

“EL PERFIL DE EFICACIA DEL MEDIADOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA NEGOCIACIÓN”

Guayarmina Santana Rodríguez

(Psicóloga, Máster en Mediación e Intervención Familiar)

Heriberto Rodríguez-Mateo

(Profesor asociado)

Departamento de Psicología y Sociología. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Facultad de Formación del Profesorado. Santa Juana de Arco, 1. 35004. Las Palmas de G.C. ESPAÑA.
(Teléfono 928451759) hrodriguez@dps.ulpgc.es

<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v6.739>

Fecha de Recepción: 12 Febrero 2014

Fecha de Admisión: 30 Marzo 2014

ABSTRACT

The present study is to analyze the predictive value of an instrument designed for negotiating effectively (CEN II) in its application to mediation. From a conceptual approach to the field of study and scientific contributions related to the subject is delimited. Empirical research was carried out through a sample of 60 mediators / as results obtained confirm the reliability and predictive validity of the CEN II and efficiency in determining differences in family mediation.

Keywords: negotiating effectiveness, family mediation.

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad analizar el valor predictivo de un instrumento diseñado para la eficacia negociadora (CEN II) en su aplicación a la mediación. Desde una aproximación conceptual se delimita el campo de estudio y aportaciones científicas vinculadas al tema. Se realiza una investigación empírica a través de una muestra de 60 mediadores/as. Los resultados obtenidos confirman la fiabilidad y validez predictiva del CEN II y su eficiencia en la determinación de las diferencias en la mediación familiar.

Palabras Clave: eficacia negociadora, mediación familiar.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se aborda el estudio del perfil de eficacia del mediador. Para ello, partimos de la teoría de la negociación en un intento de explicar la eficacia negociadora del mediador. El fundamento teórico del planteamiento se sitúa en el Modelo de Intereses Dobles (Pruitt, 1983), y en el planteamiento estratégico de Solución de Problemas (Serrano-Rodríguez, 1993).

EL PERFIL DE EFICACIA DEL MEDIADOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA NEGOCIACIÓN

Como marco conceptual de eficacia negociadora, se ha usado los desarrollos de Mastenbroek (1987, 1991) y se completa con aportaciones de otros autores (Serrano y Rodríguez, 1993). Por último, el instrumento que hemos usado es el CEN II, que es un instrumento con alta fiabilidad que mide la eficacia negociadora.

En España emerge, cada vez más, una nueva cultura del diálogo y de solución de conflictos. En los últimos años, la mediación ha experimentado un gran auge, como posibilidad de resolver conflictos con la ayuda de un mediador y, como una forma alternativa a las vías judiciales.

Existe la creencia de que la mediación “es más un arte que otra cosa”. Que la intervención al respecto depende sobre todo de la «intuición» del mediador y de su capacidad, dada por la experiencia que haya ido acumulando y asimilando. Desde esta perspectiva, se rechaza la posibilidad de realizar cualquier tipo de análisis sistemático del proceso, considerando inviable la regulación de la intervención por algún procedimiento normativo (Serrano, 1996).

Por otro lado, sabemos que la mediación es un proceso, perfectamente objetivable, que se puede describir, analizar y establecer normas de actuación al respecto, al menos teóricamente (Kolb, 1989). En mediación resulta importante medir, entre otros componentes, la actuación del mediador de modo eficaz, o lo que es lo mismo, el perfil eficaz del mediador para obtener así una mediación exitosa.

Se ha descrito al mediador como “un defensor/a de un proceso equitativo de auto resolución de problemas. Será capaz de abrir el diálogo, que las partes clarifiquen sus intereses y puedan alcanzar una solución justa para todos los implicados” (Roseblum, 2007)

Los conocimientos básicos necesarios para poder llevar a cabo la mediación se encuentran dispersos en diversas disciplinas, entre ellas, la teoría de la negociación. (Ripoll, 2001). Alzate (1998) define la negociación como “una situación donde, dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo por medio de la negociación. En toda negociación lógicamente, cada parte necesita de la otra, lo que significa que las partes son interdependientes, en la medida en que tienen la oportunidad de influirse mutuamente y, satisfacer sus intereses y necesidades.”

Desde la perspectiva de la negociación, la eficacia negociadora es uno de los problemas más decisivos e interesantes para el estudio científico de la negociación. Es un tema central en el que todos los demás confluyen y desde donde puede interpretarse y valorarse el conjunto del proceso y dimensiones que componen la negociación. La negociación es eficaz cuando resuelve el conflicto que dio lugar a la misma, de modo que las partes perciben y expresan que el acuerdo es aceptable y recoge satisfactoriamente las expectativas de cada una de ellas.

