

La importancia de la información en  
el proceso de negociación

Una aportación a la psicología del  
conflicto social



Tesis que para optar por el  
grado de: Doctorado en Psi-  
cología

Presenta: Ana Cristina Co-  
varrubias de Levy

México, D. F. 1975



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Introducción

La tesis presente está dividida en dos partes. La primera contiene una discusión teórica enfocada desde el punto de vista sociopsicológico del Conflicto Social. La segunda presenta un reporte de la investigación experimental que realicé acerca de la negociación.

La parte teórica consta de ocho capítulos a lo largo de los cuales discuto conceptos hallados en la revisión de literatura del tema y presento las conclusiones que me fueron llevando a la concretización del problema investigado en la Parte II.

En los capítulos 1, 2, 3 y 4 de la Parte I reviso conceptos que permiten definir los términos involucrados en las discusiones posteriores de la misma sección y en el reporte de investigación.

En el capítulo 5 pretendo dar respuesta a la cuestión de si el conflicto ha de ser evitado, revisando previamente algunas funciones e implicando ciertas disfunciones del mismo. La conclusión de que el conflicto no puede ni tiene por qué ser necesariamente evitado lleva a la formulación de una nueva interrogante ¿cómo manejar el conflicto?

En el capítulo 6 se discuten dos formas de manejo del conflicto: la violencia y la negociación y se concluye de tal discusión la importancia que tiene el estudio de la negociación en tanto que es una forma de manejo de conflicto viable en la realidad social actual y que posibilita la minimización de los costos que todo conflicto involucra.

En el capítulo 7 y con respecto al tema de la terminación del conflicto, se revisan los conceptos de la Teoría de los Resultados de la Interacción Social que sirvió de marco conceptual a la investigación experimental realizada acerca de la negociación.

En el capítulo 8 se esboza la relación entre el poder y la negociación de lo cual se deriva la conclusión de la importancia que puede tener la información, considerada como base de poder, para la facilitación y determinación de los resultados de la negociación.

La Parte II consta igualmente de ocho capítulos. En el primero se concretiza el problema a investigar, en los capítulos 2, 3, 4 y 5 se reportan las características del experimento, los sujetos, el material y el procedimiento respectivamente.

En el capítulo 6 se incluye el análisis estadístico de los resultados y en el 7 se precisan las conclusiones. El capítulo 8 es una discusión final del tema estudiado.

### Definición de Conflicto

En busca de una definición acorde al enfoque del presente estudio, reviso a continuación algunos de los conceptos de importantes teóricos de la Psicología Social y del Conflicto Social mismo.

Lewin (1975) en su Teoría de Campo, hablando del conflicto intrapersonal lo define como "Una situación en la que actúan simultáneamente en la persona, fuerzas de dirección opuesta y fortaleza aproximadamente igual".

Al enfocar Festinger (1967) dentro de su Teoría de la Disonancia Cognitiva el problema de la toma de decisión define también al conflicto intrapersonal como "la presencia simultánea de por lo menos dos tendencias de respuesta, incompatibles".

Las Teorías del Balance de Heider (1958) y Osgood (1955) suponen la presencia de situaciones de conflicto en las interacciones sociales. Para Heider un conflicto es precisamente una situación de desbalance, una situación tensional producida por la ocurrencia simultánea de relaciones heterogeneas o incompatibles. Para Osgood, una situación de incongruencia en la que existe incompatibilidad entre las actitudes hacia un objeto y la información que éste suministra.

Deutsch (1972) dice que "existe conflicto siempre que ocurren actividades incompatibles". Una acción que es incompatible con otra, impide, obstruye, interfiere, daña o hace de alguna manera menos deseable o efectiva a la última. Por ello la ocurrencia simultánea de dos acciones incompatibles produce conflicto.

Los términos competición y conflicto, son frecuentemente usados como sinónimos y por tanto intercambiamente. Sin embargo, esto refleja, dice Deutsch, una confusión básica ya que la competición efectivamente es un conflicto, pero no todo conflicto es competitivo. La competición implica una oposición de las metas de partes interdependientes, de tal manera que la probabilidad del logro de la meta decrece para una parte en la medida que aumenta para la otra. El conflicto entre las acciones incompatibles es un reflejo de la incompatibilidad de las metas. Pero pueden existir acciones incompatibles sin que las metas de las partes sean

también incompatibles y en este caso el conflicto no es competitivo, tal es el caso ejemplifica el autor, de un marido y su esposa que entran en conflicto acerca de cómo tratar las picaduras de mosco de su hijo, siendo que la meta de ambos es la misma, el alivio de las molestias del pequeño.

Raven y Kruglanski (en Swingle 1970) definen conflicto social como una tensión entre dos o más entidades sociales que se origina de la incompatibilidad de respuestas actuales o deseadas. El conflicto, dicen, puede provenir de metas incompatibles como ocurre en la competencia en la que dos personas o entidades sociales desean un mismo objeto que no puede ser compartido. El conflicto también se puede originar de la incompatibilidad con respecto a los medios o submetas como en el caso de las personas en los grupos de trabajo que están dirigidas hacia una meta común y tienen conflicto en coordinar sus actividades hacia esa meta.

Parece ser que los teóricos que de alguna manera conceptualizan al conflicto coinciden en que éste ocurre cuando se da la presencia simultánea de acciones o tendencias de acción incompatibles.

La incompatibilidad no se refiere necesariamente a las metas o temas del conflicto ya que, como se dijo antes, hay conflictos con metas compatibles. Tampoco ha de referirse siempre a los medios para alcanzar una meta, ya que pueden existir conflictos con medios compatibles.

La incompatibilidad se refiere a las acciones o tendencias de acción de los individuos o grupos participantes, acciones que al fin y al cabo responden ciertamente a sus actitudes, deseos o intereses.

Un punto que considero importante de aclarar es que la mera presencia simultánea de acciones incompatibles no constituye en sí un conflicto. Supóngase el caso de dos matrimonios que hallándose en el mismo sitio se ven en la necesidad de castigar de alguna manera a sus hijos pues rompieron un vidrio con una pelota. Mientras un matrimonio le pega a su hijo, el otro explica con razones lo indebido de su acción. Los comportamientos de ambos matrimonios ocurren simultáneamente, en el mismo sitio y son opuestos pero no por ello hay conflicto entre ellos. Para

que lo hubiera sería necesario que, como Deutsch menciona, la conducta de uno entorpeciera de alguna manera a la del otro y esto ocurriría si dichas conductas opuestas simultáneas ocurrieran dentro de una misma estructura de interacción. Como los matrimonios del ejemplo estaban interactuando cada uno con su respectivo hijo, formaban dos estructuras diferentes y por ello sus acciones no resultaban conflictivas.

Conceptualizaré al conflicto, en base a las consideraciones anteriores, como "un estado de tensión, dentro de una estructura de interacción dada, determinado por la presencia simultánea de acciones o tendencias de acción incompatibles".

El conflicto que ha de interesar al psicólogo y que es el punto de interés central de esta discusión es el conflicto percibido o sea aquél que tiene una existencia psicológica para las partes involucradas.

No supone que las percepciones en las que se base necesariamente tengan que ser verídicas o que las incompatibilidades reales sean siempre percibidas. Esto significa que un conflicto puede existir psicológicamente sin que existan incompatibilidades reales. Por ejemplo, una persona A puede percibir a otra persona B como competidora, como una amenaza para su prestigio o status no obstante que B no tenga ningún interés en competir con A y no realice por tanto ninguna actividad tendiente a ridiculizar o desbancar a A. Como resultado de sus percepciones, A puede agredir u obstruccionar de alguna manera a B y así el conflicto que tenía existencia solo psicológica para A puede llegar a convertirse en conflicto real y psicológico para B y real para A si B en represalia por la agresión de A decide actuar en forma competitiva.

Por otra parte pueden existir incompatibilidades reales que al no ser percibidas no producen un conflicto en sentido psicológico. Supóngase el caso de un supervisor que observa el trabajo de sus subordinados con el objeto de escoger a uno de ellos, el que mejor se desenvuelva, para un puesto de mayor rango. Aquí los subordinados, de hecho, están compitiendo por una meta mutuamente excluyente, un puesto mejor, pero como no lo saben, no tienen por qué entrar en conflicto entre sí.

Por lo tanto, la presencia o ausencia de conflictos nunca está totalmente determinada por el estado objetivo de las cosas. No se puede negar la importancia del conflicto real así como tampoco la realidad de los procesos psicológicos de percepción y evaluación de las cosas. Al fin y al cabo la conversión del conflicto real en conflicto experimentado depende de tales procesos.

## VARIABLES ESTRUCTURALES Y SOCIO-PSICOLÓGICAS DEL CONFLICTO

El estudio del conflicto implica, en un nivel alto de generalización, la consideración de dos tipos de variables: las estructurales y las socio-psicológicas. Swingle (1970) dice que los estudiosos del conflicto no están en completo acuerdo acerca de cual tipo de variable resulta más importante en la determinación del mismo, siendo la tendencia entonces considerar a ambas como determinantes.

El conflicto es un fenómeno que ocurre dentro de una estructura social. La estructura es la pauta de interrelaciones que determina y mantiene la forma de algo, que le da orden a las partes constituyentes.

Una interrelación social ocurre, por ejemplo, cuando dos o más personas se reúnen a hablar de algún tema en un café al que concurren otra serie de personas. Hay en esa interrelación una serie de elementos (interrelacionados), las personas, el tema de la plática, el ambiente físico donde se desarrolla, el ambiente social, etc. La forma como interjuegan todos esos factores en un momento dado, es la estructura.

Las variables estructurales se refieren a aquellos factores que dependen de la estructura misma y no de las partes constituyentes. Una variable estructural en una interrelación social es por ejemplo el patrón de comunicación, que puede ser circular, piramidal, lineal, etc. y que ciertamente afectará de manera diferente el curso o desarrollo de tal interrelación.

Por variables socio-psicológicas se entienden los factores sociales (que dependen del ambiente social inmediato y del mediato o sean valores normas institucionales de la sociedad) y psicológicos (actitudes de los actores que determinan sus percepciones, evaluaciones y expectativas y al fin y al cabo sus conductas) que son parte de la estructura dada.

La comprensión completa de un fenómeno como puede ser el conflicto, solo es dable cuando se consideran los diversos tipos de variables involucradas.

## Niveles de Conflicto

Comúnmente en el estudio del conflicto se distinguen tres niveles en los que puede ocurrir: individual, grupal y societal. Estos niveles se consideran así porque van de menor a mayor complejidad estructural.

El conflicto puede ocurrir dentro de los individuos, grupos o sociedades o entre ellos. Considerando el nivel y la ubicación en que ocurra el conflicto, se distinguen seis tipos que pueden funcionar como unidades de análisis diferentes y que habrían de ser precisadas en el momento de ser estudiadas.

Una primera unidad es el conflicto intrapersonal que se da cuando las acciones o tendencias incompatibles ocurren en una persona dada. Conflicto interpersonal implica la incompatibilidad entre las tendencias de dos personas. Puede esta denominación ser empleada para denotar en sentido genérico, conflicto entre personas, aunque no sean dos, que no constituyen grupos.

Conflicto intragrupal, ocurre dentro de un grupo. Conflicto intergrupalo que se da entre grupos. Conflicto intrasocietal o intranacional, que ocurre dentro de una sociedad. Conflicto internacional o entre naciones.

La dinámica de los distintos conflictos parece tener características similares y descansar en procesos subyacentes comunes por lo que frecuentemente se generalizan conclusiones de un nivel a otro. Tales generalizaciones a mi juicio, pueden resultar orientadores más no concluyentes pues la estructura inherente a cada nivel conflictual debe afectar su funcionamiento y por tanto no ser definitivamente comparables.

## ¿Una Tipología del Conflicto?

Por lo común un estudio teórico de un problema incluye categorizaciones del mismo en razón de algún elemento común abstraído. Esto con el objeto de facilitar una conceptualización clara y sistemática del tema tratado.

En este caso me refiero a las clasificaciones hechas por Swingle, Deutsch y Von Neumann & Morgenstern acerca del conflicto en razón de la forma como son concebidas las metas o temas del conflicto, por los participantes.

Swingle (1970) distingue entre dos tipos fundamentales de conflicto: negociable y no negociable. Un conflicto es negociable cuando el tema focal del mismo es reconocido por los participantes como divisible y será no negociable cuando tal tema focal sea percibido como no divisible. Frecuentemente un conflicto sobre un tema negociable se acompaña de cambios de actitudes de los protagonistas y se convierte en un conflicto no negociable, debido a una revaloración del tema o a una sustitución del mismo.

Por ejemplo: dos personas empiezan discutiendo acerca de un tema y en el curso de tal discusión una llama a la otra mentirosa. Esta conducta puede producir una revaloración del conflicto: primero los participantes podían conceder que algún punto de vista del oponente fuese razonable pero ahora la cuestión ya es diferente, se ha puesto en tela de juicio la honestidad de uno de ellos. El ofendido puede considerar ahora que en este conflicto no son posibles las concesiones y que es necesario demostrar que es el otro el mentiroso. El conflicto así reconsiderado puede llegar incluso a la violencia.

Así mismo puede ocurrir el fenómeno inverso, que un conflicto que empieza siendo no negociable termine convirtiéndose en negociable. Tal es el caso de la mayoría de las guerras. En un principio los participantes se muestran absolutamente intransigentes y están dispuestos a comprometerse en cualquier tipo de conducta que les asegure la victoria sobre el contrincante. Con el transcurso del tiempo, un participante puede percibir que el costo de mantener la guerra es superior al costo que representa obtener la paz y esta percepción puede determinar un cambio de actitud que lo disponga a negociar. Ahora ya no busca la victoria

sobre el contrincante sino una paz honrosa. Como aducían los políticos norteamericanos en relación a la guerra de Vietnam cuando iniciaron las negociaciones de París en 1972.

Deutsch (1972) concibe al conflicto como competitivo o cooperativo. La diferencia crucial entre ambos tipos de conflicto, dice el autor, radica en la forma como están ligadas las metas de los participantes en cada una de las situaciones. Con esta idea in mente, define una situación cooperativa como aquélla en que las metas de los participantes están de tal suerte ligados que cualquier participante puede obtener su meta si, y solo si, los otros con los que está ligado pueden obtenerla. El término "interdependencia promotora" lo usa el autor para caracterizar cualquier liga de metas en la que hay una correlación positiva entre los logros de los participantes ligados.

En una situación competitiva los participantes están de tal suerte ligados que existe una correlación negativa entre sus logros de meta. En el caso de la competición pura un participante puede obtener su meta si, y solo si, los otros con los que está ligado no pueden obtenerla.

La Teoría de Juegos de Von Neumann & Morgenstern citada en Davis (1972) se ha aplicado al estudio de la estructura del conflicto y aunque este enfoque está totalmente "psicologizado" resulta de gran valor para el psicólogo interesado en el estudio científico del conflicto por que le ofrece modelos formales de los conflictos de la vida real. Los juegos previstos en la Teoría de Juegos revisten características estructurales similares a los conflictos reales. El investigador del conflicto busca consistencia lógica al aplicar tales modelos formales a la realidad y por esto me parece importante mencionar aquí la clasificación de modelos que ofrece la Teoría de Juegos.

Se distingue entre Juegos de suma constante y juegos de suma no constante. Los primeros son aquéllos en que los intereses de los jugadores son diametralmente opuestos y la suma de los pagos de ambos jugadores es la misma independientemente de como termine el juego; el caso común aquí es el de la suma igual a cero y por ello también se les llama "juegos suma cero".

En los "juegos de suma no constante" los intereses de los jugadores son parcialmente opuestos y parcialmente coincidentes

y la suma de los pagos de ambos es variable en cuanto que la cantidad que un jugador gana no necesariamente es la misma que el contrincante pierde. También se les llama "juegos de motivos mixtos".

Cuando los juegos de suma constante se hacen más complejos porque participan en ellos más de dos personas, frecuentemente se forman coaliciones entre los participantes y terminan siendo enfrentamientos ya no entre ~~varias~~ personas sino entre dos coaliciones. El hecho de formar una coalición esto es el de acordar, dos o más participantes, seguir una estrategia conjunta, involucra cooperación entre los integrantes de la coalición. Entonces en este sentido un juego suma cero puede llegar a convertirse en juego de motivos mixtos.

Al analizar las tipologías antes expuestas se halla concordancia entre ellas.

El conflicto no negociable distinguido por Swingle es coincidente con el conflicto competitivo de Deutsch y el juego de suma no constante de la Teoría de Juegos. Las tres denominaciones se están refiriendo a una estructura de conflicto en la que los participantes tienen intereses opuestos con respecto a la meta o tema focal del conflicto y de esta manera las acciones que promueven a la meta a un participante alejan de la misma al otro.

El conflicto negociable se identifica con el juego de suma no constante pero no con la situación puramente cooperativa que señala Deutsch sino más bien con una situación mixta de cooperación competencia.

A mi juicio una situación de cooperación pura no es conflictiva per se pues si existe un acuerdo de parte de los participantes en que la meta es divisible o susceptible de compartirse equitativamente, y las acciones de unos y otros son mutuamente promotoras, no hay incompatibilidad de acciones ni de tendencias de acción.

Una situación cooperativa adquiere matices conflictivos cuando existiendo el acuerdo de compartir la meta, un participante pretende obtener una porción mayor o mejor de la misma, o cuando deseando compartir equitativamente la meta, no existe acuerdo en los medios para el logro de la misma y cada uno quiere

imponer su propio medio o cuando se dan ambas cosas. Así considerada una situación cooperativa solo es conflictiva cuando se introduce en ella de alguna manera la competencia. Por ello podemos identificar al conflicto negociable con el conflicto de motivos mixtos (cooperativos - competitivos) y con un juego de suma no constante. En todos estos casos nos estamos refiriendo a una estructura de conflicto en la cual la meta o tema focal es susceptible de división y los participantes tienen intereses parcialmente opuestos con respecto a la misma y las acciones que promueven a la meta a un participante pueden o no promover al otro.

En una estructura de juego de suma no constante es posible y de hecho es común que los pagos de los participantes no sumen cero pues si por ejemplo, hay cinco unidades de utilidad a ganar un participante puede obtener un pago de + 3 y el otro + 2 ó + 4 y + 1.

Considero que se antoja hablar más que de una tipología del conflicto, que involucra una conceptualización de escala discreta, de un continuo cuyos extremos serían: el conflicto puro competitivo, no negociable, suma cero por un lado y por el otro la situación de no conflicto, puramente cooperativa. Un continuo pues que oscilara entre los polos de conflicto y no conflicto y en cuyo intermedio se dieran las diferentes situaciones de motivos mixtos con mayor o menor preponderancia de cooperatividad o competencia, según que se acerquen a uno u otro polo.

Davis (1971, Pag. 84) en Teoría de Juegos expresa aproximadamente la misma idea cuando dice: "...por conveniencia consideramos a todos los juegos bipersonales situados en un continuo, con los juegos de suma cero en un extremo. En el juego bipersonal hay generalmente elementos cooperativos y competitivos; los intereses de los jugadores son opuestos en algunos aspectos y complementarios en otros. En el juego de suma cero los jugadores no tienen intereses comunes. En el juego completamente cooperativo del otro extremo, solo tienen intereses comunes. Un piloto de un avión y el operador en la torre de control están implicados en un juego cooperativo en el que comparten un solo objetivo común, un aterrizaje seguro.

Dos veleros maniobrando para evitar una colisión y una pareja de baile, están también jugando un juego cooperativo. En

tales juegos el único problema, al menos conceptualmente, consiste en coordinar los esfuerzos de los dos jugadores eficientemente.

El resto de los juegos bipersonales caen entre estos dos extremos. Los juegos con elementos cooperativos y competitivos son generalmente más complejos, más interesantes y se encuentran más frecuentemente en la vida diaria que los juegos puramente competitivos o cooperativos".

