

El afecto en el proceso de negociación

.....
José Carlos Rodríguez Trueba

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

RESUMEN

El presente artículo, tomando como base el modelo de Barry y Oliver (1996) para el papel del afecto en el proceso de negociación, describe las distintas secuencias de dicho proceso (prenegociación, interacción, resultados y ejecución), otorgando a las emociones un papel central y relevante para lograr una mejor comprensión de la propia negociación.

Palabras clave: negociación, afecto, emociones, tácticas.

ABSTRACT

This article, based on Barry and Oliver's model (1996) for the role of affection in the bargaining process, describes the different sequences of said process (pre-bargaining, interaction, results and performance), with emphasis on the central and important role of emotions for a better understanding of the process itself.

Keywords: bargaining, affection, emotions, tactics.

1. EL AFECTO EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

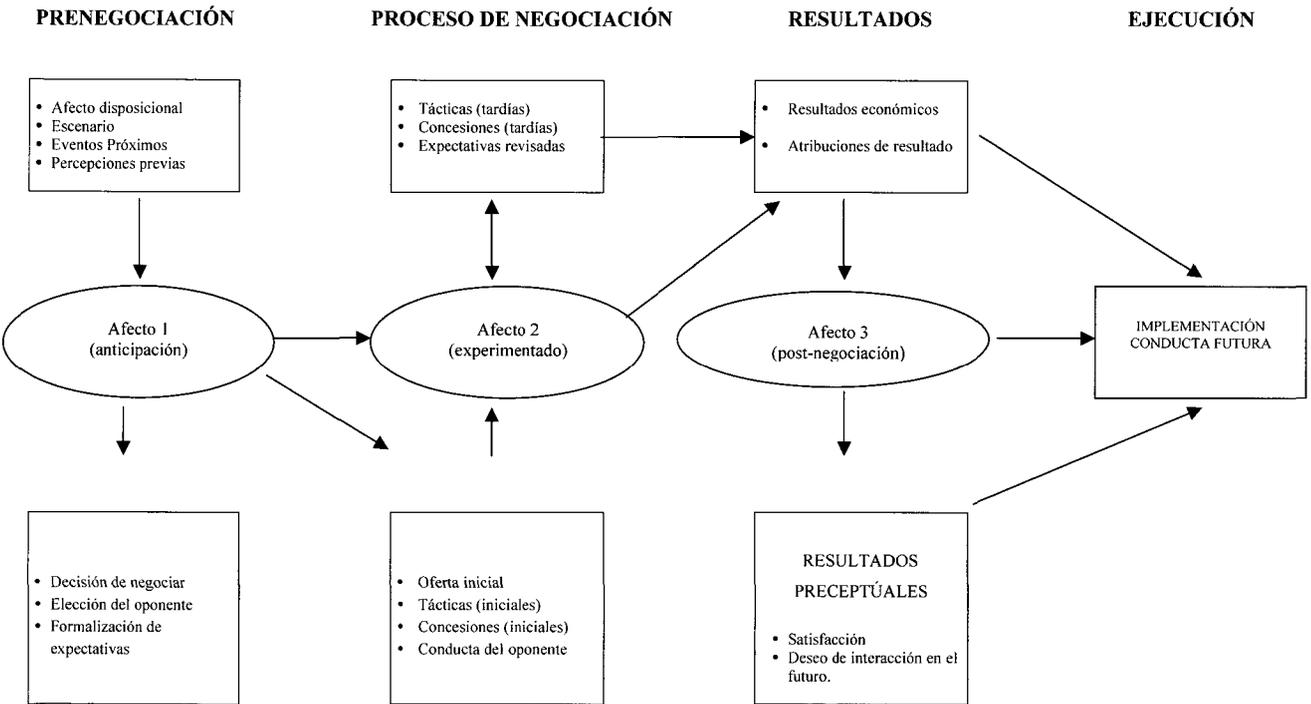
Poco más de una década ha pasado desde que Neale y Northcraft (1991) describieran el afecto como una de las áreas menos estudiadas de la negociación interpersonal. En el intervalo que va desde esa observación han aparecido algunos trabajos nuevos en esta área. Mucho de lo que conocemos (o podemos inferir de estudios en áreas relacionadas tales como el procesamiento de la información y la toma de decisiones) acerca del papel del afecto en la negociación fue plasmado en una revisión y modelo de Barry y Oliver (1996). Su modelo describe cómo el afecto está inicialmente influenciado por eventos previos pre-negociación (incluyendo percepciones) y las disposiciones de los participantes; cómo el afecto dentro de una negociación se influencia y es influido por conductas tácticas de intercambio entre las partes; y cómo el afecto post-negociación está influenciado por los resultados negociados (económicos y perceptuales) y, en definitiva, influye en la conducta posterior.

Después de realizar una revisión de investigaciones en distintos campos de aplicación, Barry y Oliver (1996, p. 130) concluyen: “El afecto es una potente influencia en diferentes conductas, a través de un número de campos y es un ingrediente necesario para una explicación exhaustiva de los pensamientos y conductas que tradicionalmente han sido investigados como fenómenos cognitivos”.

El objetivo del presente artículo es, a partir del modelo propuesto por estos autores, entender cómo los estados generalizados del afecto trabajan en conjunto con los procesos cognitivos, tanto como antecedentes como consecuentes, para explicar la conducta de negociación.

Modelo del papel del afecto en la negociación dialéctica

Figura 1.



