en situaciones muy específicas, dada la transferencia que hacen de una situación a otra, como hemos visto con anterioridad, sin embargo, cuando el contexto

cambia, su experiencia puede convertirse en un obstáculo (Thompson, 1990, 1991). La pericia del negociador es la capacidad para adaptar el propio conocimiento a una amplia variedad de situaciones de negociación. Los negociadores expertos que tienen dicha competencia realmente desarrollada podrán desenvolverse mejor y ser capaces de adaptar sus estrategias a cada situación porque comprenden las razones de la eficacia de dichas estrategias. Es decir, conocerán estrategias suficientemente abstractas o generales como para poder transferirlas a las diferentes situaciones y a los distintos escenarios. Pero esta situación no tendrá por qué darse cuando la competencia no se encuentra bien desarrollada.

Según se deduce de la literatura sobre el tema (Thompson, 1990), parece efectivamente que la experiencia negociadora no se encuentra directa y positivamente relacionada con la efectividad de los resultados de la negociación. Thompson (1990) analizó tres aspectos relacionados con esta problemática de la relación entre el comportamiento estratégico y los resultados de la negociación: (a) la capacidad de generalización, es decir, la dificultad que tienen los negociadores al enfrentarse a situaciones de negociación diferentes; (b) el efecto de la experiencia asimétrica, es decir, el efecto que se produce cuando los negociadores con más experiencia tratan con negociadores con menos experiencia; y (c) la capacidad de tomar decisiones de calidad, como un posible mecanismo mediante el cual la experiencia puede mejorar o no los resultados de la negociación. Se producen en este sentido algunas evidencias y argumentos que cuestionan la premisa de que la experiencia natural produzca automáticamente la efectividad negociadora (Steinel, Abele y De Dreu, 2007). En primer lugar, la falta de retroalimentación sobre las estrategias empleadas, que habitualmente acompaña a un proceso de negociación, dificulta el desarrollo de la competencia negociadora. En segundo lugar, la memoria resulta selectiva, por lo que las personas tendemos a recordar los éxitos y a olvidar los fallos cometidos. Y, finalmente, la experiencia tiende a mejorar nuestra confianza como negociadores, pero no necesariamente nuestra precisión y competencia negociadora. De hecho, el exceso de confianza puede resultar peligroso ya que puede conducir a las personas a tomar riesgos innecesarios (Thompson, 2001). En definitiva, la evidencia sugiere que los negociadores expertos son una garantía para la obtención de buenos resultados de negociación, sin embargo, existen dudas acerca de su efectividad cuando se enfrentan a situaciones nuevas, como puede ser la de participar en un proceso de mediación. Consecuentemente, el objetivo del presente estudio es analizar si los negociadores expertos son más efectivos que los noveles cuando se enfrentan a situaciones nuevas como puede ser un proceso de mediación-conciliación, donde la negociación es asistida por una tercera parte.

2. ESTUDIO EMPÍRICO

Este estudio fue realizado con 43 participantes, divididos en dos grupos: negociadores con experiencia y sin experiencia. 26 participantes conformaron el grupo con experiencia y 17 participantes el grupo sin experiencia. Todos los participantes participaron en una mediación-conciliación. Fueron asignados de forma aleatoria a alguno de los tres posibles papeles: los dos negociadores y el mediador-conciliador.

2.1. Variables

Experiencia negociadora

Hemos considerado como negociadores sin experiencia a aquellos participantes que no tienen experiencia profesional como negociadores, y hemos considerado como negociadores con experiencia a aquellos participantes que tienen experiencia profesional y han afrontado situaciones de conflicto como negociador. El primer grupo estuvo conformado por estudiantes de la licenciatura de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Sevilla y el segundo grupo por agentes sociales, en un curso de formación del CARL. Estos negociadores expertos estaban en periodo de formación en el SERCLA. No existen diferencias significativas en ambos grupos en edad, género y formación.

