

Perspectivas de la personalidad en negociaciones y resolución de conflictos

The Perspective of Personality in Negotiation and Conflict Resolution

*Marhilde Sánchez de Gallardo**

Resumen

El presente artículo destaca los aportes de las teorías psicológicas psicoanalítica, del aprendizaje y fenomenológica del estudio de la personalidad, en el desarrollo de conocimientos y habilidades útiles en la actividad profesional, referentes a la autoevaluación del comportamiento en las negociaciones efectuadas. Se concibe la personalidad como un todo organizado, en funcionamiento conjunto, donde se interrelacionan pensamientos, sentimientos y conductas que generan coherencia a la vida del ser humano. En la perspectiva psicoanalítica, la teoría de Sigmund Freud, la estructura de la personalidad ello, yo y super yo, regidos por los principios del placer, la realidad y la moral respectivamente, se encuentran en interacción dinámica, en su propósito por conducir las actividades del hombre. La perspectiva del aprendizaje se orienta a los factores ambientales que dirigen la conducta. En el condicionamiento operante, se estudian las consecuencias, después de ocurrida una conducta, que aumentan y disminuyen la probabilidad de repetición de dicha conducta. Las teorías del aprendizaje social o cognitivo, conceden elevada importancia a los procesos mentales y a los aspectos sociales del aprendizaje. La perspectiva fenomenológica enfatiza al individuo como un ser activo, creativo, que responde en forma subjetiva a las percepciones, relaciones y encuentros actuales, con tendencias hacia la autorrealización. Cada una de las perspectivas genera una amplia comprensión de la incidencia del capital humano en las negociaciones.

Palabras clave Negociación, resolución de conflictos, auto evaluación, personalidad.

Abstract

Recibido: Febrero 2002 • Aceptado: Noviembre 2002

- * Psicóloga, Doctora en Ciencias Gerenciales, Profesora de La Universidad del Zulia. Coordinadora del Programa de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. E-mail: gallo1609@cantv.net & marhilde@urbe.edu

This article presents a contribution to psycho-analytical psychological theories of personality study learning and phenomenology in the development of useful knowledge and abilities in professional activities which refer to self-evaluation of behavior in past negotiations. Personality is conceived as an organized totality, functioning together, where thoughts, feelings, and conduct interrelate generating coherence in human life. From the psycho-analytical perspective, the theory of Sigmund Freud, the structure of personality, the other, ego and super ego, controlled by the principles of pleasure, reality and morality respectively, are found in dynamic interaction, in their purpose related to conducting human activity. The learning perspective is oriented by environmental factors. In operative conditioning, the consequences are studied, after a conduct is observed that increases or decreased the probability of the repetition of said conduct. Theories of social or cognitive learning give high levels of importance to mental processes and the social aspects of learning. The phenomenological perspective emphasizes the individual as an active creative being that responds subjectively to perceptions, relations and encounters with tendencies towards self-realization. Each perspective generates an ample understanding of the incidence of human capital in business.

Key words: Negotiations, conflict resolution, self-evaluation, personality.

Introducción

Los conflictos son una realidad innegable en los diferentes contextos en los cuales se desarrolla el hombre, desde la familia, las relaciones sociales, ambientes de trabajo, estados, naciones y constituyen una condición inherente a la vida humana.

Ertel, D. (1996) plantea que la negociación es un tema muy antiguo y las personas llevan mucho tiempo aplicándola. En la actualidad, se desarrollan investigaciones y generan conocimientos sobre recomendaciones a utilizar en cualquier tipo de negociación, por una o todas las partes.

En el presente artículo se consideran teorías de la personalidad, ubicadas en diversos grupos, diferenciadas por sus puntos de vista sobre la naturaleza humana. A este respecto, la orientación de cada grupo se distingue algunas veces ligeramente y otras de manera radical de la de otros grupos. Cada una de esas orientaciones, se denomina "Perspectiva" de la personalidad. Otro término con el mismo significado, es metateoría, definida según Carver, C. y Scheier, M (1997, p 11) como "Un conjunto de suposiciones que sirven de guía y dentro de las cuales pueden construirse las teorías". Estas suposiciones guías, son más generales que los postulados de una teoría particular. Cada perspectiva, o metateoría, proporciona una metáfora de la naturaleza humana, la cual se convierte en una orientación para el desarrollo de teorías específicas.

Se pretende exponer cómo la psicología y específicamente las perspectivas psicológicas psicoanalítica, del aprendizaje y fenomenológica para comprender al hombre y su personalidad, pueden brindar aportes a la profundización de conoci-

*Nelson Castellano, Cira de Pelekais y Maria Govea de G.
Telos Vol. 4, No. 3 (2002) 305-332*

mientos sobre el desarrollo de procesos, mediante los cuales las personas y organizaciones puedan intercambiar sus diferencias, y resolver problemas de manera conjunta.

Dentro de este marco, es importante destacar que el término personalidad, a pesar de su frecuente uso, presenta dificultades para ser definido. Existe un acuerdo limitado entre los teóricos sobre la explicación del término. Cada uno expone su propia comprensión sobre Personalidad, lo cual incide en la diversidad de teorías existentes.

Mientras las personas interactúan, se están produciendo situaciones individuales, diferentes, dependiendo de cada perspectiva, relacionadas significativamente con pensamientos, emociones y conductas, e influyen en cómo se va a llevar a cabo la negociación, tomando en cuenta tanto el proceso como el producto. Bajo las diferentes perspectivas, se pueden identificar o comprender las causas de nuestros proceder y la de los otros, con quienes intercambiamos.

