

Efectos de las alternativas para alcanzar un acuerdo sobre el desarrollo de soluciones integradoras a los problemas. Los efectos colaterales debilitadores de las BATNAs

Michael E. ROLOFF¹ y William O. DAILEY²

Traducción de Eva Aladro

RESUMEN

Las BATNAs (Best alternative to a negotiation agreement) o alternativas mejores para un acuerdo de negociación juegan, se afirma, un papel importante en la negociación. Las muchas alternativas se asocian con un mayor poder y resultados en contextos de negociación distributiva. Una negociación distributiva es aquella en la que un negociador gana y el otro pierde. En este artículo planteamos que las alternativas mutuas, frente a los procesos asimétricos o sin alternativa, inhiben procesos que conducen a beneficios conjuntos. Una simulación de negociación indica en parte que esta hipótesis tiene fundamento. Las negociaciones diádicas de mutuas alternativas tienden a bloquearse más que las que tienen condiciones asimétricas o sin alternativa alguna. Por ello los beneficios de los negociadores en este tipo de situaciones se atenúan. Cuando se trata de observar los beneficios alcanzados, hay una relación negativa entre la existencia de una BATNA y la satisfacción con el resultado de la negociación. Las diádicas de negociación con alternativas asimétricas muestran mayor nivel de beneficios y menos bloqueos. Este mayor poder negociador de estas condiciones se debe en parte a la mayor voluntad de acuerdo que se da en situaciones asimétricas y el menor poder de negociación que esas situaciones presentan. De todos modos una porción significativa de la relación entre alternativas y obtención de beneficios conjuntos queda sin explicación en las variables de comunicación que se manejan en este estudio.

¹ Profesor del Depto. de Estudios de Comunicación de la Universidad de Northwestern.

² Profesor del Depto. de Comunicación, Discurso y Arte Dramático, Universidad Central de Michigan.

ABSTRACT

Best alternatives for a negotiation agreement (BATNAs) have been hypothesized to play an important role in bargaining. Greater alternatives are associated with increased power and outcomes in distributive bargaining contexts. We hypothesized that mutual alternatives relative to asymmetric or no alternatives will inhibit processes that lead to the achievement of high joint benefits. The results of a bargaining simulation indicate partial support for the hypothesis. Bargaining dyads having mutual alternatives tended to deadlock more than those in asymmetric or no alternative conditions. As a result, the joint benefits of bargainers possessing mutual alternatives were attenuated. When controlling for joint benefits, there was a negative relationship between having a BATNA and satisfaction with the bargaining outcomes. Bargaining dyads having asymmetric alternatives experienced no deadlocks and the highest level of joint benefits. This bargaining advantage appeared due in part to the higher willingness to agree associated with the low power bargainer in the asymmetric condition. However, a significant portion of the relationship between alternatives and joint benefits is left unaccounted for by any of the communication variables measured in this study.

PALABRAS CLAVE: Negociación, modelo de mutuas alternativas, modelo de alternativas asimétricas, modelo sin alternativas.

KEY WORDS: BATNAS, negotiation and alternatives, cases of study.

Los analistas de negociación han planteado que el acceso a las mejores alternativas para un acuerdo de negociación (Best alternatives for a negotiation agreement [BATNAs]) pueden ser una importante herramienta en negociación (e.g., FISHER & URY, 1981). Cuando tenemos en nuestra mano una alternativa disponible en una negociación, la necesidad de llegar a un acuerdo es menor, mientras que en el caso de alternativas asimétricas, el negociador que tenga una segunda opción puede tener mayor poder negociador (BACHARACH & LAWLER, 1981a; KOMORITA, 1977). De acuerdo con esta idea, la investigación indica que cuanto mayor es el número de socios potenciales de una coalición, mayor es el volumen de pagos que un negociador puede pedir como condición para entrar en una coalición (KOMORITA & KRAVITZ, 1979; KOMORITA & MILLER, 1986; KRAVITZ, 1981; KRAVITZ & IWANISZEK, 1984). Además, tener una oferta alternativa mejor que el oponente incrementa el volumen de resultados de un negociador (KELLEY & ARROWOOD, 1960; KOMORITA & LEUNG, 1985; YUKL, 1976).

Más aún, FISHER y URY (1981) especulan acerca de si la creación de una alternativa para una situación de negociación pueda ser la mejor estrategia disponible para negociadores que se hallen frente a un oponente de aparente potencia. Dado que las personas que poseen alternativas mejores usan ese poder para adquirir grandes beneficios (COOK & EMERSON, 1978), sus socios deben equilibrarse con ellos expandiendo sus propias opciones o bien aceptando intercambios no equitativos (BURGESS & NIELSEN, 1974).