En la figura 1 se presenta una estructura general del papel del afecto en la negociación, que traza el camino de la negociación como un proceso. El encuentro de negociación se describe a través de una serie de fases cognitivas y conductuales ordenadas, en las cuales los negociadores progresan a partir de una decisión inicial para entrar en la negociación, continuando a través de procesos de formulación de expectativas, de aplicación de estrategias, de evaluación de resultados y, por último, mejorando el acuerdo que debería ser alcanzado. Aunque la negociación diádica es un proceso de dos partes, el modelo en la figura 1 adopta la perspectiva de un negociador individual como unidad y nivel de análisis. Una suposición extendida es que los estados afectivos experimentados por los individuos influyen en (y en algunos casos son influidos por) la conducta de negociación de diferentes maneras y en diferentes estadios del proceso. Estas etapas son mostradas en la figura 1 y consisten en la orientación de la prenegociación, el proceso de negociación mismo, la comprensión de resultados y la implantación de conductas futuras.

2. CONDICIONES DE PREDISPOSICIÓN

Los niveles de afecto positivo o negativo experimentado por los negociadores son producto de antecedentes múltiples. En primer lugar, la valencia e intensidad de un episodio relevante de afecto varía con el nivel de afecto disposicional del negociador (Watson, Clark y Tellegen, 1988). Una segunda clase de antecedentes abarca el aspecto físico del lugar de negociación. Algunas veces referido como afecto inducido por el medio ambiente (Baron, 1990). Tercero, los estados afectivos pueden ser generados por situaciones o acontecimientos (películas, textos, etc.) experimentados inmediatamente antes del encuentro de negociación (Carnevale y Isen, 1986; Isen y Daubman, 1984). Por último, el afecto está en función de percepciones y experiencias anteriores de los negociadores. En este sentido se incluyen las reacciones de un negociador a encuentros de negociación previos (Oliver, Balakrishnan y Barry, 1994), lazos interpersonales con un oponente (Druckman y Broome, 1991), percepciones acerca de que el oponente actuó de forma engañosa en un encuentro anterior (Shapiro y Bies, 1994) u otras situaciones de relación interpersonal ya existentes (Polzer, Neale, y Glenn, 1993; Sondak y Moore, 1993). El atractivo personal que se deriva de la similitud interpersonal (Byrne, 1971) también puede contribuir a la formación del afecto de prenegociación positivo. De acuerdo con esto, se espera que las dimensiones de similitud que aumentan la atracción producirán afecto positivo cuando los negociadores tengan la oportunidad de percibir dichas similitudes. Aquí se incluirían actitudes comunes, preferencias y antecedentes (Cialdini, 1993).

La experiencia anterior en la mesa de negociación con un oponente determinado es especialmente relevante: Oliver *et al.* (1994) encuentran que la satisfacción

que se produce por un acuerdo negociado está asociada positivamente con el deseo de interacción futura con el mismo oponente y Lawler y Yoon (1993) afirman que el intercambio frecuente fomenta el afecto positivo, el cual produce un compromiso afectivo al intercambio. De esta manera, se cree que una experiencia pasada favorable con un oponente conduce a un afecto positivo y que experiencias anteriores desfavorables llevarían a afectos negativos. Del mismo modo Allred, Mallozzi, John, Matsui, Fusako, y Raia (1997) encuentran que las personas con alto odio y baja compasión hacia la otra parte tienen menos disposición para trabajar de manera conjunta en el futuro.

Las emociones también pueden clasificarse en función de su origen. Thompson, Leigh, Nadler, Janice y Kim (1999) distinguen entre emociones exógenas y endógenas. Siendo las primeras, aquellas emociones experimentadas antes del inicio de la negociación y que se llevan a la mesa de negociación. Las segundas son las que se experimentan durante el proceso de negociación.

Suele ocurrir que los negociadores intentan controlar los estados emocionales, tanto positivos como negativos, cuando éstos no son deseados antes del proceso de negociación (Wegner y Bargh, 1998). Pero semejantes intentos por suprimir la emoción, con frecuencia, fallan; especialmente cuando las personas simplemente intentan suprimir los pensamientos que acompañan las emociones no deseadas. En estos casos, dichos pensamientos disminuyen temporalmente, pero las emociones son, con frecuencia, intensificadas en el intento de suprimir los pensamientos sobre ellas (Wegner y Bargh, 1998). En suma, aunque los negociadores deseen evitar traer sus emociones anteriores a la mesa negociadora, esto no siempre es posible.

Cuando los negociadores experimentan emociones exógenas durante la negociación, estas emociones pueden afectar la negociación de varias maneras diferentes. El Afecto influye en los juicios que hacen las personas, resuelven problemas, recuerdan y procesan la información social (Forgas y Bower, 1987; Isen, Means, Patrick y Nowicki, 1982). Cuando se pide hacer un juicio sobre algo, las personas usan, a menudo, una estrategia heurística de evaluación de sus sentimientos para simplificar la tarea, sobre todo cuando el juicio requiere integración de cantidades grandes de información (Schwarz y Clore, 1996). Estos procesos están implicados durante el curso de una negociación típica.

3. EL AFECTO POSITIVO MEJORA LA EFECTIVIDAD DE LA NEGOCIACIÓN

Los negociadores, previo a la negociación, inducidos para adoptar un estado de humor positivo son, generalmente, más eficaces en la tarea de negociación integrativa y distributiva que los negociadores con un humor neutral o negativo. Por ejemplo, al negociar tareas con potencial integrador, los negociadores de humor

positivo logran resultados individuales buenos (Kramer, Newton, y Pommerenke, 1993), y resultados conjuntos mejores (Carnevale y Isen, 1986) que los negociadores de humor neutral. Si ambas partes están en un humor positivo durante la negociación, ellos aumentan los recursos disponibles totales así como su propia porción del total, más que los dos negociadores que están de un humor neutro.