## Las Funciones del Conflicto Social

El conflicto social tiene repercusiones sobre los actores que en él participan, sobre la estructura en que se da, así como sobre otras estructuras interconectadas con la estructura conflictiva. Tradicionalmente tanto en Sociología como en Psicología se habían enfatizado las disfunciones o repercusiones negativas del conflicto sin tomar en cuenta los aspectos funcionales que pudieran derivarse de él. Un análisis así de parcial resulta inadecuado y distorsionado por lo que autores, como Coser en Sociología y Deutsch en Psicología, han enfatizado las consecuencias funcionales del conflicto, de las cuales presento algunas a continuación:

a) El conflicto evita el estancamiento, estimulando la creatividad. Frecuentemente los historiadores económicos han llamado la atención sobre el hecho de que gran parte del adelanto tecnológico en los países desarrollados de Occidente se debió a los conflictos derivados de la actividad sindical en lo que se refiere a elevar el nivel de salarios. Por lo común, ante un alza de salarios se sustituyó la mano de obra con la inversión de capital, incrementándose en consecuencia el volumen de la inversión. De esta manera dice McAlister Coleman citado por Coser (1967), la existencia del gremialismo activo en las ruinas de carbón estadounidense constituyó una explicación parcial de la extrema mecanización a que se llegó en los yacimientos carboníferos de ese país.

Un grupo o sistema que no sea objeto de desafíos tampoco podrá dar una respuesta creativa. Puede que subsista aferrado al eterno ayer del precedente y de la tradición pero ya no es capaz de renovarse. "Tan solo un tropiezo en el funcionamiento del hábito causa emoción y provoca el pensamiento" dice Dewery citado por Coser (1967).

b) El conflicto, dice Deutsch ( ), es frecuentemente parte del proceso de prueba y afirmación de uno mismo y como tal puede ser altamente satisfactorio en la medida que uno experimenta el placer de usar activamente y de llenar las propias capacidades

c) El conflicto puede descargar tensiones que amenazan el equilibrio de un sistema, actuar como mecanismo adaptativo y de esta manera contribuir a la preservación del mismo.

Este argumento ha sido desarrollado ampliamente por Coser (1967) y en esencia lo explica de la siguiente manera. Toda estructura social implica una distribución de poder así como de riqueza y posiciones de status entre los actores individuales y subgrupos que la componen. Nunca hay una completa concordancia entre el sistema de distribución y lo que los individuos y grupos del sistema consideran su justo derecho, por ello siempre existe el germen del conflicto.

Sobreviene el conflicto cuando diversos grupos o individuos frustrados se empeñan de alguna manera en aumentar su parte de gratificación o sea en cambiar el sistema de distribución y sus demandas tropiezan con las resistencias propias del sistema, resistencias que se originan básicamente de los actores del sistema que han establecido un interés creado en una forma dada de distribución. Es el antagonismo entre los que pugnan por cambiar el sistema de distribución y los que se esfuerzan en conservarlo.

Las normas legitimadoras del sistema son inoperantes ante estas situaciones nuevas; frecuentemente también sus canales de comunicación son insuficientes para dar cabida a las demandas de nuevos actores o grupos emergentes a los que antes no se les consideraba tan dignos de ser escuchados o de aceptar sus contribuciones.

Si el conflicto social llega a ocurrir porque de alguna manera logran hacerse oír las demandas de los inconformes, el sistema puede optar por dos alternativas: la de ajustarse a las nuevas demandas o la de no hacerlo y acallar al conflicto.

Ambas opciones encierran peligros para el sistema. En el caso de permitir la manifestación del conflicto dentro de una estructura no suficientemente cohesiva y fuerte, éste puede llevar a la quiebra definitiva de la misma.

En el caso de no permitir la ventilación del conflicto se puede caer en la situación de provocar su acumulación, de que los grupos agresivos imbuidos de un nuevo sistema de valores lleguen a ser lo suficientemente poderosos como para superar la resistencia de los intereses creados y producir la quiebra del sistema que tan rígidamente se pretendió defender.

.../

Solo en el caso de una sociedad bien integrada la alternativa de permitir el conflicto sería funcional para el sistema. Su fortaleza y cohesividad le capacitarían para no desmoronarse ante las disidencias y como resultado de ello se revitalizarían las normas preexistentes o se crearían nuevas y se abrirían o ampliarían los canales de comunicación, todo lo cual contribuiría a la readaptación del sistema y al fin y al cabo a su preservación. Una sociedad bien integrada tolerará e incluso verá con agrado el conflicto de grupo; pero ha de temerlo la que esté débilmente integrada.

Lo anterior lo dice Coser del conflicto intrasistémico en una macroestructura social pero es igualmente predicable de una estructura individual; de hecho la Teoría Psiconalítica había ya mucho antes ofrecido un enfoque de este tipo con sus conceptos de represión y catarsis. Según ésta la represión, que no permite la emergencia de las demandas del ello, que acalla al conflicto que tales demandas involucran frente a las exigencias del yo, produce la acumulación de tensión. Esta puede llegar a irrumpir violentamente en la conciencia cuando supera las resistencias que ésta le ha opuesto.

La catarsis, por otra parte, que constituye la expresión de las demandas, la manifestación del conflicto, produce disminución de la tensión interna, lo cual aunque no signifique la solución del conflicto, ayuda a la preservación de la estabilidad del yo. Aquí también se supone que solo las estructuras individuales bien integradas tienen la posibilidad de permitir la ventilación del conflicto y la búsqueda de su solución, sin peligro de romperse. Por ello el objetivo de la terapia ha de ser el fortalecimiento de la estructura individual.

d) El conflicto interestructural establece identidades individuales y grupales y contribuye a aumentar la cohesión intraestructural de cada uno de los grupos en conflicto.

Marx ( ) apuntó esta función del conflicto cuando al hablar de la formación de las clases económicas, decía: "... Las condiciones económicas transformaron primero a la masa de la población en trabajadores. La dominación del capital ha creado a esta masa una situación común e intereses comunes. Así pues esta masa ya es una clase con respecto al capital, pero aún no es

clase para sí. En la lucha ... esta masa se une y se constituye como clase para sí. Los intereses que defiende se convierten en intereses de clase". En otras palabras lo que dice Marx es que los trabajadores, por el hecho de compartir intereses y actividades comunes, constituyen un grupo diferente al grupo que posee el capital, pero que el simple hecho de compartir intereses y actividades no hace que los individuos de un grupo se perciban como tales y tengan conciencia de su identidad grupal. Esta puede desarrollarse como producto de la lucha, del conflicto, del enfrentamiento con el grupo del capital. Al sentirse amenazados pueden tomar conciencia de los lazos que los identifican entre sí y que al mismo tiempo los diferencian, y así unirse para defenderse.

Variadas investigaciones en Psicología han demostrado experimentalmente el hecho de que el conflicto intergrupal contribuye a formar la identidad grupal y a aumentar la cohesividad intragrupal. El experimento clásico es el de Sherif (1961) que indujo un conflicto intergrupal cuando dividió en dos grupos a la población infantil de un campo de verano y les asignó una tarea que tenían que realizar en competencia. Así pudo observar como cada grupo se cerraba y unía entre sí, se orientaba a la tarea, se agrupaba alrededor de un líder, se organizaba mejor y exigía de sus miembros mayor conformidad y lealtad. Así mismo pudo constatar como cambiaban las relaciones intergrupales, cómo cada grupo tendía a percibir al otro como enemigo, tendía a distorsionar la percepción del otro atendiendo por ejemplo solo a los aspectos negativos que tuviera, disminuía la comunicación e interacción con el otro grupo y aumentaba así su hostilidad hacia él.

En la segunda fase de su experimento intentó diversos métodos para restablecer la colaboración entre los grupos; uno de ellos que le resultó por demás efectivo fue el de inventarles un enemigo común, un supuesto ladrón que los niños se empeñaron conjuntamente en atrapar, olvidándose de sus antiguas discordias.

La cohesividad de un grupo, indispensable para su fortalecimiento y eficacia, puede ser entonces aumentada através del conflicto intergrupal. Desde luego que éste no es el único medio de aumentarla ni tampoco el conflicto ha de ser necesariamente el de tipo violento sino puede ser cualquier tipo de conflicto como lo demostró Sherif.

e) Deutsch señala que el conflicto intraestructural puede servir también como medio de afirmación de la fortaleza relativa de intereses antagónicos dentro de la estructura y constituir en este sentido un mecanismo para el mantenimiento y reajuste continuo del balance del poder.

La existencia de conflictos entre los subgrupos de una estructura puede producir fortalecimiento de cada uno de ellos (por los efectos señalados en el inciso anterior) y llevar a un balance de poder lo cual a su vez puede conducir a una distribución más equitativa de los recursos. En una sociedad donde sus subgrupos componentes tiendan a igualarse en fortaleza relativa, el acaparamiento de recursos por parte de un único subgrupo, no es concebible. El conflicto, la competencia puede contribuir a tal equilibrio de poder.

Las proposiciones anteriores señalan algunas de las consecuencias mediatas de la situación de conflicto pero subyacente a todas ellas está la noción del efecto inmediato del conflicto, éste es el movimiento.

El conflicto impulsa a los actores individuales o grupos en él involucrados, a actuar de alguna manera con el objeto de evitarlo, reducirlo o solucionarlo.

El conflicto es entonces motivacional, tiene la capacidad de dinamizar actores y estructuras sociales y es en este sentido que su estudio se vuelve particularmente interesante para la Psicología Social. De algunas teorías psicológicas se han derivado interpretaciones que han hecho aparecer al conflicto como algo negativo que acarrea consecuencias disfuncionales para la personalidad individual y que por tanto es deseable de evitar. Por ejemplo, de la teoría psicoanalítica ha surgido el enfocar al conflicto como generador de neurosis y se ha enfatizado la conveniencia de evitar el enfrentamiento entre los principios de realidad y de placer. De la Disonancia Cognocitiva se ha derivado el interés por precisar los distintos mecanismos reductores de disonancia que eviten el enfrentamiento entre dos o más cogniciones inconsistentes. Posturas sociológicas pacifistas, por otra parte, han también propugnado por la evitación del conflicto.

Sin embargo, considerando, como aquí se ha hecho, que la consecuencia inmediata del conflicto es el movimiento, no se puede con-

cluir que el conflicto en sí sea disfuncional o negativo.

Así mismo revisando las consecuencias mediatas del conflicto hallamos que pueden ser constructivas o destructivas. El movimiento suscitado por la situación conflictiva puede ayudar al mantenimiento y superación de una estructura o por el contrario a su degradación y desaparición.

Por otra parte el conflicto es frecuentemente inevitable ¿Cómo seguir el consejo del médico que sugiere a su paciente con trastornos cardiacos o gastrointestinales, "no se preocupe", cuando éste ha estado viviendo una serie de catástrofes como la muerte de un ser querido, el quebrantamiento de su empresa o simplemente se está desarrollando en un trabajo presionante?

Cómo eliminar el conflicto de una estructura social compleja ¿Si una estructura implica interdependencia funcional de sus elementos integrantes y la complejidad sugiere heterogeneidad de los mismos? ¿Cómo siendo diferentes y al mismo tiempo interdependientes los miembros de una comunidad social, puede evitarse que en un momento dado coexistan intereses opuestos?

Además, ¿cómo juzgar la constructividad o destructividad de las consecuencias del conflicto? ¿desde qué ángulo enfocarla? ¿en qué momento histórico apreciarla? El conflicto puede resultar destructivo para una de las partes pero constructivo para la otra o destructivo para ambas partes pero constructivo para la estructura en la que se mueven, puede así mismo ser constructivo ahora y resultar destructivo después y viceversa.

De lo anterior podemos deducir que el énfasis en el estudio del conflicto no ha de ponerse en el "¿cómo evitarlo?", sino más bien en el "¿cómo manejarlo?".

Estudiar las formas de manejo, de solución o terminación del conflicto es la tarea que se antoja emprender y a la cual el presente estudio pretende contribuir.

## Violencia y Negociación como Formas de Manejo de Conflicto

Violencia y negociación son dos opciones de manejo de conflicto que frecuentemente se mencionan e incluso se enfrentan en la Literatura Sociológica. Analizo aquí brevemente sus funciones y viabilidad.

Los sociólogos actuales están de acuerdo en señalar que la violencia, con todo lo desagradable que es, puede llegar a cumplir funciones bien definidas. Quienes así piensan se están refiriendo al aspecto meramente funcional de si la violencia facilita o no la locomoción hacia la meta tema del conflicto y dejan de lado los juicios valorativos de la misma. Coser señala por lo menos tres funciones de la violencia: la violencia como área de realización, como señal de peligro y como catalizador.

Con respecto a la violencia como logro personal el autor sostiene que en efecto ésta puede funcionar así, en los casos de personas que están ubicadas de tal modo en la estructura social que se ven excluidas del acceso legítimo a la escalera de logros. Un ejemplo puede ser la escala desproporcionadamente alta de violencia interpersonal entre los negros de los Estados Unidos hace diez o quince años. Su interpretación es que dado que los negros ocupaban las posiciones más bajas en las tres dimensiones del sistema norteamericano de status, (raza, clase y educación) y dado que sus posiciones de movilidad eran nulas en la primera y mínimas en la segunda y en la tercera, era lógico considerar el logro en el área de la violencia interpersonal como un canal conducente al autorrespeto y al respeto de los demás, a ocupar un sitio en su estructura social.

En el caso de los guerrilleros que se comprometen a la llamada violencia revolucionaria, el grupo al cual se integran les ofrece la aceptación y afirmación que no han encontrado en otras agrupaciones sociales legítimas y además les otorga una posición en el "mundo revolucionario de los hombres nuevos". Su adhesión al grupo, además, es de una fortaleza superior a la adhesión de los miembros de otros grupos pues es también mayor el compromiso que han adquirido al integrarse a él. Por ejemplo en Argelia donde casi todos los individuos que exigían la liberación nacional fueron condenados a muerte o perseguidos por la policía francesa, la confianza en un hombre era proporcional a la gravedad de su caso policial.

El argumento de Coser de que la violencia puede funcionar, como un logro personal, puede entenderse con más claridad cuando se recuerda que lo importante en la Psicología del Conflicto son las percepciones de los actores y que éstas pueden ser o no concordantes con la realidad; pueden ser falsas o verídicas. El actor que ejerce la violencia puede percibir que se autoafirma mediante ella y tal percepción puede ser discordante con la realidad como en el caso del desviado que comete un asesinato para lograr salir en los periódicos o puede resultar acorde a la realidad como en el caso de los que empiezan un movimiento social de desviación que termina siendo reconocido y legitimizado como puede ser el caso de los revolucionarios en Argelia.

La violencia puede actuar como señaladora de peligro para la estructura en la que se da, de la misma manera que un dolor corporal es indicio de un peligro para la integridad del organismo. Coser argumenta que los seres humanos que no están entrenados sistemáticamente al uso de la violencia legítima o ilegítima, recurrirán a la violencia extrema solo en situaciones de grave frustración. Por lo tanto si la incidencia de la violencia aumenta rápidamente, sea en toda la sociedad o en sectores específicos, puede haber grave desajuste. Esta señal ha de ser detenida por los que ostentan el poder y autoridad aunque no se distingan por una peculiar sensibilidad a los males sociales o no lleguen a aplicar los tipos de terapia social necesarios para eliminar la fuente de los males que aquejan a la sociedad. La violencia es un indicador de lo más efectivo de los problemas sociales. El mismo caso antes señalado de la situación de los negros en Estados Unidos hasta hace quince años y la incidencia de la violencia entre ellos, ha llevado a concientizar la situación de frustración a la que estaban sometidos y consecuentemente a iniciar acciones tendientes a la solución de sus problemas.

La violencia puede actuar como catalizador en el sentido de que la percepción de ella por partes integrantes de la estructura, más no directamente involucradas en los procesos violentos, acelera las reacciones hacia el problema que la genera. Mucho se ha dicho que el genocidio de los judíos durante el régimen nazi fue posible por la falta de percepción del pueblo alemán y de la comunidad internacional de lo que realmente estaba ocurriendo. De no haberse mantenido secretos los sistemas de exterminio, de haberse, por ejemplo, televisado o cubierto por

amplios reportajes, el curso de los acontecimientos podría haber sido diferente. La falta de percepción impidió las reacciones de protesta que podrían haberse desatado.

Comúnmente la función catalizadora desatada por la percepción de la violencia, actúa en contra de los que la ejercen y de la causa que pretenden defender; por ello los grupos minoritarios que estuviesen tentados a emplearla para atraer la atención pública hacia su causa han de tener cautela pues al recurrir a la violencia pueden producir resultados suicidas si convierten a los espectadores previamente indiferentes o a los posibles simpatizantes en antagonistas hostiles.

La percepción de la violencia genera reacciones favorables hacia los que son objeto de ella, que son percibidos como mártires y desfavorables hacia los que ejercen la violencia. El asesinato de la delegación israelí a los juegos olímpicos de Munich por parte de comandos palestinos desató una ola mundial de reprobación hacia éstos, que al fin y al cabo desacreditaba su causa.

Las "funciones" de la violencia que Coser menciona, si se analizan desde el punto de vista precisamente funcional o sea de si contribuyen a la locomoción hacia la meta tema del conflicto social, pueden resultar ser irrelevantes y hasta disfuncionales.

En el caso de la primera "función" de la violencia como logro personal está claro que a lo que puede contribuir es a la autoafirmación del actor que la ejerce, mas resulta irrelevante para la obtención de la meta tema del conflicto social. Es el caso de lo que el mismo Coser llama más adelante "conflictos no reales" o sea aquéllos que se establecen para satisfacer necesidades internas de los actores más no para resolver necesidades sociales reales. Por tanto tal función de la violencia en el conflicto social es irrelevante puede ser tan solo pertinente al conflicto intrapersonal. Cuando la violencia actúa como señal de peligro, sí cumple con una función social porque puede contribuir a la obtención de la meta tema del conflicto, pero claro, solo en la medida en que la otra parte involucrada reconozca tal señal de peligro.

En cuanto a la función catalizadora de la violencia Coser mismo llega a presentarla como disfunción pues señala que generalmente produce reacción contraria a la causa del que la ejerce. O sea que más bien aparta que promueve de la meta al que

la ejerce. Solo sería funcional para el oponente, para el que sufre la violencia pues el interés de éste es precisamente apartar de la meta al otro participante. Desde este punto de vista la función que puede cumplir la violencia es la de desacreditar la causa del que la ejerce y en este sentido podría ser usada. Si el hecho es que cuando se percibe que A ejerce violencia sobre B, A resulta desacreditado, entonces B puede ejercer violencia sobre sí mismo y hacer aparecer a A como culpable.

La violencia pura como forma de manejo del conflicto social es una opción demasiado riesgosa desde el punto de vista funcional y demasiado costosa para los actores involucrados. Por ello es que Coser (p. 93)<sup>1987</sup> considera que solo es factible recurrir a ella cuando no existe otra opción disponible. Esta idea es implícita en sus párrafos: "... Puede considerarse a la violencia interna producida dentro de un sistema social como una respuesta al fracaso de la autoridad establecida que no consiguió oír las demandas de los nuevos grupos. Es una señal de peligro así como un medio por el que dichos grupos reclaman sus derechos... Solo donde todos los estratos significativos de la población han conquistado derechos plenos de ciudadanía, es decir, solo donde existen canales abiertos de comunicación política a través de los cuales todos los grupos pueden articular sus demandas, hay elevadas probabilidades de que el ejercicio político de la violencia pueda ser exitosamente minimizado. Donde esto no es así, el uso político de la violencia es un elemento al que siempre se puede recurrir. Si las estructuras políticas son incapaces de dar cabida a todas las demandas que se les hacen, siempre existe la posibilidad de que recurran a la violencia quienes consideran que no se les oye o quienes tienen un interés creado en seguir sin oír".

Nuevamente es pertinente subrayar la importancia de los factores psicológicos en el conflicto y concretamente en el manejo violento del mismo.

Lo que definitivamente puede inducir a optar por la violencia como forma de manejo del conflicto es la percepción de parte de los actores de que no existe otra opción viable. De nuevo esta percepción puede o no estar acorde con la realidad, puede ser que la estructura del conflicto sea realmente hermética y que al ser así percibida, los actores opten por la violencia pero pueden también optar por este proceder quienes encontrándose den-

tro de una estructura flexible no lo perciban de esa manera. Así mismo pueden no optar por la violencia individuos que se hallen dentro de una estructura hermética sin percibirlo o individuos dentro de una estructura flexible que así la perciban.