Negociaciones

Decaro, J. (2000) concibe las negociaciones como el proceso de considerar, manejar o resolver disputas y diferencias de forma civilizada y asertiva, generando un clima de confianza y credibilidad, que permita alcanzar los mejores resultados para las partes, a corto, mediano y largo plazo.

Ertel, D. (1996) plantea como fin último de la negociación la resolución de problemas de manera conjunta, donde los participantes construyen sobre las diferencias.

Economy, P. (1997) expone que en el viejo estilo de gestión empresarial, existe un ganador y un perdedor, considerándose relativamente fácil negociar de manera que hayan ambas posiciones, sobre todo si se cuenta con algún tipo de ventaja para mediatizar al rival. Ganar gracias a la intimidación, utilización del poder, propio o de la empresa, para forzar la claudicación del oponente o bien negarse a comprometer posiciones o a considerar alternativas.

En las negociaciones con un ganador y un perdedor, hay una parte que alcanza sus objetivos, pero no la otra. En las mismas, pareciese conseguir buenos resultados la parte ganadora, al menos a corto plazo. Sin embargo, el resultado, es imperfecto. Cuando se fabrica un perdedor, se crea un enemigo. Como mínimo, debe esperar que éste almacene un cúmulo de resentimientos por haber forzado a caer en una posición tan poco envidiable. En caso último, el nuevo adversario dedicará su carrera profesional a partir de ese momento a destruir a quien lo venció o a su empresa.

Una negociación con ganadores y perdedores, puede satisfacer necesidades inmediatas o resolver problemas más acuciantes, sin embargo, está garantizado que hará fracasar cualquier expectativa a largo plazo.

Fried, D. (2000) distingue nuevas alternativas de negociación orientadas hacia el reconocimiento de la singularidad de cada participante, la comprensión, el

respeto, la identificación de elementos comunes, como base del establecimiento de compromisos responsables, significativos, enfocados a generar soluciones efectivas.

Al superar el paradigma ganar/perder, se concibe el conflicto como una oportunidad de crecimiento y desarrollo, donde se interesan las posibilidades creativas aportadas por las diferencias. Los involucrados pueden encontrar una diversidad de posibilidades, al inicio inexistentes y expandir las habilidades para resolver conflictos en eventuales circunstancias o contextos posteriores. Ésto podría adicionar un beneficio, que trasciende la inmediatez del problema específico, tomando en cuenta como al alcanzar acuerdos colaborativos y participativos, se crean los cimientos para mejorar la acción conjunta.

Complementariamente, Economy, P. (1997) considera mejor resultado aquel donde todos pueden obtener beneficios y hace ganadores a las diferentes partes de un acuerdo,. Señala el autor “No hay nada malo en ser triunfador, sin embargo, es nocivo obtener beneficios a costa de otros”. (p.5). Una negociación donde todos ganan permite que las dos partes alcancen sus objetivos y se muestren satisfechas con el resultado. Es un logro mucho mejor el llevar adelante soluciones ganar-ganar, basadas en la flexibilidad, la creatividad y el trabajo en equipo por parte de todos.

Estas soluciones con dos beneficiarios sólo pueden generarse cuando ambas partes están sinceramente interesadas en conocer las necesidades, los objetivos y los intereses de sus contrapartes. Es un tipo de negociación que requiere un firme compromiso con los conceptos de equidad y juego limpio, donde las partes se involucren en el proceso de toma de decisiones en la búsqueda de soluciones, durante el cual se deberá elegir las acciones a realizar de manera conjunta y lo que cada quien puede hacer por separado. Una buena relación y resultados creativos, no son concluyentes, sino complementarios.

El conjunto de perspectivas que se presentan a continuación, se considera la búsqueda de una mayor comprensión del impacto de la dimensión humana en las negociaciones.

Personalidad

Ortet, G. y Sanchís, M. (1999) caracterizan la personalidad por la diversidad de teorías que intentan describirla y explicarla. Las diferentes teorías provienen de perspectivas muy diferentes y a menudo, contrapuestas.

Además, el término personalidad, forma parte del lenguaje común con significados en oportunidades muy similares a los ofrecidos por las teorías formales y en otros casos, con escasa relación a las mismas.

Según señala Engler, B. (1996) la palabra Personalidad se origina de la palabra del latín persona, referida a las máscaras utilizadas por los actores en las obras antiguas de teatro griego. En éste, a menudo se presentaban más papeles en una obra que actores y por lo tanto un actor cambiaría de “máscaras” con el pro-

pósito de facilitar al auditorio conocer que se había asumido un rol diferente. No obstante, este concepto de rol social no incluye los intensos estudios implicados en la larga búsqueda para entender al Yo.

Como resultado, Gordon Allport describió y clasificó más de cincuenta definiciones diferentes, donde se pudo evidenciar cómo cada teórico presentaba su propia comprensión del término personalidad, todas útiles, en cuanto ofrecen discernimiento sobre la interrogante del Yo.

Carver, C. y Scheier, M. (1997) describen el término personalidad como un concepto que durante mucho tiempo ha ofrecido muchas definiciones, de las cuales ninguna ha recibido aceptación universal. Consideran importante analizar los motivos por los cuales se emplea el concepto.

Una de las razones para utilizarlo es el deseo de transmitir un sentido de coherencia o continuidad de las cualidades de alguien. Otro motivo por el cual suele emplearse, se refiere a transmitir la idea de que cualquier acción, pensamiento o sentimiento provienen del interior. Estas dos razones para emplear el concepto de personalidad se relacionan cuando se trata de predecir y comprender la conducta propia y de los otros. También se emplea el término personalidad, cuando se transmite la noción sobre características sobresalientes que pueden fungir como resumen de cómo es la persona. Es decir, características notables, presentes en la mayor parte de las acciones, cualidades importantes para predecir la conducta y distinguirlas de las demás.