Hay varios factores que contribuyen al mayor éxito de negociadores inducidos a un humor positivo previo a la negociación. Cuando planifican su estrategia de negociación, los negociadores de humor positivo se anticipan a usar más estrategias cooperativas (por ejemplo, “apoyan las opciones del oponente para que ellos apoyen las suyas”) que los negociadores con afecto negativo, considerando que los negociadores de afecto negativo planifican ser más competitivos (por ejemplo, “no apoyan las opciones del oponente para que las mías tengan una buena oportunidad”) que los negociadores de afecto positivo (Forgas y Moylan, 1996). Los negociadores de afecto positivo podrían sobrestimar la probabilidad de que sus oponentes fuesen cooperativos, llevando a los negociadores de afecto positivo a suponer que la cooperación es una buena estrategia. Los negociadores de buen humor se valoran a sí mismo como más confiables del oponente que los negociadores de humor neutral, sugiriendo que el humor positivo lleva a una orientación más cooperativa (Kramer *et al.*, 1993). Los negociadores de afecto negativo, por otro lado, esperan que su antagonista no sea cooperativo.

Las influencias de prenegociación se muestran en la figura 1 como resultado del nivel inicial de afecto; el afecto 1 puede ser visto como una anticipación. Las anticipaciones tienen la propiedad de acciones motivadoras de acuerdo con una orientación afectiva particular (positiva o negativa). Esto puede tener como resultado un conjunto de decisiones preliminares que afectan a otras conductas de negociación, como se va a discutir a continuación.

4. PRELIMINARES: DECIDIR NEGOCIAR, SELECCIONAR UN Oponente, FORMAR EXPECTATIVAS

LA DECISIÓN DE NEGOCIACIÓN: un encuentro de negociación empieza, en teoría, con decisiones sobre si negociar o no y con quién; aunque en algunos casos estas cuestiones están sometidas a limitaciones del contexto.

Sin embargo, en situaciones donde la opción de los individuos para negociar no está obligada desde un punto de vista situacional o cognitivo, el afecto puede explicar en parte cómo los individuos responden a la opción de negociar. Empíricamente, hay evidencias que demuestran que el afecto positivo incrementa la buena voluntad para iniciar conversaciones (Batson, Coke, Chard, Smith y Taliaferro, 1979), para tomar riesgos moderados (Isen y Patrick, 1983) y para preferir la colaboración a la evitación como medio para resolver el conflicto (Baron,

1984). Posteriores estudios, sin embargo, indican que la relación entre el afecto positivo y la toma de riesgos depende de la percepción de la dificultad de las pérdidas potenciales de uno (Isen, Nygren y Ashby, 1988). Específicamente, los individuos que experimentan afecto positivo y se enfrentan a la perspectiva de una pérdida significativa tienden a ser contrarios al riesgo, mientras que los individuos que experimentan afecto positivo que perciben una magnitud de pérdida limitada (incluso si el riesgo de perder es alto) no son necesariamente contrarios al riesgo, sino que se podría incluso decir son propensos a él (Arkes, Herren e Isen, 1988). Por otro lado, cuando las pérdidas potenciales son experimentadas como significativas (esto quiere decir, un alto nivel de utilidad subjetiva negativa) y cuando la opción de negociar es percibida como la alternativa arriesgada, entonces el afecto positivo debería atenuar la probabilidad de que los que interactúan elegirán la negociación.

Este análisis puede ser lógicamente ampliado al considerar la influencia de la dinámica de relaciones entre potenciales miembros de una diada de negociadores. Los que interactúan que están cerca desde el punto de vista relacional pueden establecer un énfasis mayor en proteger la relación a través del sometimiento (flexibilidad) o compromiso que a través de solución de problemas o colaboración (Fry, Firestone y Williams, 1983). En tal caso, las partes pueden ver el riesgo de las relaciones personales como una amenaza de pérdidas significativas, y de esta manera ser menos propensos a seleccionar la negociación por encima de otras opciones menos contenciosas que podrían estar disponibles.

ELECCION DEL Oponente. La selección del oponente de negociación puede también ser a discreción del negociador individual. Dadas las situaciones donde la elección de los oponentes existen, el papel del afecto puede ser analizado en términos de su efecto en el proceso de toma de decisiones conductuales. Aquí hallazgos de estudios llevan al parecer a predicciones confrontadas. Por un lado, las investigaciones llevadas a cabo por Isen y sus colegas sugieren que el afecto positivo está asociado a la creatividad en la solución de problemas, a la flexibilidad cognitiva y a la perspectiva estratégica de solución de problemas (ver Isen y Baron, 1991 para reseña). De esta manera, si la selección de un oponente es vista como una tarea de solución de problemas, entonces se puede esperar que los negociadores con un alto afecto positivo establezcan una selección "creativa". Un punto de vista alternativo consiste en tratar las decisiones de selección como una tarea de procesar información como respuestas a las señales de estímulo. Con esta perspectiva la decisión es una cuestión de motivación: ¿influyen los estados afectivos en la inclinación del negociador a analizar atentamente la selección de un oponente? hay evidencias que sugieren que la gente que experimenta el afecto positivo prefiere estrategias simplificadas de procesar información basadas en heurísticos, mientras el

afecto negativo acciona estilos de procedimiento más elaborados y analíticos (Forgas, 1992).

