

## ***Consecuencias emocionales de la autoeficacia en situaciones de negociación (\*)***

***Inmaculada F.J. CISNEROS  
Francisco J. MEDINA  
Lourdes MUNDUATE  
Miguel Ángel DORADO  
Universidad de Sevilla***

### ***Resumen***

El propósito de este estudio fue analizar los efectos de la percepción de autoeficacia, tanto general como específica, en la negociación, sobre las emociones experimentadas por los negociadores la efectividad en la gestión de dicha situación. La autoeficacia general se valoró mediante el Cuestionario de Eficacia Negociadora (CEN), y la específica fue inducida mediante la presentación de falso *feedback* de la ejecución en una tarea previa similar a la experimental. Ambos tipos de autoeficacia tuvieron en algunos casos, efectos diferentes sobre las variables dependientes. Las personas con alta autoeficacia general y específica se implicaron más en la tarea. A las personas con alta autoeficacia general les desagradó más la situación y percibieron una menor efectividad respecto a las relaciones entre las partes. La inducción de autoeficacia específica positiva, aumentó los sentimientos de felicidad y la satisfacción con la negociación en la que habían participado, mientras que la inducción de autoeficacia específica negativa, incrementó las emociones de asco, enfado y sorpresa. El género tuvo efectos mediadores sobre la percepción de efectividad de los negociadores. Se discuten las implicaciones de estos datos para la comprensión del papel que juegan las emociones y la autoeficacia en las situaciones de negociación.

***Palabras clave:*** autoeficacia, negociación, emoción, efectividad percibida.

### ***Abstract***

This study examined the impact of perceived general and specific negotiating self-efficacy upon experienced emotion and perceived effectiveness in a conflict

---

\* Esta investigación ha sido parcialmente financiada por la Dirección General de Enseñanza Superior e Investigación Científica. (DGESIC). Proyecto PB96-1320-CO4-01.

***Dirección de los autores:*** Departamento de Psicología Social. Facultad de Psicología. Avda. San Francisco Javier s/n. 41005 Sevilla. ***Correo electrónico:*** cisneros@cica.es

management situation. General self-efficacy was assessed using the Cuestionario de Eficacia Negociadora (CEN), and a false-feedback technique was used to induce specific self-efficacy. General and specific self-efficacy had differential effects upon the dependent variables. High general and specific self-efficacy increased involvement with the conflict management task. High general self-efficacy led to higher reports of disgust and less perceived relational effectiveness. Positive specific self-efficacy led to higher reports of enjoyment and negotiation satisfaction, while negative self-efficacy increased reports of disgust, anger and surprise. Gender had mediating effects on perceived effectiveness. Implications of these findings for the understanding of the role of self-efficacy in conflict management are discussed.

*Key words:* self-efficacy, negotiation, emotion, perceived effectiveness.

La relevancia del modelo social cognitivo para explicar las conductas desarrolladas en el contexto organizacional, resulta bien representada por el esfuerzo dedicado en los últimos años al estudio de la incidencia de la autoeficacia en diversas conductas laborales (Gist y Mitchell, 1992). El planteamiento de Gist (1987) sobre la necesidad de profundizar en el estudio de este constructo en el contexto organizacional, ha coincidido con la publicación de algunos manuales sobre el tema (Bandura, 1997), el empleo del meta-análisis para analizar las relaciones entre autoeficacia y diversas conductas laborales articuladas al desempeño laboral (Judge y Bono, 1999; Stajkovic y Luthans, 1998), y un considerable incremento de la investigación empírica en dicho ámbito de estudio. En este sentido, algunos trabajos han mostrado que la autoeficacia modela el rendimiento organizacional (Gist y Mitchell, 1992), incidiendo positivamente en tareas de solución de problemas (Gist, 1989), de negociación (Stevens, Bavetta y Gist, 1993; Brett, Pinkley y Jackofsky, 1996; Whyte, Saks y Hooks, 1997) o de toma de decisiones (Wood y Bandura, 1989).

Siguiendo la definición de Bandura (1997) sobre la percepción de autoeficacia, las creencias de autoeficacia determinarán aspectos fundamentales de la conducta de una persona, como el nivel de esfuerzo que se ejerce al realizar una tarea, la perseverancia ante las situaciones complicadas o adversas, y el tipo de emociones que se van a experimentar en dichas situaciones. Así, la baja autoeficacia aumenta en los sujetos la percepción de la situación como amenazante y estresante, mientras que la alta autoeficacia disminuye dichas percepciones y, consecuentemente, induce afecto positivo. A su vez, algunos trabajos recientes muestran el impacto que ciertas emociones negativas, como el enfado, por ejemplo, ejercen sobre el desempeño de las personas en situaciones en las que tienen que afrontar un conflicto con otras personas (Allred, Mallozzi, Matsui y Raia, 1997). Considerando estos planteamientos y estudios previos, el objetivo del presente trabajo es analizar la influencia de las creencias de autoeficacia sobre las respuestas emocionales producidas durante una situación de conflicto, y sobre la efectividad percibida por los sujetos en la gestión de dicho conflicto.

### Autoeficacia y gestión del conflicto

La autoeficacia ha demostrado ser un predictor importante del desempeño y el rendimiento en las organizaciones, de forma muy consistente y en muy diversas tareas (para una revisión, ver Stajkovic y Luthans, 1998). Por ejemplo, se ha relacionado positivamente con la capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías (Hill, Smith y Mann, 1987), realizar tareas informáticas (Harrison, Kelly, Hochwarter y Thompson, 1997; Wood, Kakebeeke, Debowski y Frese, 2000), tomar decisiones (Bandura y Jourden, 1991; Cervone y Wood, 1995; Jourden, 1992; Wood y Bandura, 1989), o adquirir nuevas habilidades (Mitchell, Hopper, Daniels, George-Falvy y James, 1994). No obstante, existe evidencia de que los procesos autorreferentes, como la autoeficacia, tienen diferentes efectos cuando las personas tienen que realizar tareas simples o complejas (Cervone, 1993). Por ejemplo, en tareas simples, cuando el sujeto recibe información sobre el rendimiento obtenido en una tarea concreta, este *feedback* le indicará de forma clara que existe una relación entre el esfuerzo que realiza y el desempeño que obtiene en el mismo, lo que le animará a seguir mejorando dicho esfuerzo, y consecuentemente su desempeño. (Bandura y Jourden, 1991). En este contexto de tareas simples, las expectativas positivas de eficacia tendrán un efecto importante sobre el rendimiento, ya que se ha demostrado su influencia significativa sobre el esfuerzo que el sujeto ejerce en la tarea. Por el contrario, en tareas complejas, el trabajo duro y persistente no incide necesariamente en la mejora del rendimiento, ya que el sujeto puede estar utilizando estrategias no apropiadas para dicha tarea (Stone, 1994).

Si bien los trabajos más clásicos sobre la incidencia de la percepción de autoeficacia en el desempeño de tareas laborales se han centrado en el proceso de toma de decisiones (Bandura y Jourden, 1991; Bandura y Wood, 1989; Cervone, Jiwani y Wood, 1991; Cervone y Wood, 1995; Jourden, 1992; Wood y Bandura, 1989), destaca la relevancia adquirida recientemente por los estudios que abordan la incidencia de dicho constructo en los procesos de negociación y gestión del conflicto (Brett, Pinkley y Jackofsky, 1996; Whyte, Saks y Hooks, 1997). Estas tareas se caracterizan por su complejidad, ya que las mismas se componen de diversas alternativas, en las que el sujeto debe realizar un esfuerzo continuado y permanente y utilizar al mismo tiempo las estrategias más adecuadas, y adaptarse continuamente a las exigencias del contexto (Stone y Schkade, 1991). En este reciente ámbito de investigación, la autoeficacia parece incidir de forma directa y positiva sobre los resultados obtenidos por los sujetos (Brett, Pinkley y Jackofsky, 1996) y sobre las estrategias utilizadas por los mismos. Así, las expectativas de alta eficacia incrementan en el sujeto la confianza y persistencia en hacer demandas y obtener información sobre la situación de la otra parte (Whyte, Saks y Hooks, 1997). No obstante, el estudio de Whyte *et al.* (1997) cuestiona los efectos beneficiosos de la autoeficacia ante todas las situaciones posibles. Así por ejemplo, indica este autor que puede resultar un elemento disfuncional en algunos contextos, como en las situaciones de escalamiento donde el sujeto obtiene un rendimiento muy deficitario y se ve inmerso en un proceso de pérdidas constantes. En estas situaciones, la perseverancia del sujeto con alta percepción de autoeficacia puede

provocar un escalamiento irremisible del conflicto.