Pervin, L. (1998) expone la personalidad como una organización compleja de cogniciones, emociones y conductas que da orientaciones y pautas a la vida de las personas. Se destaca integrada por estructuras y procesos y refleja tanto la naturaleza genética como el aprendizaje producto de la experiencia. Además, la personalidad engloba los efectos del pasado, incluyendo recuerdos del pasado, construcciones del presente y del futuro, tales como expectativas y metas. Esta definición engloba el funcionamiento conjunto, la organización de las partes de las personas en un sistema total.

Carver, C. y Scheier, M. (1997, p. 5) definen la personalidad bajo la guía de Gordon Allport y la describen como: "Organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que crean patrones característicos de conducta, pensamientos y sentimientos."

Esta definición destaca varios elementos: La personalidad no es sólo una acumulación de partes, tiene una organización, es activa, tiene procesos, es un concepto psicológico, intrincadamente unida al cuerpo físico, es una fuerza causal, ayuda a determinar la forma en la que el individuo se relaciona con el mundo y se muestra en patrones, recurrencias y coherencias.

El concepto de personalidad transmite un sentido de coherencia, causalidad interna y distintividad personal, en consecuencia, estas cualidades son incorporadas en casi todas las definiciones de personalidad.

Perspectiva Psicoanalítica

Sigmund Freud (1856-1939) uno de los grandes intelectuales del siglo XX –fundador del Psicoanálisis- utilizó los términos *ello*, *yo* y *superyo*, para designar la estructura de la personalidad. Carver, C. y Scheier, M. (1997) plantean que los tres componentes no son entidades físicas sino etiquetas para tres aspectos del funcionamiento de la personalidad, los cuales al interactuar, dan lugar a la complejidad del comportamiento humano.

Al respecto, Pervin, L. (1998), quien cita a Hall y Lindzey (1976), plantea que aún cuando cada uno de estos componentes posee funciones, propiedades, mecanismos propios y principios operantes dentro de la personalidad total, se vinculan tan estrechamente que resulta muy difícil, si no imposible, analizar sus efectos y evaluar sus respectivas contribuciones a la conducta; en consecuencia, casi siempre ésta es el producto de la interacción entre esos tres sistemas. Rara vez uno de ellos opera excluyendo a los restantes.

El *Ello*, según Engler, B. (1996) “el centro de nuestro ser” la función más antigua y original de la personalidad y base de las otras dos, incluye instintos, impulsos y necesidades, así como aspectos heredados, reflejos, deseos y capacidades para responder. Además es el reservorio de energía psíquica que provee la fuerza requerida para la actividad de todo el sistema psicológico. Cuando se acumula *libido* (energía psíquica), producto de estímulos externos o excitaciones internas, se eleva el nivel de tensión y el *ello* requiere lograr su descarga inmediata, para retornar al organismo a un grado óptimo y constante. En la búsqueda de evitar la tensión desagradable, el *ello* opera de acuerdo al principio del placer y utiliza procesos primarios (alucinar o imaginar el objeto) dirigidos a la reducción inmediata de la tensión. En la búsqueda de evitar la tensión desagradable y obtener placer, el *ello* no toma precauciones, sino que actúa de inmediato en forma impulsiva e irracional, sin atender a las consecuencias de sus acciones.

Hall y Lindzey describen cómo para alcanzar sus objetivos -reducción del dolor y obtención del placer- el *ello* dirige dos procesos: la acción refleja y el proceso primario. Las reacciones reflejas son congénitas y automáticas, y reducen la tensión de inmediato, por ejemplo, el estornudo y el parpadeo. Al respecto, el organismo está dotado de cierta cantidad de tales reflejos destinados a hacer frente a formas relativamente simples de excitación.

El proceso primario implica una reacción psicológica más compleja, ya que se refiere a la descarga de la tensión, mediante la formación de la imagen del objeto que sea capaz de eliminarla, tal como proporcionar a la persona hambrienta un cuadro mental de alimentos. Esta experiencia en la cual el objeto deseado aparece como una imagen mnémica, ha sido denominada Realización de deseos. En conclusión, las imágenes mentales que satisfacen los deseos configuran la única realidad que el *ello* conoce.

Sin embargo, el proceso primario no es capaz de reducir tensiones, por ejemplo, la persona hambrienta no puede ingerir sus imágenes mentales de ali-

mento. Por consiguiente, se desarrolla un nuevo proceso psicológico -el secundario- y la estructura del segundo sistema de la personalidad: el *Yo*.

El *Yo* surge para cumplir de manera realista los deseos y demandas del *ello* de acuerdo con el mundo exterior. Engler, B. (1996) agrega que el *Yo* evoluciona a partir del *ello* y actúa como un intermediario entre éste y el mundo externo. Además, mientras el *ello* obedece al principio del placer, el *yo* se rige al principio de la realidad, satisfaciendo los impulsos del *ello* de una manera apropiada en el mundo externo. El *Yo* pospone la descarga de la tensión hasta que encuentra el objeto idóneo para satisfacer la necesidad. Por esto, es importante aclarar, el *Yo* no impide la satisfacción del *ello*, sino que suspende o analiza los deseos del *ello*, de acuerdo a las demandas de la realidad. Así como el *ello* emplea fantasías y deseos del proceso primario, el *yo* usa el pensamiento realista, característico de los procesos secundarios, las habilidades cognitivas y perceptivas que facilitan la distinción entre hechos y fantasías e incluyen las funciones intelectuales superiores de solución de problemas; las cuales permiten al *yo* establecer cursos de acción adecuados y probarlos en cuanto a su efectividad. El *yo* es el encargado del *ello* y trata de satisfacer sus necesidades de forma realista.