FORMULACIÓN DE EXPECTATIVAS. Se cree que los negociadores adoptan puntos de referencia cognitiva que definen expectativas y límites dentro de un inminente encuentro de negociación (Raiffa, 1982; Walton y McKersie, 1965). Estos puntos de referencia incluyen una evaluación del objetivo de la negociación (el beneficio que se está buscando) y de los beneficios aceptables más bajos; Pruitt (1981) llamó a estos juicios, “nivel de aspiración” y “límite” respectivamente. Fórmulas más complejas proponen niveles múltiples de aspiración y límite. Oliver *et al.* (1994) usan el término “expectativas” para describir el conjunto de elementos que reflejan el deseo de realización (éxito) del negociador.

En uno de los pocos estudios del afecto, Baron (1990) encontró que sujetos de laboratorio en una condición de afecto positivo empezaban con objetivos monetarios más altos que sujetos en una condición de afecto neutral. Sin embargo, la manipulación del afecto en un estudio de Baron se basaba únicamente en estímulos producidos a través de la introducción de un aroma agradable (condiciones de afecto positivo) en el laboratorio. Es cuestionable si el mismo afecto en aspiraciones de prenegociación se obtendrían en situaciones donde el afecto se deriva de otras fuentes.

En efecto, hay una evidencia empírica que sugiere que los lazos interpersonales entre los negociadores —una fuente de afecto de la prenegociación— influye en las expectativas (Pruitt y Carnevale, 1993). Druckman y Broome (1991) encontraron que los sujetos de laboratorio instruidos para asumir una relación personal positiva y amigable con un inminente oponente de negociación argumentaron objetivos de resultados que están más cerca del compromiso que sujetos instruidos para asumir una relación negativa y hostil. De un modo similar, Fry *et al.* (1983) sugieren que preocuparse por mantener las relaciones atenúa las aspiraciones de los negociadores cercanos relacionalmente. En transacciones de compraventa, hallazgos experimentales presentados por Halpern (1992) indican que los compradores esperan pagar más, y los vendedores cobrar menos, cuando tratan con amigos más que con extraños. Estos descubrimientos sugieren la posibilidad de que diferente a otras fuentes de afecto, el afecto basado en relaciones sociales no eleva necesariamente —y puede incluso atenuar— las expectativas de prenegociación. Por consiguiente, Barry y Oliver (1996) proponen que la fuente del afecto modera la relación entre el afecto positivo y las aspiraciones como se puede ver a continuación.

5. EL AFECTO EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN: OFERTAS, TÁCTICAS Y CONCESSIONES

OFERTAS INICIALES. Sobre este aspecto Barry y Oliver (1996) encuentran que la literatura de negociación no ha examinado en detalle la unión entre las expectativas de resultado de negociación y su traducción a ofertas iniciales.

CONDUCTA TÁCTICA. Los estados afectivos influyen en las elecciones que los actores hacen entre las opciones conductuales disponibles (Moore e Isen, 1990, p. 11), y por lo tanto son fundamentalmente relevantes a la hora de un entendimiento de las tácticas que los negociadores emplean. Una manera de definir la conducta táctica es en términos de orientación de la motivación del negociador (Pruitt, 1981) el cual en su forma más simple establece una distinción entre competición y cooperación (Deutsch, 1973). Los negociadores con una orientación competitiva actúan principalmente por sus propios resultados. Los negociadores con una orientación cooperativa hacen elecciones de conducta que reflejan una preocupación, tanto por el resultado de su oponente como del propio. En términos tácticos, los negociadores competitivos intentan persuadir a sus oponentes para que hagan concesiones, mientras que los negociadores cooperativos entablan conductas de solución de problemas como manera de satisfacer los intereses de ambas partes (Pruitt y Rubin, 1986).

Seis estudios experimentales incluyeron medidas directas de la influencia del afecto positivo en la selección de tácticas de negociación. Sujetos de laboratorio en un estudio llevado a cabo por Carnevale e Isen (1986) induciendo afecto positivo (viendo viñetas de humor y recibiendo un pequeño regalo) encontraron que sujetos en condiciones de afecto positivo usaban menos tácticas contenciosas y mostraban un mayor número de conductas de solución de problemas. Este resultado fue replicado en un experimento llevado a cabo por Hollingshead y Carnevale (1990): sujetos que reciben un pequeño regalo anterior a la negociación (condiciones de afecto positivo) hicieron más concesiones y ofertas integradoras que los sujetos que no recibían ningún regalo (condiciones de afecto neutral). En su estudio de afecto positivo inducido por el medio ambiente por la presencia o ausencia de un aroma agradable, Baron (1990) encontró que los sujetos con un afecto alto hacían ligeramente más concesiones que los sujetos de un afecto neutral. Druckman y Broome (1991) encontraron que los negociadores eran más flexibles y tenían más voluntad para llegar a acuerdos de compromiso cuando negociaban con un oponente que conocían y les gustaba. También, Greenhalgh y Chapman (1993) encontraron que la relación cohesiva entre estudiantes MBA que participaban en una simulación de negociación era asociada positivamente con compartir información y negativamente asociada al uso de tácticas coercitivas. Por último, además de los negociadores de humor neutral, los negociadores de “afecto” positivo son

también más eficaces que los negociadores de afecto negativo en reclamar una porción mayor de recursos. En tareas de acuerdo suma-cero, por ejemplo, los negociadores de humor positivo que negocian con negociadores de humor negativo logran una mayor porción de los recursos que los de humor negativo (Forgas y Moylan, 1996).

El éxito de los negociadores de afecto positivo en tareas experimentales no es sorprendente, dado que el humor positivo se ha vinculado al pensamiento creativo (Isen, Daubman y Nowicki, 1987), el pensamiento flexible (Murray, Sujan, Hirt y Sujan, 1990), y el pensamiento más motivado (Pretty y Seligman, 1984).

