

---

# Gestió de conflictes i negociació

---

PID\_00248541

Joan Boada Grau  
Sergi Macip Simó

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores

---





# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. El conflicte</b> .....	7
1.1. Tensió enfront de poder .....	7
1.2. Una aproximació conceptual .....	8
1.3. Els estils de gestió del conflicte .....	10
1.4. La comunicació, l'adaptabilitat i el conflicte .....	13
<b>2. La mediació</b> .....	16
2.1. Antecedents .....	16
2.2. Una aproximació conceptual .....	17
2.3. El mediador .....	20
<b>3. La negociació</b> .....	23
3.1. Una aproximació conceptual .....	23
3.2. Aspectes de la negociació .....	25
3.3. Els tipus de negociació i el MAPAN .....	28
<b>Activitats</b> .....	31
<b>Glossari</b> .....	32
<b>Bibliografia</b> .....	33



## Introducció

El conflicte apareix de forma inevitable en qualsevol relació personal i professional. La perspectiva psicosocial de la resolució de conflictes indica que, en una situació de tensió i de conflicte, s'han de tenir en compte la personalitat, les motivacions, les percepcions, els estereotips, els interessos, la pressió del propi grup (endogrup), la pressió de l'altra part (exogrup) i el context socio-cultural, econòmic i jurídic.

A més, la resolució de les tensions i dels conflictes en el si de la societat, de les famílies, de les organitzacions, etc. pot gestionar-se bàsicament segons les següents vies fonamentals:

1) **Anihilació:** una de les parts pretén eliminar física o psicològicament l'altra part (per exemple, la guerra entre palestins i jueus).

2) **Imposició-assimilació:** una de les parts domina l'altra (per exemple, l'absorció i compra que realitza l'empresa A sobre la B).

3) **Mediació:** un tercer neutral condueix i recolza per trobar una solució al conflicte; en aquesta via, les parts són actives i el procés és dinàmic (per exemple, una unitat de mediació municipal ofereix recolzament durant la solució dels conflictes que hi ha dins d'una comunitat de veïns).

4) **Negociació:** les parts pretenen arribar a un acord sense necessitat de tercers (per exemple, l'empresa A i la B acorden la compra i venda de productes).

5) **Arbitratge:** un tercer neutral analitza la documentació presentada per les parts i dictamina una solució vinculant per a les parts (per exemple, l'empresa A i B acorden que C –professional de prestigi– elaborarà un informe vinculant).

6) **Judici:** el sistema judicial, mitjançant els jutges o els magistrats, atès que tenen autoritat per a això, proposen una solució a un conflicte conforme a les normes, les regles, els costums i la jurisprudència.

## Objectius

Els objectius que l'estudiant haurà d'assolir després de treballar aquests materials són els següents:

- 1.** Entendre el sentit del conflicte, tant en la seva dimensió negativa com en el seu potencial per a la millora.
- 2.** Identificar les causes que poden produir situacions de conflicte en l'entorn laboral.
- 3.** Determinar quins són els mètodes més adequats per tractar les diferents situacions de conflicte.
- 4.** Analitzar els requisits necessaris per resoldre conflictes de manera eficaç per mitjà de la col·laboració.

# 1. El conflicte

## 1.1. Tensió enfront de poder

La gestió dels conflictes implica conèixer dos mecanismes socials essencials: la tensió i el poder (Munduate i Martínez, 1994).

Per analitzar les tensions, Fauvet (1975) proposa un model sobre el tractament de tensions i conflictes basat en diversos aspectes: tensió (antagònica i sinèrgica), poder, concertació i conflicte. En primer lloc, la **tensió** és l'energia emprada per les persones o els grups per enfrontar-se o per arribar a acords. D'altra banda, el **poder** és el mitjà que té una persona per doblegar –o fer capitular– les actituds dels altres. I tercer, la **concertació** i el **conflicte** tenen un paper simètric, es troben en competència permanent dins de la societat i de les organitzacions i, d'aquesta manera, l'una o l'altre poden dominar segons la situació singular.

Una situació preconflictiva implica un conjunt de queixes manifestades. Segons Fauvet (1975), el desencadenament del conflicte social i organitzacional és un procés que comprèn:

- 1) Una fase preparatòria de maduració.
- 2) Un fenomen d'encesa (acompanyat o no de contagi).
- 3) Una voluntat generadora de conflicte manifestada per la utilització de mitjans de pressió.

L'origen dels conflictes i el de la concertació, tant interpersonal com intragrupal, s'explica mitjançant un concepte: la tensió íntima. En la interacció social, la tensió íntima pot conduir a la creació de sinèrgies o a la d'antagonismes (Munduate i Martínez, 1994).

D'altra banda, el poder s'entén com la capacitat de per influir en la conducta de B, perquè B faci alguna cosa o deixi de fer alguna cosa que no faria d'una altra manera (Munduate i Martínez, 1994). El poder presenta quatre aspectes:

- 1) El poder és relacional.
- 2) Sorgeix de la dependència de recursos de les parts.
- 3) Implica influència en la conducta de B per prendre decisions.

4) És una capacitat o potència (de vegades existeix, però no s'exerceix).

Al fil de l'anterior, segons Jiménez Burillo (1991), les quatre característiques fonamentals de la relació de poder són les que s'expliquen a continuació:

- En primer lloc, és una **relació causal**, ja que, d'alguna manera, A és la causa de la conducta de B.
- D'altra banda, és una **relació probabilística**, de manera que l'actuació d'A incrementa la probabilitat que B realitzi algun tipus de comportament.
- Tercer, és una **relació asimètrica**, ja que apareix una desigualtat entre A i B.
- Finalment, és una **relació situacional**, ja que el poder s'exerceix de forma concreta i específica (sobre persones, sobre un temps determinat i sobre un espai singular, etc.).

Així doncs, el poder està relacionat amb el grau d'influència que es té sobre les altres persones. Aquest factor és important dins dels processos de conflicte, de mediació i de negociació. Les persones que siguin capaces de gestionar el poder de forma efectiva podran aconseguir que l'altra part faci alguna cosa que no tenia pensat fer. Probablement, qui posseeixi més poder d'influència obtindrà més privilegis (Dawson, 2006).

## 1.2. Una aproximació conceptual

En el si de les organitzacions i de les empreses, el conflicte pot adoptar diverses formes i afectar diferents agents. Segons García, Vera i Sáez (1995), es pot referir a **individus** (per exemple: treballador/supervisor), a **grups** (per exemple: línia/plantilla), a **departaments** (per exemple: comercial/producció), i fins i tot a altres **col·lectius implicats** (per exemple: empresariat/sindicats representats). En aquest sentit, Brown (1991) considera que una quantitat moderada de conflictes indueix resultats satisfactoris.

El conflicte suposa que les parts s'enfronten entre si per aconseguir objectius percebuts com a incompatibles (Serrano i Rodríguez, 1993) per mitjà d'activitats incompatibles (Jiménez Burillo, 1991).

D'altra banda, Touzard (1981) considera que el conflicte és una situació en la qual uns actors (individus, grups, organitzacions o nacions) **persegueixen objectius, defensen valors oposats o persegueixen simultàniament i competitivament el mateix objectiu**.

Així mateix, el conflicte pot considerar-se com un episodi en el qual una part **tracta d'influir** sobre l'altra o sobre un element de l'entorn comú, mentre l'altra part s'hi resisteix (Pruitt, 1981).



També es fa referència al fet que un conflicte existeix quan es dona qualsevol tipus d'activitat incompatible o quan les parts d'una relació d'interdependència tenen **aspiracions incompatibles** sobre alguns aspectes de les seves accions conjuntes (Smith, 1987).

Així, es destaca que dues persones o una persona i un grup estan en conflicte quan almenys una de les parts experimenta frustració davant l'obstrucció o irritació causada per l'altra part (Van de Vliert, 1993).

Rubin, Pruitt i Kim (1994) entenen que el conflicte és la percepció per dues o més parts que els seus interessos actuals són incompatibles, i que la **comunicació** és el mitjà d'expressió d'aquesta incompatibilitat percebuda, així com de la seva possible resolució.

D'altra banda, Fernández-Ríos (1996) considera que el conflicte apareix tant si es tracta d'una situació objectiva (antagonisme real) com subjectiva (antagonisme percebut). Aquest autor considera que una definició de conflicte ha de considerar

«l'existència de dos o més participants individuals o col·lectius que, en interactuar, mostren conductes internes o externes incompatibles amb la finalitat de prevenir, obstruir, interferir, perjudicar o d'alguna manera fer menys probable o menys efectiva l'acció d'un d'ells a través de la de l'altre, com a conseqüència observable d'una incompatibilitat subjectiva de metes, valors, posicions, mitjans, estratègies o tàctiques que impliquen l'exercici del poder d'un d'ells sobre l'altre en un ambient d'absència, lliure interpretació o transgressió de normes».

Fernández-Ríos (1985, pàg. 411).

Fernández-Ríos (1996) entén que, perquè una situació determinada sigui qualificable de conflicte, han d'aparèixer cinc elements bàsics:

- 1) Interacció entre dos o més participants.
- 2) Existència de conductes internes i/o externes incompatibles subjectivament.
- 3) Intencionalitat de perjudicar l'altre.
- 4) Utilització directa o indirecta del poder.
- 5) Ineficàcia normativa que permet la seva transgressió.