El *Yo* entra en acción para “servir a los designios del *ello*”, no para frustrarlos, y su papel principal consiste en mediar entre los requerimientos instintivos del organismo y las condiciones del ambiente que lo rodea.

Pervin, L. (1998), cita a los autores Hall y Lindzey (1976), quienes señalan al *Yo* como el ejecutivo de la personalidad, que orienta los caminos para la acción, selecciona las características del ambiente a las que ha de responder, y decide cuáles instintos y de qué manera serán satisfechos. Sus objetivos finales son la conservación de la vida del individuo y la preservación de la especie.

El tercero de los sistemas de la personalidad es el *Superyo*, representante interno de los valores tradicionales y las normas sociales, transmitidas de padres a hijos. Representa lo ideal, en mayor grado que lo real y se inclina más a lograr la perfección que el placer. También decide qué está bien y qué está mal, con el fin de actuar de acuerdo con los cánones morales autorizados por la sociedad.

El adulto, desde niño, aprende a orientar su conducta según los lineamientos trazados por los mayores, para obtener el premio y evitar el castigo, y cuando éstos consideran algo impropio o digno de castigo, tiende a ser incorporado a su conciencia moral -uno de los subsistemas el *superyo*- el cual genera la autoevaluación, la crítica y el reproche, y al mismo tiempo que todo aquello que merece la aprobación parental tiende a integrar su ideal del *Yo*, otro de los subsistemas. La incorporación ocurre mediante un mecanismo denominado Introyección: la conciencia castiga al individuo, conduciéndolo a sentirse culpable, y el ideal del *yo* lo premia llevándolo a sentirse orgulloso de sí, por lo que el control de los padres es sustituido por el autocontrol.

Se exponen como principales funciones del *Superyo*: inhibir los impulsos del *ello*, fundamentalmente los de tipo sexual o agresivo, los cuales en mayor medida

condena la sociedad; persuadir al *yo* para que sustituya sus objetivos realistas por objetivos moralistas así como buscar la perfección.

Al indagar similitudes, el *superyo* coincide con el *ello* en el carácter irracional y con el *yo* en el intento de controlar los impulsos, aunque a diferencia de este último, no se limita a postergar la gratificación, sino que permanentemente procura bloquearla.

También es importante resaltar como el *ello*, regido por el principio del placer, no impone restricciones a la forma como han de ser satisfechas las necesidades. Carver, C. y Scheier, M. (1997) destacan las exigencias del *ello* de satisfacer las necesidades de acuerdo al principio del placer, pero no dice que debe hacerlo de manera racional o apropiada, o tomando en cuenta los riesgos o problemas potenciales. El *Yo* busca que las urgencias del *ello* sean satisfechas en el momento apropiado y de manera realista. Sin embargo, el *yo* carece de sentido moral, es totalmente pragmático y sólo le interesa obtener placer, tanto como sea posible dadas las restricciones de la realidad.

Esto induce a la posición de Freud referente a que ninguno de los tres componentes es intrínsecamente “mejor” que los otros, y en consecuencia es muy factible la aparición de conflictos repetidos entre esas fuerzas.

Esta dinámica interna está siempre presente en el manejo de conflictos humanos, por lo que resulta interesante generar respuestas a los siguientes planteamientos: ¿Cómo me comporto? ¿Impera el *yo* y me desenvuelvo de manera muy racional y eficiente, aunque también frío, distante y aburrido? ¿Impera el *superyo*? ¿Pretendo una perfección absoluta de pensamientos, palabras y obras? ¿Exijo un perfeccionamiento alejado de la realidad? ¿manejo excesivos sentimientos de culpa? ¿Prevalece el *ello*? ¿Sólo me concentro en la autogratificación y tengo poco interés en los otros?

Adicionalmente, De Caro, J. (2000) cita a Fisher, quien propone hacerse a sí mismo una serie de preguntas que obliguen, contestadas con honestidad, a pensar en ciertos criterios éticos. Señala: Si dentro de unos años se autoanaliza una determinada conducta, o si apareciese mañana en primera plana de algún diario.

¿Lo más probable será que se enorgullezca o se avergüence y arrepienta de ello?

¿Será reconocido por ello o tendrá que defenderse?

¿Le complacería que eso fuera usado con algún familiar?

¿Querría que sus hijos lo utilizarán como guía de sus acciones futuras?

¿Es legal? ¿Es coherente con la creación e interpretación prudente de leyes justas?

¿Es coherente con las distintas enseñanzas religiosas que existen en el mundo?

¿Cómo describiría su conducta un novelista, como más cercana a la de un héroe o a la de un villano?

Perspectiva del Aprendizaje

Otra tendencia dominante en la Psicología ha sido el Movimiento Conductista, el cual hace énfasis en el aprendizaje y la experiencia como las fuerzas que moldean la conducta. En oposición a los planteamientos sobre estructuras y dinámicas complejas de personalidad en el individuo, las teorías de conducta y del aprendizaje se dirigen a aquellos factores en el ambiente que determinan la conducta de la persona. B.F. Skinner (1904-1990) desarrolló –según lo planteado por Engler, B. (1996)- una psicología sin personalidad con énfasis en aquellas variables y fuerzas que influyen en la conducta y pueden ser observadas de forma directa. Refiere la comprensión del comportamiento por completo, en términos de respuestas a factores del ambiente y plantea concentrar la atención en las consecuencias ambientales que determinan y mantienen las acciones humanas y animales.