Los negociadores de afecto positivo están más seguros, a priori, de lograr sus objetivos en la negociación que los negociadores de un humor neutral (Kramer *et al.*, 1993). Los negociadores de buen humor hacen más concesiones que los negociadores de humor neutral (Baron, 1990). Este resultado tiene mixtas implicaciones para los negociadores de afecto positivo. En una tarea negociadora con potencial integrativo, más concesiones podrían llevar a buenos resultados si los negociadores reconocen las oportunidades para los intercambios o si la zona de negociación es tan pequeña que se necesitan las concesiones para prevenir un callejón sin salida (*impasse*). Un negociador de buen humor podría hacer concesiones para inducir concesiones del oponente. En tareas de suma-cero, sin embargo, haciendo más concesiones puede llevar a un peor resultado (cada concesión no recíproca deja más del recurso del pastel al oponente).

En suma, los negociadores que están experimentando un humor positivo cuando negocian, logran resultados individuales mejores y mejores resultados conjuntos que sus contrapartes de humor neutral y negativo. Los negociadores de afecto positivo son más cooperativos y usan menos tácticas contenciosas que los negociadores de humor neutral o negativo. Los negociadores de buen humor proponen más alternativas, hacen más demandas de información, y están más seguros de lograr sus metas que los negociadores de humor neutral o negativo. El humor positivo se ha asociado al pensamiento creativo: los negociadores felices son más imaginativos sobre proponer soluciones que maximizan los resultados conjuntos.

Los resultados de estos estudios aplicados de comportamiento de negociación, los hallazgos en la teoría de los juegos, donde los lazos sociales positivos afectan a la cooperación (Polzer *et al.*, 1993; Pruitt, 1981), al igual que el trabajo social cognitivo muestra que el afecto positivo promueve la conducta de ayuda (Batson, 1990; Batson *et al.*, 1979) y la solución creativa de problemas (Isen *et al.*, 1987). Tomadas en conjunto, corroboran la proposición de que el afecto positivo produce una conducta de negociación cooperativa a través de fuentes de afecto (aunque no se conocen investigaciones que hayan examinado el afecto disposicional a este respecto). El apoyo concurrente para la proposición inversa –que el afecto negativo

aumenta la conducta contenciosa— es más tenue ya que dos o tres estudios (Baron, 1990; Carnevale e Isen, 1986) contrastaron el afecto positivo con el afecto neutral. No obstante, recientes investigaciones (Allred *et al.*, 1997) han estudiado la influencia de emociones específicas, como el odio y la compasión, concluyendo que, cuanto más odio y menos compasión sentía una parte hacia la otra, el par logró menos ganancias conjuntas. Es más, mientras que uno que tiene mayor odio y menos compasión que la otra parte podría, intuitivamente, pensar que tiene ventaja en reclamar valor en la negociación, los resultados no apoyaron esta suposición. Concluyendo, Allred *et al.* (1997) sugieren que el odio alto y la compasión baja hacia la otra parte plantean serias desventajas al negociador sin proporcionar ventajas claras.

A éste respecto Barry y Oliver (1996) sugieren que el afecto positivo aumenta la probabilidad de que los negociadores hagan ofertas sobre muchos asuntos, comuniquen entendimiento de las otras posiciones de los grupos y prioridades, hagan preguntas y expresen reciprocidad de preocupaciones.

EL AFECTO EXPERIMENTADO. Aparte de la influencia del afecto de la prenegociación en las tácticas (Afecto 1), también se propone en la figura 1 que el afecto experimentado, Afecto 2, será en sí mismo influenciado por el cambio de tácticas que tengan lugar. Hay evidencias que demuestran que la conducta cooperativa provoca confianza interpersonal (Weingart *et al.* 1993), lo cual puede crear afecto interpersona (Tsui y Barry, 1986). Sin embargo, según Barry y Oliver (1996) no es la mera presencia (o ausencia) de una conducta de solución de problemas lo que provocará consecuencias afectivas. Argumentan, en su lugar, que las formas tácticas particulares dentro de un encuentro generarán afecto en base a expectativas anteriores sobre la orientación motivacional del oponente. Por tanto, predicen que el afecto positivo de un negociador es intensificado cuando las expectativas de que un oponente sea belicoso (que le gusta discutir, peleón) son violadas a través del uso de tácticas cooperativas del oponente. Por el contrario, el afecto positivo debería ser atenuado cuando las expectativas de cooperación son violadas a través del uso de tácticas de discusión por parte del oponente.

Téngase en cuenta como también se muestra en la figura 1, que el afecto generado durante el proceso de negociación (Afecto 2) debería servir para influir en tácticas y concesiones posteriores del proceso. A cambio, los cambios en tácticas y los cambios de resultado en la experiencia dentro del proceso de negociación servirán para influir más en ambos: a) las expectativas que tiene el negociador acerca de la conducta del oponente y el resultado del acuerdo, y b) los estados afectivos que acompañan (Afecto 2). Esto suscita asuntos de expectativas actualizadas y cambios de afecto.

Una suposición razonable en las sesiones de negociación es que los niveles de expectativas sufren altibajos cuando las partes hacen ofertas que son desafiadas y rechazadas y los puntos de controversia son ganados o concedidos. Una consecuencia es que las emociones que acompañan estos cambios también variarán. Esto suscita el asunto de la dinámica de expectativas cuando la negociación se desarrolla.