Por tanto la mera percepción o no percepción de otras alternativas puede evitar o favorecer la ocurrencia de la violencia y quienes están interesados en fomentar dicha forma de conducta o en evitarla, han de interesarse en el manejo de las percepciones de los actores. El énfasis que el Presidente Echeverría dió a la posibilidad de diálogo, después de los sucesos de Tlatelolco, respondía, creo yo, al interés de evitar la violencia.

La negociación es otra forma de manejo de conflicto y es una opción que tiene sobre la violencia, una ventaja básica: que es menos costosa en tanto que ofrece la posibilidad de manejar el conflicto, sin comprometerse en acciones ilegítimas (el claudestaje de los guerrilleros) o esfuerzos extenuantes (los costos de todo tipo de una guerra). De hecho la violencia solo es factible cuando por asegurar una probabilidad alta de consecución de la meta se convierte en una alternativa deseable. Para comprometerse en la acción violenta se ha de percibir (de acuerdo o no con la realidad) una probabilidad muy alta de triunfo que pueda compensar la enormidad del costo sufragado. Por otra parte la negociación es menos riesgosa que la violencia.

Con un enfoque en los resultados como el propuesto por Thibaut y Kelley, la negociación puede ser entonces la forma de manejo de conflicto que otorgue un balance de costos y recompensas más positivo para ambos participantes. Es por esto que la negociación ha despertado tanto el interés de los estudiosos del conflicto que, concientes de la importancia del problema del manejo de éste, pretenden llegar a definir formas que otorguen, como Deutsch señala, resultados constructivos. Considerando el hecho de que la mayoría de los conflictos sociales, dadas las bases de interdependencia cada vez creciente entre las diversas estructuras sociales, no son del tipo suma cero, las formas de manejo que habrán de emplearse han de ser las que no correspondan necesariamente a ese tipo de conflicto. Coser (1967) hablando del conflicto entre naciones dice que: "... La era atómica maximiza las probabilidades de que sean las negociaciones más que el conflicto violento el modo de ajuste con el que se comprometan los

.../

adversarios. En ninguna otra era existió la probabilidad de que ambas partes consideraran bajo toda circunstancia que el ir a la guerra maximizaría los inconvenientes para ambas. Si el conflicto violento solo puede dar por resultado una situación en la que los sobrevivientes envidien a los muertos, ya no son aplicables las estrategias empleadas en otros tipos de conflicto. , ,

El conflicto violento que pudiera desatarse en la actualidad lejos de ser un juego suma cero en el que una parte gana y la otra pierde, es ahora en realidad una lucha en la que no hay beneficio para ninguna de las partes. En tales conflictos ya no sería aplicable la noción de ganar o perder".

Puede existir un manejo mixto de conflicto de negociación con violencia o amenaza de violencia pero solo dentro de una estructura de suma no constante, en la que la función de la violencia sería la de aumentar el poder de una de las partes negociantes para hacer que la otra acordara la forma propuesta de compartir la meta. Este ha sido el sentido con el que en tiempos recientes hemos visto que se ha ejercido frecuentemente la violencia; ejemplos de este tipo de manejo han sido los bombardeos sobre Vietnam del Norte que precedieron a las negociaciones de París, las incursiones violentas de comandos palestinos previas a las distintas pláticas de negociación que se han entablado con respecto al conflicto arabe-israelí, los secuestros, etc. Dentro del contexto de la negociación el uso de la violencia como medio de incrementar el poder puede ser igualmente riesgoso y costoso que en el caso de la violencia pura. Solo la percepción de la no existencia de otra alternativa o de la seguridad de éxito pueden determinar la decisión de su empleo.

La negociación con o sin violencia es entonces la forma de manejo de conflicto social más viable y que puede otorgar resultados más constructivos. Esta consideración determinó el interés por dedicar la presente investigación a su estudio.

## La Terminación del Conflicto

Acerca de este tema son dos las interrogantes que comúnmente se plantean y que aquí discutiré. La primera es ¿cuándo se termina el conflicto? ¿qué índice se puede definir como indicativo de que un conflicto ha terminado?

La segunda se refiere a determinar ¿qué es lo que hace que los actores de un conflicto decidan terminarlo? o en otras palabras, ¿qué factores pueden contribuir a la terminación del conflicto?

Señalaré primero la postura de Coser quien concretamente ha enfocado este tema. El autor (1967) distingue entre los conflictos institucionalizados en los que están prefijadas las normas de terminación (Por ejemplo, un partido de futbol termina cuando se han jugado dos tiempos de 45 minutos cada uno) y aquellos no institucionalizados que han de terminarse cuando los actores así lo decidan; por ejemplo, dos niños que pelean por el mismo juguete. En el primer caso la terminación del conflicto no ofrece problemas si los participantes se atienen a las reglas pero en el segundo caso, dada la carencia de reglas, el conflicto puede alargarse indefinidamente y podría señalarse como punto final del mismo, el aniquilamiento de uno de los contendientes. (Los niños que no ceden en su empeño y que pueden agredirse indefinidamente hasta que uno de ellos lastime seriamente al otro y lo inutilize para alcanzar la meta tema del conflicto). Sin embargo, la mayoría de este tipo de conflictos no institucionalizados terminan antes de llegar al punto de aniquilamiento de uno de los contendientes. ¿Cómo es que esto sucede? Coser dice que en todos los conflictos, salvo en los obsoletos (esto es aquéllos que se terminan por aniquilación), la terminación implica una actividad recíproca; esto es, que tanto el vencedor como el perdedor deben acordarla; pero es especialmente importante la actitud del perdedor pues mientras éste no acepte su derrota; el conflicto no puede finalizar. El autor hace alusión a lo expresado por un comentarista de guerra que decía: "El vencedor hostiga la guerra pero es el vencido quien hace la paz". Es pues el perdedor el que ha de adoptar la decisión final. ¿Cómo se convence de que ha perdido? La clave posiblemente radica en la percepción de determinadas señales que actúan como símbolo de derrota. Si en la conciencia común de los ciudadanos, la capital simboliza la existen-

cia misma de la nación, su caída será entonces percibida como la derrota y llevará a la aceptación de los términos de la victoria. Tal fue el caso de la caída de París en 1940.

Si los contendientes comparten el mismo sistema de símbolos o por lo menos conocen mutuamente sus respectivos símbolos, pueden llegar a manipularlos para acelerar la terminación del conflicto. Por ejemplo, en una situación de regateo el comprador puede simular que no está interesado en la compra dando media vuelta y empezando a retirarse del lugar, esta señal puede interpretarla el vendedor como indicativa de que ha llegado el momento de ceder.

En esencia, Coser propone que en la terminación del conflicto no institucionalizado, es definitiva la decisión del perdedor pues tal conflicto termina cuando éste percibe una señal como símbolo de derrota y la acepta. Su proposición implica la idea de que del conflicto ha de resultar un ganador y un perdedor. Pero ¿qué habrá de suceder en aquéllas situaciones, no poco frecuentes, en que resultan ambos participantes como ganadores o ambos como perdedores? ¿Si no hay perdedor, qué habrá de ocurrir?

Con el objeto de hallar otras orientaciones al estudio de este problema, recurro ahora a la teoría psicológica de Thibaut y Kelley. Estos autores elaboraron su teoría para explicar la formación y mantenimiento de las interacciones sociales, especialmente de las diádicas. Considero que sus conceptos pueden ser pertinentes y orientadores del problema planteado, si se parte de la base de que el conflicto es una interacción social y de que la terminación del mismo implica la ruptura de dicha interacción. Entonces del conocimiento de los factores que forman y mantienen una interrelación, puede derivarse lo opuesto o sea el cómo se rompe tal interrelación.

Reviso a continuación sus principales conceptos para referirlos posteriormente al tema discutido y llegar así a algunas conclusiones orientadoras. Una interacción es una situación en la que dos o más personas emiten conductas expresivas entre sí, y en la que se tiene por lo menos la posibilidad de que las acciones de cada persona afecten a la otra. Para que una interacción se mantenga se requiere que los participantes se sientan atraídos hacia ella, esto es que resulten gratificados por el hecho de estar

dentro de ella. Así mismo el mantenimiento de una interacción depende del grado de dependencia que los participantes tengan de la situación dada; si los participantes no son dependientes de la situación, es probable que no desean mantenerla a menos que resulte gratificante o atractiva y si efectivamente tienen dependencia de la situación, es probable que sí intenten mantenerla aunque no sea especialmente atractiva.

Para manejar en forma más objetiva los conceptos de atracción y dependencia, los autores introdujeron dos conceptos nuevos, el de "nivel de comparación" que simbolizan "CL" y el de "nivel de comparación de alternativas que simbolizan "CLalt", que se refieren al grado de atracción y de dependencia respectivamente. Otros conceptos: "resultado de la interacción", "costos" y "recompensas" fueron introducidos para intentar objetivar y hasta cuantificar a los anteriores.

Por "recompensas" o gratificaciones se refieren a los placeres, satisfacciones que una persona goza en una interacción. Las recompensas pueden ser los medios por los cuales un impulso puede ser reducido o satisfecha una necesidad. Por ejemplo, el divertirse como resultado de una interacción o el aprender algo nuevo o el evitar lastimar a alguien por quien se tiene interés o el ganar una meta o una buena parte de ella como en el caso del conflicto.

Por "costos" se refieren a todos los factores que operan para inhibir o dañar la ejecución de una secuencia de conducta. Mientras mayor sea la inhibición o daño que el individuo soporte, mayor será el costo de su actuación. Por tanto el costo es alto cuando se requiere más esfuerzo mental o físico para producir una conducta dada, cuando pena, vergüenza o ansiedad acompañen a la conducta o cuando existan fuerzas conflictivas o tendencias de respuesta competitivas de cualquier índole.

Los autores suponen que los costos y recompensas son mensurables en una escala psicológica común y que tanto costos como recompensas de diferentes tipos pueden ser aditivos en sus efectos, aunque ellos no se dedican a la tarea de elaborar una escala así. Las consecuencias o resultados para un individuo participante en cualquier tipo de interacción pueden ser entonces presentados en términos de las recompensas percibidas y los costos incurridos.

El CL es una norma frente a la cual la persona compara los costos y recompensas de una interrelación dada y evalúa su grado de atracción. Los resultados de relaciones que caen por debajo del CL serán relativamente insatisfactorios y no atractivos, los que caen por encima del CL serán por el contrario satisfactorios y atractivos. La determinación del CL en la escala de resultados de una persona estará influenciada por todos los resultados que ha conocido tanto por experiencia directa como simbólicamente; puede ser considerado como un valor modal o promedio de todos esos resultados conocidos, cada resultado ponderado por su "saliencia" o fuerza de instigación. Por ejemplo, los resultados de estudios de niveles de aspiración son relevantes a este concepto.

Estos estudios que se refieren al nivel esperado por una persona de ejecución de una tarea, han demostrado que tienen un nivel más alto de aspiración, son más exigentes consigo mismas, aquéllas personas que están acostumbradas en su trabajo a ser eficientes y tener éxito, que aquéllas que no han sido exitosas. Se ha visto que en el ejército los soldados con niveles altos de educación no se conforman con rangos bajos, cosa que sí ocurre con los soldados de educación baja.

CLalt puede ser definido informalmente como el nivel más bajo de resultados que una persona aceptará a la luz de las oportunidades alternativas disponibles. De esta definición se sigue que: si los resultados actuales caen debajo del CLalt de la persona, ésta no es dependiente de la interacción actual y por tanto puede abandonarla.

Las relaciones alternativas con las cuales la persona compara la situación presente, en la determinación de su CLalt, pueden incluir las relaciones con otro tipo de persona o con grupos más complejos o incluso la posibilidad de no unirse a ningún grupo, de trabajar y estar solo.

De esta última alternativa se deduce que el CLalt de un miembro de una interacción será más alto dependiendo del grado de capacidad independiente que tenga para producirse a sí mismo recompensas a costos competitivos. Si la persona es autosuficiente en la producción de autorecompensas a bajo costo, puede tener fácilmente un CLalt elevado. También tendrá un CLalt alto aquella persona que, no siendo autosuficiente, tenga gran facilidad (bajos

costos) para establecer diferentes interrelaciones. Si una persona se halla en un país extraño en donde desconoce la cultura y la lengua del lugar y va acompañada por un guía chocante, tal persona no puede abandonar la interrelación con éste último por más que le resulte desagradable. La razón radica en que no es auto-suficiente para moverse de un lugar a otro, para conseguir comida, habitación, información, etc. y tampoco tiene alternativas posibles; entonces su nivel de dependencia del guía es alto. Si esa misma persona en el siguiente país de su recorrido se tropieza igualmente con otro guía chocante, pero ahora sí conoce la lengua del país, o tiene algún otro conocido en el lugar o simplemente se encuentra en el hotel con otro paisano con el que puede intercambiar experiencias, ahora sí tiene alternativas disponibles y por tanto su nivel de dependencia del guía desagradable se baja considerablemente e incluso puede llegar a bajarse hasta el punto de abandonar la interrelación con él.

Las variables de las cuales depende el rompimiento o mantenimiento de una interacción, la atracción y la dependencia, se presentan dicotomizadas en la matriz siguiente. El objeto es mostrar distintas situaciones de interacción de ambas variables y predecir la tendencia probable, de un individuo en tales situaciones, a romper o mantener la interacción social en que se halla. En las columnas se presenta la variable dependencia y en los renglones la atractividad. En cada una de las cuatro celdillas resultantes se asignan valores al CLalt, en la parte superior y al CL en la inferior. Se fija un valor de 10 para los resultados en cada una de las cuatro situaciones.

	ND	D
A	15 5	5 5
NA	15 15	5 15

Valores de los niveles CLalt y CL en diferentes situaciones de interacción social

.../

En la tabla siguiente se analizan cada una de las situaciones planteadas en la matriz anterior y se hacen las evaluaciones y predicciones respectivas.

Análisis de situaciones de interacción entre variables atracción y dependencia

Celdilla	Comparación Rs con niveles y estos entre sí	Evaluación de la situación	Predicción de tendencia probable
1	$CL < R_s$ $CL_{alt} > R_s$ $CL < CL_{alt}$	Atracción No dependencia	Romper
2	$CL < R_s$ $CL_{alt} < R_s$ $CL = CL_{alt}$	Atracción Dependencia	Mantener
3	$CL > R_s$ $CL_{alt} > R_s$ $CL = CL_{alt}$	No atracción No dependencia	Romper
4	$CL > R_s$ $CL_{alt} < R_s$ $CL > CL_{alt}$	No atracción Dependencia	Mantener

La interrelación  $CL$ ,  $CL_{alt}$  y  $R_s$  determina la evaluación de una situación dada y de allí puede derivarse la predicción de lo que tendería a hacer el sujeto que se hallará en tal situación.

En general: a) Si  $R_s < CL$ , la situación no es atractiva y por el contrario si  $R_s > CL$ , si hay atracción. Si los resultados actuales superan las expectativas del sujeto, es lógico que éste se sienta atraído por la situación y viceversa.

b) Cuando  $R_s < CL_{alt}$  se dice que no hay dependencia de la situación porque lo que se obtiene en la interacción social presente es inferior a lo que se obtendría fuera de ella. Cuando  $R_s > CL_{alt}$ , ocurre precisamente lo contrario.

.../

c) Cuando el  $CL < CL_{alt}$ , también se puede hablar de independencia de la situación pues la norma que fija las expectativas del sujeto está por debajo de las alternativas disponibles. Solo que los  $R_s$  estuviesen por encima de los dos índices, el panorama cambiaría pues al haber  $R_s > CL_{alt}$  el sujeto se tornaría dependiente de la situación ya que su mejor alternativa posible no es tan buena como lo que le está ocurriendo actualmente.

El caso contrario sería cuando el  $CL > CL_{alt}$  y entonces habría dependencia de la situación salvo que los resultados fuesen inferiores a ambos índices.

Cuando el  $CL = CL_{alt}$ , solo los resultados pueden determinar la evaluación de la situación.

En la situación ① de la tabla anterior se evalúa atracción e independencia de la situación porque sucede como en a) que el  $CL < R_s$ , como en b) que  $R_s < CL_{alt}$  y como en c) que  $CL < CL_{alt}$ . El sujeto que se hallará en esta situación estaría satisfecho de ella y en este sentido sería un ganador pero por el hecho de poder obtener mayor satisfacción fuera de la actual interrelación social, es probable que estuviera dispuesto a romperla.

En la situación ② se dice que hay atracción y dependencia. De la comparación entre el  $CL$  y el  $CL_{alt}$  no puede derivarse evaluación. Pero como  $CL < R_s$ , hay atracción y como  $CL_{alt} < R_s$ , hay dependencia. El sujeto que así evaluara su situación tendería a mantenerla puesto que está obteniendo gratificaciones de ella y no tiene alternativas mejores por las cuales optar.

En la situación ③ lo mismo que en la ② la comparación  $CL$  vs  $CL_{alt}$  es no evaluativa por ser iguales los valores de los índices. Como  $CL > R_s$ , la situación no es atractiva. Y dado que  $CL_{alt} > R_s$  hay independencia de la situación. La tendencia es ciertamente hacia el rompimiento de la interacción social puesto que no es gratificante y hay mejores alternativas.

En ④  $CL > R_s$  indica no atracción.  $CL_{alt} < R_s$  indica dependencia, lo mismo que  $CL > CL_{alt}$ . El sujeto en estas circunstancias estaría en lo que Thibault y Kelley llaman una situación involuntaria como la de un prisionero en donde la interrelación social no le satisface pero no le es posible salirse de ella.

.../

De todo lo expuesto con anterioridad pueden resumirse los siguientes puntos:

1. Los conflictos pueden terminarse por: a) Acatamiento a normas preestablecidas, b) Por decisión de los participantes mismos. Estos son los casos previstos por Coser, que ya se han explicado con anterioridad, pero también pueden terminarse por c) Decisión de terceras personas o sea de personas ajenas al conflicto mismo, sería el caso de los niños que se pelean por un juguete y llega la mamá y los manda a cada uno a su cuarto dando por terminada la fricción y d) Por desaparición de la meta. Por ejemplo en el mismo caso anterior podría ser que el juguete por el que pelearan los niños fuese un globo y que como resultado del jaloneo, se rompiera. La discusión aquí planteada y las proposiciones que siguen se refieren concretamente al caso b o sea al de terminación por decisión de los participantes mismos. Este caso resulta de especial interés en el enfoque psicológico del estudio del conflicto pues es en él en donde los actores juegan un papel directo y decisivo.

2. Un conflicto puede terminarse por acuerdo bilateral de las partes involucradas así como también por decisión unilateral de alguno de los participantes; esto último puede ocurrir cuando alguno decide salirse de la interacción.

3. El acuerdo al que se llega en la terminación de un conflicto depende del tipo de estructura de éste. En el caso de un conflicto tipo suma cero los participantes acuerdan (si es que no se ha llegado al aniquilamiento de uno de ellos) quien se queda con la meta. Este puede ser el caso previsto por Coser en que el perdedor percibe como señal de derrota la posesión por parte del oponente, de la meta o el símbolo de ella.

En el caso de un conflicto de tipo suma no constante, los participantes acuerdan cómo dividir la meta.

4. Para estudiar y comprender las bases del acuerdo bilateral, es necesario conforme al enfoque fundamentado en Thibaut y Kelley, conocer las matrices de resultados e índices de ambos participantes. Esto no se realizó aquí porque es un estudio por demás complejo que rebasa los propósitos de la presente discusión. Aquí he presentado tan solo un análisis unilateral y de él se des-

.../

prende que existen situaciones en las que un sujeto tendería a romper la interacción social en la que se hallara y con más razón una interacción conflictiva que involucra costos altos. Tales situaciones son la ① y la ③ y el común denominador que presentan es que el sujeto no es dependiente de la interacción social en que se halla.

En la situación ① se percibe como ganador, en la situación ③ como perdedor y lo mismo da en tanto que en ambas puede decidir salirse de la interacción.