Skinner consideró innecesario plantear las fuerzas internas dentro de una persona como factores causales del comportamiento, y se interesó en estudiar las consecuencias -después de ocurrida una conducta- que aumentan o disminuyen la probabilidad de repetición de dicha conducta.

Skinner definió como conductas operantes a aquellas emitidas u ocurridas de forma espontánea, con las que el individuo actúa sobre el ambiente. Skinner propuso que la mayor parte de la conducta animal y humana es aprendida por medio del condicionamiento operante.

Este proceso se considera verdaderamente simple, aunque sus aplicaciones son extensas. El mismo consiste en que si una conducta es seguida por un estado de cosas mejor o más satisfactorio (un premio o recompensa) aumenta la probabilidad de que la conducta vuelva a presentarse en una situación similar. Se utilizó el término “reforzador” para reemplazar la frase “estado satisfactorio de cosas” y se deriva del hecho de que los reforzadores fortalecen la tendencia a realizar la acción que precedió.

Según Carver, C. y Scheier, M. (1997) los reforzadores pueden satisfacer necesidades biológicas (comida o agua) o relacionarse con metas sociales (aceptación); también algunos de ellos han adquirido su capacidad de manera indirecta (por ejemplo el dinero), e incluso existen evidencias de que las sensaciones visuales (ver algo que agrada) funcionan como reforzadores; no obstante, la naturaleza exacta del reforzador carece de importancia para su efecto fortalecedor.

El reforzamiento siempre implica cambiar en dirección positiva, aumentar la frecuencia de la conducta, lo cual puede ocurrir de dos maneras: Una denominada Reforzamiento positivo, que relaciona “positivo” con agregar o dar algo agradable que aumente la probabilidad de repetición de la conducta. La otra se denomina Reforzamiento negativo, que ocurre cuando algo aversivo o desagradable es retirado. La remoción de algo desagradable también cambia el estado de cosas en dirección positiva, de lo desagradable a lo neutral, lo cual hace que resulte reforzante. Ambos reforzamientos, el positivo y el negativo son igualmente importantes, y los dos -se repite- aumentan la posibilidad de aparición de la conducta.

Por otra parte, si luego de emitida una conducta ocurren resultados desagradables o aversivos, se reduce la tendencia a realizar la conducta precedente. A

ésto se denomina Castigo. Así como el Reforzamiento, el castigo se presenta de varias formas: Puede ser Primario o Secundario, y puede suponer cambiar el estado actual de neutral a negativo, así como retirar algo bueno y cambiar el estado de cosas de lo positivo a lo neutral y por ende, a una condición menos satisfactoria.

Pervin, L. (1998) plantea que el énfasis del autor en la formación de conductas perceptibles a través de refuerzo tuvo un gran impacto en todas las áreas, fundamentalmente en la interpretación del comportamiento “anormal”, sólo como resultado del aprendizaje no adaptativo y la aplicación de principios de condicionamiento operante a la modificación de la conducta.

También, es preciso agregar que cada persona tiene una historia de aprendizaje (reforzamientos y castigos) lo cual hace muy probable algunas conductas y otras menos probables. Al respecto, se puede extrapolar:

¿Cuáles son nuestras historias en las disputas, incluyendo los anteriores intentos de negociación?

¿Cuáles fueron los resultados luego de tomar en cuenta las diferencias ideológicas o culturales? ¿Dio resultado?

¿Qué ha generado mejores resultados: Disuadir, imponer o negociar?

En los conflictos anteriores ¿cuál alternativa ha generado mayores beneficios? Es probable que tienda a repetirla.

¿Comunicarse por medio de abogados u otros agentes ha generado inconvenientes? Es probable que no tienda a repetirse.

Si en reiteradas ocasiones se ha manejado un conflicto con conductas de agresividad verbal y física y se ha logrado vencer al otro, también es muy probable que se mantenga esa conducta disfuncional, en vez de procurar modificar el comportamiento.

¿Se ha vestido de una forma específica para discutir convenios colectivos en una organización y se han obtenido resultados favorables? Es probable que aumente la probabilidad de utilizar el mismo atuendo para asistir a otra negociación. En este caso, hasta se reforzará la conducta supersticiosa.

Estos conceptos de aprendizaje son herramientas poderosas en el análisis de la conducta y sirven para explicar la forma como las tendencias de acción aumentan y se desvanecen como resultado de experimentar resultados agradables y desagradables.

No obstante, según algunos autores como Bandura y Rotter, las teorías del condicionamiento son incompletas ya que a pesar de proporcionar una buena explicación de algunas conductas, no lo cubren todo. De estas inquietudes surge *La Segunda Generación de las Teorías del aprendizaje*. Según Carver, C. y Scheier, M. (1997) estas teorías abordan el estudio de personalidad desde la perspectiva del aprendizaje, aunque conceden mayor importancia a los procesos mentales, por lo que se les denomina *Teorías del Aprendizaje Cognitivo* y como además enfatizan los aspectos sociales del aprendizaje, también se les llama *Teorías del Aprendizaje social*.

Los teóricos de esta nueva aproximación del aprendizaje plantearon elaboraciones sobre los principios del condicionamiento mencionados anteriormente. Se explica como la mayoría de los reforzamientos de los individuos (humanos) después de la infancia se relacionan con necesidades sociales, tales como aceptación, sonrisas, abrazos, alabanzas, interés y atención de los otros, y no con necesidades fisiológicas. Asimismo, el reforzamiento social se vincula con el autoreforzamiento, término referido a dos significados diferentes; el primero expone que las personas pueden reforzarse luego de hacer lo que querían hacer, y el segundo, las personas pueden reaccionar a sus propias acciones con aprobación o desaprobación, de manera muy similar a como se reacciona al comportamiento de alguien más. Los autores plantean que al responder a los comportamientos propios con autoalabanza, ocurre el autoreforzamiento y al hacerlo con autoreproche, ocurre el castigo hacia sí mismo.