Algunos autores han planteado medidas generales de eficacia para abordar este tipo de tareas compuestas de múltiples habilidades subyacentes, como es el caso de la negociación y el conflicto. Bandura (1997) afirma que las creencias de autoeficacia pueden diferir en cuanto a la generalidad, de forma que una persona puede sentirse eficaz en un amplio rango de actividades o sólo en ciertos aspectos. Algunos autores han equiparado estas medidas generales a rasgos de personalidad (Sherer, Maddux, Mercadante, Prentice-Dunn, Jacobs y Rogers, 1982), mientras que otros autores los han orientado hacia creencias generales de eficacia (Gardner y Pierce, 1998). Dentro de esta última línea, Cherniss (1993) ha introducido el concepto de autoeficacia profesional, para referirse a las creencias personales de eficacia sobre el desempeño profesional en un ámbito concreto de actuación, con tres niveles: a) tarea, b) interpersonal y c) organizacional. Otros autores han optado por la parcelación de las tareas complejas en habilidades más sencillas donde han medido las creencias de eficacia (Rooney y Osipow, 1992). Bandura (1997) constata este fenómeno y afirma que "los investigadores debían seguir el dicho de que el todo a veces es más grande que la suma de sus partes" (pág. 38), manifestando que el conjunto de dichas subhabilidades refleja resultados diferentes a la consideración de las mismas por separado. El nivel de generalidad de la autoeficacia es un asunto bastante complejo ya que los índices generales de eficacia no siempre se relacionan con las creencias concretas de eficacia aplicadas a una determinada tarea o conducta (Earley y Lituchi, 1991; Edens y Zuk, 1995), y cuando se

relacionan con el desempeño del sujeto, hay dudas acerca de que en ese contexto se encuentren influyendo creencias específicas de eficacia (Martin y Gill, 1991; Pajares y Johnson, 1994). Otros autores han considerado que ambos tipos de autoeficacia son complementarios y ayudan a una mejor comprensión de los resultados obtenidos ante tareas complejas (Jex y Bliese, 1999). Los métodos empleados para evaluar ambas concepciones de autoeficacia han sido distintos, destacando las medidas de autoinforme para evaluar la autoeficacia general, y la manipulación experimental para inducir las expectativas de autoeficacia específicas.

En el ámbito de las tareas de gestión del conflicto y negociación, se ha desarrollado una medida general de eficacia negociadora a partir del modelo de Mastenbroek (1987). Este modelo ha sido operacionalizado en nuestro contexto cultural por Caramés y Rodríguez (1995), Rodríguez (1989, 1990) y Serrano y Rodríguez, (1993), desarrollando el Cuestionario de Eficacia en la Negociación (CEN). Este cuestionario proporciona una medida general de la eficacia negociadora, resultado de las cuatro dimensiones contempladas en el mismo: a) obtención de resultados positivos; b) influencia sobre el equilibrio de poder; c) promoción de un clima constructivo y d) logro de flexibilidad procedimental.

El procedimiento empleado para inducir experimentalmente expectativas específicas de autoeficacia, ha consistido en la realización de una tarea previa, semejante a la tarea experimental a ejecutar con posterioridad, y proporcionar al finalizarla *feedback* falso sobre la ejecución en la misma (Brett, Pinkley y Jackofsky, 1996). La utilización de esta manipulación está fundamentada en el hecho de que el *feed-*

*back* que el sujeto recibe en una tarea semejante incide de forma significativa sobre la autoeficacia del sujeto, y consecuentemente sobre el desempeño en el futuro, en el mismo tipo de tareas (Gist y Mitchell, 1992; Karl, O'Leary-Kelly y Martocchio, 1993; Van Vianen, 1999). Como indican Bandura (1977) y Maddux (1995), entre otros, las experiencias previas sobre el rendimiento que una persona obtiene en una tarea concreta, bien sea de éxito o de fracaso, son una de las fuentes más poderosas de la autoeficacia, de tal forma que el hecho de proporcionar al sujeto *feedback* acerca de su nivel de ejecución en una tarea determinada ha sido tradicionalmente considerado como inductor de la autoeficacia (Bandura y Cervone, 1986). Así por ejemplo, si una persona intentara resolver un anagrama, y su experiencia resultase todo un fracaso, es muy probable que su confianza sobre la realización de esa misma tarea en un futuro disminuya de forma considerable. La situación puede resultar algo más complicada sin embargo, cuando se comparan los resultados de tareas complejas con los de tareas simples. Así, propone Maddux (1995) que cuando las tareas en las que el sujeto se ve inmerso son muy complejas, las personas pueden, mediante el *feedback*, asociar sus expectativas de eficacia a un contexto o tarea concreta, mientras que pudieran quedar inalteradas sus expectativas generales de eficacia. Considerando estas aportaciones previas, en el presente estudio hemos equiparado el *feedback* proporcionado al sujeto sobre el rendimiento en la tarea específica, previa a la tarea experimental, como autoeficacia específica, mientras que hemos considerado como autoeficacia general, las expectativas generales del sujeto ante tareas de negociación.

### **El papel de la emoción en el conflicto**

Como señala Briner (1999), actualmente se percibe un creciente interés por enfatizar la incidencia de la experiencia de determinados afectos y emociones sobre las conductas desarrolladas en el ámbito. Sin embargo, dicho interés no se ha plasmado en el desarrollo sistemático de estudios empíricos sobre el tema, que posibiliten un cuerpo de conocimientos teóricos y que permitan consecuentemente el desarrollo de herramientas prácticas para su evaluación e intervención.

Con frecuencia se ha tendido a adscribir un papel negativo a la incidencia de las emociones en las diversas situaciones de toma de decisiones. Se ha considerado que los obstáculos, fracasos y tensiones que han de afrontar los directivos van a minar su motivación y sus procesos cognitivos, deteriorando así los procesos posteriores de toma de decisiones. Otro enfoque contrario ha sido el sustentado por la popular creencia de que el trabajador feliz será un trabajador productivo (ver Wright y Staw, 1999). Sin embargo, ambos enfoques comparten el estar basados en una conceptualización más general, enfocando su atención hacia el afecto negativo o positivo, respectivamente. Los estudios realizados siguiendo este enfoque en el ámbito específico de la negociación del conflicto, han evidenciado que el afecto positivo favorece el uso de tácticas y estrategias más cooperativas (Baron, 1990; Carnevale e Isen, 1986; Hollingshead y Carnevale, 1990; Forgas, 1998; Kramer, Newton y Pommerenke, 1993). No obstante, los procesos afectivos, aunque sin duda muy relevantes en este contexto, son inespecíficos y no informan acerca de la emoción determinada que siente el individuo en un momento dado.

Por ejemplo, en el polo negativo no es lo mismo estar enfadado, triste o temeroso, como en el positivo no es igual sentirse satisfecho, admirado o divertido. Y cada emoción puede tener efectos específicos diferenciados sobre el comportamiento y la interacción de las personas en situaciones de negociación.

Por otra parte, en estudios recientes se ha comenzado a analizar el impacto de la autoeficacia sobre los aspectos afectivos y emocionales del funcionamiento humano en diferentes contextos. Por ejemplo, en el ámbito clínico, Bandura *et al.* (1999) han investigado el efecto de las creencias de autoeficacia sobre la depresión infantil. En el ámbito deportivo, la autoeficacia ha sido manipulada experimentalmente y se ha analizado sus efectos sobre las respuestas afectivas en el desarrollo del ejercicio físico (McAuley, Talbot y Martínez, 1999). En el ámbito de la negociación dos recientes trabajos analizan los efectos que produce la administración de falso *feedback*. Forgas (1998) encuentra que el afecto positivo inducido por las expectativas de alta autoeficacia, ejerce una influencia favorable sobre las estrategias y el desempeño en la negociación. Cisneros, Dorado y Gómez (1998), informan que el *feedback* positivo aumenta la expresión facial y el autoinforme de alegría, lo que a su vez se relaciona con una percepción de mayor efectividad en la negociación. No obstante, el dominio más específico y detallado de las emociones discretas, prácticamente no ha sido considerado empíricamente. Es por ello que en este estudio se analizan los efectos de la autoeficacia sobre las emociones experimentadas por las personas que afrontan una situación de negociación en el contexto laboral.

## La importancia del género

Los hombres y mujeres difieren en la percepción de autoeficacia en diferentes situaciones. Así, las mujeres tienden a tener menor sentido de autoeficacia en tareas científicas (Hackett y Campbell, 1987), relacionadas con roles típicamente masculinos (Bandura, 1997; Betz y Hackett, 1981), o ante situaciones de estrés prolongado, como el desempleo de larga duración (Malen y Strom, 1998). Por otro lado, suelen tener mayores niveles de eficacia en la ejecución de roles tradicionalmente considerados como femeninos (Bandura, 1997). La revisión de Watson (1994) sobre las diferencias de género en la negociación, sugiere que el género afecta la confianza del negociador aunque no las tácticas que se emplean. Rudawsky, Lundgren y Grasha (1999) infieren de los datos de su trabajo que hombres y mujeres pueden usar estilos de gestión de conflictos diferentes, las mujeres tenderían a afrontarlos directamente y los hombres a evitarlos. Sin embargo, los meta-análisis realizados por Gayle, Preiss y Allen (1994) y Walters, Stuhlmacher y Meyer (1998) sobre la incidencia del género en la elección de las estrategias de negociación, indican que el rol jugado por el género en las situaciones de conflicto no es todavía claro, ya que mientras algunos estudios confirman las diferencias, otros las rechazan.