El fundamento teórico del planteamiento que presentamos se sitúa en el Modelo de Intereses Dobles, desarrollado por Pruitt (1983), y en las consecuencias operativas del planteamiento estratégico de Solución de Problemas (Serrano y Rodríguez, 1993).

Como marco conceptual se han usado los trabajos de Mastenbroek (1987, 1991), donde la negociación implica un conjunto de actividades complejas que el negociador va resolviendo gradualmente, a través de decisiones situables a lo largo de un continuo limitado por posiciones dilemáticas. Este conjunto de conductas complejas que posibilitan una negociación eficaz abarca la combinación de cuatro actividades básicas, que son, obtener resultados positivos, influir sobre el equilibrio del poder, desarrollar un clima constructivo, y promover la flexibilidad procedimental.

Así que, el planteamiento de eficacia negociadora que sostenemos se completa con aportaciones de otros autores, especialmente con la formulación estratégica de Pruitt, definida como “firme flexibilidad” (Serrano y Rodríguez, 1993).

Por otro lado, en un estudio se recogen varios planteamientos acerca de la relación entre la gestión del conflicto, los factores personales y la eficacia negociadora que explican las características

individuales y personales del mediador (Van de Vliert, 1997; Van de Vliert, Euwena y Huisman, 1995; Barry y Friedman, 1998; Jensen-Campbell y Graciano, 2001)

Otros autores añaden la experiencia como actitud importante para distinguir al mediador eficaz (Carnevale y Pegnetter, 1985).

Y, finalmente, se relacionan algunos factores de personalidad con un buen manejo de gestión del conflicto que permite explicar qué tipos de sujetos son más eficaces en la negociación, respaldando los resultados encontrados en nuestra investigación (Rubin, Pruitt y Kim, 1994).

No existe un consenso acerca del perfil eficaz del mediador. Sin embargo, se destaca la esencia negociadora en la mediación: “la mediación es una extensión de la negociación que implica la interacción de una tercera parte, aceptable por todos, que no tiene autoridad para tomar decisiones, la mediación deja el poder de tomar las decisiones en manos de las partes en conflicto” (Alzate, 1998). Una condición imprescindible es que todo el proceso se fundamente en “criterios objetivos”, como la única forma que tiene el mediador para controlar permanentemente el proceso de negociación.

Se plantea la posibilidad de medir la eficacia negociadora de un profesional de la negociación. Por lo tanto, si la mediación es una extensión de la negociación, podemos inferir que “un buen mediador, será al menos en parte, un buen negociador”.

De este modo, y por lo que hace referencia a la relación del perfil del mediador con la eficacia negociadora, se propone si el CEN II es un instrumento fiable para medir, si una serie de variables como el género, la formación, la especialidad en la formación, la edad, la experiencia contribuyen positivamente a la eficacia negociadora, y, si podemos inferir validez predictiva de la muestra en eficacia negociadora.

MÉTODO.

Utilizaremos el método científico como sistema articulado de criterios y reglas para el desarrollo de las investigaciones, para el diseño de las mismas, y también como para la evaluación y la comunicación de los resultados (Gutiérrez y Vila, 2011) y denominamos a este trabajo como investigación descriptiva - “cuasi-experimental”.

Objetivos

De este modo, y por lo que hace referencia a la relación del perfil del mediador con la eficacia negociadora, se proponen las siguientes hipótesis:

El CEN II es un instrumento fiable para medir la eficacia negociadora.

El Género contribuye positivamente a la Eficacia Negociadora.

La Formación del Máster de Mediación contribuye en la Eficacia Negociadora.

Existen diferencias significativas entre el grupo de mediadores y de interventores del Máster en Eficacia Negociadora.

La Edad se encuentra positivamente relacionada con la Eficacia Negociadora.

La Experiencia contribuye a un aumento de la Eficacia Negociadora.

Podemos inferir validez predictiva de la muestra en Eficacia Negociadora.

Diseño.

Utilizaremos un diseño de un solo grupo de mediadores para la medición de la variable dependiente “eficacia negociadora”, y la contrastaremos con una serie de variables independientes (edad, género, formación, especialidad, y experiencia), comparándolas a los efectos como si fueran dos grupos diferenciados para cada una de las variables a contrastar.