Otro aporte de esta teoría es el planteamiento referente a que las personas pueden experimentar eventos de manera vicaria, es decir, experimentarlos indirectamente a través de otras personas. Más específicamente, los procesos vicarios requieren más de una persona: una que experimenta algo en forma directa, y otra que lo experimenta de manera indirecta.

En este orden de ideas, el reforzamiento vicario es un proceso referido a: si se observa a alguien que emite una acción y recibe reforzamiento, es muy probable que el observador haga lo mismo, y al mismo tiempo, es menos probable que se repita una acción si se observa a otra persona a quien se le castiga por hacerlo. Más explícitamente, a pesar que el reforzamiento o el castigo no se aplican al observador sino a otra persona, las tendencias de acción se ven afectadas como si las hubiese recibido el mismo individuo.

También estas teorías suponen que las personas mantienen expectativas acerca de si la conducta conducirá a los resultados deseados, lo cual supone a las expectativas como un factor determinante en la conducta. Los individuos reflexionan sobre la evidencia disponible (resultados obtenidos con anterioridad, la situación actual) y analizan la oportunidad de obtener los resultados deseados. Los juicios de las expectativas pueden tener una influencia social sobre las conductas a seguir.

Bandura (1925) citado por Engler, B. (1996) señala que las personas con comportamientos anormales, por lo general tienen una opinión pobre de su autoeficacia. No creen en un desempeño exitoso en aquellas conductas que les permitirán afrontar la vida cotidiana. Las expectativas disminuidas los llevan a evitar situaciones consideradas amenazadoras y en las cuales no creen puedan desempeñarse bien. En los casos, donde las situaciones no pueden ser evitadas, tratan sólo un poco, y renuncian con rapidez. En consecuencia, no participan en actividades donde podrían demostrar sus capacidades y servir para cambiar su opinión de autoeficiencia. Morris, C. (1997) cita a Rotter (1916), quien propuso el locus o lugar de control, definido como expectativa o estrategia cognoscitiva generalizada por medio de la cual las personas evalúan las situaciones. Los individuos con un locus de control interno, creen y están convencidas del control sobre el destino propio. Por ejemplo, piensan que mediante el trabajo duro, y el entrenamiento se

Análisis prospectivo de la aplicación de nuevas tecnologías en la educación a distancia. (Avance de Investigación)

pueden obtener reforzamientos y evitar castigos. Por el contrario, las personas con un locus de control externo no creen en su control sobre el destino. Más bien, están convencidos en la influencia del azar, la suerte y conducta de terceros en la determinación de la conducta y se sienten imposibilitados para influir en los resultados. Estas personas, no creen que hacer un esfuerzo por estar activos o ser productivos proporcionará consecuencias positivas.

En esta teoría, las expectativas se convierten en parte del estilo interpretativo de una persona, el cual a su vez influye significativamente sobre la conducta, como puede ser el caso de los pesimistas y los optimistas.

Al involucrarse en una situación de conflicto en cualquier área, es importante plantear las siguientes inquietudes:

¿Se está actuando bajo un aprendizaje vicario?

¿Se emiten conductas observadas en otros y que han generado consecuencias agradables?

¿No se ejecutan comportamientos que han sido castigados en otras personas?

¿Luego de una negociación ¿hubo autorrefuerzos?

¿Luego de un litigio con resultados negativos ¿hubo autoreproche?

¿Cree que puede enfrentar con éxito la situación?

¿Considera la situación tan amenazante, que no se arriesga a participar en ella? ¿prefiere evadir?

¿Cree que puede obtener buenos resultados?

¿Cree que puede seleccionar la mejor de múltiples opciones?

¿Se siente capaz de establecer o fortalecer el tipo de relación deseada?

¿Se siente capaz de influir en el resultado del conflicto o dicho resultado es producto del azar, la suerte o de otras personas influyentes?

¿Cree que puede mejorar la situación presente o puede sólo influir muy poco?

¿Hay modelos cuya conducta se podría imitar?

Perspectiva Fenomenológica

En otra perspectiva importante se insertan las teorías humanistas presentadas inicialmente por Carl Rogers (1902 – 1987) y Abraham Maslow (1908 – 1970). Según Engler, B. (1997) ambos autores enfatizan el punto de vista acerca del individuo como un ser humano activo, creativo y con capacidad de experimentación, que vive en el presente y responde en forma subjetiva a las percepciones, relaciones y encuentros actuales. Destaca la tendencia de la personalidad humana hacia la maduración y la autorrealización.

Rogers expresó que el individuo es el único que puede conocer por completo su campo de experiencias y quien posee la percepción única de la realidad. Bajo

estos planteamientos de la interacción del organismo y el ambiente y en particular de los otros significativos, emerge de manera gradual, una estructura del yo, o un concepto de "quien soy". El autoconcepto es entonces un objeto de la percepción.

Rogers planteó que conforme los niños pequeños interactúan con su ambiente, adquieren idea acerca de sí mismos, de su mundo y de su relación con éste. Experimentan cosas que les gustan y disgustan. Aquellas experiencias relacionadas con el concepto del yo son incorporadas en la imagen de sí mismos y aquellas experiencias que parecen amenazar el yo son negadas y consideradas ajenas a éste. Rogers no cree que la estructura del yo debe estar formada con base en la negación o distorsión de experiencias. Se aclara: si un padre es capaz de aceptar el sentimiento de satisfacción del niño así como sus propios sentimientos sobre ciertas acciones inapropiadas, puede ayudar a su hijo a mantenerse dentro de ciertos límites sin amenazar la integridad del autoconcepto del niño. El progenitor puede clasificar que la acción está mal, la satisfacción y el deseo son reconocidos y aceptados. Dicho reconocimiento proporciona al niño una simbolización precisa de la experiencia.