Els aspectes bàsics del conflicte són (Serrano i Rodríguez, 1993):

- a) Una situació social d'enfrontament que comporta estats emocionals entre les parts (hostilitat o tensió), estats cognitius (percepció d'antagonismes) i conductes de rebuig, enemistat o violència.

b) Els objectius que les parts esperen aconseguir apareixen com a incompatibles (parcial o totalment); de fet, les percepcions esbiaixades no ajuden a la compatibilitat.

c) La relació entre les parts és interdependent: la consecució dels objectius d'una part depèn de la de l'altra i determina els objectius de l'altra.

### 1.3. Els estils de gestió del conflicte

L'interès per avaluar els estils personals d'afrontar els conflictes comença amb el treball de Blake i Mouton (1973). La recerca sobre els estils de com abordar el conflicte ha tingut tres posicions: que l'estil de conflicte es refereix als tipus de comportaments, a la manera típica de gestionar conflictes i a l'orientació d'una persona sobre com s'ha d'abordar el conflicte.

Un estil es pot definir com la forma en què una persona respon habitualment a conflictes personals, familiars, professionals, etc. (Kimsey i Fuller, 2003).

En general, els investigadors i professionals coincideixen que existeixen cinc estils bàsics de gestió del conflicte. Aquests erudits han postulat una tipologia de cinc estils de conflicte que s'ha utilitzat en la recerca i encara apareix en molts llibres de text sobre la gestió de conflictes. Els cinc estils són: ser complaent, evitar, competir, comprometre's i col·laborar.

En els cinc estils apareixen dues dimensions subjacents. Aquestes són **l'assertivitat i la cooperació** (Folger i Poole, 1984). Així, generalment es presuposa que l'estil de col·laboració és l'estil preferit degut a la seva orientació de **guanyar / guanyar**. Aquest estil és alt en assertivitat (autoorientació) i alt en cooperació (orientació als altres). Spitzberg, Canary i Cupach (1994) indiquen que aquest estil implica una **estratègia integradora** que es manifesta en accions com ara buscar àrees de comunalitat, intercanviar informació, tractar d'entendre l'altre i comprometre's. Cal indicar que una gran varietat d'autors han utilitzat aquests cinc estils en les seves investigacions, tot i que poden usar etiquetes lleugerament diferents.

L'avaluació dels estils de solució de conflictes es pot realitzar per mitjà del *Conflict Management Message Style* (CMMS) de Roseanna Ross i Sue DeWine (1988). L'avaluació es realitza mitjançant els tipus de missatges que trien les parts. D'aquesta manera, s'investiga el conflicte a partir de la comunicació observada per mitjà d'una escala d'autoinforme dissenyada per avaluar tres estils de gestió de conflictes utilitzats en situacions de conflicte interpersonal. Aquestes autores sostenen que, en el conflicte interpersonal, els individus expressen tres preocupacions:

- la preocupació per si mateixos,
- pel tema o contingut que està en joc i
- els interessos de l'altra part.

Per tant, els tres estils de conflicte identificats per Ross i DeWine (1988) inclouen la comunicació, que és autoorientada (*self-oriented*), orientada a temes / continguts (*issue-oriented*) o orientada a l'altra part (*other-oriented*).

Així, un estil autoorientat (*self-oriented*) reflecteix la **preocupació pels interessos personals i propis**, un estil orientat cap a l'altre (*other-oriented*) **accentua el conflicte** i un estil orientat a qüestions (*issue-oriented*) **emfatitza que ambdues parts han de fer front al conflicte** en qüestió, i això es pot fer sense interferir en la relació de les parts que intervenen en el conflicte.

Algunes investigacions han avaluat els efectes de les característiques individuals sobre l'elecció de l'estratègia de conflicte, i generalment han trobat diferències en l'elecció d'estils de conflicte basades en **atributs personals**.

Per exemple, Berryman-Fink i Brunner (1987) van trobar que les dones tenien més probabilitats que els homes de reportar l'ús d'un **estil comprometedor**, mentre que els homes van reportar un major ús d'un **estil competitiu** que les dones.

En canvi, Ross i DeWine (1988) van trobar diferències de gènere: les dones tenien més probabilitats que els homes de triar estils que reflectien **la preocupació pels altres i la preocupació pels problemes**.

A més, Wheelless i Reichel (1990) van investigar la relació entre l'estil de comunicació general dels supervisors i la seva elecció de l'estil de resolució de conflictes. Els seus resultats van indicar que l'estil general de comunicació estava relacionat amb **l'estil de gestió del conflicte**. Aquests autors van trobar el següent: els **estils versàtils, receptius i centrats en l'empleat** estaven positivament relacionats amb l'orientació a la solució i negativament relacionats amb el control i l'evitació del conflicte.

Les aproximacions teòriques més importants que permeten explicar els estils de gestió del conflicte són aproximacions bidireccionals, com les defensades per Blake i Mouton (1973), Thomas (1976), i Rahim i Bonoma (1979).

La primera aproximació està basada en la taxonomia realitzada per Blake i Mouton (1973) sobre l'interès del lideratge en dos pols: la producció o les persones. Així doncs, poden aparèixer cinc formes d'afrontar el conflicte:

- 1) Dominació (estil 9-1 = alt producció, baix persones).
- 2) Retirada (estil 1-1 = baix producció, baix persones).

- 3) Suavitant (estil 1-9 = baix producció, alt persones).
- 4) Compromís (estil 5-5 = mitjà producció, mitjà persones).
- 5) Solució de problemes (estil 9-9 = alt producció, alt persones).

La segona és la proposta de Thomas (1976), que és una derivació de la proposta efectuada per Blake i Mouton (1973). Les dues dimensions bàsiques són:

- Assertiu enfront de no assertiu.
- Cooperador enfront de no cooperador.

Aquí es distingeixen cinc estils de conducta conflictiva:

- 1) Col·laboració (alt assertiu, alt cooperador).
- 2) Competició (alt assertiu, baix cooperador).
- 3) Evitació (baix assertiu, baix cooperador).
- 4) Acomodació (baix assertiu, alt cooperador).
- 5) Compromís (mitjà assertiu, mitjà cooperador).

I la tercera és l'aproximació de Rahim i Bonoma (1979), que diferencia els estils de direcció del conflicte en funció de dues dimensions: l'**interès propi** i l'**interès pels altres**. En aquest sentit, apareixen cinc estils de gestió del conflicte:

- 1) Integració: alt interès per un mateix i pels altres; implica la col·laboració entre els actors, l'obertura i l'intercanvi d'informació que possibilita la resolució de problemes i solucions creatives i imaginatives.
- 2) Servilisme: baix interès per un mateix i alt interès pels altres; procura satisfer l'interès de l'altre i suposa un sacrifici per qui adopta aquest estil.
- 3) Dominació: alt interès per un mateix i baix interès pels altres; és un estil guanyador-perdedor que ignora les necessitats i expectatives de l'altre.
- 4) Evitació: baix interès pels resultats propis i pels dels altres; esquiva el problema i resulta amenaçador.
- 5) Tendència al compromís: estil intermedi en l'interès propi i en el dels altres; cedeix per prendre decisions mútuament acceptables, que permeten l'intercanvi de concessions i la cerca d'una posició intermèdia.

Després d'efectuar una àmplia revisió bibliogràfica, Euwema, Munduate, Elgoibar, García i Pender (2015) descriuen un conjunt de troballes rellevants sobre els estils de gestió del conflicte, entre les quals destaquen:

- Les dones tendeixen a ser més integradores i més propenses a l'evitació i al compromís que els homes, i es mostren menys servils que els homes.
- Les dones presenten certa tendència a minimitzar els disgustos emocionals i evitar tensions, i mostren les seves preferències pels estils menys competitius de gestió del conflicte.
- Les persones tendeixen a ser més dominadores i menys propenses a l'evitació a mesura que adquireixen un nivell educatiu més elevat.
- L'ús de l'estil integratiu disminueix quan ho fa el nivell educatiu de les persones.
- Els nivells jeràrquics inferiors són els que utilitzen els estils de servilisme i evitació amb més assiduitat.
- L'estil servicial és més utilitzat pels directius de les àrees de personal i recerca i desenvolupament; els de direcció general són els que menys recorren a aquest estil.
- Les persones adopten un estil de dominació essencialment en la resolució de les diferències amb els seus subordinats, però poques vegades amb els seus companys i superiors.
- Hi ha una major tendència al compromís quan ambdues parts tenen una relació equitativa de poder davant una situació de conflicte (per exemple: entre companys).
- Hi ha una major probabilitat que els subordinats adoptin un estil de servilisme quan la confrontació es dona amb un superior que quan es dona amb un company o un subordinat.

#### **1.4. La comunicació, l'adaptabilitat i el conflicte**

La comunicació està implicada tant en allò substantiu del mateix conflicte com en la resolució dels conflictes. La comunicació és una part del procés de resolució d'un conflicte; podríem afirmar que n'és un element essencial.

Així doncs, la comunicació interpersonal és una evidència empírica dels estats interns de les parts enfrontades en un conflicte. Aquesta comunicació interpersonal l'han de tenir en compte els investigadors i els professionals de la mediació i la negociació, que l'han d'observar, estudiar i avaluar (Ross i DeWine, 1988).