Un aspecto poco estudiado que emerge como elemento competitivo en los puntos finales de la negociación es una oferta del “tómalo o déjalo”, donde el acuerdo y los beneficios, tanto individuales como conjuntos, dependen de la aceptación de un ultimátum.

Pillutla y Murnighan (1996), observaron que, opuestamente a las predicciones teóricas, ofertas de ultimátum positivas (beneficiosas económicamente para ambas partes) eran rechazadas. Utilizando el modelo del rencor/orgullo herido de Straub y Murnighan (1995) quisieron dar un enfoque más amplio de los que se centraban en violaciones de las normas o percepciones de justicia para explicar estos resultados. El modelo de Straub y Murnighan sugiere que la secuencia para rechazar una oferta es: percibir que la oferta es injusta, sentir tu orgullo herido y odio hacia el oferente y rechazar la oferta por rencor.

6. EL AFECTO RELACIONADO CON EL ACUERDO Y LOS RESULTADOS

Siguiendo a Thompson (1990), los resultados de negociación se distinguen entre resultados económicos, que se dirigen al reparto de recursos materiales en asuntos dentro del contexto de negociación, y de resultados psicosociales que confirman las consecuencias cognitivas y perceptuales del encuentro.

EL AFECTO COMO ANTECEDENTE DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS. En la discusión precedente de conductas tácticas dentro del encuentro de negociación, se hizo énfasis en la distinción entre conducta cooperativa y conducta contenciosa. Pensando acerca de los acuerdos, sin embargo, es importante tener en cuenta, que la conducta cooperativa puede o no llevar a soluciones integradoras que maximicen los resultados de ambas partes (Pruitt y Rubin, 1986). Desde la perspectiva del modelo de intereses doble (Filley, 1975; Rahim, 1983), las partes trabajarán acuerdos de compromiso cuando comparten niveles moderados de preocupación por sus propios intereses y por los intereses de la otra parte. Cuando las partes comparten altos niveles de preocupación por sí mismos y por el otro, es más probable que alcance acuerdos que integren su interés subyacente y maximicen los resultados conjuntos. Con respecto a los resultados económicos, entonces, la cuestión principal en este asunto es cómo la presencia o ausencia del Afecto influye en los resultados conjuntos en la negociación diádica.

Carnevale e Isen (1986) examinaron este asunto directamente en su estudio usando un estímulo de afecto de un suceso cercano (viñetas de humor y un regalo), dándose cuenta que las parejas que negocian con afecto positivo alcanzaban acuerdos de un mayor beneficio conjunto que los negociadores con un afecto neutral. Este resultado es coherente con la evidencia que muestra que el afecto positivo mejora la creatividad a la hora de solucionar problemas (Isen *et al.*, 1987), de hacer concesiones (Baron, 1990) y reduce la agresión (Baron, 1984). Menos coherente, sin embargo, es el resultado establecido por Fry *et al.* (1983) en su estudio de negociación dentro de parejas conocidas y de extraños. Fry *et al.* (1983) encontraron una relación negativa entre el beneficio conjunto y el compromiso de la pareja. De esta manera, hay evidencias que demuestran que el afecto positivo no siempre produce beneficios conjuntos altos en la negociación.

Tomados juntos, los hallazgos de Carnevale y Isen (1986) y los de Fry *et al.*, (1983) sugieren que la influencia del afecto en los resultados económicos puede depender de la fuente de ese afecto. Anteriormente se propuso un papel para la fuente del afecto con respecto a las expectativas de prenegociación: argumentando que las expectativas suben o bajan dependiendo de si el afecto está o no está relacionado con la relación interpersonal de las partes. La investigación indica que expectativas más altas pueden facilitar soluciones integradoras motivando a los negociadores a mirar más allá de alternativas de simple compromiso (Pruitt, 1981). Por esta lógica, se esperaría que las mismas fuentes de afecto positivo que producen altas aspiraciones, aumentasen el valor de los resultados conjuntos. Sin embargo, debido a que resultados conjuntos altos requieren un compromiso por ambas partes para alcanzar una solución integradora, esto será válido sólo si ambos grupos experimentan estados de afecto similares. Barry y Oliver (1996) proponen, de esta manera, que bajo condiciones de afecto simétrico (ambas partes experimentan estados afectivos similares), la fuente del afecto modera una relación personal positiva entre el afecto positivo experimentado y los resultados económicos negociados conjuntamente. Los resultados conjuntos son afectados mínimamente, si son afectados, cuando los negociadores experimentan un afecto positivo que se origina de una relación personal favorable con su oponente. Los resultados conjuntos son influenciados de una manera más fuerte cuando la fuente del afecto positivo experimentado es disposicional (depende de la disposición) o es situacional, más que relacional.

EL AFECTO COMO CONSECUENCIA DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS: RESULTADOS PSICOSOCIALES. Barry y Oliver argumentan que los resultados obtenidos por un negociador individual influirán, sucesivamente, en los niveles de afecto positivo de la postnegociación, Afecto 3, como consecuencia del encuentro. Como con los efectos tácticos discutidos antes, ellos formulan ciertas predicciones en términos

de una interpretación de expectativas no confirmadas (Oliver, 1980; Oliver *et al.*, 1994). Específicamente, el afecto positivo aumenta hasta el punto en que los negociadores consiguen resultados que exceden sus expectativas, y disminuyen cuando no logran dichas expectativas. De acuerdo con el hallazgo experimental de Oliver *et al.* (1994), se espera que los niveles de afecto del post-acuerdo conduzcan a percepciones de una mayor satisfacción y un deseo incrementado para la futura interacción con este oponente particular de la negociación. De tal forma, tal como se indica en la figura 1, los cambios de estados afectivos median la unión entre resultados económicos y perceptuales.