Resultados Económicos de la Negociación

Los resultados económicos son todos aquellos asuntos que están directamente vinculados a la situación de conflicto. Con ello hemos querido indicar que se trata de aspectos que resultan cruciales y centrales del conflicto, y cuya solución determinará si se ha alcanzado o no el acuerdo. Estos resultados podían alcanzar una de estas tres posibilidades: acuerdo integrativo (o favorable), acuerdo distributivo (o desfavorable) o impasse. Se ha considerado como acuerdo integrativo aquel en el que ambas partes alcanzaban ganancias conjuntas y viables. Se ha considerado como acuerdo distributivo aquel en el que sólo se salva una de las partes a costa de las inversiones de la otra parte, es decir, cuando la parte perjudicada no podría seguir manteniendo su rol empresarial. Se ha considerado como impasse aquella situación en la que las partes no alcanzan ningún acuerdo (integrativo o distributivo) y, por tanto, a través del proceso de negociación no se ha conseguido obtener ningún arreglo entre los participantes implicados.

Resultados Relacionales de la Negociación

Estos resultados se refieren a la apreciación que las partes en conflicto tienen sobre aspectos tales como la calidad de la solución acordada, la satisfacción con la negociación, la comprensión mutua, el clima, y la calidad de las relaciones personales (Medina, Dorado, Cisneros y Munduate, 2001). Así, el resultado global de esta variable ha sido el valor medio obtenido entre los cinco ítems de que se compone, los cuales son los siguientes: (a) la calidad de la solución acordada, (b) la satisfacción con la negociación, (c) las relaciones entre las partes, (d) el clima resultante de la negociación, y (e) la comprensión mutua entre las partes. Esta variable se ha evaluado a través de una escala de cinco valores, que iban desde 1 (valor mínimo) hasta 5 (valor máximo) que se aplicaba al final de la negociación

2.2. Tarea de negociación

Los datos del presente estudio fueron recogidos siguiendo una técnica de negociación simulada en la que se enfrentaban dos partes contando con la participación de una tercera parte neutra. La simulación “Inversiones Vikingo” está basada en el ejercicio “Viking Investments” (perteneciente a Creative Consensus, Inc, 1999). En “Inversiones Vikingo” hay dos partes implicadas: Carlos Alonso (empresario de la carpintería fina cuya empresa se llama Kema) y Pedro Fernández (quien posee una empresa llamada Vikingo y que se dedica principalmente a la construcción de bienes inmuebles). Ambos participantes suelen colaborar en el área de la construcción manteniendo una relación profesional duradera. Pero, debido a que una de las partes (Pedro Fernández) se ausenta temporalmente, dejando a una persona de su confianza al cargo de la empresa, se toman una serie de decisiones no consensuadas directamente. En este contexto entran en conflicto. Por esto mismo, se introduce la figura del mediador-conciliador que efectúa el intento de alcanzar un acuerdo aceptable para ambas partes. Los diferentes aspectos sobre los que se tienen que alcanzar un acuerdo son importantes para superar una situación que ambas partes ven como infranqueable, pero a los que les interesa resolverlo antes de convertirlo en un problema legal.

El procedimiento que se siguió fue el siguiente: (a) En primer lugar, se asignaron diferentes roles a cada uno de los participantes, siendo posteriormente puestos en situación según el papel que debían adoptar dentro del conflicto. Los participantes en la simulación fueron introducidos en el contexto del conflicto indicándoles que iban a participar en la misma debiendo asumir diferentes roles. Una vez que cada uno de los participantes sabía qué rol desempeñar y en qué grupo debía llevar a cabo la simulación, se les aportaba el texto