La relació entre les estratègies de conflicte i la competència de comunicació és un tema rellevant. Spitzberg, Canary i Cupach (1994) proposen un model que considera el següent:

- 1) La comunicació és una condició antecedent que afecta la interacció del conflicte, és a dir, és com una habilitat que facilita la promulgació de comportaments que puguin produir resultats positius de conflicte.
- 2) La comunicació és el resultat de la interacció durant el conflicte, és a dir, és com una impressió interpersonal.
- 3) La comunicació és una variable que mitjança en la gestió de conflictes.

La interacció social efectiva obté resultats valuosos quan es relaciona amb l'adaptabilitat.

Spitzberg i Cupach (1989, pàg. 22) afirmen que l'**adaptabilitat** és la dimensió important en la persona socialment competent.

Quan expliquen com funcionen la flexibilitat i l'adaptabilitat, afirmen el següent:

«La flexibilitat comportamental implica posseir i utilitzar un repertori de comportament divers, és necessari evitar patrons de comportament massa estilitzats i cal adaptar-se eficaçment als canvis en el context circumdant [...] La flexibilitat implica igualar les respostes a les pròpies metes com a adaptació a les respostes de l'altre, a les limitacions i a les exigències de la situació particular, [...] en essència, la flexibilitat implica l'adaptació de les accions al context físic, social i relacional».

Un component central de la competència de comunicació social és l'adaptabilitat comunicativa.

L'**adaptabilitat comunicativa** es defineix com la capacitat de percebre les relacions socio-interpersonals i adaptar els propis comportaments i objectius en funció de les seves conseqüències (Durán, 1992).

Per tant, l'adaptabilitat proporciona un repertori de comportaments que permet adaptar-se a diversos contextos de comunicació. Durán (1983) va desenvolupar l'escala d'adaptabilitat comunicativa (CAS) per comprendre millor com funciona l'adaptabilitat comunicativa, amb l'objectiu de crear una interacció efectiva.

Un aspecte important és l'**experiència social**, que mesura la quantitat d'oportunitats d'**interacció en nous contextos socials** que té una persona. El resultat de tenir experiències socials riques i variades implica el desenvolupament i la singularització de la comunicació interpersonal, la qual cosa permet tenir èxit en un procés de resolució de conflictes. Aquest repertori comunicatiu permet a un individu interactuar eficaçment i apropiadament en diversos contextos, amb diferents persones i sobre molts temes. Una actitud de calma, per exemple, proporciona a les persones la confiança necessària per apropar-se a nous entorns socials i per establir converses socials amb persones que poden ser tant estranys i desconeguts com amics propers.

Una **divulgació social** apropiada de les pròpies idees mesura la sensibilitat de la persona A respecte als senyals de l'altre (persona B). La dimensió *divulgació* mesura les habilitats d'una persona en la selecció de paraules, l'estructura gramatical i la pronunciació. Cadascun d'aquests aspectes del missatge ha d'adaptar-se al context social, a l'audiència i als interlocutors.

Aquesta dimensió implica una adaptabilitat comunicativa òptima. No només mesura com d'humorística o enginyosa és una persona, sinó també l'**ús de l'humor** per disminuir la tensió social. Tot això ajuda l'individu a gestionar contextos incòmodes i tibants.

La relació de la competència en comunicació amb la gestió de conflictes ha estat poc estudiada. La contribució més significativa ha estat la realitzada per Spitzberg, Canary i Cupach (1994), que sostenen que, per a la gestió de conflictes, l'enfocament tradicional i desitjat de «guanyar-guanyar» és bastant similar a la noció d'una **interacció social apropiada i efectiva**.

## 2. La mediació

### 2.1. Antecedents

La mediació com a forma de resoldre conflictes ha existit des de l'antiguitat. En totes les tradicions culturals existeix la figura de la «persona-recurs» amb un perfil pacificador, que s'associa amb algun membre de la comunitat amant de la pau i de la concòrdia que intervé amb sentit comú en les situacions de conflicte per reduir tensions i arribar a acords (Boqué, 2003).

De Waal (1991), un referent internacional en primatologia, ha documentat que entre els primats es donen processos de mediació per resoldre conflictes dins de les bandades. D'altra banda, Boqué (2003) indica que la mediació documentada més antiga es va realitzar fa 4.000 anys a Mesopotàmia, quan un governador sumeri va poder evitar una guerra per la disputa d'uns territoris. Per la seva banda, Grover (1996) atribueix els orígens de la mediació a l'antiga filosofia xinesa, en la qual era un component important del sistema judicial, tal com va proposar Confuci.

Un dels antecedents històrics de mediació al nostre país és el Tribunal de les Aigües de València, que, des dels temps del rei Jaume I (1239), és una de les institucions de prestigi de tipus consuetudinari que regulen els conflictes derivats de l'ús i aprofitament de l'aigua de reg entre els agricultors de les comunitats de regants de les sèquies que en formen part: Quart, Benàger i Faitanar, Tormos, Mislata, Mestalla, Favara, Rascanya, Rovella i Xirivella (Comunitat Valenciana).

Holley, Ross i Wolters (2016) consideren que la història recent de la mediació per resoldre conflictes sorgeix als Estats Units. Concretament, des de la promulgació de la Llei d'arbitratge de 1888, quan obrers i patrons van recórrer de manera rutinària a la neutralitat de terceres parts com a mètode per resoldre de forma raonable els conflictes, tant contractuals com disciplinaris. En aquest context, cal ressaltar l'experiència en conciliació i arbitratge laboral de Josephine Shaw Lowell, que l'any 1894 va publicar la seva obra *Industrial Arbitration and Conciliation*. El seu objectiu era aconseguir la pau industrial, que estava amenaçada per les greus vagues que es produïen en aquells moments històrics. Lowell (1894) va defensar l'aplicació d'aquestes alternatives de resolució de conflictes per potenciar la capacitat de les parts implicades, amb la finalitat de promoure la gratitud i el respecte entre els mateixos obrers i entre els obrers i els seus patrons.



Als Estats Units, a principis de la dècada de 1970, van aparèixer tres moviments, un de governamental / legal i dos de populars, que van propiciar la força necessària perquè naixés la mediació (Harrington i Sally-Engle, 1988). Entre els moviments populars, destaquen els esdeveniments històrics com el Watergate i la Guerra del Vietnam. Aquests moviments van provocar en la població, especialment entre els estudiants, un desig d'autogestió, juntament amb el moviment d'educació humanística, que proposava donar plens poders als estudiants i als ciutadans, així com reivindicar la importància de cada individu. A més, el govern va promoure un sistema judicial menys formal. Així doncs, durant la dècada dels anys setanta es comença a consolidar la mediació com a disciplina.

Posteriorment, segons Martínez de Murguía (1999), en la dècada dels anys noranta la mediació té una presència molt important en el sistema legal dels Estats Units. Els tribunals de justícia, tant els locals com els estatals, recorren a la mediació com a tècnica de resolució de conflictes prèvia al judici. Però tornem als anys setanta: als Estats Units, la resolució de conflictes comença a consolidar-se com a disciplina, i ho fa sota la influència del procés en favor dels drets civils (*Civil Rights Movement*), que va portar sectors de la societat a qüestionar els mètodes tradicionals, autoritaris i punitius de tractament del conflicte en diversos àmbits. Aquest moviment ciutadà va ser batejat com a *Alternative Dispute Resolution* (ADR) (Gestió Alternativa de Conflictes, GAC) (Goldberg, Sander i Rogers, 1992).

L'*Alternative Dispute Resolution* (ADR) es defineix com aquells mètodes de resolució de conflictes de naturalesa exclusivament contractual i estructura més o menys determinada, en virtut dels quals, un o diversos tercers, de forma autocompositiva o heterocompositiva, ajuden les parts a solucionar la controvèrsia (Macho-Gómez, 2013). En l'àmbit municipal de la Catalunya actual hi ha molts ajuntaments que, mitjançant la seva policia local, tenen unitats de mediació especialitzades en resoldre conflictes veïnals.

## 2.2. Una aproximació conceptual

En l'última dècada, els estudis sobre mediació i la seva pràctica professional han augmentat considerablement i han experimentat un auge notable. No obstant això, no existeix un consens científic sobre la definició de mediació. Encara que la mediació és, certament, una alternativa a la violència i al litigi que difereix dels processos de *counseling*, de negociació i d'arbitratge.

En l'àmbit laboral, la mediació cada vegada es fa servir amb més freqüència per solucionar problemes derivats de tot tipus de conflictes: laborals (treballador contra empresa), polítics (conflictes bèl·lics, aranzels econòmics, etc.) i familiars (separacions, divorcis, herències, etc.).

Certament, la **mediació** és un procés que, amb l'assistència d'una persona percebuda com a neutral, permet a les parts analitzar sistemàticament els conflictes amb l'objectiu de trobar opcions creatives, considerar alternatives i arribar a un acord mutu que s'ajusti a les necessitats de totes les parts.

A tall de repàs d'algunes definicions, podem indicar el següent.

D'una banda, Kressel i Pruitt (1985) descriuen la mediació com la intervenció d'una tercera part neutral que ajuda dos o més litigants a aconseguir un acord en el curs d'una negociació. A més, la mediació és com una ampliació del procés de negociació, on cal subratllar l'actitud imparcial i neutral del mediador (Moore, 1986). Bernal (1995, pàg. 13) considera que la mediació «significa situar-se entre les parts enfrontades per aconseguir una sortida pacífica al seu enfrontament».