Por tanto el estudio de la terminación del conflicto es más complicado de lo que a primera vista parecería pues no sólo la variable atractividad está involucrada sino que también lo está la variable dependencia y ésta resulta ser más decisiva que la anterior.

De la dependencia se deriva fundamentalmente que un participante rompa o mantenga una interrelación y esto es fundamental en el caso de terminación del conflicto por decisión unilateral. Pero la dependencia es igualmente decisiva para la terminación por decisión bilateral pues, como se verá más adelante en la discusión sobre poder, actúa como base de poder y ésta es la variable determinante para el logro de un acuerdo.

## Conflicto y Poder

Con el propósito de establecer la relación entre estos dos conceptos de conflicto y poder, reviso primero en forma resumida unas de las teorías de poder más importantes en Psicología Social, éstas son las de Cartwright y de French y Raven (basadas en las conceptualizaciones de la Teoría de Campo de Lewin) y la de Thibaut y Kelley.

Los primeros autores definen poder como la habilidad potencial máxima de "O" (1 persona) para influir sobre "P" (otra persona) en "a" (es una esfera en el sentido lewiniano, del espacio vital de una persona o sea una región del mismo). En esta definición subyace la diferencia conceptual entre poder e influencia. La influencia es definida como la fuerza resultante del sistema "a" (o sea 1 sistema dentro del espacio vital de la persona P) cuya fuente es un acto de la persona "O". Esta fuerza resultante tiene dos componentes: una fuerza para cambiar el sistema en la dirección inducida por O y una resistencia creada por el mismo acto de O.

El poder es influencia potencial y la influencia tiene capacidad cinética por que produce fuerzas y resistencias en un sistema dado. En otras palabras, "poder" significa tener la posibilidad de influir sobre una persona. Influir es desatar fuerzas dentro de un sistema, es decir, dinamizarlo y de ello se deriva el "cambio" psicológico. "Cambio" es conceptualizado como "cualquier alteración con el tiempo, del estado de un sistema "a". Así del poder se deriva la influencia y de ésta el cambio, pero son conceptos todos diferentes puesto que poder es potencialidad, influencia es fuerza motriz y cambio es movimiento. Una persona O que tiene poder sobre otra P puede inducirle cambios pero estos cambios no necesariamente han de ser en la dirección inducida por O sino que pueden ser en sentido contrario porque: la dirección de la fuerza resultante en P dependerá de la magnitud relativa de la fuerza inducida provocada por el acto de O y la fuerza resistente en dirección opuesta generada por el mismo acto; cuando la fuerza y la resistencia se igualan en magnitud no hay cambio, cuando la fuerza supera a la resistencia el cambio ocurre y en dirección a la fuerza inductora y cuando la resistencia supera a la fuerza ocurre también cambio pero en dirección opuesta a la inducida. Por ejemplo, una madre da la orden a su niño de que deje de tocar

algún objeto de la casa porque puede romperse. Este intento de influencia puede provocar que el niño deje inmediatamente el objeto en su lugar, que el niño siga tocándolo o que no solo siga tocándolo sino que hasta lo rompa. En cada una de las tres situaciones la relación entre la fuerza inducida y la resistencia es diferente. En la primera  $F > R$ , en la segunda  $F = R$  y en la tercera la  $F < R$ . En la situación dos la mamá puede intentar aumentar su poder añadiéndole a la orden una amenaza de castigo o de hecho le da un manazo, ello puede provocar que la  $F > R$  y que el niño actúe en la forma ordenada por su madre.

Deben indicarse ciertos rasgos de esta concepción: Primero que la influencia que "O" puede ejercer sobre un sistema de P no necesariamente implica influencia sobre todos los sistemas de P pese a la interconexión entre ellos. O sea que por ejemplo, una persona puede influir sobre otra en su trabajo pero no tener poder ninguno sobre sus convicciones políticas o religiosas. Por esto, se habla de "amplitud de poder" para conceptualizar el rango de influencia potencial de O/P.

En segundo lugar que la influencia social ocurre generalmente mediante un acto intencional realizado por O pero también puede presentarse debido por ejemplo a la mera presencia de O. Así, si un individuo que está manejando con exceso de velocidad percibe la presencia de una patrulla, es muy probable que disminuya su velocidad sin que los policías le hayan silbado o hayan intentado detenerlo.

Tercero, la definición de poder no exige una relación asimétrica. Esto es que O puede tener influencia sobre P y ésta sobre O.

Cuarto, que pese a que O tenga influencia sobre P no necesariamente ha de ejercerla. Para que lo haga tiene que tener motivos. Thibaut y Kelley (1969) a este respecto han teorizado que la motivación a ejercer poder proviene precisamente de la evaluación de sus costos y recompensas en un momento dado; una persona tenderá a ejercer su poder sobre otra cuando espere que tal ejercicio le habrá de convenir, es decir que le habrá de reportar resultados favorables. Para una mamá puede resultar demasiado costoso el estar vigilando constantemente que su pequeño no desbarate la casa y decidir mejor dejarlo en libertad de tocar lo que

.../

quiera o retirar todos los objetos valiosos de su alcance. Podría por el contrario suceder que para otra mamá el tener su casa muy arreglada le sea muy recompensante y prefiera devengar los costos que la supervisión y control del niño requieran. Estos autores introducen entonces el concepto de "poder usable" para referirse al poder que es conveniente y practicable para una persona. El poder no es usable cuando penaliza a su poseedor ya sea directamente o por causa del "contrapoder" que la otra persona pueda ejercer.

Para que O pueda ejercer poder sobre P tiene que poseer determinadas características que se han denominado "recursos de poder". La lista de los recursos del poder interpersonal es amplísima; contiene ítemes como riqueza, prestigio, habilidad, información, fuerza física, o capacidad para satisfacer necesidades intangibles como reconocimiento, afecto, ternura, respeto, logro, etc.

Con todo, la mera posesión de recursos de poder por parte de O no implica que pueda ejercer influencia sobre P. Si O tiene gran prestigio pero P ni lo conoce, lo que diga O puede dejar impávido a P. Para el ejercicio efectivo del poder, se requiere también una disposición especial de parte de P para recibir el recurso que O posee, a esto se le llama "base del poder".

Recursos y bases del poder han de ser coincidentes. Si O tiene dinero y P necesita afecto, O no puede basarse en su recurso para influenciar a P.

Para que el ejercicio del poder sea efectivo se requiere la percepción de los elementos de poder por parte de las personas involucradas. P puede necesitar el dinero que O posee y estar potencialmente dispuesto a su influencia pero si no sabe que O posee dinero, la relación de poder no se efectúa.

Esta percepción es fundamental pues puede de hecho propiciar relaciones de poder aunque no existan realmente las bases y los recursos de ellas. Una persona puede ceder a la influencia de otra simplemente porque cree que la puede mediar algún recurso que ella necesita, aunque de hecho el que ejerce la influencia no posea tal recurso.

French y Raven (1971) listan como bases de poder que a su juicio son las más comunes e importantes: a) Poder de recompensa, basado en la percepción de P de que O puede mediante sus recompensas; esto es, que O tiene habilidad para administrar valencias positivas y eliminar o disminuir valencias negativas a P. El poder que los padres tienen sobre sus hijos pequeños les causa mucho en esta base ya que son ellos los que pueden o no proveerlos de numerosos recursos: comida, apoyo, ternura, etc. o protegerlos de múltiples peligros.

b) Poder coercitivo. Aquí también la base es la capacidad de O de manipular valencias que pueden ser suministradas a P. Surge de que P supone ser castigado por O si no se conforma a su intento de influencia. Es también clásico de la relación padre hijo, o de la relación patrón - obrero o maestro - alumno, etc.

c) Poder legítimo; basado en la percepción de P de que O tiene el derecho de prescribirle su conducta. Surge de valores internalizados de P que dictan el legítimo derecho de O a influir sobre él y la obligación suya de aceptar esta influencia. Puede ser el caso de la relación sacerdote - feligrés.

d) Poder referente, se basa en la identificación de P con O o sea del sentimiento de unidad de P con O o el deseo de llegar a tal identidad. La relación entre un modelo o ídolo y su admirador.

e) Poder de experto. Basado en la percepción de que O tiene algún conocimiento o experiencia especial. Aceptar el consejo de un abogado en cuestiones legales es un ejemplo clásico de esta situación. Pero existen numerosos casos basados en mucho menor conocimiento como el aceptar la indicación de un desconocido acerca de una dirección dada solo porque se supone que posee la información pues se percibe como nativo o arraigado del lugar. El recurso de poder subyacente en este tipo de relación es la información que O pueda poseer.

Los teóricos del poder coinciden en considerar que la mayoría de las relaciones de poder implican un intercambio de recursos entre O y P.

Thibaut y Kelley (1969) integran el concepto de poder a su teoría de los resultados de la interacción. Para ellos, como ya

antes se ha esbozado, una relación interpersonal constituye precisamente un intercambio social en el sentido de que los participantes se otorgan mutuas recompensas a expensas de los costos, implicado en el mantenimiento de la relación .

El poder se concibe como la capacidad que una persona tiene de afectar los resultados de la otra; este poder está basado en la habilidad que una persona tenga de proveer o evitar costos y recompensas a la otra. Mientras mayor sea la capacidad de un participante de manipular las valencias del otro, mayor será su potencial de poder. Sin embargo, y como ya antes se expresó, hay que distinguir entre el potencial de poder y el poder usable; éste último es el poder que a una persona en un momento dado le conviene usar y puede o no ser concordante con su potencial. La determinación del poder usable se basa en la evaluación de los propios costos y del contrapoder percibido del otro participante. Así si una persona tiene que incurrir en costos altos para manifestar su poder a otra, puede decidir no usar ese poder; lo mismo si percibe que como consecuencia del uso de su poder la otra le va a contestar en la misma forma y por tanto le va a hacer incurrir en costos, también puede decidir no usarlo.

Los autores distinguen dos tipos de poder: control de destino y control de conducta. El primero ocurre cuando la persona A puede afectar los resultados de B, independientemente de lo que ésta haga. El segundo se da cuando variando A su conducta, puede hacerle deseable a B variarla también. Ambos tipos de control descansan en la habilidad de A para proveer altas recompensas a B a bajos costos para sí mismo. La diferencia radica en que el control de destino, las elecciones de conducta que haga B resultan irrelevantes pues es la decisión de A la que al fin y al cabo determinará sus resultados. En cambio en el control de conducta, B tiene que discriminar las elecciones de conducta de A y hacer ella misma elecciones apropiadas.

Poder y dependencia son conceptos estrechamente vinculados para Thibaut y Kelley porque el poder, como se mencionó antes, está basado en la habilidad de una persona de suministrarle a la otra resultados favorables y estos por definición son aquéllos que resultan por encima de sus CL y CLalt. Por tanto el decir que A tiene poder sobre B equivale a decir que B es dependiente de A. Si B tiene un CLalt alto o sea si está en posibilidad de rom-

per la interrelación, B no es dependiente de A porque las recompensas que ésta le puede mediar, por más satisfactorias que sean, no están a la altura de las que B podría obtener fuera de la interrelación actual.

Con una idea más clara del concepto de poder es posible comprender su relación con el conflicto. En general se puede afirmar que el poder es una variable de interés básico para el estudio del conflicto porque contribuye a la terminación del mismo así como a la determinación de sus resultados.

Teoréticamente se puede deducir que el poder influye en terminación del conflicto, se emplean como premisas algunas de las proposiciones antes manifestadas:

Se dijo en el capítulo precedente que el conflicto podría terminarse por acuerdo bilateral o por decisión unilateral de alguno de los participantes que decidiera salirse de la interrelación. También se dijo que para que un participante puede salirse se requiere que no tenga dependencia de la situación. Así mismo que la dependencia o independencia que pueda tener un participante está en relación con el poder que el otro tenga sobre él.

Por consiguiente un individuo puede terminar un conflicto cuando decide salirse de la interacción porque su contendiente no tiene suficiente poder sobre él. Supongamos el caso de dos jóvenes que se enfrascan en un pleito a bofetadas; en un momento dado uno de ellos puede percibir que su mejor alternativa es salirse puesto que si se mantiene en el pleito, va a resultar demasiado castigado. Toma entonces la decisión de correr para alejarse del sitio de la riña; si el otro contendiente corre más aprisa que él y lo alcanza, el primero no podrá salirse de la interacción porque el segundo tiene más habilidad y fuerza física y por tanto más poder que el primero. Solo podría terminarse este conflicto si el perseguidor corriera menos rápido que el perseguido lo cual implicaría la disminución de su poder.

Cuando el conflicto se termina por decisión bilateral, es factible suponer que el participante que tenga más poder habrá de persuadir o forzar al otro para llegar al acuerdo.

Por lo que respecta a los resultados del conflicto también es lógico suponer que el participante que detente más poder, es

el que habrá de obtener los resultados más favorables. En un conflicto suma cero será el que se apodere de la meta y en uno de suma no constante, el que obtenga la mejor parte de ella.

Estas proposiciones aparentemente tan sencillas, en los sets reales se complican considerablemente pues existiendo tantos diferentes recursos de poder, las combinaciones del poder de los participantes son múltiples y las predicciones asentadas arriba son difíciles de establecer.

Aquí también muchas veces la efectividad del poder depende de la percepción de éste por parte de los contrincantes. Thibaut y Kelley dicen incluso que las estrategias de poder por ellos diseñadas (basadas en el aumento del CL propio y la disminución del contrario) pueden efectuarse através de la mera manipulación de las percepciones de la otra persona, sin hacer ningún cambio en las condiciones objetivas de interdependencia.

Gruder en Swingle (1970) propone que el poder es definitivo especialmente en la negociación. Considera que el meollo de ésta gira alrededor de los intentos que cada participante hace por influenciar las decisiones del otro de tal manera que le procuren una parte mayor del total de resultados disponibles y concomitantemente, por las resistencias que oponen para no ceder ante los intentos de influencia ejercidos. Concibe pues a la negociación como un típico proceso de influencia bilateral en la que cada participante está constantemente tratando de influenciar al otro y al mismo tiempo tratando de resistir su influencia. Por esto es que propone que el poder es ciertamente un factor básico en la determinación del estilo y estrategias que emplee el negociador.

## Parte II

### Reporte de la investigación titulada: "La importancia de la información en el proceso de negociación"

#### Capítulo 1

El problema. - De la discusión planteada en la Parte I, dos problemas sobresalieron: La importancia de la percepción en todos y cada uno de los aspectos del conflicto y la consideración del poder como factor determinante del acuerdo en la negociación.

En ambos problemas encontré subyacente la variable información y de ahí surgió el interés por trabajar sobre ella.

Bruner (1964), investigador que ha hecho aportaciones notables a la psicología de los procesos cognoscitivos, ha concebido a la percepción básicamente como un proceso de categorización de información. De esta conceptualización se comprende fácilmente cómo pueden surgir múltiples inferencias, que se antojaría investigar sobre las relaciones conflicto-información.

El problema concreto aquí enfocado se refiere a explorar los efectos que la información considerada como un recurso de poder, puede tener sobre la negociación, específicamente sobre dos aspectos de esta: su terminación y sus resultados (éstos en el sentido propuesto por Thibaut y Kelley).

Dos proposiciones acerca de la información en la negociación aparentemente contradictorias, de dos investigadores del conflicto, Bartos y Coser afinaron más el interés por el estudio de este tema.

Bartos en Swingle (1970) considera que la negociación es básicamente un proceso por el cual posiciones altamente divergentes se vuelven idénticas; en otras palabras, un proceso por el cual partes que están en desacuerdo al empezar, llegan a un acuerdo.

Es imposible, dice el autor, tener lo que usualmente se llama negociación sin tener cierto grado de ignorancia. El toma y daca por el cual posiciones originalmente divergentes se acercan, es posible solo si cada participante está al menos parcialmente

ignorante de los verdaderos intereses de su oponente. La ignorancia es el punto clave que da a la negociación su carácter especial pues si los participantes conocieran desde el principio claramente sus mutuos intereses no tendría sentido el jaloneo típico de la negociación.

Para Coser (1967, pag. 231) en cambio: "...la indeterminación en la evaluación de las fuerzas del oponente aumenta la probabilidad de que éstos recurran a la violencia antes que a otros medios de solución ..." y de aquí concluye que si se desea evitar la violencia en el manejo del conflicto, es necesario evitar el secreto militar porque es disfuncional para la negociación y que ésta ha de hacerse en condiciones de un máximo de revelaciones.

Aparentemente la falta de información acerca del oponente es lo que para Bartos propicia la negociación y para Coser la violencia. ¿Son estas posturas conciliables? o ¿ha de rechazarse alguna de ellas? Son preguntas cuya respuesta se quiso hallar en el curso de la investigación planteada.

Al concretizar el problema aquí planteado, dije que consideré a la información como un recurso de poder; ímplicita en esta aseveración ha de estar otra: que el participante que posea información ha de tener capacidad de influir en los resultados del otro.

Al diseñar el experimento, se cuidó de otorgar al experimentador el control absoluto de la información de tal manera que pudiera manipularla como mejor conviniera a los propósitos de la investigación. Al mismo tiempo a los sujetos se les impuso un nivel de dependencia alto ya que no se les ofrecieron otras alternativas más que el conflicto al que se les inducía y ni siquiera se les dió la opción a poderse salir de él. Estas condiciones propiciaban el ejercicio del poder y así al participante al que se le diera información acerca de su oponente se le estaban dando las bases para normar su criterio y determinar las conductas a seguir; esto equivalía a darle poder pues de esa manera ese participante sabía cuales serían los resultados, para su oponente, de las conductas que él optara seguir y al decidir actuar de una u otra forma tenía en sus manos la posibilidad de ofrecerle o no al oponente gratificaciones. A continuación reporto más detalladamente los pormenores del diseño.

## II EL EXPERIMENTO

Para llevar a cabo lo anterior, se planeó un experimento consistente en un juego de simulación de una situación de compraventa de un terreno, con dos participantes que actuaban uno como comprador y el otro como vendedor. El propósito del juego era lograr la venta del terreno y los participantes habrían de negociar para lograr el precio que más le conviniera a cada uno.

### Características estructurales del juego

a) Los participantes iban en pos de "metas relativamente excluyentes" siguiendo la terminología de Deutsch (3), de tal manera que la maximización de las ganancias de una parte determinaba necesariamente la minimización de las ganancias de la otra.

b) Ante la situación conflictiva anterior, los participantes estaban forzados a negociar, o sea que su "nivel de dependencia de la situación" siguiendo a Thibault y Kelley (1960), era alto por dos motivos: El primero de ellos porque la situación de compraventa simulada estaba presentada de tal manera que la negociación se hacía indispensable para ambos participantes, vendedor y comprador, no se les ofrecían alternativas diferentes.

El otro motivo que elevaba la dependencia es que a los sujetos que participaron en el experimento se les dió como fachada del mismo la imagen de que se trataba de una investigación acerca de la medición de la capacidad individual para negociar y se les dijo que si no cerraban el negocio, su calificación sería de cero. Dicho sea de paso, este artificio se usó no solo con el propósito de elevar el nivel de dependencia sino también el de provocar una motivación personal que les diera a los participantes el interés por participar en la investigación; asimismo hay que aclarar que la muestra se reclutó de una población de estudiantes universitarios de la Escuela de Comercio y Administración para los que la capacidad de negociación es especialmente valiosa.

c) Los participantes no negociaban frente a frente por tanto desconocían quien era el sujeto con el que se enfrentaban y se comunicaban a través de mensajes escritos. Tenían un solo canal de comunicación.

d) La única fuente de información a que tenían acceso era la hoja que se les repartía y dichas hojas estaban elaboradas de tal suerte que la información que otorgaban a cada participante con respecto a su oponente variaba en cada caso.

Por consiguiente, el experimento realizado no pretendía otra cosa que ser un esquema de una situación específica de conflicto en la que los participantes como se dijo anteriormente, tienen metas relativamente excluyentes, están forzados a negociar, no se conocen entre sí y tienen información variada en cuanto a su oponente.