EL PERFIL DE EFICACIA DEL MEDIADOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA NEGOCIACIÓN

Muestra.

La muestra usada en la presente investigación estuvo compuesta por un total de 60 sujetos, 15 del género masculino y 45 del femenino, con edades comprendidas entre los 21 y los 90 años ($M = 33,10$; $SD = 11,907$), extraídos de varias poblaciones (Máster de Mediación e Intervención Familiar 2012/2013 de la ULPGC y de Sevilla, y 2013/2014 de la ULPGC; Servicio Intermedia ULPGC y del Registro de Mediadores del Gobierno de Canarias).

El subgrupo A estaba formado por 20 sujetos sin formación en mediación e intervención familiar, ni familiarizados con la negociación. Eran 11 sujetos de la especialidad de Intervención y 9 sujetos de la especialidad de Mediación, 15 sujetos del género femenino y 5 sujetos del género masculino. Esta muestra de sujetos fue recogida de los alumnos que iniciaban el Máster en Intervención y Mediación Familiar del curso 2013/2014. Ninguno de los integrantes tenía experiencia en negociación.

El subgrupo B estaba formado por 40 sujetos con formación en intervención o mediación y familiarización en negociación. Eran 7 sujetos de la especialidad de Intervención y 43 de la especialidad de Mediación, 35 del género femenino y 10 del género masculino. Esta muestra fue recogida de diversas muestras; 26 habían sido alumnos del Máster de Mediación e Intervención Familiar en el curso 2013/2014 y no tenían experiencia, aún, en negociación, 14 sujetos del Servicio Intermedia ULPGC y del Registro de Mediadores de la ULPGC. Todos con experiencia en negociación, y los años de experiencia variaban de unos a otros.

La muestra se distribuía de la siguiente manera. Los sujetos sin años de experiencia ocupaban la mayoría del porcentaje con un 75%, seguido de sujetos con 6,7% con 3 años de experiencia, 4 y 6 años con 3,3%, y el resto que eran 6 meses, 1, 2, 5 y 15 años se distribuían con igual frecuencia de 1,7%.

Por lo que, de los sujetos con experiencia (25 sujetos), la mayoría tenía alrededor de 3 años de experiencia. Otros, 4 y 6 años de experiencia. Y los que menos, de 6 meses a 1 año, 5 años y 15 años. Esto se debe a que la Mediación Familiar es una disciplina relativamente nueva. A pesar de que muchos de los sujetos, llevan usando sus técnicas y estrategias muchos años anteriores en sus profesiones de base. En esta investigación, hemos tomado como criterio objetivo, a partir del registro como Mediador Familiar.

Con respecto a la técnica para la selección de la muestra en nuestra investigación detallar que es de tipo no probabilístico, debido entre otros factores, al tiempo y al coste. Con ello, no queremos restar importancia a las conclusiones obtenidas. Si bien, es cierto que este tipo de muestreo nos impide una generalización, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa.

Por esto, queremos matizar que debido al tipo de muestreo empleado, algunas de las variables de esta investigación, como son el género, la formación y la experiencia, están infrarepresentados.

Instrumento

Cuestionario de Eficacia Negociadora CEN II. Se trata de un cuestionario orientado a la evaluación de la eficacia negociadora que ha sido desarrollado por Serrano, Rodríguez y Cunha (1996). Este instrumento se basa en el modelo de negociación eficaz propuesto por Mastenbroek (1989) y tienen en cuenta, además, las contribuciones de otros autores, especialmente las derivadas de la perspectiva de la negociación racional, desarrollada por Bazerman y Neale (1993).

Según Serrano, Rodríguez y Cunha (1996), la versión final del CEN-II está formada por un total de 42 ítems tipo Likert con cinco alternativas de respuesta (de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 5 "Totalmente de acuerdo"). Con respecto a la fiabilidad de la escala, el CEN II presenta un Alpha de Cronbach muy elevado (.91), y un coeficiente de Spearman-Brown de .84. Con objeto de comprobar

la validez predictiva del CEN-II, se llevó a cabo un análisis de varianza, tomando como variable independiente la pertenencia a los diferentes grupos de la muestra y como variable dependiente las puntuaciones totales obtenidas por todos los sujetos con respecto a su eficacia negociadora (evaluada mediante el CEN II). Dicho análisis evidencia diferencias significativas ($F=27.95$, $p<.000$) en los resultados alcanzados por los cuatro grupos definidos.