El mecanismo de esta mediación está disponible en el trabajo de Weiner (1985) y Weiner, Russell y Lerman (1979). Él propuso dos secuencias afectivas que conducen a resultados, uno basado en la relevancia del objetivo para el sujeto, referido como afecto *dependiente del resultado*, y otra que se deriva de imputaciones (atribuciones) causales por el resultado, denominadas afecto *dependiente de la atribución*. La primera secuencia es conocida como valoración (*appraisal*) primaria, la última como secundaria.

Se cree que el proceso de expectativa de no confirmación es el responsable de ambas secuencias del afecto, primero como un mecanismo para examinar la importancia del objetivo del resultado a través de un juicio de expectativas logradas-superadas-no alcanzadas y, en segundo lugar como un instigador de búsqueda atribucional de la causa del resultado (Pyszczynski y Greenberg, 1981; Wong y Weiner, 1981). Varios afectos específicos de la atribución pueden ser expresados, dependiendo de un número de factores, incluyendo el grado en el cual el resultado es favorable o no favorable, y si se piensa que se deriva primeramente de talentos/fracasos personales o de acciones cooperativas/contenciosas del compañero. Tales afectos dependientes de la atribución incluyen sentimientos de regocijo o culpabilidad por imputaciones personales y enojo o gratitud por imputaciones dirigidas a otros. Esta “mezcla” del afecto resultante de valoraciones primarias que elicitan la satisfacción del negociador (cf. Oliver, 1989, 1993), lo mismo que el tono afectivo, conduce al siguiente paso del proceso de negociación, esto es, la conformidad con la conducta futura.

7. LA APLICACIÓN DEL POST-ACUERDO

Gray (1989, pp. 92-93) se dio cuenta que “los acuerdos de colaboración a la hora de la resolución del conflicto son particularmente susceptibles al fracaso durante el periodo de post-acuerdo donde las partes están obligadas a ejecutar los términos de un acuerdo negociado”. Ella citó el conflicto de valores y la desconfianza como ejemplos de los tipos de dinámicas entre las partes que pueden minar la conformidad de los términos de un acuerdo. No se conocen, según Barry y

Oliver (1996) investigaciones empíricas en la psicología social de la negociación que se hayan dirigido explícitamente a la conformidad post-acuerdo. La evidencia en resultados de post-transacción en relaciones de ventas sugiere, sin embargo, que la confianza y la satisfacción contribuyen a mantener una interacción futura (Crosby, Evans y Cowles, 1990). De igual forma, los resultados afectivos del encuentro de negociación crearán las condiciones para una aplicación efectiva o no efectiva.

Como se muestra en la figura 1, los resultados alcanzados y el afecto generalizado resultante jugarán un papel en el proceso de implementación. Estudios de justicia percibida, muestran que la equidad juzgada de los resultados y del afecto relacionado contribuye a ganar conformidad (Kaplan, Reckers y Reynolds, 1986, Porcano, 1988).

8. CONCLUSIÓN

El objetivo del presente artículo ha sido presentar un modelo que describe el papel de los estados afectivos en varias fases del proceso de negociación. Todo ello, porque cada vez está más asumido que la emoción es un aspecto importante de la negociación interpersonal, pero que ha recibido una limitada atención por parte de los investigadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLRED, H. R.; KEITH G.; MALLOZZI, P.; JOHN S.; MATSUI, M.; FUSAKO, P. y RAIA, C. P. (1997). The Influence of Anger and Compassion on Negotiation Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70 (3), 175-187.
- ARKES, H. R., HERREN, L. T., e ISEN, A. M. (1988). The role of potential loss in the influence of affect on risk-taking behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 181-191.
- BARON, R. A. (1984). Reducing organizational conflict: An incompatible response approach. *Journal of Applied Psychology*, 69, 272-279.
- (1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368-384.
- BARRY, B. y OLIVER, R. L. (1996). Affect in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (2), 127-143.

- BATSON, C. D. (1990). Affect and altruism. In B. S. Moore y A. M. Isen (Eds.), *Affect and social behavior* (pp. 89- 125). Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- BATSON, C. D., COKE, J. S., CHARD, F., SMITH, D., y TALIAFERRO, A. (1979). Generality of the "glow of goodwill": Effects of mood on helping and information acquisition. *Social Psychology Quarterly*, 42, 176-179.
- BYRNE, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- CARNEVALE, P. J. D. e ISEN, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1-13.
- CIALDINI, R. B. (1993). *Influence: Science and practice* (3rd ed.), New York: Harper Collins.
- CROSBY, L. A., EVANS, K. R., y COWLES, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- DEUTSCH, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- DRUCKMAN, D. y BROOME, B. J. (1991). Value differences and conflict resolution: Familiarity or liking? *Journal of Conflict Resolution*, 35, 571-593.
- FILLEY, A. C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- FORGAS, J. P. (1992). Affect in social judgments and decisions: A multiprocess model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 227-275.
- FORGAS, J. P. y BOWER, G. H. (1987). Mood effects on person perception judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 53-60.
- FORGAS, J. P. y MOYLAND, S. U. (1996). *On feeling good and getting your way: Mood effects on expected and actual negotiation strategies and outcomes*. Unpublished manuscript.
- FRY, W. R., FIRESTONE, I. J., y WILLIAMS, D. L. (1983). Negotiation process and outcome of stranger dyads and dating couples: Do lovers lose? *Basic y Applied Social Psychology*, 4, 1-16.
- GRAY, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey Bass.
- GREENHALGH, L. y CHAPMAN, D. I. (1993). *The influence of negotiators' relationships on the process and outcomes of business transactions*. Working paper: Dartmouth University.
- HALPERN, J. J. (1992). The effect of friendship on bargaining: Experimental studies of personal business transactions. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 64-68.
- HOLLINGSHEAD, A. B. y CARNEVALE, P. (1990). Positive affect and decision frame in integrative bargaining: A reversal of the frame effect. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 4, 385-389.