VARIABLES INDEPENDIENTES - Son dos las variables independientes manipuladas: cantidad de información y simetría de la misma. Considerando a ambas variables se establecieron nueve situaciones experimentales como aparece en el esquema siguiente:

	T	R	N
T	V 1 C	V 2 C	V 3 C
R	V 4 C	V 5 C	V 6 C
N	V 7 C	V 8 C	V 9 C

En cuanto a cantidad, la información se mueve en tres segmentos: total, relativa y nula. Por información total se entiende el tener acceso a todos los ítems de información acerca del oponente, que se idearon en el juego. Información relativa es tener acceso sólo a una parte de los ítems ideados. Información nula es no tener acceso a ningún ítem acerca del oponente. Si se revisan en el apéndice las distintas hojas de información, se puede constatar fácilmente la manipulación realizada de la cantidad de información acerca del oponente.

En lo referente a la simetría de la información se presentaron situaciones de simetría y asimetría. En las primeras ambos participantes tienen la misma cantidad de información con respecto a sus oponentes. En las segundas los participantes no tienen la misma cantidad de información, sino que uno tiene más que otro.

Las situaciones experimentales representadas en el esquema tienen las características que aparecen a continuación.

.../

N° de Situac.	Simetría Asimetría	Cantidad Intensidad	Lo que saben los participantes	
			V	C
1	Simetría	Total	Todo	Todo
2	Asimetría	Leve	Algo	Todo
3	Asimetría	Intensa	Nada	Todo
4	Asimetría	Leve	Todo	Algo
5	Simetría	Relativa	Algo	Algo
6	Asimetría	Leve	Nada	Algo
7	Asimetría	Intensa	Todo	Nada
8	Asimetría	Leve	Algo	Nada
9	Simetría	Nula	Nada	Nada

Variables Dependientes - Son esencialmente dos:

- a) Facilitación de la negociación
- b) Atracción relativa del acuerdo

Para "medir" la primera se usaron dos indicadores: el tiempo que invertían los participantes en llegar a un acuerdo y al número de interacciones o intercambio de proposiciones que requirieran. Estas unidades de medida se tomaron siguiendo a French (4, 5).

El tiempo se empezaba a contar a partir de que se mandaba la primera proposición y se terminaba cuando alguno de los dos participantes manifestaba estar de acuerdo con la proposición recibida. Se fijó un tiempo límite de 15 minutos.

La atracción relativa del acuerdo se "midió" através de la desviación de la ganancia o payoff de cada participante con respecto al punto de equilibrio de ganancias.

$$\text{Atracción relativa} = \text{Mdn} - \text{ganancia individual}$$

El punto de equilibrio fue la Mdn de la distancia entre los niveles de comparación (prefijados por el experimentador) de ambos participantes y estos niveles de comparación correspondieron al precio más bajo que el vendedor podía aceptar frente al precio más alto que el comprador estaba dispuesto a pagar.

Variables Intervinientes - Se consideraron posibles variables intervinientes el sexo, el nivel intelectual, la edad, la escolaridad y el nivel socioeconómico. Acorde con esto, se empleó un diseño experi-

mental de grupos aparejados de tal manera que cada par de jugadores tuviera las mismas características en cuanto a las anteriores variables.

Hipótesis - Las hipótesis rectoras de la investigación fueron:

1. Las situaciones de asimetría facilitan más el acuerdo que las de simetría.
2. En situaciones de simetría, el acuerdo se facilita más en simetría relativa que en simetría nula y total.
3. La asimetría intensa facilita más el acuerdo que la asimetría leve.
4. La dirección de la asimetría determina la dirección del payoff relativo más atractivo.
5. En asimetría intensa la atractividad de los payoffs relativos de los ganadores será mayor que en asimetría leve.

Como hipótesis secundarias que podría empezar a esclarecerse de los datos de la presente investigación, se plantearon:

1. El participante que inicia la negociación obtiene el payoff relativo menos atractivo.
2. El participante más duro, que ceda menos, será el que obtenga el payoff relativo más atractivo.

### Los Sujetos

De acuerdo al diseño de grupos aparejados, la muestra se seleccionó de la siguiente manera:

a) Se revisaron los expedientes de una población universitaria de 157 sujetos de la Escuela de Comercio y Administración y se determinaron sus características en cuanto a edad, grado escolar, sexo, nivel intelectual (dado por la escala percentilar de la prueba de Domino's de Anstey) y nivel socioeconómico (dado por los ingresos familiares, básicamente).

b) Se formó el mayor número posible de pares iguales con respecto a las características mencionadas, resultando 45.

*Se presenta las características de la muestra en el anexo*

.../

Grupos aparejados, integrantes de la muestra original

Grupo Compradores					Grupo Vendedores				
S. N°	Perc. Int.	Nivel S-E	Sexo	Edad	S. N°	Perc. Int.	Nivel S-E	Sexo	Edad
1	50-59	A	M	19-19.11	1	50-59	A	M	20-20.11
2	50-59	MA	M	23-23.11	2	50-59	A	M	23-23.11
3	50-59	A	M	23-23.11	3	50-59	A	M	23-23.11
4	50-59	A	M	23-23.11	4	50-59	A	M	22-22.11
5	50-59	A	M	21-21.11	5	50-59	A	M	20-20.11
6	50-59	M	M	20-20.11	6	50-59	A	M	20-20.11
7	50-59	MA	M	21-21.11	7	50-59	MA	M	21-21.11
8	70-79	M	M	22-22.11	8	70-79	MA	M	23-23.11
9	70-79	MA	M	18-18.11	9	70-79	M	M	19-19.11
10	70-79	A	F	19-19.11	10	70-79	A	F	19-19.11
11	70-79	A	M	19-19.11	11	70-79	A	M	19-19.11
12	70-79	A	M	18-18.11	12	70-79	A	M	19-19.11
13	70-79	A	M	20-20.11	13	70-79	A	M	20-20.11
14	70-79	A	M	20-20.11	14	70-79	A	M	20-20.11
15	70-79	A	M	21-21.11	15	70-79	A	M	21-21.11
16	70-79	A	M	21-21.11	16	70-79	A	M	21-21.11
17	70-79	A	M	21-21.11	17	70-79	A	M	21-21.11
18	70-79	A	M	21-21.11	18	70-79	A	M	21-21.11
19	70-79	A	M	21-21.11	19	70-79	A	M	20-20.11
20	70-79	A	M	22-22.11	20	70-79	A	M	22-22.11
21	70-79	A	M	22-22.11	21	70-79	A	M	23-23.11
22	70-79	A	M	24-24.11	22	70-79	A	M	24-24.11
23	70-79	A	M	23-23.11	23	70-79	A	M	23-23.11
24	70-79	A	F	21-21.11	24	70-79	A	F	21-21.11
25	70-79	A	F	23-23.11	25	70-79	A	F	22-22.11
26	90-99	A	F	20-20.11	26	90-99	A	F	20-20.11
27	90-99	A	F	20-20.11	27	90-99	A	F	21-21.11
28	90-99	A	F	22-22.11	28	90-99	A	F	22-22.11
29	90-99	M	M	21-21.11	29	90-99	M	M	21-21.11
30	90-99	M	M	19-19.11	30	90-99	M	M	20-20.11
31	90-99	MA	M	23-23.11	31	90-99	MA	M	23-23.11
32	90-99	A	M	18-18.11	32	90-99	A	M	19-19.11
33	90-99	A	M	18-18.11	33	90-99	A	M	19-19.11
34	90-99	A	M	20-20.11	34	90-99	A	M	20-20.11
35	90-99	A	M	23-23.11	35	90-99	A	M	23-23.11
36	90-99	A	M	21-21.11	36	90-99	A	M	20-20.11
37	90-99	A	M	21-21.11	37	90-99	A	M	21-21.11
38	90-99	A	M	20-20.11	38	90-99	A	M	20-20.11
39	90-99	A	M	21-21.11	39	90-99	A	M	22-22.11
40	90-99	A	M	21-21.11	40	90-99	A	M	21-21.11
41	90-99	A	M	20-20.11	41	90-99	A	M	20-20.11
42	90-99	A	M	22-22.11	42	90-99	A	M	23-23.11
43	90-99	A	M	22-22.11	43	90-99	A	M	23-23.11
44	90-99	A	M	23-23.11	44	90-99	A	M	23-23.11
45	90-99	M	M	26-26.11	45	90-99	A	M	27

c) De los 45 pares se fueron eliminando através de las sesiones experimentales, 17, por ausentismo de uno o ambos de los miembros de cada par, quedando finalmente una muestra de 28 pares solamente. De ésta, 3 pares no se tomaron en cuenta en la clasificación final de datos por haber notado los experimentadores que hubo "vicios" en sus juegos como que: habían descubierto quien era su contrincante o no habían entendido algún aspecto de las instrucciones.

### El Material

Este era del tipo papel y lápiz e ideado por la experimentadora específicamente para la presente investigación. Consistía esencialmente de:

a) Hoja de instrucciones en las que se presentaba la "fachada" del experimento; se decía que se trataba de una prueba para medir la capacidad individual para negociar y que dicha prueba se habría de calificar de acuerdo a tres criterios: la calidad del negocio que realizara el participante, el tiempo que invirtiera en cerrarlo y la calidad de los razonamientos en los que fundamentara sus transacciones. Por supuesto que esta calificación nunca se habría de efectuar, era solo fachada del experimento y además tenía el propósito de inducir una motivación positiva hacia la ejecución del juego además de tratar de asegurar que las interrelaciones de los participantes no se realizaran simplemente al azar sino que se fundamentaran en la información que se les otorgaba, de allí el énfasis que se dió en el seudocriterio de calificación, de la calidad de los razonamientos.

Asímismo esta hoja contenía las reglas del juego.

b) Hoja de información - Dado que había nueve situaciones experimentales y en cada situación participaban dos sujetos, se elaboraron dieciocho diferentes tipos de hojas de información. La hoja de información contenía los ítemes que los sujetos necesitaban para realizar el negocio de comprar o vender (según el caso) un terreno. Al elaborar dicha hoja se dividió el contenido de la información en tres: Información acerca del terreno; información acerca del papel que tenía que desempeñar el participante en cuestión, la cual se denominó "información acerca de sí mismo"; información acerca del papel que desempeñaba su oponente.

Para los propósitos de la investigación y por considerarse que de hecho así sucede realmente en una situación de compraventa, el único contenido de información que se manipuló fue el referente al papel desempeñado por el oponente. Así los participantes siempre tuvieron in-

formación total acerca del terreno y de sí mismos, e información total, relativa o nula acerca de su oponente.

c) Hoja de intercambio - Contenia la clave asignada al participante y en ella intercambiaron los participantes sus diferentes proposiciones.

d) Hoja de razonamiento - A cada participante se le proveía una hoja así titulada, con el objeto de expresar allí los razonamientos en los que se fundamentaba al hacerle una proposición concreta a su contrincante. Esto debía escribir inmediatamente después de haber mandado su proposición en la hoja de intercambio.

e) Cuestionario de actitud a la investigación, compuesto de cinco reactivos evaluados en una escala continua de cinco puntos.

Para correr el experimento se llevaron a cabo cuatro sesiones de juego. En cada sesión participaban de ocho a dieciseis sujetos que formaban de cuatro a ocho pares. Los participantes con rol de vendedores jugaban en un salón aparte de los que tenían rol de compradores. Ellos sabían que en el otro salón se hallaba su pareja pero desconocían quien era.

Se puso especial énfasis en asegurar que los sujetos que ya habían participado en el experimento no coincidieran en horarios de clase con los que aún no habían participado. Esto con el propósito de preservar la divulgación del experimento.

#### IV Procedimiento

Antes de cada sesión experimental la investigadora preparaba dos listas en las que aparecían los nombres de los sujetos participantes y su clave. Una lista era de compradores y la otra de sus correspondientes vendedores.

Asímismo se preparaba el material: Las hojas b, c, d y f se engrapaban juntas, se dejaban por separado la de instrucciones e intercambio.

Asignaba también qué sujetos habrían de empezar la negociación, cuidando de que el 50% de los vendedores y de los compradores iniciara. (Esto ya en los resultados finales no se cumplió como puede verse en la tabla II de concentración de datos, pues muchos de los pares preseleccionados y prefijados faltaron a las sesiones experimentales. El ausentismo, dicho sea de paso, siempre fue por motivos personales y no de rechazo al experimento).

Para correr el experimento, se contó con la colaboración de otra experimentadora profesional y con la ayuda de 4 mensajeras estudiantes de Psicología.

Las sesiones se desarrollaron así:

Los sujetos eran llamados a un salón en donde se hacía la presentación de experimentadoras y mensajeras y se explicaba someramente el objetivo de la investigación y la necesidad de que trabajaran separados, la mitad en el salón actual y la otra mitad en otro.

De acuerdo a las listas se separaban a los sujetos en dos salones, quedando en cada salón una experimentadora y 2 mensajeras; estas sincronizaban sus relojes.

Una vez en cada salón la experimentadora colocaba a los sujetos en el orden previsto en su lista y después les repartía las hojas de instrucciones. La experimentadora leía las instrucciones junto con los sujetos y una vez que éstos manifestaban haberlas entendido, se comunicaba con la otra experimentadora a través de una mensajera para ver si ambos salones estaban listos para empezar el juego. Para iniciar el juego se repartía el resto del material y se le daba hoja de intercambio solo a los sujetos previamente asignados para iniciar la negociación.

Cuando un sujeto manifestaba que tenía ya lista la primera proposición, la mensajera anotaba la hora y la clave en la hoja de intercambio y la llevaba al otro salón al sujeto correspondiente (La mensajera la reconocía por la clave y el lugar donde estaba sentado). Los intercambios se continuaban hasta que algún sujeto manifestara estar ya de acuerdo,

a ese punto la mensajera ponía la hora de finalización y entregaba la hoja de intercambio a la experimentadora para después ir al otro salón a anunciar al sujeto correspondiente que la negociación se había terminado. Terminado el juego los sujetos llenaban el cuestionario y abandonaban el salón.

En total, se requirieron cinco sesiones (una de cinco pares de sujetos, una de cuatro y dos de ocho) y se tuvieron que arreglar de tal suerte, que se llevaran a cabo en el espacio de dos semanas y en determinados días y horas para poder asegurar que los sujetos que ya hubiesen participado en el experimento tuviesen poca oportunidad de encontrarse con aquellos que no habían participado aún. (Se trató entonces de que no coincidieran en horarios de clases) esto para tratar de evitar la divulgación del experimento.

## V Resultados y análisis de los mismos

Los datos recopilados se concentraron como aparece en la Tabla II, para facilitar el análisis estadístico. Se obtuvieron los estadísticos descriptivos pertinentes y estos posteriormente se sometieron a diferentes pruebas estadísticas con el objeto de poder hacer inferencias acerca de la probabilidad de certeza de las hipótesis rectoras de la investigación.

TABLA II

Concentración de Datos

<u>Par Nº</u>	<u>Situación Exp.</u>	<u>Nº de Interac.</u>	<u>Tiempo</u>	<u>Ganador</u>	<u>Ganancia Relativa</u>	<u>Participación más firme</u>	<u>Iniciador</u>
1	1	4	Límite	V	0	C	V
2	1	3	10'	V	5	=	C
3	1	4	13'	=	0	C	C
4	1	3	6'	C	3	V	C
5	2	1	4'	V	5		C
6	2	2	6'	C	15	C	V
7	3	1	5'	C	20		V
8	3	4	13'	C	6.5	C	V
9	4	1	3'	V	15		V
10	5	7	Límite	Nadie	0	V	V
11	5	5	Límite	Nadie	0	V	V
12	6	4	Límite	Nadie	0	C	V
13	6	3	13'	C	20	C	V
14	6	2	9'	V	6	C	C
15	6	1	5'	C	5		C
16	7	3	10'	V	25	C	C
17	7	2	7'	V	25	C	V
18	7	4	15'	C	10	C	V
19	7	4	14'	V	9	V	C
20	7	1	5'	V	15		V
21	8	1	15'	V	5		V
22	8	1	8'	C	15		V
23	9	5	Límite	C	0	C	C
24	9	4	4'	=	0	V	V
25	9	3	8'	V	5	C	C

TABLA III

Medias del N° de interacciones en distintas situaciones experimentales

	N	EX	M
Simetría Total	4	14	3.5
Simetría Rel.	2	12	6
Simetría Nula	3	12	4
Asimetría Intensa	7	19	1.78
Asimetría Leve	9	16	2.71
<hr/>			
Simetría General	9	38	4.2
Asimetría General	<u>16</u>	<u>35</u>	<u>2.19</u>
Total	<u>25</u>	<u>73</u>	<u>2.92</u>

Prueba "t" de significancia de diferencia entre medias de simetría general y asimetría general significativa a .01 P.

Prueba "F" de significancia de diferencias entre medias de simetría significativa a .05 P.

Prueba "t" de significancia de diferencias entre medias de asimetría, no significativa.

## Resultados

Los resultados que aparecen en la Tabla III sugirieron los análisis estadísticos 1, 2 y 3 ya como puede constatarse si se hallarán diferencias en cuanto a las Medias de las distintas situaciones experimentales.

En la prueba 1 se aplica la "t" para ver si la diferencia (2.01) entre la M de las situaciones asimétricas y la de las simétricas, es significativa y por tanto no atribuible al azar sino presumiblemente a factores experimentales. La diferencia resultó significativa a .01 de probabilidad.

En la prueba 2 se aplica una "F" de análisis de varianza para probar si existen diferencias significativas entre las tres situaciones de simetría, hallándose efectivamente una F significativa a .05 de P. Una prueba "t" derivada demuestra que la situación de simetría relativa varía, en su M de interacciones, significativamente con respecto a las situaciones de simetría total y de simetría nula.

La prueba 3 enfoca la significancia de las diferencias entre situaciones de asimetría. Contrastando asimetría leve e intensa y probando por medio de una "t" la significancia de la diferencia entre sus medias, se halla ésta atribuible al azar.

TABLA IV

Ms de tiempos en distintas situaciones experimentales

	N	EX	M
Asimetría Leve	8	63	7.87
Asimetría Intensa	7	69	9.85
Total	15	132	8.80
Simetría Total	3	29	9.66
Simetría Relativa	-	--	---
Simetría Nula	2	12	6.00
Total	5	41	8.2
TOTAL	20	173	8.65

Prueba "t" de asimetría intensa frente a leve, no significativa.

Prueba "t" de simetría total frente a nula, no significativa.

## Resultados

En la Tabla IV hallamos las medias de tiempo invertido por los participantes, en las distintas situaciones experimentales. Aquí los datos se refieren a una N de 20 y esto se debe a que los tiempos de 5 casos no fueron computados porque excedieron el tiempo límite de 15 minutos.

Las Ms de asimetría a simple vista no difieren de las de simetría pero este resultado está influido fuertemente por el hecho de no haber computado los tiempos de los 5 casos (4 de simetría y 1 de asimetría) que precisamente hubieran hecho la diferencia ya que hubiesen sido los más altos.

La prueba estadística 4 trató de comprobar si la media de tiempos difería significativamente entre las situaciones de asimetría intensa y leve. El resultado no permitió rechazar la  $H_0$ .

La prueba 5 prueba las diferencias entre Medias de tiempo dentro de la situación de simetría, contrastando simetría total frente a nula. No se rechazó la  $H_0$ .

TABLA V

N° de casos que exceden el tiempo límite en situaciones de  
simetría y asimetría

	X	N	X/N
Asimetría	1	16	.06
Simetría total	1	4	.25
Simetría relativa	2	2	1.00
Simetría nula	1	3	.33
Simetría general	4	9	.44

RC entre porcentajes de simetría y asimetría, significativa a .01 P.

En la Tabla V aparecen los casos que excedieron el tiempo límite y que como se mencionó anteriormente, fueron 5, 4 de ellos en simetría y sólo 1 en asimetría.

Sometiendo estas proporciones (convertidas a porcentajes) a una prueba de razón crítica (Prueba estadística 6), hallamos que tales proporciones difieren significativamente entre sí.

Un análisis ulterior de la misma Tabla V hace resaltar que la diferencia entre simetría y asimetría es especialmente adjudicable a la situación de simetría relativa. Este resultado concuerda con el hallado en la prueba estadística 2.