A su vez, la investigación realizada sobre la emoción sugiere que hombres y mujeres expresan sus sentimientos de manera diferente (Brody y Hall, 1993). En general, las mujeres son más expresivas emocionalmente que los hombres y también más reactivas psicofisiológicamente, aunque los hallazgos sobre sus experien-

cias emocionales no han sido consistentes. Algunos estudios no han encontrado diferencias en el autoinforme de emoción entre mujeres y hombres (v.g. Kring y Gordon, 1998; Wagner, Buck y Winterbotham, 1993), mientras que otros encontraron que las mujeres informaron una mayor emoción (Greenwald, Cook y Lang, 1989; Gross y Levenson, 1993).

En los contextos organizacionales, la mayor parte de los trabajos que han estudiado la emoción, no han analizado las diferencias entre sexos. Una excepción la constituye el trabajo de Rudawsky, Lundgren y Grasha (1999), en el que se encuentra que las mujeres experimentan más afecto negativo que los hombres al recibir un *feedback* negativo en un conflicto interpersonal.

Otras evidencias relacionadas parecen sugerir que tal variable puede ejercer un importante papel mediador o modulador de otros efectos. Por ejemplo, Glomb y Hulin (1997) exploraron el efecto mediador del género sobre la ira en situaciones de interacción diádicas entre supervisores y subordinados, y encontraron que en las condiciones de expresión de ira, las mujeres eran mejor evaluadas que los hombres. Sin embargo, no ha sido estudiado si las experiencias emocionales en tales situaciones, difieren en función del sexo.

## Objetivos e hipótesis

El propósito general de este estudio será analizar la influencia de la autoeficacia general y específica o situacional (inducida) sobre: (a) la efectividad percibida en la gestión del conflicto, y (b) las respuestas emocionales producidas durante un episodio de negociación. Asimismo, se considerará el posible papel mediador que

el género puede desempeñar en tal situación. Puesto que el cuerpo de conocimiento disponible sobre esta variable es muy escaso y aún no permite avanzar hipótesis, el género se incluirá sólo con propósitos exploratorios.

La revisión de la literatura efectuada nos permite plantear las siguientes predicciones, que serán puestas a prueba en este estudio:

1. La autoeficacia determinará el grado de esfuerzo realizado por los sujetos, implicándose más las personas de alta que las de baja autoeficacia.
2. La inducción de autoeficacia mediante el *feedback*, positivo o negativo, de la ejecución en la situación de negociación, producirá efectos diferenciales en la satisfacción, de manera que las personas a las que se proporcione *feedback* positivo sobre su ejecución, se sentirán más satisfechas que aquéllos a los que se presente *feedback* negativo.
3. Las creencias de autoeficacia influirán el tipo de emoción experimentada, tendiendo las personas de alta autoeficacia a expresar emociones positivas y emociones negativas las de baja autoeficacia.
4. La inducción de autoeficacia mediante el *feedback*, positivo o negativo, de la ejecución en la situación de negociación, producirá en los sujetos emociones consistentes con la valencia de la información presentada.

## Método

### Participantes

Los sujetos fueron seleccionados a partir de su participación en cursos de postgrado sobre gestión de recursos huma-

nos. La muestra estuvo compuesta por 51 sujetos (23 hombres y 28 mujeres). Sus edades oscilaron entre 22 y 56, con una media de 32 años. Su formación académica fue la siguiente: licenciado (80%); diplomado (16%) y bachiller (4%). La distribución en relación con su nivel laboral fue la siguiente: directivos 16%, directivos de grado medio 78%, niveles no directivos 6%.

### **Diseño y procedimiento**

Al comienzo de la sesión, se proporcionó a los participantes una descripción general del experimento. Antes de empezar la tarea de negociación, se administró a los participantes el Cuestionario de Eficacia Negociadora y se recogieron sus datos sociodemográficos. A continuación, se les solicitó que se sentasen frente a la pantalla de un ordenador y que siguiesen las instrucciones que fuesen apareciendo en la pantalla. La primera tarea consistió en la cumplimentación de un protocolo para evaluar la habilidad negociadora. Tras finalizarlo, se proporcionó a los participantes *feedback* falso sobre su ejecución, dependiendo del grupo experimental al que habían sido asignados aleatoriamente, se les informó que su habilidad negociadora era muy elevada (alta autoeficacia) o muy escasa (baja autoeficacia).

A continuación, se presentó un escenario en el que tenían que asumir el papel de negociar un conflicto con un subordinado. La interacción tuvo lugar a través del ordenador mediante un programa que simulaba un sistema *on-line*. El subordinado era un confederado (cómplice de los investigadores) que utilizaba un protocolo estandarizado para escalar el conflicto. Tras finalizar la tarea de negociación, los sujetos completaron las medidas de autoinforme,

siendo sus respuestas registradas en el ordenador.

### **Eficacia negociadora**

Para evaluar la eficacia general de negociación, se empleó el Cuestionario de Eficacia Negociadora (CEN). El CEN es un instrumento para evaluar la eficacia de los negociadores en conflictos sociolaborales. Es una escala autoinformada de 40 items con cinco opciones de respuesta, diseñada por Serrano y Rodríguez en 1989 (cfr. Rodríguez, 1990; Serrano y Rodríguez, 1993), a partir del modelo de Mastenbroek (1987), que considera cuatro dimensiones implicadas en la eficacia negociadora: a) obtención de resultados positivos; b) influencia sobre el equilibrio de poder; c) promover un clima constructivo y d) logro de flexibilidad procedimental. La escala ha demostrado un índice de fiabilidad adecuado,  $\alpha = 0,71$ . Asimismo, se estudió su validez predictiva comparando muestras de estudiantes, de negociadores y de vendedores, obteniéndose diferencias significativas entre las puntuaciones de estudiantes con respecto a los otros dos grupos profesionales (Caramés y Rodríguez, 1995). El CEN proporciona una puntuación global de eficacia negociadora. En base a esta puntuación global, se clasificó a los participantes en este estudio, en dos grupos: aquéllos cuya puntuación era superior a la mediana se le denominó grupo de autoeficacia general alta, y a los que su puntuación fue inferior a la mediana, grupo de autoeficacia general baja.

### **Medidas dependientes**

*Autoinforme de emoción.* Para evaluar la emoción se utilizó una versión ligera-

mente modificada del *Differential Emotion Scale* (DES; Izard, Libero, Putnam y Haynes, 1993). En este instrumento la persona evalúa en qué grado (de 1=nada a 7=mucho) ha sentido cada una de las siguientes emociones: tristeza, culpa, cólera, interés, miedo, vergüenza/tímidez, menosprecio, asco/disgusto, sorpresa, alegría, y enfado consigo mismo. En el instrumento de Izard *et al.* (1993) se valoran separadamente las emociones de vergüenza y timidez, sin embargo, dados los propósitos de este estudio, y considerando que la versión traducida al castellano de Sarasua, Zubizarreta y Romo (1989) agrupa las emociones de vergüenza y timidez, optamos por incluir ambas emociones en la misma categoría. Además, en este estudio se añadieron las emociones de curiosidad y fatiga/cansancio que no son valoradas en el DES.

**Efectividad de la negociación.** Para evaluar la percepción de efectividad en la negociación se utilizó la escala de Van de Vliert, Euwema y Huisman (1995). Esta escala evalúa la efectividad diádica de los negociadores, esto es, la medida en la que el sujeto logra reducir los diversos aspectos en conflicto (efectividad sustantiva), y la medida en la que logra mejorar las relaciones entre las partes enfrentadas (efectividad relacional). Está compuesta de 9 ítems que se puntúan de 1 a 7. Los ítems que conforman la efectividad sustantiva son: a) importancia de los asuntos en conflicto; b) cercanía de la solución, c) cooperación, d) calidad de una posible solución y e) valoración de la posibilidad de un nuevo conflicto entre las partes. Los ítems que conforman la efectividad relacional son: f) relación personal, g) desconfianza, h) comprensión mutua y i) clima. Las variables efectividad sustantiva y relacional están formadas por la media aritmética de

las puntuaciones obtenidas por los sujetos en dichos ítems. La consistencia interna de la escala es alta, alpha de Crombach de 0.94, y su validez de criterio significativa ( $r = 0.38$ ;  $p < .001$ ).

Para obtener una información más detallada acerca de la percepción que el sujeto tenía de su actuación y de la de su oponente, se añadieron dos preguntas de corte general, la primera en la que el sujeto valoraba cómo de correcta había considerado su actuación y la segunda cómo de correcta valoraba la actuación de ambas partes en la situación de conflicto. Se obtuvo además, una medida autoinformada del grado de implicación y de satisfacción del sujeto sobre la tarea realizada.

## Resultados

Para el análisis de los datos se aplicaron análisis de la varianza factoriales en los que las variables independientes fueron: autoeficacia general (alta vs baja) y autoeficacia específica (alta vs baja). Puesto que los sujetos no pudieron ser asignados a los grupos teniendo en cuenta la variable género, se realizaron análisis de la varianza posteriores en los que se añadió la variable género con propósitos exploratorios.