escrito donde se describía la situación experimental, teniendo que adoptar cada uno de los participantes la realidad del personaje que tenía que encarnar. (b) En segundo lugar, se les asignó un tiempo de una hora y media para que intentasen resolver el conflicto en sus diversos aspectos. (c) En tercer lugar, los participantes pusieron por escrito conforme al grupo al que pertenecían los resultados alcanzados, una vez finalizada la negociación, en el tiempo asignado. Así se determinó el resultado alcanzado. Además, también por escrito pero de forma individualizada, evaluaron por un lado, los resultados relacionales del proceso de negociación. Por otro lado, para considerar si la intervención de los mediadores-conciliadores pudiera influir en los resultados, se preguntó a los negociadores sobre las intervenciones del mediador mediante una escala de cinco puntos con los siguientes indicadores: (a) el grado en que escuchó a las partes, (b) el grado en que le trató de forma equitativa, (c) el grado en que comprendió sus intereses, (d) el grado en que ayudó a comprender los intereses de la otra parte, (e) el grado en que estuvo implicado en la generación de alternativas que facilitarían llegar a un acuerdo, y (f) el grado en que ejerció presión para llegar a un acuerdo.

2.3. Resultados

Los análisis estadísticos han sido realizados mediante el paquete estadístico SPSS. Para el análisis de los datos se han utilizado diferentes estadísticos descriptivos e inferenciales. En la tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos diferenciando en función de la experiencia de los negociadores.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de los resultados relacionales obtenidos por los negociadores en función de su grado de experiencia.

	Negociadores con experiencia		Negociadores con experiencia		Total						
	M	D.T.	M	D.T.	M	D.T.	1	2	3	4	5
Resultados relacionales	2,96	1,00	3,65	1,50	3,24	1,26	0,88	0,80	0,85	0,83	0,81
1. Calidad de la solución acordada	2,42	1,18	3,29	1,53	2,78	1,39	–	0,81	0,70	0,69	0,70
2. Satisfacción	3,04	1,20	3,41	1,37	3,20	1,27	–	–	0,62	0,60	0,57
3. Relaciones entre las partes	3,12	1,36	3,59	1,46	3,32	1,40	–	–	–	0,80	0,74
4. Clima resultante	3,42	1,14	3,88	1,27	3,61	1,20	–	–	–	–	0,65
5. Comprensión mutua entre las partes	2,63	1,01	3,71	1,21	3,07	1,21	–	–	–	–	–

Nota: Todas las correlaciones son significativas

En la tabla 1 podemos observar la tendencia general de que los negociadores sin experiencia obtienen mejores resultados relacionales que los negociadores con experiencia en todos sus indicadores. En la siguiente tabla (tabla 2) ofrecemos la descripción de los resultados obtenidos entre las variables experiencia negociadora y los resultados económicos obtenidos:

Tabla 2. Resultados económicos en relación con la experiencia negociadora.

	Negociadores Con experiencia	Negociadores Sin experiencia	Total
Integrativos	19	6	25
Distributivos	–	7	7
Impasse	7	4	11
Total	26	17	43

Como podemos observar en dicha tabla, 19 negociadores con experiencia obtuvieron acuerdos integrativos, 6 obtuvieron acuerdos distributivos y 7 no llegaron a ningún tipo de acuerdo. En el caso de los negociadores sin experiencia, seis llegaron a acuerdos integrativos, 7 a acuerdos distributivos y 4 no llegaron a ningún tipo de acuerdo. Se realizó la prueba Chi-cuadrado donde por un lado se introdujo la variable “Experiencia” y por otro la variable “Resultados económicos”. Los resultados de dicho análisis demostraron que se producía una diferencia significativa entre los grupos con experiencia y sin experiencia ($X^2=13,276$; $p<0,05$). Dentro del grupo “con experiencia” los resultados, en su mayor parte, son integrativos, y sólo un 26,92 % de los mismos llegan a una situación de impasse, sin darse ningún caso de resultados distributivos. En el caso del grupo sin experiencia destacan los resultados distributivos (41,17 %) sobre los resultados integrativos (35,29 %). Podemos verlo de forma más gráfica en la figura 1.