TABLA VIMedias de ganancias relativas en las distintas situaciones experimentales

	<u>N</u>	<u>EX</u>	<u>M</u>
Asimetría leve	8	86	10.75
Asimetría intensa	7	110.5	15.78
Simetría total	3	8	2.66
Simetría Rel.	-	--	-----
Simetría nula	<u>2</u>	<u>5</u>	<u>2.50</u>
Total	<u><u>20</u></u>	<u><u>209.5</u></u>	<u><u>10.47</u></u>

"t" entre medias de simetría y asimetría significativa a .03 P

"t" entre medias de asimetría intensa y leve = P .09

En la Tabla VI aparecen las ganancias o "payoffs" relativos de los ganadores, en las diferentes situaciones experimentales. Aquí también se trabaja con una N de 20 resultante de la eliminación de los 5 casos que por haberse excedido de tiempo no cerraron la negociación y por tanto no tuvieron ganador.

Mediante la prueba estadística 7 que es una prueba "t" se establece como significativa a .03 de P la diferencia entre los payoffs de los ganadores de las situaciones de simetría y asimetría, diferencia que favorece a esta última situación.

En la prueba 8 una nueva "t" prueba la significancia de la diferencia entre las medias de payoffs de los ganadores de las situaciones de asimetría leve e intensa, hallándose una P de .09 que es indicativa de la diferencia aunque a un nivel no ideal de confiabilidad.

TABLA VII

N° de veces que el ganador resultó conforme a lo esperado  
en las situaciones asimétricas

	Sit. N°	N	X	X/N
Asimetría Leve	2	2	1	.50
	4	1	1	1.00
	6	3	2	.66
	8	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>.50</u>
Total		<u>8</u>	<u>5</u>	<u>.62</u>
Asimetría Intensa	3	2	2	1.00
	7	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>.80</u>
Total		<u>7</u>	<u>6</u>	<u>.85</u>
TOTAL		<u>15</u>	<u>11</u>	<u>.73</u>

Prueba binomial para la significancia de la diferencia entre resultados observados y esperados = .06 de P a una cola.

La Tabla VII presenta el número de veces que el ganador resultó conforme a lo esperado, en las situaciones asimétricas. De acuerdo a la hipótesis que propone que la "dirección de la asimetría determina la dirección en que se presenta el payoff relativo más atractivo" habremos de esperar que los ganadores teóricamente se presenten de la siguiente forma:

S2: C, S3: C, S4: V, S6: C, S7: V y S8: V

comparando estas normas con los resultados obtenidos, fue como se elaboró la mencionada Tabla VII.

Por medio de la prueba 9 que es una prueba binomial se encontró que el número de veces que el ganador resultó conforme a lo previsto, corresponde a una P de .06 a una cola, que puede considerarse significativa dado el tamaño reducido de N.

TABLA VIII

N° de veces que el "iniciador" pierde, en las distintas situaciones experimentales

	Sit. N°	N	X	X/N
Asimetría Leve	2	2	2	1.00
	4	1	0	0
	6	3	2	.66
	8	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>.50</u>
Total		<u>8</u>	<u>5</u>	<u>.62</u>
Asimetría Intensa	3	2	2	1.00
	7	<u>5</u>	<u>3</u>	<u>.60</u>
Total		<u>7</u>	<u>5</u>	<u>.71</u>
Simetría	1	2	1	.50
	5	-	-	----
	9	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1.00</u>
Total		<u>3</u>	<u>2</u>	<u>.66</u>
TOTAL		<u>18</u>	<u>12</u>	<u>.66</u>

Prueba binomial = .12 P

La Tabla VIII presenta el número de veces que el sujeto que inicia la negociación mandando la primera proposición, pierde la negociación en el sentido de que obtiene un payoff relativo menos atractivo. En total se manejan 18 casos porque se eliminan del cómputo los 5 casos que no tuvieron ganador por no haberse cerrado la negociación y dos casos más de empate en los payoffs que ocurrieron en las situaciones de simetría.

Por medio de la prueba 10 binomial se verifica si el resultado total obtenido de 12 sobre 18 es significativo. La P correspondiente en las tablas de Siegel (72, Pag. 284) es de .12. la cual resulta indicativa de la proposición.

TABLA IX

N° de veces que el participante "más firme" gana, en las distintas situaciones experimentales

	Sit. N°	N	X	X/N
Asimetría Leve	2	1	1	1.00
	4	-	-	
	6	2	1	.50
	8	-	-	---
Total		<u>3</u>	<u>2</u>	<u>.66</u>
Asimetría Intensa	3	1	1	1.00
	7	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>.50</u>
Total		<u>5</u>	<u>3</u>	<u>.60</u>
Simetría	1	1	0	--
	5	-	-	--
	9	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>---</u>
Total		<u>2</u>	<u>0</u>	<u>--</u>
TOTAL		<u>10</u>	<u>5</u>	<u>.50</u>

En la Tabla IX aparecen los datos acerca del número de veces que el participante más firme obtiene el payoff más atractivo. Se pretendía con esto observar la relación entre dureza y atractividad del payoff, si el participante más duro es también el que maximiza sus ganancias en la negociación.

Se manejaron solo 10 casos pues tuvieron que eliminarse los ya mencionados, los 2 de empate y 8 más en los que la dureza no pudo ser juzgada porque la negociación resultó tan fácil que se resolvió en la primera interacción.

Para determinar quien era el participante más duro se procedió de la siguiente forma: a) Para cada participante se halló la diferencia entre la primera y la última proposición. Esta diferencia indicaba numéricamente la cantidad de puntos que a lo largo de la negociación habían cedido.

b) Se comparó entre sí la cantidad de puntos que cada participante de un par había cedido y de allí se determinó como más firme el que había cedido menos.

Los resultados que aparecen la Tabla IX no se sometieron a prueba estadística alguna pues no acusaron significancia, posiblemente por el número tan reducido de casos que se manejó.

## VI Conclusiones

Para presentar estas conclusiones en forma sistemática, enfrentemos las hipótesis originalmente propuestas a los datos aportados por las pruebas estadísticas.

H1. - Esta hipótesis proponía que la negociación se facilita más en situaciones de asimetría que en simetría.

Midiendo la facilitación por el número de interacciones necesarias para llegar a un acuerdo, hallamos conforme a la prueba estadística uno, que la hipótesis planteada puede sostenerse, que efectivamente en asimetría se requirieron significativamente menos interacciones (2.19 frente a 4.2) que en simetría.

Midiendo en cambio la facilitación por el tiempo requerido para llegar al acuerdo, no se halló significativa, de acuerdo a la prueba estadística 4, la diferencia entre las situaciones de simetría y asimetría. Sin embargo, este resultado creemos que no nos contradice la hipótesis propuesta sino que demuestra que el índice de medición es incorrecto. El tiempo no indica lo fácil o difícil de la negociación pues la relación entre estos dos factores esté fuertemente intervenida por factores personales de los sujetos de experimentación; del análisis de las pruebas puede constatarse que hubo sujetos que tardaron de 5' a 15' para hacer una sola interacción y que en cambio otros en el mismo tiempo podían realizar tres o cuatro. Además al fijar un tiempo límite se dejó de computar los tiempos que en todo caso (de existir la relación tiempo-facilitación) hubieran podido hacer la diferencia.

Debido a que el tiempo (no de minutos) no funcionó como indicador de la facilitación se tomó otro criterio: el del número de sujetos que sobrepasaron el tiempo límite; partiendo de la suposición de que si no pudieron llegar a cerrar el negocio, habiendo cambiado varias interacciones (más que la M general) porque el tiempo se les agotó, fue porque les resultaba difícil llegar a un acuerdo. Comparando las proporciones surgidas con este índice, los grupos de simetría y asimetría se halla que difieren notablemente. En la Tabla V se puede apreciar que de cinco casos que excedieron el tiempo límite, cuatro lo excedieron en la situación de simetría y especialmente en simetría relativa; así las proporciones resultantes de simetría y asimetría son de .44 frente a .06.

En la prueba estadística seis de estas proporciones se convierten a porcentajes y al probar su significancia se ve plenamente corroborada. Sin embargo, hay que aclarar que esta prueba pierde fuerza cuando la N es inferior a 50 como en este caso.

H2. - En situaciones de simetría el acuerdo se facilita más en simetría relativa que en simetría nula o total.

Para probar esta hipótesis se realizó la prueba estadística N° 2 y la F hallada permite rechazar la  $H_0$  de la no existencia de diferencias entre las tres situaciones estudiadas y aceptar el planteamiento de que efectivamente sí hay diferencias. Más al efectuar las pruebas "t" derivadas, se observó que precisamente la situación de simetría relativa es la más difícil y no al contrario. Esto ya se sospechaba desde que se observaron los datos concentrados de la Tabla II pues allí destaca con claridad que la situación 5 resultó tan difícil que los casos de pares que jugaron en ella no pudieron cerrar la negociación porque se les agotó el tiempo límite. De los cuatro casos que sobrepasaron dicho tiempo en simetría, 2/2 ocurrieron en la situación relativa mientras que en la total la proporción fue de 1/4 y en la nula de 1/3.

Por tanto, a la luz de los resultados esta hipótesis debe ser replanteada de la siguiente manera: "En situaciones de simetría el acuerdo se dificulta más en la situación de información relativa que en las de nula o total".

H3. - La asimetría intensa facilita más el acuerdo que la leve.

La prueba estadística 3 indica que la "t" resultante alcanza una P de .075 a una cola, con una región de rechazo delimitada en P de .05, no alcanza por tanto a ser significativa. Sin embargo, la diferencia hallada entre las situaciones de asimetría leve e intensa resulta indicativa y en la dirección prevista por la hipótesis pues efectivamente en asimetría intensa se necesitan menos interacciones que en simetría leve. Es de suponerse que si la  $H_1$  se comprobó (y con ello se demostró que cuando los participantes de una negociación no manejan cantidades iguales de información, la situación se facilita más que cuando sí manejan cantidades iguales de información, es decir, que la desigualdad en la cantidad de información de los participantes, determina la facilitación de la negociación) esta  $H_3$  que está contrastando grados de desigualdad tendría una base lógica en que sustentarse.

Por tanto, a la luz de los razonamientos anteriores y de los resultados estadísticos, esta  $H_3$  <sup>se</sup> rechaza sino se mantiene sujeta a una posterior comprobación en lo que se incrementa la N.

H4. - La dirección de la asimetría determina la dirección del payoff relativo más atractivo. En otras palabras, el participante que posea mayor cantidad de información obtendrá una mayor ganancia en la negociación. Esto se probó mediante la prueba estadística número 9; a-

ceptando de antemano la hipótesis se hicieron predicciones en el sentido de cual sujeto (vendedor o comprador) había de ganar el payoff más alto de la negociación, o sea, el que debía ganarla en cada situación experimental. Se compararon estas predicciones con los resultados observados y se halló una proporción de éxito en la predicción de 11/15 (11 veces de un total de 15, concordó el ganador de la negociación con el ganador teóricamente establecido). Sometida esta proporción a una prueba binomial, alcanza una P de .06 rayana en los límites de la significancia.

H5. - En asimetría intensa la atractividad de los payoffs de los ganadores será mayor, que en asimetría leve. Comparando los payoffs de los participantes ganadores en situaciones de simetría intensa y leve, se obtiene una diferencia de 5.04 puntos, la que al someterse a la prueba estadística 8 resulta que ocurre con una P de .06.

Comparando los payoffs de ganadores en situaciones de simetría y asimetría, la diferencia hallada alcanza una P de más de .01 probando así plenamente su significancia. Lo ocurrido aquí es similar a lo ocurrido con la H3 en que la desigualdad de la información manejada por los participantes de cada negociación, fue determinante, antes para la facilitación del acuerdo, ahora para la magnitud de la ganancia lograda. El hecho de que en ambas hipótesis se haya logrado plena significancia para la contrastación simetría-asimetría y escasa significancia para la contrastación simetría leve-asimetría intensa, no hace pensar que (a parte del problema de lo reducido de la muestra) es más importante la variable simetría que la variable cantidad de información en la causación de las variables dependientes facilitación y ganancia.

Por tanto, esta hipótesis queda sujeta a posterior comprobación y se sostiene una hipótesis que originalmente no se había planteado: La atractividad de los payoffs de los ganadores es mayor en situaciones de asimetría que en situaciones de simetría.

H1 Secundaria- El participante que inicia la negociación obtiene el payoff relativo menos atractivo. Es decir, que se espera que el iniciador de la negociación obtenga ganancias más bajas que las del participante que no inicia. Esta hipótesis se fundamentó en las observaciones de la realidad que la experimentadora ha realizado y en el supuesto de que al conceder el primer item de información se le otorga al contrincante una ventaja que difícilmente se puede superar posteriormente.

La proporción hallada del número de veces, sobre el total, que el iniciador de la negociación la pierde es de 12/18, la que sometida a la prueba estadística 10 corresponde a una P de .12 probabilidad alta por cierto pero que no satisface los criterios usuales de significancia.

TABLA X

Análisis de la varianza en un modelo factorial fijo de dos entradas

Fuente	SC	gl	V
Renglones Asimetría-Simetría	23.84	1	23.84
Columnas Cantidad	1.04	2	.52
Interacción Simetría-Asim.-Cant.	11.86	2	5.93
Dentro de grupos	25.1	19	1.32
TOTAL	61.84	24	

Fs para modelo de variables fijas

$$F \text{ interacción} = \frac{5.93}{1.32} = 4.49$$

F requerida	
.05 P	.01 P
3.52	5.93

Significativa a más de .05 P

$$F \text{ renglones Simetría-Asimetría} = \frac{23.84}{1.32} = 18$$

F requerida	
.05 P	.01 P
4.38	8.18

Significativa a más de .01 P

$$F \text{ columnas cantidad} = \frac{.52}{1.32}$$

No significativa

H2 Secundaria. - El participante más duro será el que obtenga el payoff relativo más atractivo.

Esta hipótesis no se sujetó a comprobación estadística pues aparte de tener un número muy reducido de casos, la proporción de participantes duros que ganaron no varió a simple vista, de la proporción de los que perdieron, como se puede ver en la Tabla VII.

Como se mencionó antes, al contrastar las H3 e H5 con sus respectivas  $H_0$  no se halló un nivel de confiabilidad suficientemente alto como para rechazarlas.

Por otra parte al contrastar la H, sí se halló significancia plena y también se halló cuando se probó la diferencia entre los payoffs relativos de las situaciones de asimetría y simetría.

Estos resultados hicieron pensar a la experimentadora que de las dos variables de información manipuladas, la de simetría-asimetría era la más importante en tanto que aparecía como la principal determinante de los resultados. La variable cantidad en cambio, no aparecía como claramente determinante.

Para aclarar esto, se realizó un análisis de varianza para modelo factorial de dos entradas y los resultados que aparecen en la Tabla X indican una F para la variable simetría-asimetría, significativa a más de .05P y una F para la variable cantidad no significativa.

Estos resultados confirmaron las observaciones anteriormente expuestas. Dentro de la estructura en la que se dió el proceso de negociación de la presente investigación, la información es una variable determinante de la facilitación y ganancia de la negociación, pero no es la cantidad de información manejada por los participantes la que influyó, sino la situación de simetría o asimetría en la que se encontraban. Así mismo la interacción de cantidad de información y situación simetría-asimetría determinó los resultados.

## Discusión Final

Se halló efectivamente que la información es una variable determinante en el proceso de negociación y que de las formas de manipulación de la misma que se emplearon, la simetría - asimetría fue la que afectó mayormente tanto la facilitación del acuerdo como los resultados obtenidos por los participantes. El manejo de la cantidad de información no apareció como determinante más que en la medida en que actuaba conjuntamente la simetría - asimetría.

Estos resultados parecen confirmar la proposición de que la información actúa como efectivísimo recurso de poder en el proceso de negociación.

Información asimétrica implica que un participante tiene más poder que otro en la interacción dada y de allí se explica el hecho de que en esa situación los acuerdos se alcancen más fácilmente pues lo que ocurre es que el participante con poder hace que su oponente se conforme a sus proposiciones.

Así mismo se explica el porqué se logran acuerdos más provechosos para aquél que ejerce el poder.

Información simétrica significa que ambos participantes tienen igual cantidad de poder y esto produce un interjuego de fuerzas y resistencias, de poder y contrapoder que necesariamente dificulta el acuerdo. También como producto de ese jaloneo es comprensible el hallar, en los casos en que se llega a un acuerdo, resultados menos favorables para los participantes ganadores.

El análisis de los argumentos que los sujetos vertieron en sus respectivas hojas de razonamiento, ofreció cierta idea de cómo era percibido el poder. Aparentemente los sujetos actuaban en concordancia con el poder percibido de sí mismos. Cuando el participante tenía información total, enfatizaba en sus reportes la certeza que tenía de que las proposiciones que hacía, eran las adecuadas; el poder percibido de sí mismo le daba seguridad y ello se reflejaba en la forma consistente en que presentaba sus proposiciones. Posiblemente esto era percibido por el oponente pero en realidad en este experimento por las limitaciones impuestas a la intercomunicación de los participantes, nunca se pudo cons-

.../

tatar que un participante llegara a percibir lo que el oponente conocía.

De hecho, en ocasiones preguntaban directamente a la experimentadora ¿qué tanto sabe el otro de mí?

Algunas proposiciones pueden formularse como sumario de la presente investigación:

La negociación es la forma de manejo de conflicto más viable en general y menos costosa.

La información es un efectivo recurso de poder en la negociación.

El poder que da la información es determinante en la facilitación del acuerdo y los resultados obtenidos por los participantes. De esto último se deriva que: Una negociación se puede resolver más fácilmente através de incrementar el poder de una de las partes o de disminuir el de la otra.

REFERENCIAS

- Bartos, O.: "Determinants and Consequences of Toughness" in Swingle, P.: The Structure of Conflict Academic Press, N. Y., London, 1970
- Bruner, J.S.: "The Course of Cognitive Growth". American Psychologist, 19, 1 - 16, 1964
- Cartwright, D. & Zander, A.: Dinámica de Grupos. Trillas, México, 1971
- Coser, L.: Nuevos Aportes a la Teoría del Conflicto Social Amorrortu, Buenos Aires, 1967
- Davis, M.: Teoría del Juego. Alianza Editorial. Madrid, 1971
- Deutch, M.: "Efectos de la Cooperación y la Competición sobre los Procesos de Grupo", en Cartwright, D. & Zander, A.: Dinámica de Grupos. Trillas, México, 1971
- Deutsch,
- Festinger, L.: Conflict, Decision & Dissonance, Stanford University Press, California 1967 (Reprinted)
- French, J. & Raven, B.: "Efectos del Poder Social" en Cartwright, D. & Zander, A.: Dinámica de Grupos. Trillas, México, 1971
- French, J.: "Una Teoría Formal del Poder Social" en Cartwright & Zander: Dinámica de Grupos. Trillas, México, 1971
- Garret, H.: Statistics in Psychology & Education. Longmans, U.S.A., 1965
- Gold, M.: "El Poder en el Salón de Clases" en Cartwright & Zander (op. cit.)
- Gruder, Ch.: "Social Power in Interpersonal Negotiation" in Swingle, P.: The Structure of Conflict (op. cit.)