### Efectividad

Los estadísticos descriptivos de los ítems de efectividad se presentan en la tabla 1. Se realizó un análisis factorial de la varianza 2x2 (autoeficacia general: alta/baja x autoeficacia específica: alta/baja) utilizando las puntuaciones de los ítems de la escala de efectividad como variables dependientes. Se encontraron los siguientes efectos significativos de la autoeficacia general: los sujetos con mayor autoeficacia

Tabla 1. Relación entre Autoeficacia General, Autoeficacia Específica y Género, con Implicación, Satisfacción y Efectividad.

Dimensiones relacionadas con Implicación, Satisfacción y Efectividad	Autoeficacia General Alta												Autoeficacia General Baja											
	Autoef. Específica Alta						Autoef. Específica Baja						Autoef. Específica Alta						Autoef. Específica Baja					
	Hombre		Mujer		Hombre		Mujer		Hombre		Mujer		Hombre		Mujer		Hombre		Mujer		Hombre		Mujer	
	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd
Implicación	5	1	6.22	0.83	5.2	1.3	5.14	1.35	6.75	0.46	6.75	0.5	6.43	0.79	5.75	0.89								
Valoración de la forma de abordar el asunto	4.33	0.58	5.22	1.09	5	0.71	4.29	0.76	5.63	0.52	5	0	4.57	0.98	5.25	0.71								
Valoración de la forma de abordar el asunto por ambas partes	2	0	3.78	1.3	3.4	0.55	2.57	1.13	4.88	0.99	3.25	1.5	2.29	1.25	3.38	1.69								
Satisfacción	3	1	5.33	1.22	3.8	0.84	3.14	1.16	5.63	1.19	3	1.69	3.29	1.8	3.75	1.39								
Importancia de los asuntos en conflicto	3.33	1.53	3.78	2.39	3.8	2.49	3	2.38	3.13	2.47	5.25	2.22	2.57	2.07	3	2.27								
Relación personal	3.33	0.58	4.67	0.71	4.6	0.55	3.71	1.38	4.5	1.77	3.25	1.26	2.86	1.46	3.75	1.39								
Cercanía de la Solución	5	2	3.56	1.33	4.2	1.1	4.14	2.12	4.5	2.14	2.25	1.5	3.14	1.35	3.75	1.75								
Desconfianza	3.67	1.15	4.11	1.05	3.8	0.45	3.57	1.62	3.5	1.93	2.25	1.89	3.43	2.23	3.13	1.64								
Cooperación entre ambas partes	5.33	2.08	4	1.32	4.2	1.3	3.57	1.51	4.75	1.04	2.25	0.96	2.86	1.57	4.25	1.83								
Calidad de una posible solución	4.67	0.58	4.33	1.32	4.4	1.14	3.29	0.76	5.13	1.81	3.5	2.38	4.71	2.21	5.13	0.99								
Comprensión mutua	3.33	1.15	4.22	0.83	3.4	0.55	2.71	1.38	3.63	2.26	1.75	0.96	2.29	1.38	3.38	1.51								
Valoración de la posibilidad de un nuevo conflicto	3	1	4.56	1.33	4.2	1.3	2.71	1.38	3.25	1.67	2.25	2.5	3.43	1.99	3.38	1.3								
Clima	3	1	4.33	0.71	5	1.41	3.43	0.53	3.38	1.51	3.25	1.71	3.14	0.9	3.38	1.3								
Efectividad Sustantiva	4.27	0.7	4.04	0.63	4.16	0.94	3.34	1.03	4.15	0.73	3.10	0.84	3.34	1.19	3.90	0.94								
Efectividad Relacional	3.33	0.8	4.33	0.39	4.20	0.27	3.36	0.80	3.75	1.25	2.63	0.77	2.93	0.57	3.41	1.20								

general se sintieron más implicados que los de baja autoeficacia ( $F= 10.67, p = .002$ ) y las personas con baja autoeficacia general percibieron un mejor clima ( $F= 4.76, p= .03$ ) y una mayor efectividad relacional ( $F= 5.62, p= .02$ ) que los de alta autoeficacia. Respecto a la autoeficacia específica, las personas de alta autoeficacia se sintieron más implicadas ( $F= 7.3, p= .01$ ) satisfechas ( $F = 8.52, p= .005$ ) e informaron que la negociación había sido bien llevada ( $F = 6.12, p= .017$ ) que los de baja autoeficacia específica.

En los análisis posteriores en que también se incluyó la variable género no se encontraron efectos principales de esta variable. Sin embargo, se encontraron interacciones significativas entre eficacia general y el género, indicando que los hombres de alta autoeficacia general se sintieron más satisfechos que las mujeres, mientras que en el grupo de baja autoeficacia general, las mujeres se sintieron más satisfechas ( $F = 5.5, p= .024$ ) (ver figura 1). También se encontraron interacciones entre la eficacia específica y el género, que indicaron que los hombres de alta autoeficacia específica se sintieron más cerca de la solución y percibieron que la cooperación entre ambas partes era mayor que las mujeres, mientras que en el grupo de baja autoeficacia general las mujeres se sintieron más cerca de la solución ( $F = 4.33, p= .043$ ) y pensaron que la cooperación había sido mayor ( $F = 6.92, p= .012$ ) que los hombres (ver figuras 2 y 3).

También se encontraron interacciones significativas de la eficacia general, específica y el género que se detallan a continuación. En las variables de valoración de la forma de abordar la negociación ( $F= 9.5, p= .004$ ), satisfacción ( $F = 13.81, p= .001$ ), valoración de la forma en que ambas partes

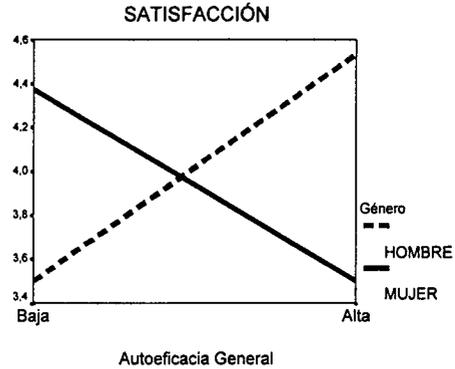


Figura 1. Autoeficacia General y Satisfacción en función del Género.

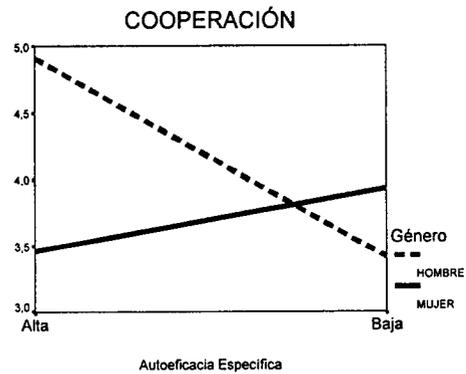


Figura 2. Autoeficacia Específica y Cooperación en función del Género.

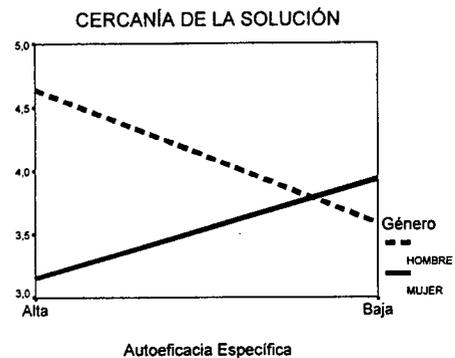


Figura 3. Autoeficacia Específica y Cooperación en función del Género.

abordan la negociación ( $F = 13, p = .001$ ), relación personal ( $F = 8.12, p = .007$ ), comprensión mutua ( $F = 7.13, p = .011$ ), clima ( $F = 5.6, p = .022$ ) y variables relacionales ( $F = 11.29, p = .002$ ), se observa la misma tendencia de respuesta. En el grupo de autoeficacia general alta, los hombres puntúan más alto que las mujeres cuando se les induce autoeficacia específica alta, pero más bajo que las mujeres cuando se les induce autoeficacia específica baja, y en el grupo de autoeficacia general baja, se observa la tendencia inversa, las mujeres puntúan más alto que los hombres cuando se les induce autoeficacia específica alta, pero más bajo que los hombres cuando se les induce autoeficacia específica baja. En la variable posibilidad de nuevo conflicto, los hombres con autoeficacia general alta consideran más probable un nuevo conflicto que las mujeres, pero en el grupo de autoeficacia general baja las mujeres lo consideran más probable que los hombres cuando se les induce autoeficacia específica alta, pero menos probable que los hombres cuando se les induce autoeficacia específica baja ( $F = 4.41, p = .042$ ). Finalmente, en la variable de efectividad sustantiva, en el grupo de autoeficacia general alta, los hombres perciben más eficacia sustantiva que las mujeres cuando se les induce autoeficacia específica alta, pero menos que las mujeres cuando se les induce autoeficacia específica baja; sin embargo, en el grupo de autoeficacia general baja los hombres consideran que su efectividad sustantiva ha sido mayor que las mujeres ( $F = 4.18, p = .047$ ).