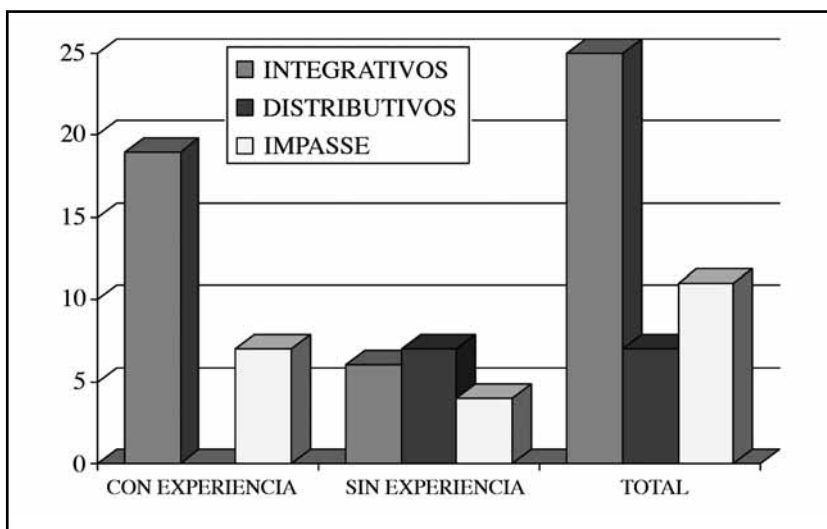


Figura 1. Resultados económicos obtenidos en función de la experiencia negociadora.

3. DISCUSIÓN

El primer hallazgo del presente estudio consiste en el hecho de que los negociadores expertos consiguen mejores resultados integrativos que los negociadores novatos. Es decir, los negociadores expertos obtienen resultados óptimos en las negociaciones, resultados donde se supera el punto de compromiso, o la mitad de las aspiraciones de todas las partes. Los datos del presente trabajo son coincidentes con otros estudios previos donde se constata que los negociadores expertos obtienen mejores resultados que los negociadores novatos. Una explicación de este hecho es que los negociadores expertos han adquirido a lo largo de su experiencia y de su formación habilidades para gestionar las tareas de motivos mixtos –cooperación y competición– como la negociación. El negociador ha adquirido mediante su experiencia las habilidades necesarias tanto para crear valor para las diferentes partes en conflicto como para reclamar valor para sí mismo (Neale y Bazerman, 1991).

En esta misma línea, Neale y Bazerman (1985) indican que es más frecuente que se alcancen soluciones integrativas cuando los negociadores tienen la oportunidad de ganar experiencia en la ejecución de sus funciones. Otra posible explicación a estos resultados es que la precisión de los juicios del

negociador sobre la otra parte mejora con la experiencia, consiguiéndose también mejoras en el desarrollo o la ejecución de la negociación (Thompson, 1990). Esta precisión en los juicios del negociador tiene que ver con la estructura de información que existe en la situación a resolver (Murnighan, Babcock, Thompson y Pillutla, 1999). Es decir, que los negociadores con experiencia, aún cuando no reciban información, consiguen alcanzar éxito en su desempeño debido a que obtienen información durante el proceso de resolución del conflicto y usan estrategias distributivas o integrativas con un impacto igualmente efectivo.

El segundo hallazgo del presente estudio es la constatación de la tendencia por parte de los negociadores novatos a la obtención de mejores resultados relacionales en las negociaciones a las cuales se enfrentan. Este resultado nos indica que los negociadores novatos perciben que los resultados son de mayor calidad y consideran que se han comprendido los intereses mutuos en mayor medida que los negociadores expertos, a pesar de que los resultados económicos sean mucho más deficientes para ellos y las organizaciones a las que representan. Este resultado es sorprendente, y nos indica que la percepción de la situación no es un criterio necesariamente relacionado con la bondad del acuerdo.