Es importante aclarar, las experiencias de la vida, pueden ser simbolizadas, ignoradas, negadas o distorsionadas. Si son simbolizadas, son aceptadas en la conciencia, percibida y organizada en relación con el yo. En consecuencia, se seleccionan, entre las experiencias personales, aquellas que se adaptan al concepto del yo. Se les permite un reconocimiento y simbolización conscientes. Por el contrario, las experiencias son negadas o distorsionadas si parecen ser inconsistentes con la estructura del yo. Como conclusión, la conciencia del individuo depende en gran medida del autoconcepto, dado que las experiencias ocurren en la realidad, el organismo reacciona y son simbolizadas o negadas de acuerdo a la congruencia con el concepto del yo. Como complemento, las investigaciones coinciden en que la autopercepción es importante en el desarrollo de la personalidad y también en la relevancia de la congruencia para la salud psicológica. Las personas siempre tratan de verificar su autoconcepto aunque éste sea negativo.

Rogers afirma que los individuos con una percepción precisa de sí y del ambiente, son libres para estar abiertos a experiencias nuevas y realizar sus potencialidades, con mayores probabilidades de convertirse en personas de funcionamiento completo.

Al respecto, Rogers describió cinco características de este tipo de persona de funcionamiento completo: apertura a la experiencia, vida existencial, confianza orgánica, libertad de experiencia y creatividad.

La apertura a la experiencia se refiere a darse cuenta de todas las experiencias, sin estar a la defensiva, ni con necesidad de distorsionar las experiencias. Se reconoce un sentimiento, aunque sea inapropiado actuar de acuerdo a éste.

La vida existencial se relaciona con la capacidad de vivir con plenitud y riqueza cada momento de la existencia. Se considera cada experiencia concebida para interpretar cada suceso. Las personas son flexibles y espontáneas.

Análisis prospectivo de la aplicación de nuevas tecnologías en la educación a distancia. (Avance de Investigación)

La libertad de experiencia, según Morris, C. (1997) se define como la aceptación de la responsabilidad por las acciones y decisiones. Los individuos se sienten libres en forma subjetiva para percatarse de necesidades y responder de manera apropiada, pese a las influencias de la genética, experiencias pasadas y fuerzas sociales.

La creatividad se define como vivir de manera constructiva y efectiva en el ambiente. Las personas se adaptan a los cambios y buscan experiencias y desafíos nuevos, avanzando en el proceso de autorrealización.

Al vincular esta teoría con el proceso de negociación, es interesante revisar:

El autoconcepto:

¿Me percibo con habilidades para conducirme frente al riesgo?

¿Me concibo como una persona que genera confianza y credibilidad?

¿Me conozco a mí mismo?

¿Pienso que puedo defenderme de quienes desean obtener ventajas o tratar de manipularme?

Dichas preguntas están basadas en los problemas que plantea De Caro, J. (2000) como difíciles de manejar en las negociaciones.

También es importante revisar:

¿Las percepciones de las experiencias de negociación son simbolizadas de forma precisa, o son distorsionadas?

¿Niega de la consciencia alguna situación, emoción, o conducta que no corresponde al Concepto de Sí mismo?

¿Cuál de las características de una persona con funcionamiento completo se tiene más desarrollada?

También se pueden plantear preguntas, en lo expuesto por Economy, P. (1997) como las etapas básicas de la negociación:

¿Acepta la responsabilidad de no estar suficientemente preparado para que la negociación concluya con éxito?

¿Está considerando todas las posibilidades?

¿Asume la responsabilidad de no haber negociado con la persona adecuada?

¿Asume la responsabilidad de haber presentado una postura irrazonable?

¿Acepto la responsabilidad de haber dicho No y concluir la negociación?

¿Soy creativo al proponer posibilidades de acción?

Otro autor, Abraham Maslow estuvo interesado en el lado positivo de la experiencia humana y las cualidades de quienes funcionan de manera plena, ajustados y alcanzaron grandezas en la vida.

Morris, C. (1997) plantea que como parte de su estudio, Maslow examinó el concepto de motivación y la forma cómo se organizan los motivos.

Según Carver, C. y Scheier, M. (1997) Maslow expuso una jerarquía de necesidades, que a menudo se representa gráficamente con una pirámide. Algunas necesidades son muy primitivas, básicas y exigentes y por ser tan fundamentales forman la base de dicha pirámide. Estas necesidades son fisiológicas (aire, agua, comida) e imprescindibles para sobrevivir. Las siguientes necesidades también son necesarias para la supervivencia, aunque resultan menos exigentes y están referidas a las necesidades de protección y seguridad física, encontrar abrigo para contrarrestar las variaciones del tiempo, un mundo ordenado, estable y predecible.

Cuando estas necesidades son cubiertas, suelen permanecer de esa manera por extensos períodos de tiempo. En el siguiente nivel de la jerarquía, se ubican las necesidades de amor y pertenencia, referida a la compañía, el afecto y la aceptación de los otros. En un nivel más alto está la estima, el cual comprende la propia estimación y la estimación de los demás y en la parte superior de la pirámide se encuentra la autorrealización, definida como la tendencia del individuo a convertirse en lo que puede llegar a ser, a alcanzar el máximo desarrollo de sus potencialidades, considerado el motivo humano más elevado.