### Experiencia emocional

Los estadísticos descriptivos de los ítems del DES se presentan en la tabla 2. Se

realizó un análisis factorial de la varianza 2 (autoeficacia general: alta, baja) x 2 (autoeficacia específica: alta, baja) utilizando las puntuaciones en los ítems del DES como variables dependientes. Los análisis revelaron que las personas de alta autoeficacia general se sintieron más asqueadas ( $F = 5.31, p = .026$ ) durante la realización de la tarea de negociación, que las de baja autoeficacia general. En relación con la autoeficacia específica, las personas inducidas a baja autoeficacia específica, se sintieron más asqueadas ( $F = 5.74, p = .02$ ), enfadadas ( $F = 5.07, p = .02$ ) y sorprendidas

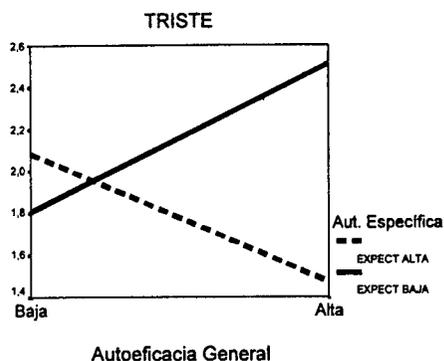


Figura 4. Autoeficacia General y Tristeza en función de la Autoeficacia Específica.

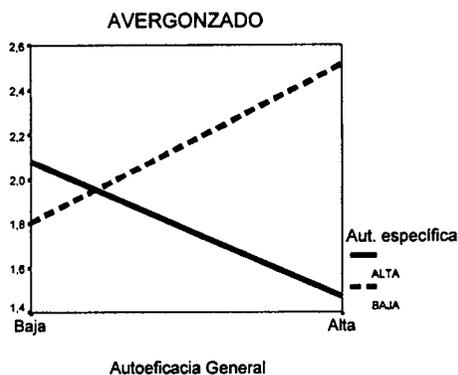


Figura 5. Autoeficacia General y Avergonzamiento, en función de la Autoeficacia Específica.

Tabla 2. Relación entre Autoeficacia General, Autoeficacia Específica y Género, con las Respuestas Emocionales.

Respuestas Emocionales	Autoeficacia General Baja						Autoeficacia General Alta									
	Autoef. Específica Alta			Autoef. Específica Baja			Autoef. Específica Alta			Autoef. Específica Baja						
	Hombre		Mujer	Hombre		Mujer	Hombre		Mujer	Hombre		Mujer				
	M	sd		M	sd		M	sd		M	sd					
Triste	2.33	0.67	2	1.21	1.60	0.64	1.95	1.03	1.46	0.71	1.50	0.64	2.10	1.21	2.88	1.53
Culpable	2.22	0.38	1.63	0.65	1.40	0.55	1.14	0.26	1.50	0.93	2.00	1.18	1.76	0.95	1.63	0.80
Enfadado consigo mismo	2.55	1.07	1.41	0.84	1.67	0.94	2.14	1.23	1.50	0.50	1.83	0.83	1.95	1.02	2.13	1.86
Atento	4.78	1.17	6.04	0.67	5.60	0.72	5.24	0.93	6.38	0.60	5.67	1.63	5.81	1.18	5.96	0.65
Asustado	1.22	0.38	1.26	0.43	1.60	1.01	1.86	1.43	1.38	0.93	1.50	0.57	1.10	0.25	1.75	1.05
Avergonzado	1.44	0.76	1.48	0.62	1.60	0.89	1.29	0.52	1.08	0.15	1.00	0.00	1.81	0.92	1.71	0.76
Menospreciado	1.89	0.50	1.22	0.28	2.00	1.37	1.76	1.10	1.29	0.57	2.67	1.36	2.48	1.18	1.93	1.18
Asqueado	1.89	0.69	1.74	1.29	1.93	1.46	2.14	1.18	1.79	1.51	2.58	1.13	3.57	0.62	3.71	2.22
Sorprendido	2.78	0.38	3.22	1.19	2.93	1.53	4.33	1.98	2.91	1.57	3.58	0.73	4.14	1.53	4.67	1.67
Feliz	3.78	0.38	4.67	1.77	2.40	1.47	3.76	1.86	4.21	1.78	4.08	1.13	2.57	1.48	2.29	1.86
Enfadado	2.11	0.38	2.26	0.99	1.93	1.58	3.14	1.69	2.38	1.44	2.58	1.25	3.19	0.83	4.38	1.90
Curioso	3.67	0.66	5.37	1.42	4.20	0.64	5.10	1.27	5.88	0.83	6.00	1.18	4.43	1.84	5.46	1.08
Fatigado	1.78	0.38	2.67	1.22	2.13	1.19	2.43	0.99	2.42	1.67	2.08	0.99	2.43	0.73	3.50	1.15

( $F = 5.19, p = .02$ ), mientras que los de alta autoeficacia específica, se sintieron más felices ( $F = 10.53, p = .002$ ).

Se encontraron interacciones significativas entre ambas variables de autoeficacia sobre la tristeza ( $F = 4.8, p = .039$ ) y el sentirse avergonzado ( $F = 4.49, p = .033$ ), que indicaron que los que se sintieron más tristes y avergonzados fueron las personas de autoeficacia general alta que fueron inducidos expectativas de autoeficacia específica baja (Ver figuras 4 y 5).

Respecto a la variable género sólo se encontró un efecto principal significativo en relación con la curiosidad, ( $F = 6.39, p = .015$ ), indicando que las mujeres ( $M = 5.42$ ) sintieron más curiosidad que los hombres ( $M = 4.78$ ). También se encontraron interacciones significativas género x autoeficacia general x autoeficacia específica. Como puede observarse en la tabla 2, los hombres con autoeficacia general alta estuvieron más atentos que las mujeres en la condición de autoeficacia específica alta, pero menos atentos que las mujeres en el grupo de autoeficacia específica baja. Mientras que en el grupo con autoeficacia general baja, los hombres estuvieron menos atentos que las mujeres en la condición de autoeficacia específica alta pero más atentos que ellas en la de autoeficacia específica baja ( $F = 5.17, p = .028$ ). Las mujeres de alta autoeficacia general y específica, se sienten más menospreciadas que los hombres, y los hombres de alta autoeficacia general y baja específica más menospreciados que las mujeres. Mientras que en la condición de autoeficacia general baja los hombres se sienten más menospreciados que las mujeres en ambas condiciones de autoeficacia específica ( $F = 5.02, p = .030$ ).

## Discusión

¿La autoeficacia mejora la efectividad en las situaciones de negociación? Aunque no existe una respuesta simple a una pregunta tan compleja, los resultados de este estudio no sugieren una respuesta positiva, sino que más bien su efecto dependerá de otras variables, tales como el contexto, el género y el tipo de tarea.

## Efectividad

Las personas con alta expectativa general de eficacia alcanzan menores puntuaciones en efectividad relacional que los sujetos con baja expectativa de eficacia. Como hemos manifestado previamente, la incidencia de la autoeficacia sobre el rendimiento obtenido por los sujetos no es siempre lineal y constante, sino que depende de diversos factores, tales como el tipo de tarea, el contexto en el que se desarrolla o el género de los sujetos. Estos datos sugieren que la autoeficacia puede ser inefectiva en determinados contextos, en concreto en las situaciones de escalamiento del conflicto, lo que pone también de manifiesto el estudio de White, Saks y Hook (1996). Una posible explicación de estos hallazgos es que, como han comprobado diversos autores (v.g., Stanley y Murphy, 1997; Woodruff y Cashman, 1993), los sujetos con alta expectativa de eficacia tienden a tener también una alta autoestima. La relación entre autoestima y escalamiento del conflicto es similar a la encontrada con respecto a la autoeficacia y el escalamiento por White, Saks y Hook, (1996), de forma que los sujetos con alta autoestima tienden, en mayor medida, a escalar el conflicto (Knight y Nadel, 1986).

También, es posible que el efecto encontrado sea debido en parte, al grado de implicación que el sujeto manifiesta en la tarea. Confirmando la primera predicción realizada, las personas con alta expectativa de eficacia -general y específica- han informado un mayor grado de implicación con la tarea negociadora que las de baja expectativa de eficacia. La teoría sobre autoeficacia ha evidenciado que aquellas personas que tienen autoconfianza en desarrollar bien una tarea, ejercen un mayor esfuerzo, son más perseverantes en la realización de la misma y la desarrollan mejor que aquellos que creen que pueden fallar. Opuestamente, las personas que creen que la tarea es demasiado fácil, se proponen fines menos exigentes y la desarrollan peor que aquellos que creen que tienen que trabajar duro para conseguir dominar la tarea (Bandura, 1986; Eden, 1990). Similarmente, Houser (1982) indica que los sujetos con unos altos sentimientos generalizados de autocompetencia tienden a verse inmersos en situaciones de entrapamiento, invierten muchos recursos personales, toman grandes riesgos en estas situaciones, y evidencian una gran persistencia en sus acciones, ya que creen que con dicha persistencia pueden obtener resultados exitosos en la tarea (White, Saks y Hook, 1996). Por tanto, el elevado compromiso e implicación con la tarea, puede conducir al sujeto a abordarla de forma inadecuada, utilizando estrategias poco pertinentes, centrando la discusión en sus propios intereses, en vez de relajar el ambiente, o desescalar el conflicto. En este sentido, Dorado, Medina, Munduate y Gómez (1999), constatan que los sujetos con alta autoeficacia utilizan en mayor grado conductas de dominación que los sujetos con baja autoeficacia en una situación de conflicto escalado. Ello con-

lleva que, el sujeto se fije unos niveles de ejecución más elevados, y en vez de plantear estrategias que reduzcan el conflicto, persista en sus propios intereses, intentando obtener el máximo beneficio personal de la situación planteada, a costa de su oponente, de forma que disminuye su efectividad, y consecuentemente, su percepción de la efectividad relacional.