Una posible explicación a esta incongruencia es que los negociadores novatos tienen una forma particular de juzgar el proceso y los resultados de la negociación en la que participan, diferente a la de los negociadores expertos. Una forma de analizar dichas cogniciones se deriva de los estudios sobre los guiones o "scripts". Los guiones son estructuras cognitivas que las personas tenemos sobre las situaciones y que guían nuestra conducta (Abelson, 1981). Estos guiones hacen que cuando las personas se enfrentan a una negociación tienen expectativas de los pasos que sucederán y de los comportamientos que serán apropiados para desarrollar la negociación. O'Connor y Adams (1999) analizaron los guiones que negociadores expertos e inexpertos tenían sobre la negociación, demostrando que los negociadores novatos poseen una serie de guiones cognitivos acerca del proceso y de los resultados de la negociación. Así, y en cuanto al proceso: (a) los negociadores novatos tienden a asumir que los intereses de ambas partes son incompatibles, es decir, perciben a la negociación como una situación de interdependencia negativa; (b) en segundo lugar, dichos negociadores consideran que la negociación está caracterizada por una serie de acuerdos producidos de forma secuencial. Es decir, consideran que en la negociación se tratan los elementos en conflicto de forma separada, produciendo una serie de acuerdos puntuales sobre los mismos. (c) Por último, los negociadores novatos creen que la negociación es una actividad competitiva, donde la utilización de acciones de confrontación es algo corriente e inexorable. Estos elementos del proceso ayudarían a entender que los negociadores novatos obtuvieran resultados de mala calidad en las negociaciones, dado que

tienen dificultades en reconocer las situaciones con potencial integrativo, es decir muchos negociadores novatos, fruto de estos sesgos cognitivos, pueden tener dificultades para reconocer oportunidades para lograr acuerdos mutuamente beneficiosos, lo que implica un obstáculo importante en la negociación (Kahneman Y Tversky, 1994).

En segundo lugar, un resultado sorprendente del trabajo de O'Connor y Adams (1999) se deriva de la valoración que los negociadores novatos realizan sobre los resultados que obtienen. Así los negociadores novatos consideran como un éxito de la negociación el no llegar a un acuerdo (impasse) y la intervención de una tercera persona en el proceso. Estas cogniciones van en contra de las recomendaciones realizadas por los investigadores sobre la negociación. Por ejemplo, hay evidencia de que el *impasse* es una situación muy negativa para los negociadores, ya que los fracasos en llegar a un acuerdo producen una disminución de su eficacia percibida, una menor valoración del adversario y un descenso en las posibilidades de éxito de futuros encuentros negociadores (O'Connor y Arnold, 2001). En el caso de la mediación, ésta es una buena medida de solución de conflictos, únicamente cuando fallan los intentos negociadores (Pruitt y Carnevale, 1993). Los datos del presente estudio confirman indirectamente los resultados del trabajo de O'Connor y Adams (1999) sobre la valoración de los resultados realizada por los negociadores novatos. Así, un análisis de varianza, donde el acuerdo –favorable, desfavorable e *impasse*- y la experiencia de los participantes –con o sin experiencia- fueron introducidas como variables independientes, y la satisfacción como la variable dependiente, nos muestra que aquellos participantes sin experiencia que obtienen resultados desfavorables se sienten más satisfechos con los acuerdos alcanzados ($M: 4,42$) que los participantes con experiencia ($M: 2,5$), $F(5,32) = 5,75$, $p < 0,01$. En definitiva, parece ser que, o bien los negociadores novatos tienen dificultades para identificar aquellos acuerdos que le benefician o perjudican, o bien éstos tienen unas expectativas erróneas acerca de dichos resultados. Del mismo modo, su satisfacción con la negociación parece estar más vinculada con determinadas variables del proceso negociador como las intervenciones del mediador o con sus características personales que con los resultados obtenidos.

El conocimiento de cómo los negociadores novatos entienden el proceso negociador nos aporta claridad acerca de los motivos por los cuales dichos negociadores cometen errores. Los datos del presente estudio nos hacen suponer que la acumulación de experiencia por sí sola, sin obtener retroalimentación ni *feedback* acerca del rendimiento alcanzado, es una estrategia poco pertinente para conseguir buenos acuerdos en la negociación. Es más, estas experiencias de malos acuerdos obtenidos por parte de los negociadores noveles son valoradas como muy satisfactorias, por lo que se puede correr el riesgo de generalizar e interiorizar comportamientos poco efectivos. Desde un punto de vista