Procedimiento

Se administró el cuestionario CEN II a la muestra de mediadores descritos anteriormente. La administración de los cuestionarios fue individual. Algunos en presencia del entrevistador y otros enviados y devueltos por correo, previo contacto. Se intentó motivar a los participantes. Eventualmente se explicaron las instrucciones, se subrayaba el anonimato y se agradecía la participación.

RESULTADOS

El tratamiento estadístico de los datos ha sido planteado obviamente en función de los objetivos e hipótesis señalados. Básicamente, se han llevado a cabo análisis de fiabilidad, descriptivos, análisis de varianza de un factor, comparaciones de medias a través de T-Test, utilizando los programas estadísticos del SPSS. 20.0

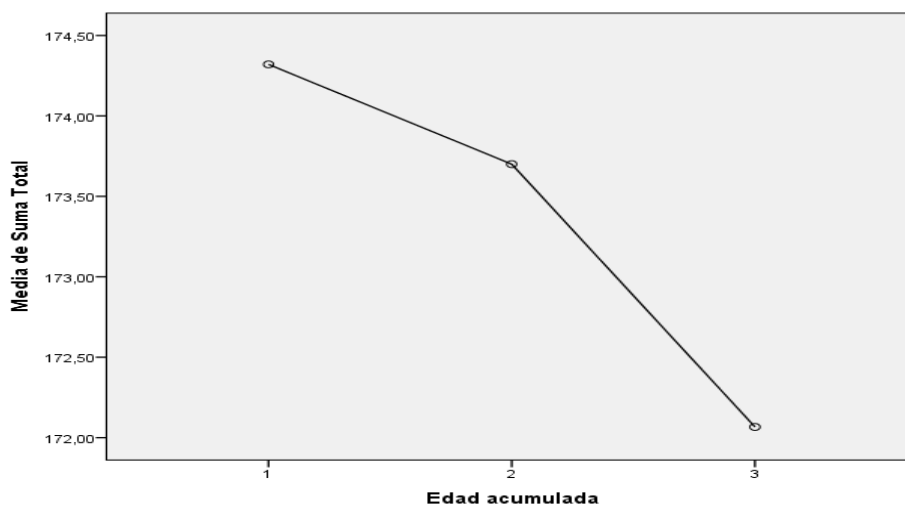
Fiabilidad.

Encontramos un alto índice de fiabilidad o consistencia interna (Alfa de Cronbach) de .91, exactamente igual al obtenido por Gonzalo Serrano en la construcción del CEN II (Serrano, Rodríguez y Cunha, 2006).

Variable edad.

Mediante el SPSS, obtendremos el ANOVA de un factor para la variable edad acumulada. Dividimos a los sujetos en tres grupos de edad: de 20 a 25 (grupo 1), de 26 a 40 (grupo 2) y, de 41 a 90 (grupo 3).

Gráfica 1. SPSS. Relación entre media de la suma total en eficacia negociadora y edad acumulada.



EL PERFIL DE EFICACIA DEL MEDIADOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA NEGOCIACIÓN

En los resultados obtenidos, no se observan diferencias significativas con respecto a la edad, aunque en la gráfica 1 sí se observa una tendencia a disminuir la eficacia negociadora a medida que aumenta la edad. El primer grupo con una muestra de 25 sujetos obtiene una suma total de 174,3; el segundo con 20 sujetos una puntuación de 173,7 y el tercer grupo con 15 sujetos una puntuación total de 172,06. Por lo que, en nuestra muestra existe una relación de a mayor edad, menor puntuación de la media suma total en eficacia negociadora.

Comparación por género

La prueba T de muestras independientes en los estadísticos de grupo para variable género, no mostró diferencias significativas entre el primer grupo del género masculino, y el segundo grupo del género femenino. Se encuentran mayores puntuaciones para el grupo uno con una media de la suma total de 176, que para media de la suma total del grupo dos con una puntuación de 172,7333. Esto quiere decir, de que, a pesar de que el grupo de hombres puntúa mayor en la media de la suma total de eficacia negociadora que las mujeres, estas diferencias no son significativas.

Comparación por grupo o formación

A pesar de esta diferencia de puntuaciones, entre sujetos sin formación (20 sujetos), puntuando más bajo, que de sujetos con formación (40 sujetos), con una puntuación más alta, encontramos que estas diferencias no son significativas.

Comparación por especialidad

Los resultados muestran que el grupo de mediadores se diferencian significativamente del grupo de interventores en eficacia negociadora, siendo mayor en los mediadores. La media de la suma total en eficacia negociadora para el grupo de mediadores es de 176,4419 y de 166,2353 para el grupo de interventores. Se observa diferencia entre mediadores e interventores ($F=2,66$, $p<.005$).