- ISEN, A. M., MEANS, B., PATRICK, R. y NOWICKI, G. P. (1982). Some factors influencing decisionmaking strategy and risk taking. In M. S. Clark y S. T. Fiske (Eds.), *Affect and cognition* (pp. 243-261). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- ISEN, A. M., NYGREN, T. E., y ASHBY, F. G. (1988). Influence of positive affect on the subjective utility of gains and losses: It is just not worth the risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 710-717.
- ISEN, A. M., y BARON, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. In L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 13, pp. 1-53). Greenwich CT: JAI Press.
- ISEN, A. M., y DAUBMAN, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1206-1217.
- ISEN, A. M., y PATRICK, R. (1983). The effect of positive feelings on risk-taking: When the chips are down. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 194-202.
- ISEN, A. M.; DAUBMAN, K. A.; y NOWICKI, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- KAPLAN, S. E.; RECKERS, P. M. J; y REYNOLDS, K. D. (1986). An application of attribution and equity theories to tax evasion behavior. *Journal of Economic Psychology*, 7, 461-476.
- KRAMER, R. M., NEWTON, E. y POMMERENKE, P. L. (1993). Self-enhancement biases and negotiator judgment: Effects of self-esteem and mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 110-133.
- LAWLER, E. J. y YOON, J. (1993). Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange. *American Sociological Review*, 58, 465-481.
- MOORE, B. S. e ISEN, A. M. (1990). Affect and social behavior. In B. S. Moore y A. M. Isen (Eds.), *Affect and social behavior* (pp. 1-21). Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- MURRAY, N.; SUJAN, H.; HIRT, E. F. y SUJAN J. (1990). The influence of mood on categorization: A cognitive flexibility interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 411-425.
- NEALE, M. A. y NORTHCRAFT, G. B. (1991). Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining. In L. L. Cummings y B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 13, pp. 147-190). Greenwich CT: JAI Press.
- OLIVER, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.

- (1989). Processing of the satisfaction response in consumption: A suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 1-16
- (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20, 418-430.
- OLIVER, R. L., BALAKRISHNAN, P. V. y BARRY, B. (1994). Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 252-275.
- PILLUTLA, M. M. y MURNIGHAN, J. K. (1996). Unfairness, Anger, and Spite: Emotional Rejections of Ultimatum Offers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68 (3), 208-224.
- POLZER, J. T., NEALE, M. A. y GLENN, P. O. (1993). The effects of relationships and justification in an interdependent allocation task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 135-148
- PORCANO, T. M. (1988). Correlates of tax evasion. *Journal of Economic Psychology*, 9, 47-67.
- PRETTY, G. H. y SELIGMAN, C. (1984). Affect and the overjustification effect. *Journal of Personality y Social Psychology*, 46, 1241-1253.
- PRUITT, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. Nueva York: Academic Press.
- PRUITT, D. G. y CARNEVALE, P. (1993): *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- PRUITT, D. G.; y RUBIN, J. Z. (1986): *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York; Random House.
- PYSZCZYNSKI, T. A. y GREENBERG, J. (1981). Role disconformed expectancies in the instigation of attributional processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 31-38
- RAHIM, M. A. (1983): A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academic of Management Journal*, 26, 368-376.
- RAIFFA, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- SCHWARZ, N. y CLORE, G. L. (1996). Feelings and phenomenal experiences. In E. T. Higgins y A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 433-465). New York: Guilford.
- SHAPIRO, D. L. y BIES, R. J. (1994). Threats, bluffs, and disclaimers in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 14-35.
- SONDAK, H. y MOORE, M. C. (1993). Relationship frames and cooperation. *Group Decision and Negotiation*, 2, 103-118.

- STRAUB, P. y MURNIGHAN, J. K. (1995). An experimental investigation of ultimatums complete information, fairness, expectations, and lowest acceptable offers. *Journal of Economic Behavior and Organizations* 27, 345-364
- THOMPSON, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515-532.
- THOMPSON, L.; LEIGH L.; NADLER, P.; JANICE, R. L. y KIM, P. H. (1999). Some like it hot: The case for the emotional negotiator. *Shared cognition in organizations: The management of Knowledge*. LEA's organization and management series (pp. 139-161). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- TSUY, A. S. y BARRY, B. (1986). Interpersonal affect and rating errors. *Academy of Management Journal*, 29, 586-599.
- WALTON, R. E. y MCKERSIE, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiation*. New York: McGraw Hill.
- WATSON, D.; CLARK, L. A. y TELLEGEN, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- WEGNER, D. M. y BARGH, J. A. (1998). Control and automaticity in social life. In D. T. Gilbert y S. T. Fiske (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 78-91). Boston, MA: McGraw-Hill.
- WEINER, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573.
- WEINER, B., RUSSELL, D. y LERMAN, D. (1979). The cognition-emotion process in achievement-related contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1211-1220.
- WEINGART, L. R., BENNETT, R. J. y BRETT, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation processes and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.
- WONG, P. T. P. y WEINER, B. (1981). When people ask "why" questions, and the heuristics of attributional search. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 650-663.