És més, Fernández-Ríos (1995, pàg. 97) defineix la mediació com

«la intervenció en una disputa o negociació d'una tercera part acceptable, imparcial i neutral que, sense tenir poder ni autoritat per prendre decisions sobre el resultat final, col·labora amb les parts oponents en la consecució voluntària d'un acord mútuament acceptable en relació amb els temes que són objecte de la disputa».

En definitiva, «la mediació és un procés que posa l'accent en la pròpia responsabilitat dels pacients de prendre decisions que influeixen en les seves vides [...] La forma més útil d'observar la mediació és considerar-la una intervenció de solució de problemes dirigida a una meta. Té com a propòsit resoldre desavinences i reduir el conflicte, així com proporcionar un fòrum per a la presa de decisions. Fins i tot en cas que no es puguin resoldre tots els punts de la desavinença, la causa essencial del conflicte pot ser entesa pels participants i reduïda a un nivell gestionable [...] és convenient acceptar, considerar tant la resolució de desavinences com la gestió del conflicte com a metes complementàries i realistes de la mediació».

Folguer i Taylor (1996, pàg. 26-27).

Les sis característiques principals de la mediació com a *Alternative Dispute Resolution* (ADR) poden ser les següents, com indica Macho-Gómez (2013):

1) **Autonomia privada:** les parts tenen llibertat per constituir els mètodes alternatius de solució de conflictes que estimin convenientes, sempre que no siguin contraris a l'ordenament jurídic vigent, ni a l'ètica, ni a l'ordre públic. Les parts tenen la potestat per sotmetre's a una decisió vinculant de naturalesa contractual o com una recomanació.

2) **Naturalesa contractual:** la mediació permet signar contractes que donin fi a la controvèrsia. La solució, ja sigui dictaminada per un tercer o obtinguda per les pròpies parts, té un mer caràcter de contracte escrit.

**3) Flexibilitat:** és una característica molt avantatjosa, atès que atorga total autonomia a les parts. Permet a les parts focalitzar tots els esforços a resoldre el conflicte sense haver d'afrontar procediments molt regulats.

**4) Ràpida i baix cost econòmic:** permet obtenir la solució dels conflictes de forma ràpida i amb el menor cost econòmic possible, és a dir, resoldre les controvèrsies de forma eficient i eficaç. L'estalvi es produeix pel menor temps invertit i pels propis costos –directes i indirectes– que suposa un procés judicial.

**5) Solució conforme als interessos de les parts:** la mediació està dissenyada per satisfer els interessos de les parts en conflicte, no per resoldre els conflictes ajustant-se estrictament a dret. Això no significa que no es tinguin en compte les normes jurídiques que regeixen el conflicte en qüestió. No obstant això, la solució del conflicte es basa a satisfer els interessos de les parts de forma flexible, creativa i imaginativa.

**6) El tercer (mediador):** la necessària presència d'un tercer facilita l'acord. Les seves funcions poden ser molt variades: des de l'emissió d'una mera recomanació o una decisió vinculant (heterocomposició) a la simple assistència a les parts perquè siguin aquestes, exclusivament, les que arribin a un acord (autocomposició).

D'altra banda, Fernández-Ríos (1995) considera que la mediació, des d'un punt de vista estrictament tècnic, es refereix a la intervenció en la negociació d'una tercera part, l'actuació de la qual es caracteritza per:

- No tenir poder ni autoritat per prendre decisions.
- Recolzar, ajudar, assessorar, facilitar a les parts la cerca voluntària d'una solució acceptable per a totes, únicament en allò que concerneix l'objecte del conflicte.
- Manifestar una actitud imparcial i una relació neutra envers cadascuna de les parts.
- Intervenir a petició de les parts, per suggeriment d'una tercera part o per recomanació d'una persona o entitat amb autoritat suficient.
- Finalitzar la seva intervenció quan s'aconsegueix l'objectiu proposat o quan no resulta acceptable per alguna o cap de les parts.

D'entre els avantatges de la utilització de la mediació, Acland (1993) i Bernal (1995) apunten que cal destacar els següents:

#### Lectura complementària

A. F. Acland (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós Empresa.

- És voluntària (poden retirar-se en qualsevol moment, poden no arribar a un acord si creuen que els tribunals ho poden resoldre millor, poden ometre informació).
- És econòmica (és més barata que la via judicial, així que «és millor un mal acord que un bon plet»).
- És ràpida (amb poques entrevistes es pot solucionar el conflicte).
- És flexible (permet afrontar des de problemes grans fins a problemes petits).
- Possibilita solucions satisfactòries (suposa participació i comunicació).
- Manté les relacions interpersonals (no hi ha perdedors ni guanyadors).
- Produeix acords creatius (es generen idees innovadores).

En un treball realitzat per Carnevale i Pruitt (1992), s'evidencien els quatre problemes centrals que poden aparèixer en qualsevol situació que necessiti una mediació:

- En primer lloc, la millora de les relacions entre el mediador i els litigants.
- En segon lloc, la millora de la relació entre les parts durant el desenvolupament de la mediació.
- D'altra banda, un tractament correcte i ordenat dels temes a tractar.
- I, en quart lloc, l'augment de la motivació dels negociadors per aconseguir l'acord.

### 2.3. El mediador

La literatura científica considera que un mediador eficaç ha de tenir diverses característiques (Munduate i Medina, 2005; Serrano i Rodríguez, 1993). D'una banda, les de **tipus personal**, com l'originalitat, el sentit de l'humor, l'espontaneïtat, l'autocontrol, la imparcialitat, l'actitud conciliadora, l'experiència, l'objectivitat, la capacitat de treball i els recursos intercanviables.

D'altra banda, les **característiques intel·lectuals**, com la intel·ligència, el coneixement sobre la temàtica a tractar i la capacitat per generar noves idees i propostes.

En tercer lloc, les **professionals**, on destaquen les habilitats de comunicació, la gestió del conflicte, les tècniques de negociació i de solució de problemes, la reestructuració cognitiva i la perícia.

I, finalment, **altres característiques** com: crear confiança, saber escoltar, crear harmonia, avaluar interessos i necessitats, desenvolupar opcions, gestionar l'ira, saber parafrasejar, saber reenfocar, trencar estancaments, planificar estratègies, equilibrar el poder, redactar acords, saber remetre a altres serveis i no exercir el poder.

En un estudi empíric realitzat per Serrano, Lopes, Rodríguez i Mirón (2006), en el qual es preguntava a cent dotze usuaris d'un servei de mediació familiar les **característiques dels mediadors**, es va obtenir el següent. Les principals característiques, per ordre d'importància, de la mostra consultada són: la simpatia, el coneixement i la formació, la imparcialitat, la comprensió dels interessos de tots dos, aclarir assumptes importants, la confiança i la credibilitat, l'actitud conciliadora, la fermesa en les seves propostes, la satisfacció amb els avenços, la promoció de l'augment de la confiança entre les parts, els suggeriments per facilitar l'acord i el control d'expressions hostils entre les parts.

Un mediador ha d'assumir diferents rols i funcions en el procés de resolució del conflicte. Segons Fernández (2009), les característiques més importants són:

- Obrir i fomentar els canals de comunicació.
- Ajudar les parts a reconèixer els drets dels altres.
- Facilitar el procés.
- Actuar com a multiplicador dels recursos i subministrar assistència processal a les parts.
- Explorar els problemes i conflictes.
- Ser el líder participatiu i no autoritari.
- Substituir la responsabilitat individual de les parts.

D'altra banda, Peña (2013), a la seva classificació de les funcions, n'afegeix algunes altres:

- No actuar a la defensiva.
- Ser autoconscient.
- Generar i mantenir confiança.
- No fer judicis.
- Tenir una bona escolta activa.

A més, Whatling (2013) n'afegeix algunes noves:

- originalitat d'idees
- naturalitat
- autoritat reconeguda i respectada

- resiliència

Finalment, Zaera, Montsó i Olmedo (2013) incrementen les qualitats amb aquestes:

- imaginació
- agilitat mental
- soltesa
- solvència
- interès

Finalment, el rol del mediador té els **aspectes bàsics** que es detallen a continuació (Boada-Grau, 2000 i 2009):

- És un **agent facilitador** de decisions que tracta d'ajudar les parts a trobar un acord i a no imposar solucions, i ha de ser neutral i independent respecte a les parts.
- Facilita normes que permetin una **interacció racional**, on s'estableixi el respecte mutu, la persuasió i no la coerció.
- El mediador ha de tenir una **conducta congruent**, és a dir, adaptada al contingut de la mediació, ja sigui ideològica (amb contingut afectiu, interpersonal) o tècnica (continguts i problemes operatius).
- És **comunicador**, ja que ha d'obrir canals de comunicació entre les parts del conflicte i reestablir-los si estan deteriorats.
- És **educador** de les parts, atès que els indica la dinàmica del procés.
- És **formulador i creador**, ja que examina els problemes implicats en el conflicte i suggereix nous plantejaments.
- És **guiador** en la mesura en què pot optar per un paper més actiu i possibilitar acords a partir de la seva influència, els seus recursos i el seu prestigi.
- Aquest rol del mediador pot estar subjecte a **programes de formació** on es determinin els principals continguts i àrees d'interès.