Comparación por experiencia

Con respecto a la experiencia, encontramos un dato contra-intuitivo, que es que los sujetos sin experiencia del grupo 1 (45 sujetos) tienen una media de la suma total en eficacia negociadora de 172,7778, y los sujetos con experiencia del grupo 2 (15 sujetos) tienen una puntuación de la media de la suma total en eficacia negociadora de 175,8667. Por lo tanto, los sujetos con experiencia son más eficaces que los sujetos sin experiencia.

Sin embargo, encontramos que estos datos no son significativos. Por lo que, a pesar de las diferencias en las puntuaciones. No existiría diferencia entre un sujeto con o sin experiencia en eficacia negociadora.

Validez predictiva (eficacia negociadora).

Al objeto de comprobar la validez predictiva de la eficacia negociadora de la muestra, procedemos a comparar los estadísticos descriptivos de la media de la suma total de la media en eficacia negociadora en nuestra muestra de mediadores familiares, con los resultados obtenidos en la versión final del GEN II, y la suma total de eficacia negociadora de la muestra de negociadores laborales de la investigación de Serrano, G; Rodríguez, D; y Cunha (1996).

De los 60 sujetos de nuestra muestra, la media en eficacia negociadora es de 173.55.

La media de eficacia negociadora de la muestra de de la investigación de Serrano es de 173.86

De la muestra de Serrano, G; Rodríguez, D; y Cunha (1996), la media de la suma total en eficacia negociadora es de 173.86 en negociadores laborales. Las puntuaciones son casi idénticas. Por lo que, podemos concluir que mediadores familiares y negociadores socio-laborales tienen igual efi-

cia negociadora. Y, finalmente, con estos resultados podemos confirmar la validez predictiva de nuestra investigación.

DISCUSIÓN/CONCLUSIONES

1. Encontramos que los índices de fiabilidad son significativamente elevados. Esto confirma que el GEN II es un instrumento fiable. Además, El marco teórico del cual partimos (Mastenbroek, 1987), refleja en buena medida los criterios que, deben presidir en la actuación de los negociadores eficaces. Los resultados de nuestra investigación están en sintonía con las investigaciones anteriores del GEN II.

2. La variable género no mostró diferencias significativas, aunque se encuentran mayores puntuaciones para el grupo masculino. Podríamos, sin embargo, en futuras investigaciones analizar otras variables que estén influyendo en la eficacia negociadora, como son las características de personalidad y la gestión del conflicto, ya analizadas en otras investigaciones, y ver si hay o no relación con la variable género.

3. Tampoco se encontraron diferencias significativas entre la suma total en eficacia del subgrupo "A" (sujetos sin formación) y el subgrupo "B" (sujetos con formación). Hemos comprobamos que la formación no marca diferencias significativas en esta muestra en la eficacia negociadora Este resultado es contra intuitivo, ya que se tendría que esperar una puntuación mayor en el grupo ya formado, puesto que podría pensarse que es una competencia profesional. Este dato apunta a que realmente la eficacia negociadora también se puede explicar desde la competencia personal.

Podemos inferir que, una amplia parte de la eficacia del perfil mediador viene explicada por su actuación como un negociador eficaz. Esto no quiere decir que debemos olvidarnos de otras variables que influyen en el perfil eficaz del mediador, como pueden ser las habilidades sociales que antes nombramos. Simplemente, queremos remarcar que esta eficacia viene dada por su actuación como negociador exitoso.

En resumen, a la variable género vista anteriormente, se le une la variable formación, en un intento de búsqueda de influencias extrínsecas a las competencias personales, para poder explicar la mayor o menor eficacia negociadora. Y nos seguimos encontrando que no marcan diferencias significativas.

4. Pero los resultados si muestran que el grupo de mediadores se diferencian significativamente del grupo de interventores, en la variable eficacia negociadora, siendo mayor en los mediadores ($F=2,66$, $p<.005$). Aunque el tamaño de los dos grupos es limitado, los datos apuntan a que los mediadores son un grupo homogéneo y de mayor eficacia negociadora que el subgrupo de los "interventores familiares".