Aunque tradicionalmente se ha considerado que los efectos del *feedback* sobre el rendimiento son positivos, en el presente estudio no se han encontrado diferencias en las puntuaciones de efectividad de los sujetos que se les ha inducido expectativas de eficacia de signo positivo y negativo. En este sentido, Kluger y DeNisi (1996) manifiestan que los efectos del *feedback* sobre el rendimiento son muy diversos, ya que pueden oscilar en función de tres variables: a) las características del mensaje proporcionado al sujeto en el *feedback*, b) la naturaleza de la tarea y c) las variables situacionales y de personalidad. Estos autores constatan que los efectos del *feedback* son muy sensibles a la dificultad de la tarea, de forma que cuando el rendimiento depende en gran medida de los recursos cognitivos que el sujeto utilice en la tarea (como sucede en la situación negociadora que se le presenta al sujeto), la motivación extra proporcionada por el *feedback* no incide necesariamente en los resultados obtenidos por el sujeto. Las mismas conclusiones se formulan en el estudio de Kanfer y Ackerman (1989).

No obstante, sí se ha encontrado influencia del *feedback* sobre otras variables relacionadas con la percepción de los resultados. Los sujetos a los que se les induce altas expectativas de eficacia consideran que ambas partes han desarrollado la tarea de forma correcta, y se encuentran

más satisfechos con su ejecución en la tarea. En cuanto al primero de los aspectos, no han sido muy numerosos los estudios donde se analizan los resultados individuales y grupales de la autoeficacia. Brett, Pinkley y Jackofsky (1996) encuentran, utilizando una tarea de negociación, una relación significativa de la autoeficacia con los resultados individuales obtenidos por los sujetos, pero no con los resultados conjuntos. En el presente estudio, debido a las características de la tarea, los sujetos no llegaban a una solución definitiva del conflicto, por lo cual no disponemos de indicadores objetivos que indiquen el nivel de desempeño del sujeto, como sucede en el estudio de Brett *et al.* (1996).

En cuanto a la satisfacción, las personas reaccionan de forma evaluativa ante su propio desempeño, sintiéndose satisfechos de los logros conseguidos. Cuando existen discrepancias entre los resultados obtenidos y determinados estándares comparativos, se generan sentimientos de insatisfacción en el sujeto (Cervone, Jiwani y Wood, 1991). Estas reacciones emocionales cumplen una importante función motivacional, de manera que, una persona insatisfecha con sus resultados puede realizar un elevado nivel de esfuerzo para desarrollar una tarea concreta (Bandura y Cervone, 1986). No obstante, esta relación también está mediatizada por el tipo de tarea, de forma que, mientras que la insatisfacción puede incrementar el esfuerzo y el rendimiento en tareas motoras y simples (Bandura y Cervone, 1983), donde las personas pueden sentirse motivadas a conseguir fines concretos durante largos periodos de tiempo (Bandura, 1986), no sucede lo mismo en tareas complejas, donde los sujetos insatisfechos obtienen un peor rendimiento. En tareas complejas, las autoevaluaciones

negativas y la baja confianza en las propias capacidades perjudica el desempeño, mientras que las evaluaciones positivas y un elevado sentido de autoeficacia mejora los resultados (Cervone, Jiwani y Wood, 1991). Esto nos indica que las tareas simples motoras y las complejas -toma de decisiones o resolución de conflictos- son fenómenos cualitativamente diferentes, donde existen distintas relaciones entre los procesos motivacionales y el desempeño. En este sentido, cuando hay una relación directa entre el esfuerzo y el rendimiento obtenido -lo que sucede en tareas simples- la insatisfacción incide significativamente en el nivel de esfuerzo y en los resultados obtenidos, no obstante, cuando nos encontramos en tareas complejas, la relación entre el nivel de esfuerzo y el rendimiento está mediatizada por procesos cognitivos y afectivos y por el desarrollo de estrategias adecuadas a la tarea. En este sentido el afecto negativo que surge como consecuencia de la autoevaluación negativa, puede deteriorar por ejemplo, procesos de memoria (Humphreys y Revelle, 1984), y distraer la atención del sujeto (Sarason, Sarason y Pierce, 1990).

### **Respuestas emocionales**

La autoeficacia específica ha tenido un mayor impacto sobre los informes de respuestas emocionales que la autoeficacia general. Se ha observado por tanto, la misma tendencia que en la efectividad percibida, en la que los efectos de ambos tipos de creencias de autoeficacia -generales y específicas- sobre el rendimiento percibido, son diferentes.

La tendencia de expresar emociones positivas en relación con una alta autoeficacia no se observa en el caso de la autoeficacia

cia general. Los datos no confirman pues, la hipótesis planteada, mas bien al contrario, las personas con alta autoeficacia general emitieron un mayor informe de asco o desagrado. No obstante, este hallazgo es consistente con la respuesta dada por estos participantes a los aspectos relacionales de la negociación, puesto que percibieron una efectividad relacional más baja. Es lógico deducir que cuando una persona percibe un peor clima en la relación, sus sentimientos serán de mayor desagrado. Así Cisneros, Dorado y Gómez (1998), encuentran que las personas que piensan que han realizado menos efectivamente una tarea de negociación, se sienten más enfadadas y asqueadas. Aún más, como han informado Dorado, Medina, Munduate y Gómez (1999), al tener estas personas de alta autoeficacia a expresar más conductas de dominación, es coherente que su afecto tienda a ser más negativo. En este sentido, Rudawsky, Lundgren y Grasha (1999), informan que el afecto negativo predice el uso de estrategias competitivas, y el modelo de frustración-agresión de Berkowitz (1990) propone que el afecto negativo es un precursor de los comportamientos agresivos. Por tanto, es coherente el que hayamos encontrado una emoción negativa en relación con el mal clima de la relación diádica.

Conforme a lo planteado en la última hipótesis, en este estudio se ha observado que las personas con autoeficacia específica alta, tienden a emitir mayores informes de emociones positivas y los de autoeficacia baja, de emociones negativas. Así, las personas a las que se indujo creencias de baja autoeficacia, se sintieron más enfadados, asqueados y sorprendidos. Por el contrario, a los que se les indujo alta autoeficacia específica se sintieron más felices. Estos datos son congruentes con las respues-

tas dadas en los items de efectividad, pues los que recibían *feedback* positivo, se sentían más satisfechos con la negociación y creían que la negociación había sido llevada mejor. También son congruentes con los informados por otros autores. Por ejemplo, Fehr *et al.* (1999), encuentran que el proporcionar *feedback* negativo, produce ira en situaciones de conflicto interpersonal, y en el estudio de Lundgren y Rudawsky (1998), la presentación de *feedback* negativo aumentó el conflicto interpersonal y el afecto negativo. En relación con estos trabajos, nuestros datos sugieren además, que no sólo el afecto negativo es relevante, puesto que la inducción de afecto positivo también tuvo consecuencias emocionales.

Asimismo, otro hallazgo relevante ha sido el que los participantes que se sintieron más tristes y avergonzados fueron las personas de autoeficacia general alta que recibieron un *feedback* negativo de su ejecución en la tarea de prueba. Ewart (1995), sugiere que la emoción de tristeza aparece más ligada a la baja autoeficacia, lo que no confirman nuestros datos. Éstos ponen de manifiesto la interacción de los dos tipos de autoeficacia en relación con esas emociones, ya que el que espera tener buenos resultados y ve frustradas sus expectativas, es el que se entristece y avergüenza.

En suma, los hallazgos de este estudio ponen de manifiesto que los diferentes tipos de autoeficacia no producen los mismos efectos emocionales. Se plantea pues, la necesidad de distinguir claramente entre las diferentes operacionalizaciones del constructo para no confundir sus efectos.