Podemos respaldar este razonamiento desde áreas diferentes. Por ejemplo, SCANZONI (1972; 1979a) argumenta que dado que los maridos han tenido tradicionalmente mayor acceso a oportunidades fuera del matrimonio, las mujeres tienen una relativa desventaja de poder. Sin embargo, las mujeres que trabajan fuera de casa tienen, se indica, un mayor poder negociador y mayores alternativas. Así, cuanto mayor es la ratio de los ingresos de la mujer frente a los del marido, más alternativas percibe ella externas al matrimonio (UDRY, 1981). Las mujeres en activo, frente a sus iguales amas de casa, tienen mayores habilidades y recursos valorados fuera del entorno familiar (SCANZONI, 1979b), son más capaces de persuadir a sus maridos para que compartan las tareas de casa (SCANZONI, 1979b), ganan más conflictos con sus maridos (BELL, CHAFETZ, & HORN, 1982), y son más proclives a abandonar a maridos maltratadores (GELLES, 1976; KALMUSS & STRAUS, 1982; STRUBE & BARBOUR, 1983, 1984).

En otro dominio, los empleados que tienen posibilidades de trabajo alternativas a sus actuales empleos sienten mayor poder frente a sus empleadores (BACHARACH & LAWLER, 1976). Más aún, los miembros de organizaciones que reciben una oferta atractiva de trabajo de otra empresa observan mayor productividad y reciben mejores ofertas de sus superiores frente a sus iguales con menos opciones deseables (LANDAU & LEVENTHAL, 1976).

Aunque parece, pues, aconsejable desarrollar alternativas en negociación (especialmente para enfrentarse a contrincantes con más opciones), esta estrategia presenta sus desventajas. Por ejemplo, BACHARACH y LAWLER (1981a) han averiguado que cuando ambos negociadores tienen opciones de acuerdo, sólo el 31% consiguieron cerrar la negociación, mientras que el 81% de los tratos se cerraron cuando no había otra alternativa para ningún negociador. Esa intransigencia del primer caso puede indicar menor compromiso con la relación de negociación. Las personas que creen que tienen mejores alternativas fuera de su actual negociación se sienten menos comprometidos para proseguirla (RUSBULT, 1983) y los empleados que creen que el mercado laboral les es favorable (es decir, que hay muchos empleos en su sector) evidencian bajos niveles de compromiso con su trabajo (FARRELL & RUSBULT, 1981) e incluso satisfacción en él (HULIN, ROZNOWSKI & HACHIYA, 1985; MARTIN, 1979; PRICE

& MUELLER, 1981; SCHNEIDER, 1976). Más allá del compromiso psicológico, un incremento de las alternativas posibles se correlaciona con el bloqueo o fracaso de una relación de negocio existente (BERG & McQUINN, 1986; RUSBULT, ZEMBRODT, & GUNN, 1982). Similarmente, UDRY (1981) analiza cómo el porcentaje de divorcios de las parejas que perciben que ambos tienen buenas alternativas económicas y relacionales al matrimonio es *seis veces* mayor que el de las parejas que perciben escasas alternativas externas a su relación.

Debe señalarse que la incapacidad para llegar a un acuerdo y la disolución de una relación no son intrínsecamente negativas. FISHER y URY (1981) observaron que cuando dos negociadores tienen alternativas para un acuerdo, puede que encuentren que dichas opciones son superiores a cualquiera que se pudiera alcanzar con ese acuerdo. Así, rechazando un acuerdo inferior a los alternativos y formando una relación de beneficios más provechosa se es más racional y se consigue mayores satisfacciones (THIBAUT & KELLEY, 1959).

De todas formas, dado que los negociadores que poseen alternativas pueden amenazar la relación actual de negociación (BACHARACH & LAWLER, 1981b; LAWLER & BACHARACH, 1976), la presencia de mutuas alternativas puede tener un «efecto calmante» que facilite la exploración de soluciones creativas y aceptables al problema, lo que se ha denominado acuerdos integradores (PRUITT, 1981, 1983). En otras palabras, si los negociadores perciben que tienen otra alternativa, pueden insistir en que sus socios hagan concesiones unilaterales bajo la amenaza de terminar la negociación, en lugar de buscar acuerdos superiores que supongan beneficios mutuos de alto nivel. Si ambos negociadores tienen alternativas, crece la posibilidad de que estas amenazas se lleven a cabo, dado que cada socio puede hallar una alternativa que sea más blanda para establecer un acuerdo (SEHOLM, WALKER & ESSER, 1985). Por otro lado, puede que escojan los acuerdos actuales en lugar de gastar recursos en negociar acuerdos superiores *dentro de esa relación negociadora*. En tanto la negociación sea costosa (por ejemplo, gastos de tiempo, de energía, y compromisos psicológicos), los negociadores pueden considerar las alternativas disponibles como más atractivas de lo que son en verdad. Ya que perciben que están disponibles, los negociadores pueden tener un compromiso prematuro para aceptarlas y descuidar mejores acuerdos que podrían surgir en la negociación. Así, cuando dos negociadores poseen alternativas a un acuerdo, es esperable que sus comunicaciones sean más contenidas y menos exploratorias que cuando la relación es asimétrica en alternativas o cuando existen pobres alternativas respectivamente. Consecuentemente aparecen los bloqueos y se dan menos acuerdos integradores.