Este resultado puede ser interpretado de varias maneras. Sin embargo, analizando el resto de resultados donde se confirma que la eficacia negociadora no se debe a la edad, ni a la experiencia, ni a la formación; lo único que podríamos hipotetizar es que los mediadores en su elección de optar por una u otra opción académica eligen la más a fin a sus características individuales y personales. Y, según, lo que plantean los resultados y lo que podemos suponer, es que de estos dos grupos de sujetos, la mayoría de sujetos con puntuación alta en eficacia negociadora elige la opción de la mediación.

5. No se observan diferencias significativas con respecto a la edad, aunque sí se observa una tendencia a disminuir la eficacia negociadora a medida que aumenta la edad. Este es un resultado contra-intuitivo, ya que se supone que la edad puede aumentar la eficacia competencial. Este dato nos sugiere que la edad, al menos, no modifica en esta muestra la eficacia negociadora.

6. Los sujetos con experiencia y los sujetos sin experiencia no se diferencian en eficacia negociadora de manera significativa. Cabría esperar que los sujetos con experiencia se diferenciara significativamente de los sujetos sin experiencia. Sin embargo, encontramos que esto no ocurre.

EL PERFIL DE EFICACIA DEL MEDIADOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA NEGOCIACIÓN

7. Junto con lo anterior, lo más relevante que se ha obtenido en los resultados es que la media de la suma total de las puntuaciones de eficacia negociadora de la muestra es casi idéntica que la media de la suma total de eficacia negociadora en negociadores socio-laborales. Esto querría decir que los mediadores familiares tendrían la misma eficacia negociadora que los negociadores socio-laborales, lo que confirmaría nuestra hipótesis de que la mediación pueda ser considerada también como una posible extensión de la negociación, y que el instrumento puede también ser usado como medidor de eficacia “mediadora”.

Los resultados de este estudio pretenden contribuir al conocimiento del perfil del mediador desde su eficacia negociadora, para poder tener en cuenta las cualidades o características necesarias de un mediador, y pone de manifiesto que un mediador es un negociador., y que en este no influye la edad, ni la formación, ni la experiencia, ni el género. A ello hay que añadir que conocer el perfil eficaz del mediador, nos proporciona información útil para nuestras intervenciones, y supone dar un paso más en la investigación al respecto sin lugar a dudas. Por ello, dotarnos de un instrumento CEN II, con alta fiabilidad, que nos permita la evaluación de esta eficacia, contribuirá a que, seguramente, nuestras intervenciones como mediadores sean más exitosas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzate Sáez de Heredia, R. (1998). Análisis y resolución de conflictos: Una perspectiva psicológica. Bilbao: Servicio editorial de la Universidad del País Vasco.
- Barry, B. & Friedman, R.A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74.
- Bazerman, M. H. & Neale, M.A. (1993) La negociación racional. Barcelona. Paidós.
- Carnevale, P. J., & Peggnetter, R. (1985). The selection of mediation tactics in public sector disputes: A contingency analysis. *Journal of Social Issues*, 41(2), 65-81.
- Gutiérrez, F. y Vila J.O. (2011). Psicología del desarrollo. II. Madrid: UNED.
- Jensen-Campbell, L. A & Graciano, W.G. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of Personality*, 9, 323-362.
- Kolb, D. (1989). Labor mediators, managers, and ombudsmen: Roles mediators play in different contexts. En K. Kressel, y D. G. Pruitt, (eds.): *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Thirdparty Intervention*. San Francisco: JosseyBass, pp.91-114.
- Mastenbroek, W.F. (1987) Conflict management and organization development. New York. Wiley.
- Mastenbroek, W.F. (1991) “Development and negotiating skills”. Kremenyuk, V. A. *International Negotiation: analysis, approaches, issues*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Pruitt, D. G. (1983) “Strategic Choice in negotiation”. *American Behavioral Scientist*, 27, 2.
- Ripoll- Millet, Aleix. (2001). Familias, Trabajo Social y Mediación. Barcelona: Paidós.
- Rozemblum, S. (2007). Mediación y resolución de conflictos en la comunidad. Barcelona: Graó.
- Rubin, J. Z., Pruitt; D.G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (2º ed). Nueva Cork: McGraw-Hill.
- Serrano, G. y Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. EUDEMA Universidad.
- Serrano. (1996) ¿Qué dice la investigación científica sobre la negociación? *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 12, 2-3, 127-147.
- Serrano, Rodríguez y Cunha (1996) Evaluación de la Eficacia Negociadora: El CEN II.
- Van de Vliert, E. (1997). Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers. *Psychology Press*.
- Van De Vliert, E., Euwema, M. C., & Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 271.