práctico, el presente trabajo refuerza el sistema del SERCLA mediante la utilización de negociadores expertos como mediadores. Sin embargo, los datos también resaltan la necesidad de formación de los negociadores que ejerzan tareas de mediación, ya que pueden cometer errores sistemáticos, dificultando los acuerdos de calidad, a pesar de que su propia percepción de su labor como negociador o mediador sea positiva.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelson, R. P. (1981). "The psychological status of the script concept". *American Psychologist*, 36, 715-729.
- Bassok, M. y Holyoak, K. (1989). "Interdomain transfer between isomorphic topics in algebra and physics". *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 15, 153-166.
- Bazerman, M. H. y Carroll, J. S. (1987). "Negotiator cognition". En B. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (pp. 247-288). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bazerman, M. H.; Magliozzi, T. y Neale, M. A. (1985). "Integrative bargaining in a competitive market". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(3), 294-313.
- Bazerman, M. H., y Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. New York: Free Press.
- Bazerman, M. H.; Russ, L. E. y Yakura, E. (1987). "Post-settlements in dyadic negotiations: The need for renegotiation in complex environments". *Negotiation Journal*, 3, 283-297.
- Carnevale, P. J. y Pruitt, D. G. (1992). "Negotiation and mediation". *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1994). "Conflict resolution: a cognitive approach". En K. J. Arrow (Ed.). *Barriers to conflict resolution*. New York: Norton.
- Kelley, H. H. (1966). "A classroom study of the dilemmas in interpersonal negotiations". En K. Archibald (Ed.), *Strategic interaction and conflict: Original papers and discussion* (pp. 49-73). Berkeley, CA: Institute of International Studies.
- Loewenstein, J., y Thompson L. (2006) Learning to negotiate: Novice and Experienced Negotiators. En Thompson, L. *Negotiation Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Medina, F. J.; Dorado, M. A.; Cisneros, I. F. J. y Munduate, L. (2001) *Behavioral Sequences in Conflict Effectiveness*. 14th Conference of the International Association for Conflict Management. Cergy (París), Francia, 2001.

- Moore, C. (1996). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moran, S., y Ritov, I. (2008). Experience in integrative Negotiations: What needs to be learned? *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 77-90.
- Moran, S., Bereby-Meyer, Y., & Bazerman, M. H. (2008). Stretching the effectiveness of analogical training in negotiations: Teaching diverse principles for creating value. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1(2), 99-134.
- Murnighan, J. K.; Babcock, L.; Thompson, L. y Pillutla, M. (1999). The information dilemma in negotiations: Effects of experience, incentives and integrative potential". *International Journal of Conflict Management*, vol. 10 (4), 313-339.
- Neale, M. A. y Bazerman, M. H. (1985). "The effect of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes". *Academy of Management Journal*, 28, 34-49.
- Neale, M. A. y Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York, NY: Free Press.
- Neale, M. A.; Huber, V. L. y Northcraft, G. (1987). "The framing of negotiations: Contextual versus task frames". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 228-241.
- Neale, M. A. y Northcraft, G. (1986). "Experts, amateurs, and refrigerators: comparing expert and amateur negotiators in a novel task". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 305-317.
- Northcraft, G. B. Y Neale, M. A. (1987). "Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 84-97.
- Novick, L. (1988). "Analogical transfer, problem similarity, and expertise". *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 14, 510-520.
- O'Connor, K. M. y Adams, A. A. (1999). "What novices think about negotiation: A content analysis of scripts". *Negotiation Journal*, Apr., vol. 15 (2), 135-147.
- O'Connor, K. M. y Arnold, J. A. (2001). "Distributive spirals: Negotiation impasses and the moderating effects of disputant self-efficacy". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 148-176.
- O'Connor, K., Arnold, J. and Burris, E. (2005). Negotiators' bargaining histories and their effects on future negotiation performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 350 - 362.
- Pruitt, D. G. y Carnevale, P. J. D. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.
- Ross, L. (1995) Reactive Devaluation in Negotiation and Conflict Resolution. En K. J. Arrow, R.H. Mnookin, L. Ross, A. Tversky, & R. B. Wilson.