En el caso de las negociaciones asimétricas, la carga de tener que crear un acuerdo integrador recae sobre el negociador sin otras opciones. Dicho negociador debe motivar a su oponente para alcanzar un acuerdo con él o ella y no

aceptar la alternativa de que dispone. Para hacerlo, el negociador sin opciones debe escoger una de dos estrategias posibles. Primero, puede aceptar la diferencia de poder y capitular. El negociador con bajo poder hace concesiones unilaterales que producen acuerdos altamente desiguales. Segundo, el negociador desaventajado puede emprender una conducta creativa. Puede intentar desarrollar un acuerdo que mejore la alternativa de su oponente pero a la vez satisfaga sus propias aspiraciones. En esos casos, el grado de esfuerzo necesario en la negociación y el deseo de encontrar un acuerdo mutuamente aceptable será muy unilateral, pues el negociador desaventajado tendrá que explorar los acuerdos alternativos al tiempo que evitar una conducta contenida que pudiera reducir el deseo del oponente de llegar a un acuerdo. Dadas sus aspiraciones, los negociadores en esta tesitura optarán por esta segunda estrategia, pues la encontrarán más satisfactoria y más motivadora por ello que la primera.

Cuando no hay alternativas respectivas, los negociadores se ven impelidos a encontrar soluciones integradoras. La ausencia de otras opciones alentará la motivación para buscar soluciones mutuamente beneficiosas dentro de la relación actual, dada la mutua dependencia.

Nuestro razonamiento nos conduce a las siguientes hipótesis:

- H1. En relación con las condiciones de relación de alternativas asimétricas o no mutuas, las díadas que poseen alternativas mutuas para llegar a acuerdos mostrarán: (a) menores ofertas; (b) más amenazas para romper la negociación; (c) menor intercambio de información; (d) menor esfuerzo empleado y voluntad de compromiso para encontrar una solución mutuamente aceptable; (e) mayor frecuencia de puntos muertos; (f) menor nivel de beneficios; y (g) menor satisfacción con el acuerdo.
- H2. En condiciones de alternativas asimétricas, los negociadores sin otras opciones para un acuerdo, frente a sus oponentes con opciones, mostrarán: (a) mayor comunicación de ofertas; (b) menos amenazas para romper la negociación; (c) más intercambios de información emprendidos; y (d) mayor esfuerzo de compromiso y mayor voluntad para encontrar la solución.

MÉTODO

SUJETOS

Setenta y ocho estudiantes (17 hombres y 61 mujeres) de unas clases de comunicación en una universidad importante del Sureste norteamericano han tomado parte en el estudio. Todos ellos recibieron créditos extra por este pro-

yecto a cambio de su participación. Se establecieron parejas de negociadores al azar asignándoles una de las tres condiciones experimentales: mutuas alternativas, alternativas asimétricas y sin alternativas mutuas.

TAREA

La tarea de negociación se ha usado en muchos estudios sobre negociación integradora (e.g., CARNEVALE, PRUITT & BRITTON, 1979; CARNEVALE, PRUITT & SEILHEIMER, 1981; KIMMEL *et al.*, 1980; PRUITT & LEWIS, 1975; SCHULTZ & PRUITT, 1978). Se asignó a los participantes al azar uno de estos dos roles: un representante comercial que debe comprar tres pequeños aparatos o un agente de fábrica que debe vender tres pequeños aparatos (televisores, máquinas de escribir, aspiradoras). Cada negociador recibe un programa que detalla el beneficio que debe alcanzar para su cliente a partir de un precio que quede fijado en el acuerdo. El programa de cada parte diverge tanto que los precios que permitirían beneficio para el uno suponen grave pérdida para el otro. Además, los beneficios relativos de los aparatos son diferentes para comprador y vendedor. El comprador recibe el más alto nivel de beneficios por los televisores y el más bajo por las máquinas de escribir, mientras que a su contrincante le ocurre justamente lo contrario. Esto implica que los negociadores pueden maximizar sus beneficios haciendo concesiones de precio en sus aparatos de menor prioridad, e incrementando o manteniendo sus precios en los aparatos muy rentables. Vemos una descripción completa de los programas de beneficios en PRUITT (1981).