- Guilford, J. P.: Fundamental Statistics in Psychology & Education. McGraw-Hill, New York, 1950
- Heider, F.: The Psychology of Interpersonal Relations. John Wiley, N. Y., 1958
- Kiesler, Ch. y otros: Attitude Change. John Wiley, N. Y., 1969
- Lipitt, R. y otros: "Dinámica del Poder" en Cartwright & Zander (op. cit.)
- Lewin, K.: Field Theory in Social Science. Greenwood Press, 1975 (2nd. printing)
- Rapaport, A.: "Conflict Resolution in the Light of Game Theory and Beyond" in Swingle, P.: The Structure of Conflict. Academic Press, N. Y., 1970
- Raven y Kruglauski en Swingle Ed. The Structure of Conflict. Academic Press, N. Y., London, 1970
- Siegel, S.: Estadística no Paramétrica. Trillas, México, 1972
- Siegel & Fouraker: Bargaining and Group Decisions Making. McGraw-Hill, N. Y., 1960
- Sherif, M. y otros: Intergroup Conflict & Cooperation: The Robbers Cave Experiment. University Book Exchange, Okla, 1961
- Swingle, P.: The Structure of Conflict. Academic Press, N. Y., London, 1970
- Osgood, C. E. & Tannenbaum, P. H.: The Principle of Congruity in Prediction of Attitude Change. Psych. Review 1955, 62, 42 - 55.
- Thibaut, J. & Kelly, H.: The Social Psychology of Groups. John Wiley, N. Y., London, 1969 (8th printing)
- Marx, K.: La Miseria de la Filosofía

Prueba "t" de significancia de la diferencia entre Ms de número de interacciones entre los grupos simétricos y asimétricos

Grupo 1 Simétrica

X	x	x <sup>2</sup>	
3	-1.2	1.44	M = 4.2
3	-1.2	1.44	
3	-1.2	1.44	
4	-.2	.04	Σ x <sup>2</sup> = 13.60
4	-.2	.04	
4	-.2	.04	
4	-.2	.04	
5	+.8	.64	
5	+.8	.64	
7	+2.8	7.84	
		<u>13.60</u>	

Grupo 2 Asimétrica

X	f	Xf	x	fX	fX <sup>2</sup>	
1	7	7	-1.19	-8.33	9.91	M = 2.19
2	3	6	-.19	-.57	.11	Σ x <sup>2</sup> = 24.43
3	2	6	.81	+1.62	1.31	
4	4	16	1.81	+7.24	13.10	
	<u>16</u>	<u>35</u>			<u>24.43</u>	

$$T_{comb_{1-2}} = \sqrt{\frac{13.60 + 24.43}{9 + 15}} = \sqrt{\frac{38.03}{24}} = 1.58 = \boxed{1.26}$$

$$ES_D = 1.26 \sqrt{\frac{10 * 16}{10 * 16}} = 1.26 \sqrt{\frac{26}{160}} = 1.26 \sqrt{.16} = 1.26 * .40 = \boxed{.50}$$

$$t = \frac{4.2 - 2.19}{.50} = \frac{2.01}{.50} = 4.02$$

Garrett, 1965 pag 224

Signif a a da .01 de P

Análisis de Varianza para la significancia de las diferencias entre las Ms. del no. de interacciones de los grupos de simetría: total - relativa - nula

	Total		Relativa		Nula		
	X	X <sup>2</sup>	X	X <sup>2</sup>	X	X <sup>2</sup>	
	3	9	5	25	3	9	
	3	9	2	4	4	16	
	4	16			5	25	
	<u>4</u>	<u>16</u>	<u>    </u>	<u>    </u>	<u>    </u>	<u>    </u>	
Suma	14		12		12		Suma Total =
Medias	3.5		6		4		Mediagrav = 4

$$C = \frac{38^2}{9} = \frac{1444}{9} = \boxed{160.44}$$

$$SC_T = 174 - 160.44 = \boxed{13.56}$$

$$SC_{entre} = \left( \frac{14^2}{4} + \frac{12^2}{2} + \frac{12^2}{3} \right) - 160.44 =$$

$$\left( \frac{196}{4} + \frac{144}{2} + \frac{144}{3} \right) - 160.44 = 49 + 72 + 48 - 160.44 =$$

$$\boxed{8.6}$$

$$SC_{dentro} = 13.56 - 8.60 = \boxed{4.96}$$

Garret, H.: Statistics in Psychology & Education  
Longmans U.S.A, 1965

Fuente	gl	SC	V	$\sigma$
Entre	2	8.60	4.3	
Dentro	6	4.96	.83	.91
Total	8			

$$F = \frac{4.30}{.83} = \boxed{5.18}$$

Para 2/6 gl, una F de 5.14 significativa a .05 de P

Prueba "t" entre Situac Total y Relativa }  $ES_D = .91 \sqrt{\frac{4+2}{4 \times 2}} = .91 \sqrt{\frac{6}{8}} = \boxed{.79}$

$t = \frac{2.50}{.79} = 3.16$  Significativa a .01 de P

Prueba "t" entre Situac Nula y Relativa }  $ES_D = .91 \sqrt{\frac{2+3}{2 \times 3}} = .91 \sqrt{\frac{5}{6}} = .83$

$t = \frac{2}{.83} = 2.41$  Significativa a .03 de P

Prueba  $t$  de significancia de la diferencia entre el no. de interacciones entre los grupos de asimetría intensa y leve

### Grupo 1 Asimetría leve

X	f	X	fX	fX <sup>2</sup>
1	5	-.78	-3.90	3.04
2	2	+.22	.44	.10
3	1	1.22	1.22	1.49
4	1	2.22	2.22	4.93
	<u>9</u>			<u>9.56</u>

M = 1.78

### Grupo 2 Asimetría Intensa

X	f	X	fX	fX <sup>2</sup>
1	2	-1.71	3.42	5.85
2	1	-.71	.71	.50
3	1	.29	.29	.08
4	3	1.29	3.87	4.99
	<u>7</u>			<u>11.42</u>

M = 2.71

$$D_{comb.1-2} = \sqrt{\frac{9.56 + 11.42}{8+6} = \frac{20.98}{14} = 1.50} = \boxed{1.22}$$

$$ES_D = 1.22 \sqrt{\frac{9+7}{9 \times 7}} = 1.22 \sqrt{.25} = 1.22 \times .50 = \boxed{.61}$$

$$t = \frac{2.71 - 1.78}{.61} = \boxed{1.52}$$

No significativa

P de .075 a una cola

Garret, 1965 pag. 224

Prueba 4

Diferencia de tiempos de asimilación  
Prueba "t"

Grupo Intensa

X	$\bar{x}$	$\bar{x}^2$	
5	-4.86	23.62	M = 9.86
13	3.14	9.86	
10	.14	.02	
7	-2.86	8.18	
15	5.14	26.42	
14	4.14	17.14	
5	-4.86	23.62	
<u>N=7</u>	<u>69</u>	<u>108.86</u>	

Grupo 2 Leve

4	-3.88	15.05	M = 7.88
6	-1.88	3.53	
3	-4.88	23.81	
13	5.12	26.21	
9	1.12	1.25	
5	-2.88	8.29	
15	7.12	50.69	
8	.12	.01	
<u>N=8</u>	<u>63</u>	<u>128.84</u>	

$$S_{comb, 12} = \sqrt{\frac{108.86 + 128.84}{6+7}} = \sqrt{\frac{237.30}{13}} = \sqrt{18.25} = 4.27$$

$$ES_D = 4.27 \sqrt{\frac{8+7}{8 \times 7}} = 4.27 \sqrt{\frac{15}{56}} = 4.27 \times .52 = 2.21$$

$$t = \frac{1.98}{2.21} = .90 \quad \text{No significativa}$$

## Prueba 5

Diferencias tiempo de Simetria  
Prueba "t"

Grupo 1		
Simetria Total		
X	x	x <sup>2</sup>
10	+ .33	.11
13	3.33	11.09
<u>6</u>	<u>3.67</u>	<u>13.47</u>
29		24.67
		9.67

Grupo 2 Nula		
X	x	x <sup>2</sup>
4	2	4
<u>8</u>	<u>2</u>	<u>4</u>
12		8
		M=6

$$\sigma_{comb_{12}} = \sqrt{\frac{24.67 + 8}{2+1}} = \frac{32.67}{3} = 3.30$$

$$ES_0 = 3.30 \sqrt{\frac{3+2}{3 \times 2}} = \sqrt{\frac{5}{6}} = .91 \times 3.30 = 3.01$$

$$t = \frac{3.67}{3.01} = 1.22 \quad \text{No significativa}$$

# Prueba Estadística 6

Razón crítica para la significancia de la diferencia entre porcentajes

$$\begin{aligned} \text{Porcentaje en simetría} &= 44 = P_1 \\ \text{" " " asimetría} &= 6 = P_2 \end{aligned}$$

$$P = \frac{N_1 P_1 + N_2 P_2}{N_1 + N_2} = \frac{(44 \times 9) + (6 \times 16)}{9 + 16}$$

$$P = \frac{396 + 96}{25} = \frac{492}{25} = 19.6$$

$$Q = 100 - P = 80.4$$

$$ES_D = \sqrt{PQ \left( \frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \right)} = \sqrt{19.6 \times 80.4 \left( \frac{1}{9} + \frac{1}{16} \right)}$$

$$ES_D = \sqrt{1575 (.11 + .06)} = \sqrt{267.75} = 16.37$$

$$RC = \frac{38}{16.37} = 2.37 \text{ corresponde a una } P \text{ de } .01 \text{ Significativa}$$

Garret, H.: Statistics in Psychology & Education  
Longmans, U.S.A., 1965  
(pag 236)

# Prueba Estadística 7

Prueba "t" de la significancia de la diferencia entre Ms de payoffs relativos obtenidos por el ganador en las situaciones de simetría frente a asimetría

Simetría		
X	x'	y <sup>2</sup>
5	2.40	5.76
0	-2.60	6.76
3	.40	.16
0	-2.60	6.76
<u>5</u>	<u>2.40</u>	<u>5.76</u>
13		25.20

M = 2.60

$$\sigma_{comb} = \sqrt{\frac{25 \cdot 20 + 710 \cdot 10}{4 + 14}} = 6.39$$

$$ES_D = 6.39 \sqrt{\frac{5 + 15}{5 \times 15}} = 3.30$$

$$t = \frac{10.50}{3.30} = 3.18$$

Significativa a más de .01 de P

Asimetría		
X	y	y <sup>2</sup>
5	-8.10	65.61
15	1.90	3.61
20	6.90	47.61
6.5	-6.60	43.56
15	1.90	3.61
20	6.90	47.61
6	-7.10	50.41
5	-8.10	65.61
25	11.90	141.61
25	11.90	141.61
10	3.10	9.61
9	-4.10	16.81
15	1.90	3.61
5	-8.10	65.61
<u>15</u>	<u>1.90</u>	<u>3.61</u>
196.5		710.10

M = 13.10

# Prueba Estadística 8

Prueba "t" de la significancia de la diferencia entre los payoffs relativos obtenidos por el ganador en Dos situaciones de asimetría leve e intensa

Asimetría Leve			Asimetría Intensa		
X	$\chi$	$\chi^2$	X	$\chi$	$\chi^2$
5	-5.75	33.06	20	4.21	17.72
15	4.25	18.06	6.5	-9.29	86.30
15	4.25	18.06	25	9.21	84.82
20	9.25	85.56	25	9.21	84.82
6	-4.75	22.56	10	-5.79	33.52
5	-5.75	33.06	9	-6.79	46.10
5	-5.74	33.06	15	-.79	.62
<u>15</u>	4.25	<u>18.06</u>			<u>353.90</u>
86		261.48	110.5		

$$M = 10.75$$

$$M = 15.79$$

$$S_{comb} = \sqrt{\frac{353.90 + 261.48}{6+7}} = \sqrt{47.34} = 6.88$$

$$ES_0 = 6.88 \sqrt{\frac{7+8}{7 \times 8}} = 6.88 \times 0.52 = 3.56$$

$$t = \frac{5.04}{3.56} = 1.42 \quad \text{Correspondiente a una } P < .05$$

# Prueba Estadística 9

Prueba binomial para la significancia del número de veces que el ganador de la negociación resultó conforme a lo predicho en las situaciones de asimetría

11/15 veces el ganador resultó conforme a lo esperado, es este resultado significativo?

En la tabla de "valores pequeños de  $\chi$  en la prueba binomial" a una  $\chi$  de 4 le corresponde, con una  $N$  de 15, una 

P de
.06

Siegel, S: Estadística no paramétrica  
Trillas, Mexico, 1972  
pag. 59

## Análisis Estadístico 10

Prueba binomial para la significancia del número de veces que el iniciador de la negociación la pierde

12/18 El iniciador pierde en la negociación.

En la tabla de "valores pequeños de  $X$  para la prueba binomial" de Siegel (1972 p. 284) A una  $X$  de 6 con  $N$  de 18 corresponde una  $P$  de .12

método en Siegel 1972 pag. 59

## Introducción e instrucciones

Dada la importancia que reviste en nuestros días la capacidad para negociar, se está haciendo un estudio de medición de la capacidad individual para negociar y por ello se le ha pedido su cooperación

La tarea que usted tendrá que realizar es sencilla y rápida y consistirá en lo siguiente:

a) Usted y sus compañeros van a participar en un "juego de negocios" consistente en la compraventa de un terreno. El juego se llevará a cabo por parejas, de tal manera que cada comprador jugará con su vendedor correspondiente pero ningún participante sabrá quien es su pareja pues los "vendedores" estarán en un salón y los "compradores" en otro. Así, cada quien estará jugando con "alguien" del otro salón y la comunicación con ese "alguien" se hará por escrito y a través de un mensajero.

b) Usted recibirá unas hojas que constituirán su material de juego y que son como las que aquí le muestro:

La primera en blanco es para que pongan su nombre, su grado escolar y grupo. Además, al centro y en forma claramente visible escribirán el número clave que el experimentador les señale.

La segunda hoja contiene los datos referentes al negocio que usted tiene que efectuar.

La tercera, titulada hoja de razonamientos será empleada para que usted explique el por qué de cada una de las proposiciones que le mande a su pareja. Tendrá que numerar sus razonamientos de acuerdo al número de la proposición enviada y escribirlos inmediatamente después de mandarla.

La cuarta hoja contiene un pequeño cuestionario que usted contestará una vez terminado el juego.

La quinta es una hoja en blanco para pequeños cálculos que desee hacer.

c) Además, recibirá una hoja adicional denominada hoja de intercambio que es aquella que servirá para intercambiar proposiciones. En esta hoja no debe poner su nombre. Los participantes que la reciban primero deberán comenzar el juego. Los demás habrán de esperar a que le sea enviada por su pareja.

d) Una vez que reciba todo el material, tendrá que leer cuidadosamente la segunda hoja y acto seguido dedicarse a la tarea de vender o comprar (de acuerdo al rol que le haya tocado desempeñar) el terreno tratando, desde luego de hacer un buen negocio o sea de lograr el precio más conveniente para usted.

Su capacidad de negociación va a ser medida de acuerdo a los siguientes tres criterios:

- 1) Que tan bueno sea el negocio que usted logre hacer
- 2) Cuánto tiempo tarde en efectuarlo
- 3) Qué tan buenos sean los razonamientos en los que usted fundamente su negocio

Así, usted recibirá una calificación alta si logra hacer un buen negocio, en poco tiempo y bien fundamentado. Su calificación descenderá en razón de que su negocio no sea tan bueno, se tarde mucho en cerrarlo o no esté bien razonado.

Su calificación será de cero solo en el caso de que usted no logre comprar o vender el terreno a su compañero participante, pues en ese caso no habrá hecho ningún negocio.

e) Si usted fue señalado para iniciar el negocio deberá mandar la primera proposición a su pareja, escribiéndola en el espacio indicado en la hoja de intercambio. Si usted no fue señalado para iniciar el negocio, espere a que le llegue una proposición de parte de su pareja, considérela y conteste en el espacio indicado si la acepta y si no, escriba a continuación lo que usted le propone.

f) Cuando tenga lista su proposición levante la mano para que el mensajero la recoja y envíe a su pareja.

g) Una vez iniciado el intercambio cuenta con 15 minutos para realizar el negocio. El experimentador le avisará cuando falten 3 minutos para que se agote el tiempo.

h) Como ya se había antes mencionado, después de mandar su proposición, debe anotar en la hoja de razonamientos en qué se basó para hacerla.

i) Cuando usted acepte la proposición de su compañero, avise al experimentador para que dé por terminado el negocio y el mensajero así se lo haga saber a su pareja del otro salón.

j) Finalmente se le pide dar contestación al cuestionario y se le suplica que una vez abandonado el salón no comente el "estudio" en el que ha colaborado usted para evitar la invalidación del mismo.

### Comprador 1

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un industrial que está interesado en construir una fábrica en el terreno arriba mencionado, que resulta apropiado para sus planes tanto por el tamaño que tiene como por las ventajas que ofrece.

Los artículos que usted fabrica se rompen fácilmente y ello le encarece el transporte de los mismos. En la zona donde está ubicado el terreno se localizan sus principales clientes, así que su problema de transporte sería mínimo si usted lograra establecerse en dicha zona. Usted ha estado buscando terrenos por allí desde hace tiempo y por ello se ha dado cuenta de que ya no hay terrenos con las características del que ahora ha visto.

Después de hacer sus cálculos usted ha llegado a la conclusión de que el precio máximo que podría pagar por el terreno es de \$100.00 mt.<sup>2</sup>. Su negocio no resistiría por el momento una inversión más fuerte, así que usted va a tratar de negociar el precio más conveniente.

Usted sabe que la persona que le vende el terreno es un vendedor profesional que vive de la venta de terrenos. El necesita vender este terreno para completar su cuota anual y de no hacerlo se vería en apuros económicos. Por otra parte la situación crítica por la que atraviesa el País ha provocado un receso de inversiones así que su vendedor está consciente de que hallar clientes como usted dispuestos a invertir, es algo difícil por el momento.

Además usted ha podido enterarse de que el terreno en cuestión es propiedad de una Compañía Fraccionadora que lo ha pasado en concesión a su vendedor pidiéndoles un precio base de \$50.00 mt.<sup>2</sup>.

### Vendedor 1

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un vendedor profesional o sea que vive de la venta de terrenos. Su forma de trabajar es a base de concesiones. Ahora tiene a concesión el terreno arriba mencionado, por el cual la Compañía Fraccionadora, propietaria del mismo, quiere recibir \$50.00 mt.<sup>2</sup>. Si usted logra vender el terreno más caro, todo lo que exceda del precio antes indicado, será ganancia para usted.

Usted ha calculado que para vivir desahogadamente necesita vender anualmente 6 terrenos como el que ahora tiene. Está usted en el mes de octubre y solo ha vendido 5 terrenos o sea que si vendiera éste, tendría ya "hecho su año". Si no lo vendiera, se vería en apuros económicos.

Ahora se le ha presentado un comprador y usted sabe que la situación económica por la que atraviesa el País es crítica y que ello ha provocado un receso de inversiones por lo que no tendría muchas oportunidades de conseguir clientes en los dos meses que faltan para acabar el año.

Usted ha indagado que su comprador es un industrial que desea construir una fábrica en la que habrá de producir unos artículos que se rompen con facilidad y que por tanto son difíciles y caros de transportar. Además usted está enterado de que en la zona donde se halla el terreno se localizan los principales clientes de su comprador y por tanto sus costos de transporte se reducirían considerablemente si se estableciera por aquél lugar. A usted le han dicho también que su comprador ha estado buscando terrenos por la zona en cuestión y no ha encontrado ningún otro que le satisfaga sus necesidades actuales por lo que está dispuesto a pagar hasta \$100.00 mt.<sup>2</sup>.

## Comprador 2

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un industrial que está interesado en construir una fábrica en el terreno arriba mencionado, que resulta apropiado para sus planes tanto por el tamaño que tiene como por las ventajas que ofrece.

Los artículos que usted fabrica se rompen fácilmente y ello le encarece el transporte de los mismos. En la zona donde está ubicado el terreno se localizan sus principales clientes, así que su problema de transporte sería mínimo si usted lograra establecerse en dicha zona. Usted ha estado buscando terrenos por allí desde hace tiempo y por ello se ha dado cuenta de que ya no hay terrenos con las características del que ahora ha visto.

Después de hacer sus cálculos usted ha llegado a la conclusión de que el precio máximo que podría pagar por el terreno es de \$100.00 mt.<sup>2</sup>. Su negocio no resistiría por el momento una inversión más fuerte, así que usted va a tratar de negociar el precio más conveniente.

Usted sabe que la persona que le vende el terreno es un vendedor profesional que vive de la venta de terrenos. El necesita vender este terreno para completar su cuota anual y de no hacerlo se vería en apuros económicos. Por otra parte la situación crítica por la que atraviesa el País ha provocado un receso de inversiones así que su vendedor está consciente de que hallar clientes como usted dispuestos a invertir, es algo difícil por el momento.