### *Diferencias de género*

Hay que considerar, en primer lugar, que la variable género sólo es introducida

en nuestro estudio con propósitos exploratorios por lo que no es posible realizar aseveraciones respecto a su influencia. Sin embargo, a la luz de nuestros datos, sí puede sugerirse la relevancia de su consideración en futuros estudios. Aunque no se han encontrado efectos principales relevantes de esta variable, sí que ha ejercido un interesante papel moderador de los efectos de las variables independientes consideradas. En general, de los datos de este estudio se desprende que hombres y mujeres tienden a reaccionar de manera diferente en los aspectos relacionales de la negociación. Así, los hombres de alta autoeficacia general se sintieron más satisfechos que las mujeres, mientras que en el grupo de baja autoeficacia general, las mujeres se sintieron más satisfechas que los hombres. Similarmente, los hombres con alta autoeficacia específica se sintieron más cerca de la solución y percibieron que la cooperación entre ambas partes era mayor que las mujeres, mientras que en el grupo de baja autoeficacia general las mujeres se sintieron más cerca de la solución, y pensaron que la cooperación había sido mayor que los hombres. Otros efectos de interacción indicaron que en el grupo de alta autoeficacia, los hombres inducidos alta autoeficacia específica, tienden a estar más satisfechos con los diferentes aspectos relacionales, pero las mujeres se sienten más satisfechas cuando se les induce autoeficacia específica baja. En el grupo de baja autoeficacia general ocurre el fenómeno inverso, cuando se les induce autoeficacia específica alta, las mujeres se manifiestan más satisfechas, y los hombres están más satisfechos cuando se les induce autoeficacia baja. Estos resultados sugieren la relevancia del género en las situaciones de nego-

ciación y que debe ser tomada en cuenta en los futuros estudios.

En el trabajo antes citado de Rudawsky, Lundgren y Grasha (1999), se informa que las mujeres experimentan más afecto negativo cuando recibían *feedback* negativo en una situación de conflicto interpersonal. Los resultados de este estudio sólo son parcialmente congruentes con los de Rudawski *et al.* El género sólo afecta directamente a los sentimientos de curiosidad, manifestando las mujeres una mayor curiosidad por la tarea de negociación que los hombres. Los demás efectos están mediados por las variables independientes analizadas. Así, las mujeres se sienten más asqueadas que los hombres, pero este sentimiento es mayor en el grupo de autoeficacia específica baja. Por otro lado, un efecto similar ocurre con la felicidad, las mujeres se sienten más felices que los hombres aunque la felicidad es mayor en el grupo de autoeficacia específica alta. Por el contrario, los hombres tienden a sentirse más menospreciados que las mujeres, salvo en el caso de las mujeres de alta autoeficacia que se les presenta *feedback* positivo, que son quienes dan la mayor puntuación en menosprecio. Considerando estos datos globalmente, puede afirmarse que las mujeres tienden a dar informes de mayor emocionalidad que los hombres, lo cual es consistente con lo informado en la literatura (v.g. Fehr *et al.*, 1999). Pero nuestros datos revelan que ese efecto se ve mediado por la información proporcionada y es consistente con su valencia, positiva o negativa.

En suma, los resultados obtenidos en este estudio muestran que las personas con alta autoeficacia se implican más en la tarea, y esto es cierto para las diferentes for-

mas de valorar la autoeficacia -general y específica o inducida- que se han utilizado en el presente trabajo. Este hallazgo pone de manifiesto la relevancia del impacto de la autoeficacia sobre los procesos motivacionales, y su utilidad para predecir la perseverancia y el esfuerzo que se ejercerá para desarrollar adecuadamente una tarea. En segundo lugar, sólo la autoeficacia específica afectó a los niveles de satisfacción con la tarea realizada, sintiéndose más satisfechos aquellos individuos a los que se había inducido altas expectativas de eficacia. En tercer lugar, la autoeficacia general sólo afectó el informe de asco o desagrado, sintiéndose más asqueadas las personas con alta autoeficacia general. Finalmente, la autoeficacia específica influyó el tipo de emoción experimentada durante el episodio de negociación. Las personas a las que se indujo baja autoeficacia sintieron en mayor grado emociones negativas, mientras que a las que se les indujo alta autoeficacia se sintieron más felices.

### Limitaciones

La medición y operativización de la autoeficacia (general y específica) ha sido tradicionalmente un tema bastante polémico. En el presente trabajo hemos optado por la utilización de un cuestionario de eficacia negociadora (CEN) para operativizar el constructo de *Autoeficacia General Negociadora*. A pesar de que dicho cuestionario nos informa acerca de la eficacia percibida por el sujeto en tareas de negociación, sus aseveraciones se orientan en muchos casos a las conductas que el sujeto realiza o intenta realizar en las negociaciones laborales a las que se enfrenta y no a la capacidad percibida para desempeñarlas. Por esta razón sería interesante para

futuros estudios contrastar los resultados del presente trabajo, utilizando una medida de autoeficacia general centrada en la capacidad percibida por el sujeto para desempeñar tareas de negociación.

Por otro lado, a pesar de que el hecho de proporcionar *feedback* al sujeto ha sido uno de los procedimientos más utilizados para inducir expectativas de eficacia, ya que además de aportar al sujeto una experiencia de éxito o fracaso con una tarea concreta, le elicitó un alto nivel de afecto -positivo o negativo-; este procedimiento no está exento de problemas. El primero se deriva de la propia inducción, ya que es posible que no se obtenga el éxito deseado y el sujeto, tras la inducción, informe que sería capaz de desempeñar una determinada tarea. No obstante, y según Kluger y DeNisi (1996) el sujeto reacciona ante el *feedback* de muy diversas formas: a) incrementando su esfuerzo, b) disminuyendo el estándar que persigue, c) abandonando el estándar y, lo que es más curioso d) rechazando el *feedback*. Así, es posible que el sujeto se vea afectado por la incidencia del *feedback*, pero no informe de ello, lo cual añade una cierta complejidad al conocimiento de los efectos de la manipulación experimental utilizada en esta clase de estudios. El segundo de los problemas aparece con el tipo de *feedback*, el cual puede tener efectos diferenciales sobre la conducta y las expectativas de eficacia del sujeto. Así, tanto la forma en la que se proporciona el *feedback* -cara a cara vs por ordenador-, como el grado de *feedback* que se le proporcione al sujeto -extremo vs moderado-, como el tipo de *feedback* -centrado en los resultados vs. centrado en el aprendizaje-, ejerce efectos distintos y a veces contrarios sobre las conductas y los resultados obtenidos por los sujetos (véase

por ejemplo Kluger y DeNisi, 1996). Por otro lado, las personas responden de manera muy dispar ante el *feedback* positivo y negativo, y atribuyen el éxito y el fracaso a distintas causas (Gist y Mitchell, 1992; Karl, O'Leary y Martocchio, 1993). Ante esta elevada complejidad de la inducción, sería interesante para futuros estudios modificar el procedimiento seguido en el presente estudio, siguiendo la tendencia de la autoeficacia del sujeto, y utilizando mecanismos adicionales para inducir la autoeficacia, como la persuasión verbal.

Por último, debemos tener en consideración el carácter autoinformado de la efectividad. La tarea utilizada en el presente estudio, a pesar de su utilidad por ser muy cercana al tipo de conflicto que los sujetos resuelven de forma cotidiana, no nos proporciona una medida tangible de los resultados de la negociación. De todas formas, sería interesante para futuros estudios profundizar en la búsqueda de indicadores objetivos que nos informen fehacientemente de los resultados obtenidos por el sujeto, o en su defecto, utilizar medidas observacionales de efectividad.

## Referencias

- Allred, K.G., Mallozzi, J.S., Matsui, F., y Raia, C. (1997). The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 175-187.
- Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Nueva York: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of Control*. Londres: Freeman.
- Bandura, A. y Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017-1028.
- Bandura, A. y Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 92-113.
- Bandura, A. y Jourden, F.J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 941-951.
- Bandura, A. y Wood, R.E. (1989). Effect of perceived controlability and performance standards on self-regulation of complex decision-making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.
- Bandura, A., Pastorelli, C., Barbaranelli, C. y Caprara, G.V. (1999). Self-efficacy pathways to childhood depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 258-269.
- Baron, R.A. (1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368-384.
- Berkowitz, L. (1990). Biological roots: Are humans inherently violent? En B. Glad (Ed.), *Psychological dimensions of war*. Newbury Park, CA: Sage.
- Betz, N.E. y Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 399-410.
- Brett, J.F., Pinkley, R.L. y Jackofsky, E.F. (1996). Alternatives to having a batna