PROCEDIMIENTO

Al llegar al laboratorio, los participantes fueron avisados de que iban a simular una negociación y de que se grabaría en vídeo. Tras separarlos por pares al azar, se les asignó los papeles de vendedores y compradores, fueron situados en habitaciones separadas y se les proporcionaron los programas de beneficios individuales, junto con información de contexto y de alternativas posibles. La información de contexto incluía instrucciones sobre cómo interpretar el programa de beneficios y una cifra aceptable mínima que se esperaba por parte de cada cliente de negociador. Esa cifra se situó en 2200 dólares en cualquier condición alternativa para vendedor y comprador. Es la cifra que se sitúa entre los 2000 y los 2300 dólares usada típicamente como operacionalizaciones de límites bajo y alto (KIMMEL *et al.*, 1980; PRUITT & LEWIS, 1975). Esta cifra no podía alcanzarse a través de una simple oferta de acuerdo sino que requería la exploración de las diversas ofertas alternativas.

La instrumentación de alternativas se introdujo al asignar por azar díadas de negociadores a una de tres condiciones posibles. Primero, a cada uno de los negociadores de 13 de las díadas se le proporcionó una oferta garantizada de otro negociador que promete un beneficio de 2150 para el cliente (alternativas mutuas). Segundo, por azar, a otro negociador de otras 13 díadas se le ofrece una oferta interesante de beneficios de 2150 dólares en tanto a su oponente no se le ofrece ninguna (alternativas asimétricas). Finalmente a las trece díadas restantes no se les ofrece alternativa alguna (sin alternativas mutuas). A aquellos negociadores con ofertas alternativas se les dice que si no son capaces de llegar a acuerdo con sus socios, recibirían unos beneficios de 2150 dólares. A todos los negociadores se les dijo que sus oponente podían tener o no alternativas de negociación. Se escogió la cifra de \$2150 por dos razones. Primero, era lo suficientemente baja como para que los negociadores no cumplieran sus objetivos y por tanto, no tuvieran más remedio que negociar aunque el considerable beneficio que suponía (el 97% de sus aspiraciones) lo convirtiera en una alternativa viable. Resultó adecuada en la medida en que todos los participantes intentaron negociar un acuerdo. En segundo lugar, la cifra se puso lo suficientemente baja (450 dólares menos del beneficio individual que suponía el ajuste de precios en acuerdos de máximo beneficio conjunto) para evitar un efecto de techo.

Tras examinar el material y ser informados por los experimentadores sobre el mismo, los negociadores fueron conducidos a una habitación diferente para llegar a sus acuerdos respectivos. Se les dejó negociar un máximo de treinta minutos. Tras ese tiempo, el instructor interrumpió las sesiones.

Tras completar la negociación, los negociadores volvieron a habitaciones separadas donde rellenaron un cuestionario sobre sus percepciones del trato y la satisfacción con los resultados. Después se despidió a los participantes agradeciéndoles su cooperación.

MEDIDAS DE PROCESO

Para observar las conductas durante la negociación se utilizaron las cintas de vídeo. Se transcribieron primero las ofertas durante las negociaciones. Se definió una oferta como una proposición explícita de un socio a otro conteniendo un precio de uno o varios aparatos (los precios eran letras que aparecían en el programa de beneficios). Se revisaron exhaustivamente las cintas hasta que todas las ofertas quedaron registradas. Se computaron tres patrones de oferta: el número total de ofertas, el número total de ofertas simultáneas y el número total de concesiones de bajos incentivos. El número total de ofertas se creó sumando el número de propuestas adyacentes y no redundantes,

hechas por ambos miembros de la díada. Las ofertas simultáneas son la suma de ofertas hechas por ambos miembros del par que contuvieran precios de dos o más aparatos. Finalmente, las concesiones de bajos incentivos son la suma de ofertas simultáneas hechas por ambos miembros de la díada que extrajeron mayor beneficio (o menor concesión de beneficio) en un aparato con alto incentivo que en uno de bajo interés para el negociador. Estas últimas dos medidas proporcionan indicación de conducta cooperadora y se relacionan con el alcance de soluciones integradoras. (PRUITT, 1981). Otro evaluador hacía los mismos registros en otras 10 negociaciones seleccionadas al azar. Se observaron fuertes asociaciones entre los dos registros en el número total de ofertas (.98), número total de simultáneas (.93), y número total de concesiones de bajo incentivo (.91). Para las pruebas estadísticas, los dos últimos patrones se dividieron por la medida del número total de ofertas arrojando la proporción de ofertas simultáneas y concesiones de bajos incentivos.