## 3. La negociació

### 3.1. Una aproximació conceptual

El terme *negociació* s'ha utilitzat per enumerar situacions socials diverses (Costa i Segura, 2011). De fet, de forma conscient o inconscient, estem negociant diàriament en els diferents entorns (familiar, laboral, etc.). La nostra cultura és cada vegada més una cultura de la negociació. Des d'una perspectiva vital, negociem en totes les etapes de la nostra vida. Alguna vegada, en la nostra infantesa, hem negociat amb la nostra estimada àvia per anar a buscar el pa de l'esmorzar a canvi de quedar-nos la xavalla dels cèntims d'euro que ens donava la fornera del nostre poble.

La negociació és sinònim de resoldre un problema de manera dialogant, intel·ligent, eficaç i civilitzada. Cal assenyalar que la negociació existeix perquè existeix un conflicte en el qual s'entrecreuen pensaments, creences, emocions, ideologies, economia, estratègia i un llarg etcètera.

Una negociació es podrà iniciar quan hi hagi un conflicte d'interessos (evident o latent) entre les parts implicades i, a més, sigui imprescindible arribar a un acord que satisfaci a tothom i amb el qual tothom en surti guanyant (Sabra, 2010).

Quant a les definicions de negociació, en una revisió efectuada per nosaltres descrivim les següents:

**a)** Cohen (1981, pàg. 13): «La negociació és un camp de coneixement i acció que té l'objectiu de guanyar-se el favor d'una gent de la qual vostè en vol coses [...] és la utilització de la informació i del poder per afectar comportaments dins d'un remolí de tensions».

**b)** Fisher i Ury (1981, pàg. 19): «Negociar és una forma bàsica d'aconseguir allò que es vol d'altres. És una comunicació en dos sentits, designada per arribar a un acord quan vostè i l'altra part tenen alguns interessos en comú i d'altres d'oposats».

**c)** Fisher i Ury (1981, pàg. 54): «La negociació és un procés de comunicació bilateral amb el propòsit d'arribar a una decisió justa».

**d)** Depre (1982, pàg. 63): «La negociació és l'art de transformar un conflicte potencial en una associació creativa».

i) Serrano i Rodríguez (1993, pàg. 9): «La negociació s'ha d'entendre com un procés d'interacció comunicativa en el que dues o més parts intenten resoldre un conflicte d'interessos per mitjà del diàleg i la discussió, en el qual es descarta la violència com a mètode d'actuació i s'avança cap a un acostament gradual mitjançant concessions mútues».

f) Munduate i Martínez (1994, pàg. 39): «Conceptualitzem la negociació com una situació on dues o més parts interdependents reconeixen divergències en els seus interessos i decideixen intentar un acord per mitjà de la negociació. Per tant, les parts tenen, d'una banda, els seus propis recursos, però, d'altra banda, necessiten els recursos dels altres i estan disposats a intercanviar-se aquests recursos entre ells, tot i que, en un principi, no estan d'acord amb aquesta relació d'intercanvi. Tots reconeixen, no obstant això, que l'acord és més beneficiós per a ells que una ruptura de les relacions i, per tant, estan disposats a “cedir alguna cosa a canvi d'alguna cosa”».

g) Munduate i Martínez (1994, pàg. 81): «Negociar és discutir, buscar allò raonable i construir».

h) García, Vera i Sáez (1995, pàg. 333): «Negociar és una situació específica que fon i supera la mera resolució d'un problema, el treball de persuasió o la situació de conflicte; ara bé, la negociació també suposa un procés de canvi social. Mentre que el conflicte i la relació de forces són motors del canvi social, la negociació és una verificació formal d'una nova situació generada pel conflicte; és un moment d'evolució d'aquest conflicte, precisament quan es busca la conciliació, l'assoliment d'un acord i s'estableix la nova situació».

i) García Gómez (1995, pàg. 450): «La negociació es pot considerar com un mitjà capaç d'articular, ordenar i perpetuar les diverses modalitats d'interacció social, mitjançant el qual cada part tractarà d'incrementar els seus guanys i disminuir les seves pèrdues dins del marc de l'organització».

j) Sabra (2010, pàg. 22): «La negociació és concebuda com una forma de relació entre les dues parts que senten la necessitat d'establir un intercanvi a fi de resoldre un problema o aprofitar una oportunitat d'interès comú».

Finalment, moltes vegades la ciutadania i els professionals no distingeixen els termes *negociar* i *regatejar*. El regateig és una negociació «guanyar jo contra perdre tu» de curtíssim abast, que té com a objectiu principal obtenir el màxim benefici mitjançant la discussió del preu, tot i que això impliqui quedar-se sense possibles transaccions futures (García, 2011). Per exemple, en la venda d'un electrodomèstic on s'està discutint el preu, l'objectiu d'una part és comprar-lo a un preu menor i el de l'altra part és vendre'l a un preu major.

#### Lectura complementària

M. T. García-Gómez (1995). «El conflicto y estrategias de negociación». A: A. Rodríguez (dir.), *Los recursos humanos en las administraciones públicas* (pàg. 439-465). Madrid: Tecnos.



### 3.2. Aspectes de la negociació

Les persones que intervenen en una negociació tenen un conjunt d'aspectes personals que afectaran el procés negociador. A més, hi apareixen altres aspectes externs (no imputables a la persona) que també afavoreixen o perjudiquen un procés de negociació (Munduate i Martínez, 1994; Munuera-Rodríguez, 2012; Ponti, 2002; Serrano i Rodríguez, 1993).

Els aspectes personals que apareixen en un procés de negociació poden ser diversos. Alguns d'ells poden ser:

- La propensió al risc (on es tendeix a maximitzar els propis beneficis en detriment de la cooperació).
- El locus de control (els negociadors amb locus de control intern són més competitius, fan demandes inicials més altes i trien estratègies més dures).
- La complexitat cognitiva (els negociadors complexos són menys agressius i més cooperatius que els concrets).
- La tolerància a l'ambigüitat (els negociadors intolerants tenen baixa complexitat cognitiva).

Altres aspectes personals poden ser la **motivació** i l'**actitud** en el procés de negociació. Les necessitats motivacionals que es poden tenir en compte són:

- La necessitat d'assoliment i la necessitat de poder (en tots dos casos els negociadors actuarien de forma competitiva).
- La necessitat d'afiliació (en aquest cas s'actuaria cooperativament).

Quant a l'orientació **actitudinal**, poden ser:

- La confiança generalitzada (els confiats cooperen, els desconfiats són hostils).
- L'autoritarisme (l'autoritari està orientat al poder amb pensament concret, és poc cooperatiu).
- El maquiavel·lisme (la persona empra l'engany, l'astúcia i la manipulació dels altres, és molt competitiu).
- La conciliació enfront de la bel·ligerància (els conciliadors són comprensius i diplomàtics).

#### Lectura complementària

F. Ponti (2002). *Los caminos de la negociación*. Barcelona: Ediciones Granica.

En els processos de negociació també intervenen les **habilitats socials** (Castillo, 2016; García-Rincón i Hernández, 2004). Entre aquestes habilitats destaca la capacitat d'escoltar, convèncer i exposar les seves idees amb claredat. En un procés de negociació, també són importants l'optimisme, la confiança en un mateix, el lideratge, la no aversió als canvis i la capacitat de resolució de conflictes.

Altres habilitats socials necessàries inclouen la capacitat de cooperació, la capacitat de col·laboració i l'empatia. Aquesta última habilitat és un element clau per saber com està l'altra part; permet conèixer les seves opinions i arribar als millors resultats mitjançant la negociació (Castillo, 2016).

Un dels aspectes més rellevants en un negociador és la **cerca de solucions conjuntes** (Fernández, 2005).

D'altra banda, la creació de bones relacions i d'una comunicació de qualitat es dona per mitjà de l'**assertivitat** (Font, 2007). L'assertivitat consisteix en l'habilitat de comunicació social per mitjà de la qual els negociadors són capaços de transmetre els seus desitjos i necessitats d'una manera adequada, sense fer ús de la provocació però sense ser manejats per l'altra part. L'assertivitat també permet facilitar un possible enteniment i una satisfacció mútua, així com fomentar la percepció que la negociació és una activitat elegant (Castanyer i Ortega, 2013).

#### Lectures complementàries

O. Castanyer i I. Ortega (2013). *Asertividad en el trabajo: Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.

A. Font (2007). *Curso de negociación estratégica*. Barcelona: Editorial UOC.

S. Fernández (2005). *Técnicas de negociación*. Vigo: Editorial Ideaspropias.

Un altre aspecte no racional i de matís personal en la negociació és la **intuïció**, és a dir, la capacitat d'anticipar idees o esdeveniments (Hogarth, 2002). És un procés inconscient i misteriós, sorgit de l'experiència i que afecta moltes de les decisions que es prenen en el dia a dia (Changeux, 2010) i també en els processos de negociació.

D'altra banda, amb la finalitat de comprendre el paper de la **cognició** i de la **presa de decisions** en una negociació, s'han destacat un conjunt de biaixos que afecten tots els processos negociadors:

- El conflicte il·lusori (discutir sobre els aspectes compatibles i oblidar els incompatibles).
- La devaluació reactiva (menysprear sistemàticament les propostes de l'altra part).

#### Lectures complementàries

S. Castillo (2016). *Habilidades sociales*. Madrid: Altamar.

C. García-Rincón i C. Hernández (2004). *Gafas, brújulas y herramientas. Guía práctica para desarrollar tus habilidades en la empresa*. Madrid: Homo Prosocius.