Se evidencia cómo a medida que se progresa en la jerarquía, las necesidades son distintivamente humanas y menos animales. Señala a los individuos con necesidades que los hacen diferentes de otras criaturas, donde la autorrealización es la más elevada e importante, no obstante, es imposible apartarse de los motivos compartidos con otras criaturas, los cuales, cuando no son satisfechos, son más poderosos que cualquier otro, de categoría superior.

Por lo general, las personas deben satisfacer primero las necesidades de niveles inferiores de la jerarquía, antes que puedan atender a las necesidades superiores; por lo cual si al tratar de satisfacer una necesidad superior, comienza a desarrollarse una necesidad de orden inferior, ésta puede alejar la necesidad superior. En consecuencia, la autorrealización se atiende fundamentalmente, cuando las otras necesidades están satisfechas.

Maslow aclaró como las etapas de la jerarquía difieren en cuanto a que los niveles inferiores de la pirámide son motivos basados en deficiencias (surgen de la privación y su satisfacción significa la posibilidad de escapar de una condición desagradable) mientras que los niveles superiores son motivos basados en el crecimiento y el desarrollo.

Aunado a esto, Maslow concibió a todas las personas con el potencial para autorrealizarse y el deseo intrínseco de acercarse cada vez más al tipo de persona que pueden ser. También reconoció que algunas personas se autorrealizan más a menudo que otros y producto de la dificultad en entender el concepto, hizo énfasis en su descripción.

Carver, C. y Scheier, M. (1997), enuncian las características de personas autorrealizadas expuestas por Maslow: Son precisas al percibir la realidad, se aceptan a sí mismas como son, con imperfecciones, a los demás y a la naturaleza; son espontáneas, en su personalidad y emoción, son independientes y autónomas, sienten frescura en su apreciación de acontecimientos ordinarios, son democráti-

Análisis prospectivo de la aplicación de nuevas tecnologías en la educación a distancia. (Avance de Investigación)

cas y respetuosas con los demás, experimentan sentimientos de ser uno con la naturaleza que trasciende al tiempo y al espacio, forman vínculos profundos, aunque esos lazos se limitan a pocas personas, aprecian el proceso de hacer las cosas, son creativas y confían en sus visiones internas.

Pudiese parecer el concepto de autorrealización muy abstracto, sin embargo es pertinente aplicarlo a la vida cotidiana y ¿por qué no al proceso de negociación?

¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow domina la situación de negociación?

¿Le preocupa tener o mantener un sentido de pertenencia a cierto grupo social, o tal vez, un sentimiento de aceptación y cercanía con una persona en particular?

¿Le parece más importante la necesidad de sentirse valorado y respetado por sus cualidades positivas?

¿Cuáles son las necesidades e intereses actuales? ¿Cuáles eran las necesidades e intereses en otros conflictos? ¿Se ha avanzado, retrocedido o se encuentra en el mismo nivel de la jerarquía? ¿Se siente autorrealizado?

También, cuando se encuentra incapaz de avanzar en dirección de la autorrealización ¿Qué lo impide? ¿Cuáles son las barreras al crecimiento que enfrenta? ¿Se trata de las exigencias de otras necesidades?

Conclusiones

Se han revisado diferentes perspectivas sobre la naturaleza de la personalidad y cada una presenta sus propias suposiciones respecto a cuál es la mejor manera de considerar la esencia humana. Cada una posee su forma de reflexionar sobre el funcionamiento de las personas. No obstante, aun cuando existan grandes diferencias, eso no significa necesariamente que una es correcta y las otras erróneas. A menudo sucede que un tema o cierto aspecto de la personalidad parece muy importante al enfocarlo desde el punto de vista de una perspectiva, pero menos notable e incluso irrelevante para otra. Cada una tiene un foco de atención diferente de las otras.

Las diversas perspectivas de la personalidad pueden reflejar diferentes facetas de una imagen multidimensional, por lo que las perspectivas podrían ser complementarias más que contradictorias y cada una de ellas puede tener parte de la verdad, aunque ninguna de ellas detenta la verdad absoluta.

Como consecuencia, sin pretender realizar un panorama exhaustivo de las perspectivas de personalidad, se sugiere efectuar una negociación entre los mundos de la psicología y el de las negociaciones propiamente dichas.

Se invita a integrar en las negociaciones conceptos psicológicos referentes a las perspectivas y teorías de la personalidad en la búsqueda de una mayor comprensión de la incidencia del capital humano en las negociaciones y de cómo obtener mayor beneficios con la finalidad de mejorar los resultados de todas las partes involucradas.

*Nelson Castellano, Cira de Pelekais y Maria Govea de G.
Telos Vol. 4, No. 3 (2002) 305-332*

Referencias

- Carver, C. y Scheier, M. (1997). **Teorías de la personalidad**. (Tercera edición). Prentice Hall, México.
- De Caro, J. (2000). **La cara humana de la negociación**. McGraw Hill. Colombia.
- Economy, P. (1997). **El arte de la negociación**. Bases de la efectividad en las relaciones comerciales. (Primera Edición). McGraw Hill. Colombia.
- Engler, B. (1996). **Introducción a las teorías de la personalidad**. 4ta. Edición. McGraw Hill. México.
- Ertel, D. (1996). **Negociación 2000. La colección de Conflict Management**. McGraw Hill Colombia.
- Fried, D. (2000). **Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos**. Primera Edición. Editorial Granica. Argentina.
- Morris, C. (1997). **Psicología**. Novena edición. Prentice Hall. México.
- Pervin, L. (1998). **La Ciencia de la Personalidad**. (Primera Edición). McGraw Hill. España.
- Ortet, G. y Sanchis, M. (1999). **Prácticas de Psicología de la personalidad**.