En segundo lugar, se categorizaron las afirmaciones hechas en la conversación. Como es habitual en la investigación sobre negociación integradora, una afirmación constituye el intervalo entre dos pausas en el habla de un negociador cuando el hablante debe detenerse ante la interrupción del otro, cuando cede terreno o cuando sigue una larga pausa (CARNEVALE & ISEN, 1986; LEWIS & FRY, 1977; PRUITT & LEWIS, 1975; SCHULZ & PRUITT, 1978). Se indexaron el número de afirmaciones diádicas que dan información sobre el beneficio personal, la reacción a la propuesta del socio, el objetivo de beneficio, o la relativa prioridad en la venta de aparatos. Además se registró las veces en que aparecía la amenaza de ruptura de negociaciones a menos que el socio incrementara el beneficio en sus ofertas. Finalmente, identificamos el número de afirmaciones que mencionaban explícitamente una alternativa en oferta. Se observó la sustancial vinculación entre dos registros con la frecuencia de intercambio de información (.89), amenazas para acabar negociación (1.00), y menciones de ofertas alternativas (1.00).

Además de registrar directamente las conductas, se analizaron series de preguntas sobre percepciones tras la negociación. Cada negociador puntuó en una escala de siete puntos (desde «nada en absoluto» hasta «completamente») sus percepciones sobre la conducta de su socio y su propio comportamiento y estimaciones sobre la percepción del socio sobre esos mismos estímulos. De estas percepciones se extrajeron tres relevantes mediciones para las hipótesis del trabajo, a saber: (1) el esfuerzo percibido para llegar al acuerdo $\alpha = .83$; (2) la voluntad de acuerdo, $\alpha = .83$; y (3) la voluntad de llegar a un acuerdo, $\alpha = .84$. Para las medidas estadísticas se crearon las medidas diádicas de cada uno de los tres indicadores, sumando los puntos de compradores y vendedores.

RESULTADOS DE NEGOCIACIÓN

Se usaron tres registros de resultados. Primero, la frecuencia de bloqueos. Como dijimos, se estableció un tiempo límite de treinta minutos. Seis parejas no pudieron alcanzar acuerdos en ese tiempo. Dos de ellas decidieron abandonar, y cuatro restantes lo intentaron hasta el último momento.

En segundo lugar, se tomó nota del beneficio alcanzado en cada acuerdo. Como en investigaciones anteriores, analizamos la suma de los beneficios de los negociadores (beneficios conjuntos) y el obtenido por el socio menos favorecido (PRUITT, 1981). Se elaboró un registro especial para negociadores que llegaron a bloqueos. Si un negociador en punto muerto no había recibido al comienzo una alternativa, se le otorgaba un beneficio de 2000 dólares con fines estadísticos. Esta cifra se usa en la literatura científica para evitar la heterogeneidad de problemas de varianza en los datos (BEN-YOAV & PRUITT, 1984a, 1984b; PRUITT & LEWIS, 1975). Supone cierto beneficio, entre 200 menor que el límite y 150 más bajo que el acuerdo alternativo. Si un negociador bloqueado había recibido una oferta alternativa, se le aseguraban 2150 dólares de beneficio, como se indicó en las instrucciones previas.

Finalmente se midió la satisfacción con los resultados en un cuestionario tras la negociación. Los participantes indicaban en una escala de siete puntos de «nada en absoluto» a «completamente») su percepción de su propia satisfacción y la de su socio y el juicio sobre la percepción del socio ante los mismos estímulos. Un segundo grupo de cuestiones se centraba en los sentimientos propios y del socio sobre si la negociación había sido o no un éxito y la estimación sobre los sentimientos del socio correspondientes. Estos dos conjuntos de cuestiones formaban una medida fiable de satisfacción, $\alpha = .92$. En términos estadísticos, la satisfacción de los pares se creó sumando los dos registros de componentes.

RESULTADOS

COMPROBACIONES DE MANIPULACIÓN

Para medir la efectividad de la manipulación de alternativas, a todos los participantes se les demandó que inmediatamente antes y después del proceso describieran el grado de beneficio que alcanzarían si no alcanzaban acuerdo alguno. En el 100% de los casos, los negociadores a los que se había garantizado una alternativa respondieron con la cifra de \$2150 tanto antes como después de las negociaciones. Los negociadores que no recibieron posibilidad de alternativa respondieron que no tendrían nada en caso de bloqueo. Además, a

todos se les pidió que indicaran la aspiración de beneficios que tenían. De nuevo, el 100% de los negociadores dieron la cifra de 2200 tanto antes como después de la negociación.