Además usted ha podido enterarse de que el terreno en cuestión es propiedad de una Compañía Fraccionadora que lo ha pasado en concesión a su vendedor pidiéndole un precio base de \$50.00 mt.<sup>2</sup>.

## Vendedor 2

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un vendedor profesional o sea que vive de la venta de terrenos. Su forma de trabajar es a base de concesiones. Ahora tiene a concesión el terreno arriba mencionado, por el cual la Compañía Fraccionadora, propietaria del mismo, quiere recibir \$50.00 mt.<sup>2</sup>. Si usted logra vender el terreno más caro, todo lo que exceda del precio antes indicado, será ganancia para usted.

Usted ha calculado que para vivir desahogadamente necesita vender anualmente 6 terrenos como el que ahora tiene. Está usted en el mes de octubre y solo ha vendido 5 terrenos o sea que si vendiera éste, tendría ya "hecho su año". Si no lo vendiera, se vería en apuros económicos.

Ahora se le ha presentado un comprador y sabe que la situación económica por la que atraviesa el País es crítica y que ello ha provocado un receso de inversiones por lo que no tendría muchas oportunidades de conseguir clientes en los dos meses que faltan para acabar el año.

Usted ha indagado que su comprador es un industrial que desea construir una fábrica en la que habrá de producir unos artículos que se rompen con facilidad y que por tanto son difíciles y caros de transportar. Además, usted está enterado de que en la zona donde se halla el terreno, se localizan los principales clientes de su comprador y por tanto sus costos de transporte se reducirían considerablemente si se estableciera por aquél lugar. Además a usted le han dicho que su comprador ha estado buscando terrenos por allí mismo y no ha encontrado ningún otro que le satisfaga sus necesidades actuales.

### Comprador 3

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un industrial que está interesado en construir una fábrica en el terreno arriba mencionado, que resulta apropiado para sus planes tanto por el tamaño que tiene como por las ventajas que ofrece.

Los artículos que usted fabrica se rompen fácilmente y ello le encarece el transporte de los mismos. En la zona donde está ubicado el terreno se localizan sus principales clientes, así que su problema de transporte sería mínimo si usted lograra establecerse en dicha zona. Usted ha estado buscando terrenos por allí desde hace tiempo y por ello se ha dado cuenta de que ya no hay terrenos con las características del que ahora ha visto.

Después de hacer sus cálculos usted ha llegado a la conclusión de que el precio máximo que podría pagar por el terreno es de \$100.00 mt.<sup>2</sup>. Su negocio no resistiría por el momento una inversión más fuerte, así que usted va a tratar de negociar el precio más conveniente.

Usted sabe que la persona que le vende el terreno es un vendedor profesional que vive de la venta de terrenos. El necesita vender este terreno para completar su cuota anual y de no hacerlo se vería en apuros económicos. Por otra parte la situación crítica por la que atraviesa el País ha provocado un receso de inversiones así que su vendedor está consciente de que hallar clientes como usted dispuestos a invertir, es algo difícil por el momento.

Además usted ha podido enterarse de que el terreno en cuestión es propiedad de una Compañía Fraccionadora que lo ha pasado en concesión a su vendedor pidiéndole un precio base de \$50.00 mt.<sup>2</sup>.

### Vendedor 3

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un vendedor profesional o sea que vive de la venta de terrenos. Su forma de trabajar es a base de concesiones. Ahora tiene a concesión el terreno arriba mencionado, por el cual la Compañía Fraccionadora, propietaria del mismo, quiere recibir \$50.00 mt.<sup>2</sup>. Si usted logra vender el terreno más caro, todo lo que exceda del precio antes indicado, será ganancia para usted.

Usted ha calculado que para vivir desahogadamente necesita vender anualmente 6 terrenos como el que ahora tiene. Está usted en el mes de octubre y solo ha vendido 5 terrenos o sea que si vendiera éste, tendría ya "hecho su año". Si no lo vendiera, se vería en apuros económicos.

Ahora se le ha presentado un comprador y usted sabe que la situación económica por la que atraviesa el País es crítica y que ello ha provocado un receso de inversiones por lo que no tendría muchas oportunidades de conseguir clientes en los dos meses que faltan para acabar el año.

#### Comprador 4

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un industrial que está interesado en construir una fábrica en el terreno arriba mencionado, que resulta apropiado para sus planes tanto por el tamaño que tiene como por las ventajas que ofrece.

Los artículos que usted fabrica se rompen fácilmente y ello le encarece el transporte de los mismos. En la zona donde está ubicado el terreno se localizan sus principales clientes, así que su problema de transporte sería mínimo si usted lograra establecerse en dicha zona. Usted ha estado buscando terrenos por allí desde hace tiempo y por ello se ha dado cuenta de que ya no hay terrenos con las características del que ahora ha visto.

Después de hacer sus cálculos usted ha llegado a la conclusión de que el precio máximo que podría pagar por el terreno es de \$100.00 mt.<sup>2</sup>. Su negocio no resistiría por el momento una inversión más fuerte, así que usted va a tratar de negociar el precio más conveniente.

Usted sabe que la persona que le vende el terreno es un vendedor profesional que vive de la venta de terrenos. El necesita vender este terreno para completar su cuota anual y de no hacerlo se vería en apuros económicos. Por otra parte la situación crítica por la que atraviesa el País ha provocado un receso de inversiones así que su vendedor está conciente de que hallar clientes como usted, dispuestos a invertir, es algo difícil por el momento.

#### Vendedor 4

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un vendedor profesional o sea que vive de la venta de terrenos. Su forma de trabajar es a base de concesiones. Ahora tiene a concesión el terreno arriba mencionado, por el cual la Compañía Fraccionadora, propietaria del mismo, quiere recibir \$50.00 mt.<sup>2</sup>. Si usted logra vender el terreno más caro, todo lo que exceda del precio antes indicado, será ganancia para usted.

Usted ha calculado que para vivir desahogadamente necesita vender anualmente 6 terrenos como el que ahora tiene. Está usted en el mes de octubre y solo ha vendido 5 terrenos o sea que si vendiera éste, tendría ya "hecho su año". Si no lo vendiera, se vería en apuros económicos.

Ahora se le ha presentado un comprador y usted sabe que la situación económica por la que atraviesa el País es crítica y que ello ha provocado un receso de inversiones por lo que no tendría muchas oportunidades de conseguir clientes en los dos meses que faltan para acabar el año.

Usted ha indagado que su comprador es un industrial que desea construir una fábrica en la que habrá de producir unos artículos que se rompen con facilidad y que por tanto son difíciles y caros de transportar. Además usted está enterado de que en la zona donde se halla el terreno se localizan los principales clientes de su comprador y por tanto sus costos de transporte se reducirían considerablemente si se estableciera por aquél lugar. A usted le han dicho también que su comprador ha estado buscando terrenos por la zona en cuestión y no ha encontrado ningún otro que le satisfaga sus necesidades actuales por lo que está dispuesto a pagar hasta \$100.00 mt.<sup>2</sup>.

## Comprador 5

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un industrial que está interesado en construir una fábrica en el terreno arriba mencionado, que resulta apropiado para sus planes tanto por el tamaño que tiene como por las ventajas que ofrece.

Los artículos que usted fabrica se rompen fácilmente y ello le encarece el transporte de los mismos. En la zona donde está ubicado el terreno se localizan sus principales clientes, así que su problema de transporte sería mínimo si usted lograra establecerse en dicha zona. Usted ha estado buscando terrenos por allí desde hace tiempo y por ello se ha dado cuenta de que ya no hay terrenos con las características del que ahora ha visto.

Después de hacer sus cálculos usted ha llegado a la conclusión de que el precio máximo que podría pagar por el terreno es de \$100.00 mt.<sup>2</sup>. Su negocio no resistiría por el momento una inversión más fuerte, así que usted va a tratar de negociar el precio más conveniente.

Usted sabe que la persona que le vende el terreno es un vendedor profesional que vive de la venta de terrenos. El necesita vender este terreno para completar su cuota anual y de no hacerlo se vería en apuros económicos. Por otra parte la situación crítica por la que atraviesa el País ha provocado un receso de inversiones así que su vendedor está conciente de que hallar clientes como usted, dispuestos a invertir, es algo difícil por el momento.

### Vendedor 5

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un vendedor profesional o sea que vive de la venta de terrenos. Su forma de trabajar es a base de concesiones. Ahora tiene a concesión el terreno arriba mencionado, por el cual la Compañía Fraccionadora, propietaria del mismo, quiere recibir \$50.00 mt.<sup>2</sup>. Si usted logra vender el terreno más caro, todo lo que exceda del precio antes indicado, será ganancia para usted.

Usted ha calculado que para vivir desahogadamente necesita vender anualmente 6 terrenos como el que ahora tiene. Está usted en el mes de octubre y solo ha vendido 5 terrenos o sea que si vendiera éste, tendría ya "hecho su año". Si no lo vendiera, se vería en apuros económicos.

Ahora se le ha presentado un comprador y sabe que la situación económica por la que atraviesa el País es crítica y que ello ha provocado un receso de inversiones por lo que no tendría muchas oportunidades de conseguir clientes en los dos meses que faltan para acabar el año.

Usted ha indagado que su comprador es un industrial que desea construir una fábrica en la que habrá de producir unos artículos que se rompen con facilidad y que por tanto son difíciles y caros de transportar. Además, usted está enterado de que en la zona donde se halla el terreno, se localizan los principales clientes de su comprador y por tanto sus costos de transporte se reducirían considerablemente si se estableciera por aquél lugar. Además a usted le han dicho que su comprador ha estado buscando terrenos por allí mismo y no ha encontrado ningún otro que le satisfaga sus necesidades actuales.

### Comprador 6

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un industrial que está interesado en construir una fábrica en el terreno arriba mencionado, que resulta apropiado para sus planes tanto por el tamaño que tiene como por las ventajas que ofrece.

Los artículos que usted fabrica se rompen fácilmente y ello le encarece el transporte de los mismos. En la zona donde está ubicado el terreno se localizan sus principales clientes, así que su problema de transporte sería mínimo si usted lograra establecerse en dicha zona. Usted ha estado buscando terreno por allí desde hace tiempo y por ello se ha dado cuenta de que ya no hay terrenos con las características del que ahora ha visto.

Después de hacer sus cálculos usted ha llegado a la conclusión de que el precio máximo que podría pagar por el terreno es de \$100.00 mt.<sup>2</sup>. Su negocio no resistiría por el momento una inversión más fuerte, así que usted va a tratar de negociar el precio más conveniente.

Usted sabe que la persona que le vende el terreno es un vendedor profesional que vive de la venta de terrenos. El necesita vender este terreno para completar su cuota anual y de no hacerlo se vería en apuros económicos. Por otra parte la situación crítica por la que atraviesa el País ha provocado un receso de inversiones así que su vendedor está conciente de que hallar clientes como usted, dispuestos a invertir, es algo difícil por el momento.

Vendedor 6

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un vendedor profesional o sea que vive de la venta de terrenos. Su forma de trabajar es a base de concesiones. Ahora tiene a concesión el terreno arriba mencionado, por el cual la Compañía Fraccionadora, propietaria del mismo, quiere recibir \$50.00 mt.<sup>2</sup>. Si usted logra vender el terreno más caro, todo lo que exceda del precio antes indicado, será ganancia para usted.

Usted ha calculado que para vivir desahogadamente necesita vender anualmente 6 terrenos como el que ahora tiene. Está usted en el mes de octubre y solo ha vendido 5 terrenos o sea que si vendiera éste, tendría ya "hecho su año". Si no lo vendiera, se vería en apuros económicos.

Ahora se le ha presentado un comprador y usted sabe que la situación económica por la que atraviesa el País es crítica y que ello ha provocado un receso de inversiones por lo que no tendría muchas oportunidades de conseguir clientes en los dos meses que faltan para acabar el año.

### Comprador 7

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un industrial que está interesado en construir una fábrica en el terreno arriba mencionado, que resulta apropiado para sus planes tanto por el tamaño que tiene como por las ventajas que ofrece.

Los artículos que usted fabrica se rompen fácilmente y ello le encarece el transporte de los mismos. En la zona donde está ubicado el terreno se localizan sus principales clientes, así que su problema de transporte sería mínimo si usted lograra establecerse en dicha zona. Usted ha estado buscando terrenos por allí desde hace tiempo y por ello se ha dado cuenta de que ya no hay terrenos con las características del que ahora ha visto.

Después de hacer sus cálculos usted ha llegado a la conclusión de que el precio máximo que podría pagar por el terreno es de \$100.00 mt.<sup>2</sup>. Su negocio no resistiría por el momento una inversión más fuerte, así que usted va a tratar de negociar el precio más conveniente.

Vendedor 7

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un vendedor profesional o sea que vive de la venta de terrenos. Su forma de trabajar es a base de concesiones. Ahora tiene a concesión el terreno arriba mencionado, por el cual la Compañía Fraccionadora, propietaria del mismo, quiere recibir \$50.00 mt.<sup>2</sup>. Si usted logra vender el terreno más caro, todo lo que exceda del precio antes indicado, será ganancia para usted.

Usted ha calculado que para vivir desahogadamente necesita vender anualmente 6 terrenos como el que ahora tiene. Está usted en el mes de octubre y solo ha vendido 5 terrenos o sea que si vendiera éste, tendría ya "hecho su año". Si no lo vendiera, se vería en apuros económicos.

Ahora se le ha presentado un comprador y usted sabe que la situación económica por la que atraviesa el País es crítica y que ello ha provocado un receso de inversiones por lo que no tendría muchas oportunidades de conseguir clientes en los dos meses que faltan para acabar el año.

Usted ha indagado que su comprador es un industrial que desea construir una fábrica en la que habrá de producir unos artículos que se rompen con facilidad y que por tanto son difíciles y caros de transportar. Además usted está enterado de que en la zona donde se halla el terreno se localizan los principales clientes de su comprador y por tanto sus costos de transporte se reducirían considerablemente si se estableciera por aquél lugar. A usted le han dicho también que su comprador ha estado buscando terrenos por la zona en cuestión y no ha encontrado ningún otro que le satisfaga sus necesidades actuales por lo que está dispuesto a pagar hasta \$100.00 mt.<sup>2</sup>.

### Comprador 8

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un industrial que está interesado en construir una fábrica en el terreno arriba mencionado, que resulta apropiado para sus planes tanto por el tamaño que tiene como por las ventajas que ofrece.

Los artículos que usted fabrica se rompen fácilmente y ello le encarece el transporte de los mismos. En la zona donde está ubicado el terreno se localizan sus principales clientes, así que su problema de transporte sería mínimo si usted lograra establecerse en dicha zona. Usted ha estado buscando terrenos por allí desde hace tiempo y por ello se ha dado cuenta de que ya no hay terrenos con las características del que ahora ha visto.

Después de hacer sus cálculos usted ha llegado a la conclusión de que el precio máximo que podría pagar por el terreno es de \$100.00 mts.<sup>2</sup>. Su negocio no resistiría por el momento una inversión más fuerte, así que usted va a tratar de negociar el precio más conveniente.

### Vendedor 8

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece la siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un vendedor profesional o sea que vive de la venta de terrenos. Su forma de trabajar es a base de concesiones. Ahora tiene a concesión el terreno arriba mencionado, por el cual la Compañía Fraccionadora, propietaria del mismo, quiere recibir \$50.00 mt.<sup>2</sup>. Si usted logra vender el terreno más caro, todo lo que exceda del precio antes indicado, será ganancia para usted.

Usted ha calculado que para vivir desahogadamente necesita vender anualmente 6 terrenos como el que ahora tiene. Está usted en el mes de octubre y solo ha vendido 5 terrenos o sea que si vendiera éste, tendría ya "hecho su año". Si no lo vendiera, se vería en apuros económicos.

Ahora se le ha presentado un comprador y sabe que la situación económica por la que atraviesa el País es crítica y que ello ha provocado un receso de inversiones por lo que no tendría muchas oportunidades de conseguir clientes en los dos meses que faltan para acabar el año.

Usted ha indagado que su comprador es un industrial que desea construir una fábrica en la que habrá de producir unos artículos que se rompen con facilidad y que por tanto son difíciles y caros de transportar. Además, usted está enterado de que en la zona donde se halla el terreno, se localizan los principales clientes de su comprador y por tanto sus costos de transporte se reducirían considerablemente si se estableciera por aquél lugar. Además a usted le han dicho que su comprador ha estado buscando terrenos por allí mismo y no ha encontrado ningún otro que le satisfaga sus necesidades actuales.

### Comprador 9

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona, el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un industrial que está interesado en construir una fábrica en el terreno arriba mencionado, que resulta apropiado para sus planes tanto por el tamaño que tiene como por las ventajas que ofrece.

Los artículos que usted fabrica se rompen fácilmente y ello le encarece el transporte de los mismos. En la zona donde está ubicado el terreno se localizan sus principales clientes, así que su problema de transporte sería mínimo si usted lograra establecerse en dicha zona. Usted ha estado buscando terrenos por allí desde hace tiempo y por ello se ha dado cuenta de que ya no hay terrenos con las características del que ahora ha visto.

Después de hacer sus cálculos usted ha llegado a la conclusión de que el precio máximo que podría pagar por el terreno es de \$100.00 mt.<sup>2</sup>. Su negocio no resistiría por el momento una inversión más fuerte, así que usted va a tratar de negociar el precio más conveniente.

### Vendedor 9

Hay un terreno de 10,000 mts.<sup>2</sup> en una zona industrial que ofrece las siguientes ventajas: electricidad, agua, pavimento, teléfono, vías de acceso y medios de comunicación. Además para estimular la industrialización de esa zona el Gobierno mantiene vigentes importantes reducciones de impuestos.

Usted es un vendedor profesional o sea que vive de la venta de terrenos. Su forma de trabajar es a base de concesiones. Ahora tiene a concesión el terreno arriba mencionado, por el cual la Compañía Fraccionadora, propietaria del mismo, quiere recibir \$50.00 mt.<sup>2</sup>. Si usted logra vender el terreno más caro, todo lo que exceda del precio antes indicado, será ganancia para usted.

Usted ha calculado que para vivir desahogadamente necesita vender anualmente 6 terrenos como el que ahora tiene. Está usted en el mes de octubre y solo ha vendido 5 terrenos o sea que si vendiera éste, tendría ya "hecho su año". Si no lo vendiera, se vería en apuros económicos.

Ahora se le ha presentado un comprador y usted sabe que la situación económica por la que atraviesa el País es crítica y que ello ha provocado un receso de inversiones por lo que no tendría muchas oportunidades de conseguir clientes en los dos meses que faltan para acabar el año.

## Lista de Tablas

		<u>Página</u>
Tabla I	Grupos aparejados integrantes de la muestra original	48
Tabla II	Concentración general de datos	54
Tabla III	Medias del N° de interacciones en las distintas situaciones experimentales	55
Tabla IV	Medias de tiempos en distintas situaciones experimentales	57
Tabla V	N° de casos que exceden el tiempo límite en las distintas situaciones experimentales	59
Tabla VI	Medias de ganancias relativas en las distintas situaciones experimentales	61
Tabla VII	Número de veces que el ganador resultó conforme a lo esperado en las situaciones asimétricas	63
Tabla VIII	N° de veces que el iniciador pierde, en las distintas situaciones experimentales	65
Tabla IX	N° de veces que el participante más firme gana, en las distintas situaciones experimentales	67
Tabla X	Análisis de la varianza en un modelo factorial fijo de dos entradas	72

	<b>Página</b>
Referencias	76
Apéndice 1 Pruebas Estadísticas	78
Apéndice 2 El Material	89

## INDICE

### Introducción

### Parte I Discusión Teórica

Capítulo		Página
1	Definición de conflicto	3
2	Variables estructurales y socio-psicológicas	7
3	Niveles de conflicto	8
4	¿Una tipología del conflicto?	9
5	Las funciones del conflicto	14
6	Formas de manejo del conflicto: Violencia y negociación	20
7	La terminación del conflicto	26
8	Conflicto y poder	35

### Parte II Reporte de Investigación

1	El problema	42
2	El experimento	44
3	Los sujetos	47
4	El material	49
5	El procedimiento	51
6	Análisis estadístico	53
7	Conclusiones	69
8	Discusión final	74