- El pensament rígid (dicotomitzar la informació i dificultar la creativitat).
- L'excés de confiança (exagerar les pròpies possibilitats d'èxit, menysprear els altres).
- La disponibilitat (valorar les anècdotes).
- La representativitat (ignorar els aspectes subtils).
- Els estats d'ànim (si és positiu, disminueix l'hostilitat).
- Els problemes semàntics (la paraules tenen significats psicològicament diferents per a cada persona).

Entre els **elements externs** que afecten un procés negociador, podem destacar els següents: la informació disponible, la cultura, el temps, l'entorn i la situació econòmica, social, política i cultural. La qualitat i la quantitat d'informació que tinguem de l'altra part permetrà, per exemple, seleccionar l'estil de negociació adequat (Sierralta, 2005).

La **cultura** i els **costums** de les parts que negocien és un element clau per poder arribar a un acord, atès que les diferències culturals determinen la forma de prendre decisions i de negociar (Rialp i Rialp, 2002). En una **negociació transcultural** és fonamental recopilar informació sobre la cultura de l'altra part, amb la finalitat de saber guiar la negociació de la millor manera possible (Llamazares, 2011). En aquest sentit, és essencial entendre els **valors** i les **creences** (Siedel, 2014) de l'altra part.

A més, un procés de negociació està relacionat amb un altre element: el **temps**. En funció dels casos, el temps pot jugar a favor o en contra de les parts. La capacitat per gestionar el temps amb eficàcia fa disminuir l'ansietat i possibilita acords de qualitat. Moltes vegades es signen acords dolents i mediocres quan es disposa de poc temps, la qual cosa incideix negativament en el resultat de la negociació (Puchol, 2005).

Finalment, un altre element extern que s'ha de considerar en tot procés negociador és l'**entorn** (econòmic, social, polític i cultural). L'entorn és un element rellevant en les negociacions, atès que incideix directament en la conducta de les persones que participen en la negociació i pot afectar tant positivament com negativament (De Manuel i Martínez-Vilanova, 2009). Des d'una perspectiva econòmica, és molt útil analitzar les **variables macroeconòmiques** del mercat en el qual es realitzarà la negociació (Iborra, Dasi, Dolz i Ferrer, 2014). Això permet examinar si és un bon moment o no per intentar buscar un acord amb l'altra part. Finalment, també cal tenir en compte els **elements polítics**, atès que poden condicionar molt els acords; per exemple, s'ha de considerar

#### Lectures complementàries

O. Llamazares (2011). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Madrid: Global Marketing Strategies.

G. Siedel (2014). *Negociar: ruta hacia el éxito*. Michigan: Van Ryen Publishing.

molt seriosament la legislació vigent (urbanisme, medi ambient, permisos, terminis, llicències, etc.) i com aquesta legislació influeix en les negociacions, tant si són transculturals com si es realitzen dins d'un mateix país.

### Lectures complementàries

F. de Manuel i R. Martínez-Vilanova (2009). *Técnicas de negociación: un método práctico*. Madrid: ESIC Editorial.

M. Iborra, A. Dasi, C. Dolz, i C. Ferrer (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

### 3.3. Els tipus de negociació i el MAPAN

En els processos de negociació, qualsevol negociador té un dilema. L'origen d'aquest dilema rau en la classificació clàssica entre **negociacions distributives i negociacions integratives** (Malaret, 2000; Munduate, Elgoibar i Medina, 2013; Munduate i Medina, 2005).

En la **negociació distributiva**, els resultats de les parts es troben inversament correlacionats, de manera que allò que una part guanya, l'altra ho perd, i viceversa (per exemple: la distribució d'un pastís o «pastís fix»). Això implica **escenaris guanyar / perdre**. També s'anomenen negociacions de suma zero, perquè els guanys i les pèrdues sempre es compensen exactament entre si.

En les **negociacions distributives**, es pretén imposar les nostres aspiracions fins al màxim que el contrari pugui o estigui obligat a acceptar.

Habitualment afecta aspectes quantitius, com els recursos, els salaris, els preus, les hores de treball, etc. De forma metafòrica, aquest tipus de negociació és similar a una guerra, en el sentit que «introduir en la filosofia de la guerra un principi de moderació seria un absurd. La guerra és una acte de violència espremut fins al límit» (Sun Tzu, 2001, pàg. 28).

Els resultats d'aquest tipus de negociació integraran elements negatius per a cadascuna de les parts amb elements positius, com l'incentiu d'haver aconseguit un acord malgrat les divergències. Aquestes negociacions requereixen **estratègies de reclamació de valor**, de regateig intel·ligent, precisen un estil de negociació competitiu i es duen a terme mitjançant tàctiques de «reclamació de valor».

Contràriament, en la **negociació integrativa** es donen elements positius en la relació, on l'escenari és de **guanyar / guanyar (win / win)**, sustentats en la «**creació de valor**». Ambdues parts poden obtenir beneficis conjuntament, d'acord amb els seus interessos diferents. En aquest sentit no es pretén im-

#### Lectura complementària

P. Elgoibar, A. García, I. Pender, F. Medina, i L. Munduate (2014). «Diálogo Social en tiempos de austeridad. De la tiranía del taylorismo a la alquimia de la confianza». *Dirigir Personas*(vol. 20, pàg. 16-28).

sar, sinó aconseguir un nou estat d'equilibri en la relació de poder. Això afecta habitualment als aspectes no quantitativs, com ara les relacions interpersonals, el clima laboral, la satisfacció, etc.

L'objectiu de la **negociació integrativa** consisteix a realitzar una distribució millor dels beneficis entre les parts i buscar solucions conjuntes als problemes mutus.

Moltes vegades, la millor solució és la que satisfà els diferents interessos de cada part. En aquest sentit, és necessari reconèixer els interessos legítims de l'altre i, a més, trobar solucions creatives. El repte és trobar valor en les diferències.

En aquest sentit, com indica Costa (2009, pàg. 133):

«Si veiem l'altra part com un antagonista o un enemic i no som capaços de comprendre que té altres interessos, si no entenem que podem cooperar conjuntament intercanviant els nostres interessos recíprocs, el dilema s'haurà de resoldre adoptant un punt de vista competitiu i, per tant, estarem davant una negociació distributiva. Per contra, si contemplem l'altra part com un legítim posseïdor d'interessos amb el qual podem col·laborar intercanviant-los, de manera que cadascú es pugui beneficiar d'un acord el més ampli possible, el dilema es podrà resoldre adoptant un punt de vista col·laboratiu i, per tant, podrem aconseguir una negociació integrativa».

Quant a la **manera en què es desenvolupa la negociació**, Munduate i Martínez (1994) distingeixen dos tipus de negociació:

- La **negociació explícita** es dona quan la relació s'entén com un intercanvi explícit d'ofertes i contraofertes. És formal i manifesta, ja que les parts han de trobar (i volen trobar) una solució acceptable per a tots i que resolgui el conflicte (per exemple: en la negociació col·lectiva).
- La **negociació tàcita**, en canvi, comporta que hi ha poca o nul·la comunicació entre els litigants i, per tant, les parts no defineixen la relació com una negociació (per exemple: una situació «cronificada» i «latent» entre el departament comercial i de producció).

Finalment, un procés de negociació té tres aspectes importants:

1) El primer aspecte inclou els **criteris objectius** (Ury, 2000). Quan es desitja concretar acords entre les parts, és necessari recórrer a algun criteri objectiu si desitgem singularitzar xifres, terminis, imports, minves, etc. Així doncs, s'utilitzen criteris objectius que deriven del valor del mercat, d'un judici científic i dels precedents (Fisher i Ury, 1981). La utilització dels criteris objectius permet superar les percepcions subjectives de les parts d'una negociació. Un criteri objectiu en l'adquisició d'un habitatge podria ser el preu mitjà dels habitatges similars a la zona on es situa la que desitgem adquirir.

#### Lectura complementària

W. Ury (2000). *Supere el no: cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*. Barcelona: Gestión 2000.

2) El segon aspecte inclou els **interessos**. És un element central en una negociació. Els interessos responen al «per què» negociem. Els interessos comuns porten les parts a tenir la motivació per negociar. Són la raó i el motiu per poder negociar, encara que moltes vegades les parts els mantinguin ocults. En una negociació, les parts poden tenir interessos diferents i comuns; el bon negociador és aquell que sap detectar i descobrir els interessos de l'altra part. Per exemple, en una negociació salarial, l'empleat té la posició d'un increment retributiu del 10%, però els interessos ocults poden ser el desig de tenir un fill, comprar-se un cotxe, poder viatjar, etc. Així doncs, en un procés de negociació, les parts han de descobrir els seus interessos, tant els propis com els aliens.

### ***L'art de la guerra***

Seguint a Sun Tzu (2001, pàg. 68), el pensador ens indica el següent: «Coneix l'enemic i coneix-te a tu mateix i, en cent batalles, no correràs mai el més mínim perill. Quan no coneguis l'enemic però et coneguis a tu mateix, les probabilitats de victòria o derrota són iguals. Si alhora ho ignores tot de l'enemic i de tu mateix, és segur que estàs en perill en cada batalla».