HIPÓTESIS 1

La hipótesis 1a-d predecía que la manipulación de alternativas afectaría a la negociación en variedad de ofertas realizadas, frecuencia de información intercambiada, número de amenazas de ruptura y esfuerzo y voluntad percibidas para llegar a un acuerdo. La serie de Análisis de Varianza (ANOVAs) no respaldó ninguna de estas predicciones. Las parejas negociadoras de las tres condiciones no variaron significativamente, $p < .05$, en la variedad de ofertas, proporción de concesiones de bajos incentivos, frecuencia de información o afirmaciones sobre alternativas.

De acuerdo con las afirmaciones de conducta, ninguna de las percepciones de díadas sobre voluntad de acuerdo o esfuerzo dedicado al mismo se vieron influidas por la manipulación. Sin embargo, se observó un patrón en cierto modo consistente con la hipótesis 1b. Dado que solamente dos díadas hicieron más de una amenaza de ruptura de negociación y algunas no hicieron ninguna, esta variable se recodificó en una medida dicótoma que reflejaba la presencia (codificada 1) o (codificada 0) ausencia de las mismas. Una mayor proporción de pares de alternativas mutuas (4/13, 31%) y mixtas (4/13, 31%) amenazaron con terminar las negociaciones a diferencia de las parejas sin alternativas (1/13, 8%). Cuando combinamos las alternativas mutuas y las mixtas (cod. 0) y comparamos con las sin alternativas (cod. 1), una ϕ de .26, $p < .11$, se observó esta diferencia³. Esta más bien débil relación es coherente con previas investigaciones sobre la existencia de relación entre alternativas y voluntad de ruptura de la negociación (BACHARACH & LAWLER, 1981b; LAWLER & BACHARACH, 1976; RUSBULT, ZEMBRODT & GUNN, 1982).

La hipótesis 1e-g se centraba en los efectos de las alternativas en tres resultados negociadores: frecuencia de bloqueos, beneficios conjuntos y satisfacción con los resultados. El examen de los bloqueos no apoya sino modestamente esta hipótesis 1e. Aparece una más alta proporción de bloqueos en las alternativas mutuas (4/13, 31%) que tanto en las mixtas (0/13, 0%) o sin alternativas (2/13, 15%). Basada en la hipótesis, la frecuencia de bloqueos en mixtas y sin alternativas se combinó (cod. 0) y comparó con las mutuas alternativas (cod. 1). Resultó una ϕ de -.30, $p < .07$, desigual⁴. Aunque la proporción de

³ El *chi-cuadrado* determinante de la significación de ϕ utilizó la corrección de Yate y la probabilidad resultante se dividió por 2 para los tests de una cola (ver MANTEL, 1974).

⁴ El *chi-cuadrado* determinante de la significación de ϕ utilizó la corrección de Yate y la probabilidad resultante se dividió por 2 para los tests de una cola (ver MANTEL, 1974).

bloqueos es baja, el resultado es consistente con los indicados por BACHARACH y LAWLER (1981a) que sugieren la presencia de mutuas alternativas incrementando los riesgos de bloqueo.

Se observó una significativa unilateralidad de ANOVA al comparar los beneficios conjuntos en las tres situaciones, $F(2, 36) = 4.55$, $p < .017$, $\eta^2 = .04$. Las comparaciones NEWMAN-KEULS revelaban que los negociadores de condición mixta conseguían totales de mayores beneficios ($M = \$4696$, $SD = 187$) que los negociadores sin alternativa ($M = \$4403$, $SD = 232$). Los beneficios conjuntos de las alternativas mutuas ($M = \$4496$, $SD = 197$) no diferían significativamente de los observados en las otras dos.

Para determinar si los resultados verdaderamente reflejaban acuerdos integradores, se realizaron más análisis. En primer lugar, el beneficio del miembro menos favorecido de la diada se comparó en las tres situaciones. Este indicador se usa como medida paralela de resultados integradores (PRUITT, 1981). Hubo un efecto casi significativo sobre este indicador, $F(2, 36) = 2.6$, $p < .08$, $\eta^2 = .02$. El patrón es idéntico al observado en beneficios conjuntos. Los beneficios fueron más altos en la situación mixta ($M = \$2238$, $SD = 82$) seguida de la alternativa mutua ($M = \$2200$, $SD = 45$) y la sin alternativa ($M = \$2153$, $SD = 134$)⁵. Así, hay correspondencia entre las tres medidas.