- in dyadic negotiation: The influence of goals, self-efficacy and alternatives on negotiated outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 7, 121-138.
- Briner, R.B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 323-346.
- Brody, L.R. y Hall, J.A. (1993). Gender and emotions. En M. Lewis y J.M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions*. Nueva York: Guilford Press.
- Caramés, R. y Rodríguez, M.D. (1995). Contrastación de las propiedades psicométricas del CEN (Cuestionario de Eficacia Negociadora). En L. González, A. de la Torre y J. de Elena (Eds.), *Psicología del Trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías*. Salamanca: Eudema.
- Carnevale, P.J.D. e Isen, A.M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1-13.
- Cervone, D. y Wood, R. (1995). Goals, feedback, and the differential influence of self-regulatory processes on cognitively complex performance. *Cognitive Therapy and Research*, 19, 519-545.
- Cervone, D. (1993). The role of self-referent cognitions in goal setting, motivation and performance. En M. Robinowitz (Ed.), *Applied cognition*. Hillsdale: Erlbaum.
- Cervone, D., Jiwani, N. y Wood, R. (1991). Goal-setting and the differential influence of self-regulatory processes on complex decision-making performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 257-266.
- Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. En Schaufeli, W.B. y Maslach, Ch. (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research: Series in applied psychology: Social issues and questions* (pp. 135-149). Washington: Taylor y Francis.
- Cisneros, I.F.J., Dorado, M.A. y Gómez, T. (1998). Emotional outcomes in conflict management: Psychophysiological and self-report measures. Presentado al *24th Congress of Applied Psychology*. San Francisco, Agosto.
- Dorado, M.A., Medina, F.J., Munduate, L. y Gómez, T. (1999). The role of social presence and self-efficacy in a computer mediated negotiation. Presentado al *12 Congreso de la International Association of Conflict Management*. San Sebastián, Junio.
- Earley, P.C. y Lituchi, T.R. (1991). Delineating goal and efficacy effects: A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 76, 81-98.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management. Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Eden, D. y Zuk, Y. (1995). Seasickness as a self-fulfilling prophecy: Raising self-efficacy to boost performance at sea. *Journal of Applied Psychology*, 80, 628-635.
- Ewart, C.K. (1995). Self-efficacy and recovery from heart attack: Implications for a social-cognitive analysis of exercise and emotion. En J.E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation and adjustment. Theory, research and*

- application (pp. 203-226). Nueva York: Plenum Press.
- Fehr, B., Baldwin, M., Collins, L., Patterson, S. y Benditt, R. (1999). Anger in close relationships: An interpersonal scripts analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 299-312.
- Forgas, J.P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 565-577.
- Gardner D.G. y Pierce, J.L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48-70.
- Gayle, B.M., Preiss, R.W. y Allen, M. (1994). Gender differences and the use of conflict strategies. En L.H. Turner y H.M. Sterk (Eds.), *Differences that make a difference* (pp. 13-26)-Wesport, CT: Bergin and Garvey.
- Gist, M.E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Gist, M.E. (1989). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personnel Psychology*, 42, 787-805.
- Gist, M.E. y Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Glomb, T.M. y Hulin, C.L. (1997). Anger and gender effects in observed supervisor-subordinate dyadic interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 281-307.
- Greenwald, M.K., Cook, E.W. y Lang, P.J. (1989). Affective judgment and psychophysiological response: Dimensional covariation in the evaluation of pictorial stimuli. *Journal of Psychophysiology*, 3, 51-64.
- Gross, J.J. y Levenson, R.W. (1993). Emotional suppression: Physiology, self-report and expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 970-986.
- Hackett, G. y Campbell, N. (1987). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 399-410.
- Harrison, A.W., Kelly, R., Hochwarter, W., y Thompson, K. (1997). *Journal of Social Psychology*, 137 (1), 79-87.
- Hill, T., Smith, N.D. y Mann, M.F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies. *Journal of Applied Psychology*, 72, 307-314.
- Hollingshead, A.B. y Carnevale, P. (1990). Positive affect and decision frame in integrative bargaining: Experimental studies of personal business transactions. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. 385-389.
- Houser, R.F. (1982). *The effects of self-esteem, self-consciousness and performance attribution on psychological entrapment*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Tuft.
- Humphreys, M.S. y Revelle, W. (1984). Personality, motivation and performance: A theory of the relationship between individual differences and information processing. *Psychological Review*, 91, 153-184.
- Izard, C.E., Libero, D.Z., Putnam, P. Y Haynes, O.M. (1993). Stability of emotion experiences and their rela-

- tions to traits of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 847-860.
- Jex, S.M. y Bliese, P.D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multinivel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, 349-361.
- Jourden, F. (1992). *The influence of feedback on self-regulatory mechanism: A glass half full or half empty*. Working paper. University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Judge, T. y Bono, J.E. (1999). Relationship of core self-evaluations with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Comunicación presentada en el 14 Annual Conference de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA, 29 Abril -2 Mayo 1999.
- Kanfer, R. y Ackerman, P.L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-689.
- Karl, K.L., O'Leary, A.M., y Martocchio, J.J. (1993). The impact of feedback and self-efficacy on performance in training. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 379-394.
- Kluger, A.N. y DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Knight, P.A. y Nadel, J.I. (1986). Humility revisited: Self-esteem, self-consciousness and performance attribution on psychological entrapment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 196-206.
- Kramer, R.M., Newton, E. y Pommerenke, P.L. (1993). Self-enhancement biases and negotiator judgment: Effects of self-esteem and mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 110-113.
- Kring, A.M. y Gordon A.H. (1998). Sex differences in emotion: Expression, experience and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 686-703.
- Lundgren, D.C. y Rudawsky, D. J. (1998). Female and male college students' responses to negative feedback from parents and peers. *Sex Roles*, 39, 409-429.
- Malen, E. A. y Strom, L.K. (1998). The influence of gender on job loss coping behavior among unemployed managers. *Journal of Employment Counseling*, 35, 26-40.
- Martin, J.J. y Gill, D.L. (1991). The relationship among competitive orientation, sport-confidence, self-efficacy, anxiety, and performance. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, 149-159.
- Mastenbroek, W.F. (1987). *Conflict Management and Organizational Development*. Nueva York.: Wiley.
- Mc Auley, E., Talbot, H.M. y Martínez, S. (1999). Manipulating self-efficacy in the exercise environment in women: Influences on affective responses.
- Mitchell, T.R.; Hopper, H; Daniels, D; George-Falvy y James, L.R. (1994). Predicting self-efficacy and performance during skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 506-517.
- Pajares, F. y Johnson, M.J. (1994). Confidence and competence in writing. The role of self-efficacy, outcome expectancy and apprehension. *Research in the Teaching of English*, 28, 316-331.

- Rodríguez, D. (1989). *Características individuales y conducta de negociación*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Santiago de Compostela.
- Rodríguez, D. (1990). Análisis de las características psicométricas y estructura factorial del Cuestionario de Eficacia en la Negociación «CEN». *III Congreso Nacional de Psicología Social*. Santiago de Compostela.
- Rooney, R.A. y Osipow, S.H. (1992). Task-specific occupational self-efficacy scale: The development and validation of a prototipe. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 14-32.
- Rudawsky, D.J., Lundgren, D.C. y Grasha, A.F. (1999). Competitive and collaborative responses to negative feedback. *The International Journal of Conflict Management*, 10, 172-190.
- Sarason, I.G, Sarason, B.R. y Pierce, G.R., (1990). Anxiety, cognitive interference and performance. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 1-18
- Sarasua, M.B., Zubizarreta, I. y Romo, I. (1989). Escala diferencial de emociones, ansiedad y depresión. En A. Echebarría y D. Páez (Eds.), *Emociones: Perspectivas psicosociales*. Madrid: Fundamentos.
- Serrano, G., y Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Sherer, M., Maddux, J.E., Mercadante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. y Rogers, R.W. (1982). The self-efficacy scale. Construction and validation. *Psychological reports*, 51, 663-671.
- Stajkovic, A.D. y Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work related performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261
- Stanley, K.D. y Murphy, M.R.(1997). A comparison of general self-efficacy with self-esteem. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 123, 81-99.
- Stevens, C.K; Bavetta, A.G. y Gist, M.E.(1993). Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: The role of goals, self-efficacy and perceived control. *Journal of Applied Psychology*, 78, 723-735.
- Stone, (1994). Overconfidence in initial self-efficacy judgements: Effects on decision processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, 452-474.
- Stone, D. y Schkade, D.A. (1991). Numeric and linguistic information representation in multiattribute choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49, 42-59.
- Van de Vliert, E., Euwema, M.C., y Huismans, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Van Vianen, A.E.M. (1999). Managerial Self-efficacy, outcome expectancies and work role salience as determinants of ambition for a managerial position. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 639-665.
- Wagner, H.L., Buck, R. Y Winterbotham, M. (1993). Communication of specific emotions: Gender differences in sending accuracy and communication measures. *Journal on Nonverbal Behavior*, 17, 29-52.
- Walters, A.E., Stuhlmacher, A. F. y Meyer, L.L. (1998). Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis. Or-

- ganizational Behavior and Human Decision Processes, 76, 1-29.
- Watson, C. (1994). Gender versus power as a predictor of negotiation behavior and outcomes. *Negotiation Journal*, 10, 117-127.
- Whyte, G., Saks, A.M. y Hooks, S. (1997). When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to a losing course of action. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 415-432.
- Wood, R. y Bandura, (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanism and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.
- Wood, R., Kakebeeke, B.M., Debowski, S. y Frese, M. (2000). The Impact of Enactive Exploration on Intrinsic Motivation, Strategy, and Performance in Electronic Search. *Applied Psychology. An International Review*, 49(2), 263-283
- Woodruff, S.L. y Cashman, J.F. (1993). Task, domain and general self-efficacy: A re-examination of self-efficacy scale. *Psychological Reports*, 72, 423-432.
- Wright, T.A. y Staw, B.M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23.