3) I el tercer aspecte és el **MAPAN** (acrònim de *millor alternativa possible a un acord negociat*). El MAPAN es defineix com les **diferents alternatives** que té una part negociadora si fracassa la negociació (Costa, De Llanos i Ponti, 2004; Ponti, 2002) que està realitzant. Així doncs, un bon negociador ha de tenir moltes alternatives. En aquest sentit, en la mateixa línia que l'exemple anterior, si desitjo comprar un habitatge he de tenir moltes alternatives similars i que s'ajustin al meu pressupost per poder triar. D'aquesta manera, negociarem de forma excel·lent si tenim un bon grapat d'alternatives. En definitiva, el MAPAN no és una fanfarronada, ni tampoc una amenaça. El MAPAN són les alternatives reals que produeixen tranquil·litat i calma a la part que tingui les millors alternatives a l'acord negociat.

## Activitats

### 1. Cas: trasllat fora de Vilafranca del Penedès.

En Jordi Hernández és director del Departament de Finances de Mútua Celeste, una de les mútues assistencials amb més prestigi del país. Porta deu anys treballant en aquest departament central. Està molt ben considerat, tant pels seus superiors com pels col·laboradors que té sota la seva responsabilitat. Fins i tot manté unes molt bones relacions laborals i personals amb alguns dels seus col·laboradors.

Actualment, s'ha dut a terme la fusió de Mútua Celeste amb una altra empresa. Inevitablement, aquest esdeveniment comportarà alguns canvis. Un d'aquests canvis és, precisament, la reorganització de tots els serveis generals de les dues organitzacions fusionades. En aquests moments, la gestió de tots els serveis està situada a Vilafranca del Penedès. No obstant això, es crearà un centre territorial internacional a Londres.

Els serveis de personal han decidit que alguns empleats del Departament de Finances de Vilafranca es traslladin a Londres per organitzar un altre departament similar.

A Vilafranca, Mútua Celeste té dos empleats que, pel seu alt grau d'acompliment i per la seva maduresa en les seves competències professionals, estan nominats per desplaçar-se a Londres. En tots dos casos, els seus respectius contractes laborals vigents contempnen la mobilitat geogràfica internacional a manera d'expatriació.

D'una banda tenim en Pere Pons, un advocat de 31 anys casat des de fa un any. D'aquí a tres mesos serà pare per primera vegada. En Pere porta dos anys treballant en aquest departament. El seu salari està en el mínim corresponent a la seva categoria. Per criteris polítics de l'organització, en Pere ha de passar per altres llocs, cosa que sap, i s'adona que en qualsevol moment el poden destinar fora de Vilafranca si vol promocionar laboralment. Ell és de Tortosa i el seu desig és tornar a la seva ciutat natal. No obstant això, s'acaba de comprar una casa adossada nova i la seva dona, l'Anna Maria, que és vilafranquina de naixement, té un treball estable i, per tant, no li interessa traslladar-se. L'Anna Maria coneix la dona d'en Jordi Hernández, ja que freqüenten el gimnàs i les dues van néixer al Poble Nou, un barri de Vilafranca del Penedès.

L'altre directiu en qüestió és en David Tur, un economista de 33 anys nascut a Puno (Perú), prop del llac Titicaca, que té trets facials procedents de l'ètnia Aymara. Viu amb la seva «parella de fet homosexual». Porta més de tres anys treballant a Mútua Celeste. És un empleat exemplar, molt lleial i compromès, orgullós de treballar per a una entitat mutual de tant prestigi. Tots els dies treballa més hores de les que li corresponen i no manté unes excel·lents relacions amb en Jordi Hernández, atès que a en Jordi no li agraden els empleats immigrants i no veu amb bons ulls la seva tendència sexual. Les condicions salarials són les mateixes que les del seu company Pere. També és conscient que porta tres anys en el departament central. En David Tur participa en un negoci d'oci nocturn situat a Sitges. No es planteja cap trasllat, atès que està arrelant a Vilafranca. En Jordi Hernández ha de resoldre la situació plantejada. En Pere Pons i en David Tur estan informats de l'assumpte: qui es desplaça a Londres? Un dels dos ha de ser a Londres en el termini d'un mes i per un període mínim de cinc anys...

Qüestions a resoldre:

- a. En aquest cas, quina seria la millor forma de resoldre el conflicte?
- b. Creus que hi pot haver algun perjudici que interfereixi en el conflicte?
- c. Si en Jordi Hernández desitja incrementar les seves bases de poder, quines actuacions podria emprendre per aconseguir el seu objectiu?
- d. Abans d'iniciar el procés de resolució del conflicte, elabora l'argumentari previsible i hipotètic que utilitzaran tant en Pere Pons com en David Tur per no anar a Londres.
- e. Abans d'iniciar el procés de resolució del conflicte, elabora l'argumentari previsible i hipotètic que utilitzaràs tu per raonar les idees, els pensaments i les creences d'en Pere Pons i d'en David Tur perquè es desplacin a Londres.
- f. Realitza un *role-play* amb els personatges (Jordi Hernández, Pere Pons i David Tur) que apareixen en el cas.

## Glossari

**Alternative Dispute Resolution (ADR)** *f* Mètodes de resolució de conflictes de naturalesa exclusivament contractual, en virtut dels quals un o diversos tercers ajuden les parts a solucionar la controvèrsia.

**anihilació** *f* Una de les parts pretén eliminar físicament o psicològicament l'altra part.

**arbitratge** *m* Un tercer neutral analitza la documentació presentada per les parts i dictamina una solució vinculant per a les parts.

**comunicació** *f* És important en el procés de resolució d'un conflicte.

**conflicte** *m* Implica que les parts s'enfronten entre si per aconseguir objectius percebuts com a incompatibles.

**criteri objectiu** *m* En un procés de negociació, són les xifres, els terminis, els imports, els minvaments, etc. que manegem.

**estil en la gestió del conflicte** *m* Implica els tipus de comportaments, la manera típica de gestionar conflictes i l'orientació d'una persona sobre com s'ha d'abordar el conflicte.

**imposició-assimilació** *f* Una de les parts domina l'altra.

**interessos** *m pl* Responen al «per què» d'una negociació, són els aspectes ocults de tot procés negociador.

**judici** *m* El sistema judicial, per mitjà dels jutges o dels magistrats, proposa una solució a un conflicte conforme a les normes, les regles, els costums i la jurisprudència.

**MAPAN** *f* Acrònim de millor alternativa possible a un acord negociat, és a dir, les diferents alternatives que té una part negociadora si fracassa la negociació.

**mediació** *f* Un tercer neutral condueix una solució del conflicte on les parts són actives, en un procés dinàmic.

**negociació** *f* Les parts pretenen arribar a un acord sense necessitat de tercers.

**negociació distributiva** *f* Les parts es troben inversament correlacionades, de manera que allò que una guanya, l'altra ho perd; estan basades en la «reclamació de valor».

**negociació integrativa** *f* Es donen elements positius en la relació, l'escenari és guanyar / guanyar; es sustenten en la «creació de valor».

**poder** *m* És el mitjà que té una persona per doblegar i fer capitular una altra.

**tensió** *f* És l'energia emprada per les persones o grups, bé per enfrontar-se o bé per arribar a acords.



## Bibliografia

- Acland, A. F. (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Alcaide, M.; Ganaza, J. i Munduate, L. (1993). «Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones». *Revista de Psicología Social*(vol. 8, pàg. 47-68).
- Bernal, T. (1995). «Conferencia marco: la mediación como alternativa extrajudicial». A: *COPM Mediación: una alternativa extrajudicial* (pàg. 7-24). Madrid: Colegio oficial de Psicólogos (monografía).
- Berryman-Fink, C. i Brunner, C. C. (1987). «The Effects of Sex of Source and Target on Interpersonal Conflict Management Styles». *Southern Speech Communication Journal* (vol. 53, pàg. 38-48).
- Blake, R. R. i Mouton, J. S. (1973). *El modelo del cuadro organizacional Grid*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Boada-Grau, J. (2000). *Psicología del (Trabajo + Organizaciones + Recursos Humanos)*. Barcelona: PPU.
- Boada-Grau, J. (dir. i coord.) (2009). *La solución de conflictos en empresas y organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Bonoma, T.V. i Rahim, M. A. (1979). «Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnose and Intervention». *Psychological Reports*(vol. 16, pàg. 143-155).
- Boqué, M. C. (2003). *Cultura de mediación y cambio social*. Barcelona: Gedisa.
- Brown, J. A. C. (1991). *Técnicas de persuasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Canary, D. J., Cupach, W. R., i Spitzberg (1994). «A Competence-based Approach to Conflict». A: D. D. Cahn (ed.), *Conflict in Personal Relationships* (pàg. 183-202). Hillsdale, Nova Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Carnevale, P. J. i Pruitt, D. G. (1992). «Negotiation and Mediation». *Annual Review Psychology*(vol. 43, pàg. 531-582).
- Castanyer, O. i Ortega, I. (2013). *Asertividad en el trabajo: Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Castillo, S. (2016). *Habilidades sociales*. Madrid: Altamar.
- Changeux, J. P. (2010). *Raison et plaisir*. París: Odile Jacob.
- Cohen, H. (1981). *Todo es negociable*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Costa, J. (2009). «La negociación estratégica: Más allá del conflicto». A: J. Boada-Grau (dir. i coord.), *La solución de conflictos en empresas y organizaciones* (pàg. 125-140). Madrid: Pirámide.
- Costa, J.; De Llanos, I. i Ponti, F. (2004). *Ampliando el pastel*. Barcelona: Granica.
- Costa, M. i Segura, M. (2011). *Negociar para CON-Seguir. De cómo alcanzar tus metas y cerrar los mejores acuerdos*. Madrid: Pearson.
- Cupach, W. R. i Spitzberg, G. H. (1989). *Handbook of Interpersonal Competence Research*. Nova York: Springer-Verlag.
- Dasi, A.; Dolz, C.; Ferrer, C. i Iborra, M. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Dawson, R. (2006). *El arte de la negociación*. Ciutat de Mèxic: Selector.
- De Manuel, F. i Martínez-Vilanova, R. (2009). *Técnicas de negociación: un método práctico*. Madrid: ESIC Editorial.
- De Waal, F. B. M. (1991). «Complementary Methods and Convergent Evidence in the Study of Primate Social Cognition». *Behaviour*(vol. 118, pàg. 297-320).
- Depre, T. (1982). *El arte de la negociación*. Buenos Aires: Editorial Atlántida.