En segundo lugar, se compararon los beneficios conjuntos de los dos negociadores en la condición mixta. Como señalamos antes, la investigación indica que los negociadores con alternativas son capaces de conseguir mejores beneficios que sus pares sin ellas. Ello implica que los beneficios conjuntos pueden ser altos pero su distribución está muy sesgada. En la situación mixta, los beneficios de los socios con alternativa ($M = \$2350$) no difirieron significativamente, $t(11) = .90$, $p > .05$, de los de sus equivalentes sin opciones ($M = \$2296$). Además, de las 13 diadas de situación mixta, 7 alcanzaron acuerdos en los que una parte alcanzó mucho mayores beneficios que la otra y 6 alcanzaron acuerdos en los que el socio sin alternativa recibió igual o mayor beneficio que su oponente. Así, no hay evidencia de una ventaja sustancial de las alternativas asimétricas. Los más altos beneficios conjuntos conseguidos en situaciones mixtas son verdaderamente acuerdos integradores. La hipótesis 1g predecía que la satisfacción con los resultados se vería afectada por las alternativas. El patrón final es similar a esa idea. Los negociadores mixtos ($M = 45$, $SD = 6.7$) y sin alternativa ($M = 42$, $SD = 10.8$) se vieron más satisfechos que los alternativos ($M = 36$, $SD = 14$). De todos modos, estas diferencias no tienen significación estadística adecuada, $F(2, 36) = 2.14$, $p < .13$, $\eta^2 = .01$.

⁵ Un test de F máximo para la homogeneidad de las varianzas fue significativo, $F(3,12) = 4.6$, $p < .05$. Las transformaciones logarítmicas y de raíz cuadrada no redujeron la violación. Puesto que ANOVA es robusto respecto a este problema cuando los tamaños de las células son iguales (SCHEFFE, 1959), procedimos con el problema señalado.

En general, los resultados indican que las alternativas tienen escasa influencia en cualquiera de las variables de comunicación estudiadas (medidas en comportamiento y percepción). De acuerdo con la investigación anterior, la existencia de alternativas tiende a incrementar el uso de amenazas de terminar la negociación, pero su efecto no es grande. Sin embargo, las alternativas tienen impacto en los resultados de negociación. Las alternativas mutuas incrementan la posibilidad de un bloqueo. Aunque no significativamente, las parejas negociadoras con mutuas alternativas también tienen el menor nivel de satisfacción con sus resultados. Curiosamente, las negociaciones asimétricas en alternativas consiguen el mayor nivel de beneficios conjuntos y niveles de satisfacción por resultados. Puede ser el resultado de la ausencia de bloqueos en este grupo.

Para examinar esta posibilidad, el beneficio conjunto y la satisfacción se computaron incluyendo tanto los bloqueos como luego retirándolos. En la situación de alternativas mutuas, los beneficios conjuntos son más elevados cuando retiramos los bloqueos ($M = \$4583$, $SD = 175$) que al incluirlos ($M = \$4496$, $SD = 197$). El mismo patrón emerge en satisfacción (sin bloqueos: $M = 44.7$, $SD = 6.4$; con bloqueos: $M = 36.4$, $SD = 14.5$). Dado que dos díadas se bloquearon en la situación sin alternativas, se hicieron las mismas comparaciones. De nuevo, al retirar las díadas bloqueadas se incrementaron los beneficios mutuos (sin bloqueos: $M = \$4477$, $SD = 161$.; con bloqueos: $M = \$4403$, $SD = 232$) y la satisfacción (con: $M = 46.3$, $SD = 5.4$, sin: $M = 42.4$, $SD = 10.8$). Si los incrementos son pequeños en las díadas sin alternativas, los bloqueos comprensiblemente atenúan los datos. Si bien se consiguió un significativo F entre alternativas y beneficios mutuos, un análisis similar se desarrolló al retirar los bloqueos ($n = 9$ en la mutua alternativa, 13 en la mixta, y 11 en la sin alternativa). Un efecto casi significativo resultó $F(2, 36) = 7.76$, $p < .08$, $\eta^2 = .03$. En este caso, la alternativa mutua y los grupos mixtos tienen beneficios medios que difieren sólo en 63 dólares (alternativa mutua: $M = \$4583$; mixtos: $M = \$4646$) mientras los beneficios conjuntos de las díadas sin alternativa siguen bajos ($M = \$4477$, $SD = 161.8$). Así, los bloqueos explican la diferencia entre las dos condiciones alternativas.