- DeWine, S. i Ross, R. G. (1988). «Assessing the Ross-DeWine Conflict Management Message Style (CMMS)». *Management Communication Quarterly*(vol. 1, pàg. 389-413).
- Durán, R. L. (1983). «Communicative Adaptability: A Measure of Social Communication Competence». *Communication Quarterly*(vol. 31, pàg. 320-326).
- Durán, R. L. (1992). «Communicative Adaptability: A Review of Conceptualization and Measurement». *Communication Quarterly*(vol. 40, pàg. 253-268).
- Elgoibar, P.; Medina, F. i Munduate, L. (2013). *Nuevas relaciones laborales en el marco europeo. Buenas prácticas para fortalecer las competencias de los representantes de los trabajadores y promover el diálogo social*. Sevilla: Secretariado de Publicacions de la Universidad de Sevilla.
- Elgoibar, P.; García, A.; Medina, F.; Munduate, L. i Pender, I. (2014). «Diálogo Social en tiempos de austeridad. De la tiranía del taylorismo a la alquimia de la confianza». *Dirigir Personas*(vol. 20, pàg. 16-28).
- Elgoibar, P., Euwema, M., García, A., Munduate, L., i Pender, I. (2015). *Promoting Social Dialogue in Organizations. Human Resources Management and Constructive Conflict Management*. Països Baixos: Springer.
- Fauvet, J.-C. (1975). *Traiter les tensions et els conflits sociaux*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Fernández-Ríos, M. (1985). «El conflicto en la organización». A: J. F. Morales; A. Blanco; C. Huici i J. Fernández (eds.), *Psicología Social Aplicada*. Bilbao: Descleé de Brower.
- Fernández-Ríos, M. (1995). «La mediación laboral». A: COPM (Ed.), *Mediación: una alternativa extrajudicial* (pàg. 91-102). Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos / Monografía.
- Fernández-Ríos, M. (1996). «Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*(vol. 12, Monográfico Mediación Laboral, pàg. 149-171).
- Fernández, S. (2005). *Técnicas de negociación*. Vigo: Editorial Ideaspropias.
- Fernández, S. (2009). *Teoría y práctica de la mediación. La gestión alternativa de los conflictos sociales*. Múrcia: Universidad de Murcia / Editum.
- Fisher, R. i Ury, W. (1981). *Obtenga el sí. El arte de dialogar sin ceder*. Ciutat de Mèxic: CECSA.
- Folger, J. P. i Poole, M. S. (1984). *Working Through Conflict: A Communication Perspective*. Dallas: Scott, Foresman.
- Folguer, J. i Taylor, A. (1996). *La mediación: La resolución de conflictos sin litigio*. Ciutat de Mèxic: Limusa.
- Font, A. (2007). *Curso de negociación estratégica*. Barcelona: Editorial UOC.
- Fuller, R. M. i Kimsey, W. D. (2003). «CONFLICTALK: An instrument for measuring youth and adolescent conflict management message styles». *Conflict Resolution Quarterly*(vol. 21, pàg. 69-78).
- García, L. (2011). + *Ventas*. Madrid: Editorial ESIC.
- García, M.; Sáez, M. C. i Vera, J. J. (1995). *Aspectos psicosociales del comportamiento humano en las organizaciones*. Barcelona: PPU.
- García-Gómez, M. T. (1995). «El conflicto y estrategias de negociación». A: A. Rodríguez (dir.), *Los recursos humanos en las administraciones públicas* (pàg. 439-465). Madrid: Tecnos.
- García-Rincón, C. i Hernández, C. (2004). *Gafas, brújulas y herramientas. Guía práctica para desarrollar tus habilidades sociales en la empresa*. Madrid: Homo Prosocialis.
- Goldberg, S.; Sander, F. i Rogers, N. (1992). *Dispute Resolution*. Boston: Little, Brown and Company.
- Grover, K. (1996). «Introducción a los programas de mediación comunitaria: pasado, presente y futuro». A: K. Grover, J. Grosch, i P. Olczak (eds.), *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores* (pàg. 51-65). Barcelona: Paidós Ibèrica.

- Harrington, C. B. i Sally-Engle, M. (1988). Ideological Production: The Making of Community Mediation. *Law-Society Rev.*(vol. 22, Special Issue: Law & Ideology, pàg. 709-735).
- Hogarth, R. (2002). *Educar la intuición. El desarrollo del sexto sentido*. Barcelona: Paidós.
- Holley, W. H.; Ross, W. H. i Wolters, R. S. (2016). *The Labor Relations Process*. Londres: South-Western Pub.
- Jiménez Burillo, F. (1991). *Psicología social*. Madrid: Ediciones Académicas.
- Kressel, K. i Pruitt, D. G. (eds.) (1985). «The Mediation of Social Conflict». *Journal of Social Issues*(vol. 2, Special Issue, pàg. 45-53).
- Kim, S.H.; Pruitt, D. G. i Rubin, J. Z. (1994). *Social Conflict. Escalation, Stalemate and Settlement*. Nova York: McGraw-Hill.
- Llamazares, O. (2011). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Madrid: Global Marketing Strategies.
- Lopes, C.; Rodríguez, D.; Serrano, G. i Mirón, L. (2006). «Características de los mediadores y éxito de la mediación». *Anuario de Psicología Jurídica*(vol. 16, pàg. 75-88).
- Lowel, J. S. (1894). *Industrial Arbitration and Conciliation*. Nova York / Londres: G. P. Putnam's Sons.
- Macho-Gómez, C. (2013). «Los ADR “Resolución Alternativa de Disputas” en el comercio internacional». *Cuadernos de Derecho Transnacional*(vol. 5, núm. 2, pàg. 398-427).
- Malaret, J. (2000). *Manual de negociación y mediación*. Madrid: Editorial Colex.
- Martínez de Murguía, B. (1999). *Mediación y resolución de conflictos. Una guía introductoria*. Ciutat de Mèxic: Paidós.
- Martínez, J. M. i Munduate, L. (1994). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- Medina, F. J. i Munduate, L. (coord.) (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Montsó, B.; Olmedo, M.T. i Zaera, J. I. (2013). *Guía práctica de mediación. 100 preguntas y respuestas para abogados*. València: Tirant Lo Blanch.
- Moore, C. W. (1986). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Munuera, J. L. i Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Editorial ESIC.
- Peña, M. A. (2013). *El proceso de mediación, capacidades y habilidades del mediador*. Madrid: Dykinson.
- Ponti, F. (2002). *Los caminos de la negociación*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. Nova York: Academic Press.
- Puchol, L. (2005). *El libro de la negociación*. Espanya: Ediciones Díaz de Santos.
- Reichel, L. S. i Wheelless, L. R. (1990). «A Reinforcement Model of the Relationships of Supervisors' General Communication Styles and Conflict Management Styles to Task Attraction». *Communication Quarterly*(vol. 38, pàg. 372-387).
- Rialp, Á. i Rialp, J. (2002). *Estrategia internacional de empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, D. i Serrano, G. (1993). Características individuales y eficacia negociadora. *Boletín de Psicología*(vol. 4).
- Sabra, J. (2010). *Negociaciones económicas internacionales*. Uruguai: Ediciones Trilce.
- Siedel, G. (2014). *Negociar: ruta hacia el éxito*. Michigan: Van Ryen Publishing.
- Sierralta, A. (2005). *Negociaciones comerciales internacionales*. Perú: Fondo Editorial Universidad Católica de Perú.

Smith, W. P. (1987). «Conflict and Negotiation: Trends and Emerging Issues». *Journal of Applied Social Psychology*(vol. 17, pàg. 641-677).

Sun Tzu (2001). *El arte de la guerra*. Madrid: Martínez Roca.

Thomas, K. W. (1976). «Conflict and Conflict Management». A: M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pàg. 889-935). Chicago: Rand McNally.

Touzard, H. (1981). *La mediación y la solución de conflictos*. Barcelona: Herder.

Ury, W. (2000). *Supere el no: cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Van de Vliert, I. (1993). «Paths to Constructive Conflict Management in Organizations». A: L. Munduate i M. Baró (comp.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral* (pàg. 13-29). Sevilla: Eudema.

Whatling, J. (2013). *Mediación: habilidades y estrategias*. Madrid: Narcea.