HIPÓTESIS 2

La hipótesis 2a-d se centraba en las diferencias en el grupo de alternativas asimétricas. Planteamos que la carga para llegar a acuerdos recaía en el negociador sin alternativa, de modo que él o ella harían más ofertas, enviarían más información, harían menos amenazas, estarían más dispuestos y dedicarían mayor esfuerzo a encontrar un acuerdo. Se computaron una serie de tests so-

bre cada variable planteada. Solamente la voluntad de llegar a acuerdos varió, $t(11) = 3.08, p < .01$). Como habíamos planteado, los negociadores sin alternativa mostraron mayor voluntad de llegar a acuerdos ($M = 12.4$) que sus compañeros con opciones ($M = 10.5$). Como notamos en la sección sobre método, esta medida fue una combinación de percepciones personales y de las motivaciones del socio. Para determinar si esta diferencia ocurría tanto en uno mismo como en el otro, los t-tests se computaron sobre los autoinformes y sobre percepciones sobre el socio. Los negociadores con y sin alternativas difieren significativamente en sus autoinformes $t(11) = 3.09, p < .009$, y las atribuciones que hacen, $t(11) = 2.28, p < .042$, sobre voluntad de acuerdo. Los negociadores sin alternativa informan de que ellos ($M = 6.34$) y sus socios ($M = 6.16$) estaban más proclives a un acuerdo frente a los testimonios de modelos alternativos (auto $M = 5.31$; atribuido $M = 5.16$). Por ello, no tener alternativa se asocia con una gran voluntad percibida en la negociación en conjunto. Como notábamos en la sección previa, las díadas en las condiciones de alternativa no diferían en voluntad de acuerdo. Sin embargo, en la condición mixta, los negociadores sin alternativa informan de gran voluntad de acuerdo. De hecho, el menor poder negociador en la situación asimétrica muestra medidas de voluntariedad que difieren significativamente de las de las situaciones de mutua alternativa o sin alternativa $F(2, 36) = 4.33, p < .026, \eta^2 = .04$. Los socios sin alternativa perciben más voluntad de acuerdo ($M = 12.4, SD = 1.5$) que las díadas en mutua ($M = 10.2, SD = 2.7$) o sin alternativa ($M = 10, SD = 2.8$) condición. El mismo análisis comparando las medidas de voluntad de acuerdo del negociador de mayor poder en asimétricas y en mutua y no alternativa produjo una no significativa F . Así, el negociador sin alternativas dentro de una situación asimétrica percibe mayor voluntad de acuerdo que cualquier otro conjunto de negociadores de toda la muestra. Si esta diferencia puede explicarse por la influencia de alternativas en beneficios conjuntos es tema para otros análisis suplementarios.

ANÁLISIS SUPLEMENTARIOS

Hasta aquí, el análisis sugiere que las alternativas pueden afectar a los beneficios conjuntos por la tendencia a bloquear las negociaciones en esta situación y por la tendencia incrementada del negociador en peor situación de acceder a la voluntad del otro negociador. Para determinar si estas dos variables pueden explicar la influencia de las situaciones, se realizó una regresión jerárquica. La tendencia al bloqueo se codificó sencillamente (0 = no bloqueo, 1 = bloqueo) así como la situación de alternativas (0 = no alternativas; 1 = mixtas y mutuas alternativas). Las situaciones mixta y de mutuas alternativas se fun-

dieron pues parecían tener similares efectos tras eliminar las díadas bloqueadas. La voluntad de acuerdo se formó usando la puntuación del menor beneficio junto con la media de las díadas en situaciones mutuas y de no alternativa.

Dado que la voluntad de acuerdo y los bloqueos estaban correlacionadas significativamente, $r = .56, p < .001$, los situamos en un bloque en el primer paso. Se halló una correlación múltiple significativa, $R = .72$, ajustada $R = .50, p < .001$. Para determinar si las situaciones explicaban las variaciones en el bloque, se introdujo la medición de alternativa en un segundo paso. Se halló una cantidad significativa de varianza, $R^2 \Delta = .05, p < .05$. La correlación múltiple general siguió siendo relevante, $R = .76$, ajustada $R = .55, p < .001$. Examinando el peso β se indica cierta redundancia entre situación y voluntad de acuerdo. La β en el primer paso para voluntad de acuerdo fue $.48, p < .05$, que cayó a $.38, p < .05$, cuando introdujimos las situaciones en el segundo paso. La β asociada al bloqueo no se vio influida por la adición de las situaciones, β etapa 1 = $.34, p < .05$; β etapa 2 = $.39, p < .05$. La β para las situaciones sugiere que controlando la influencia sobre las otras dos, las alternativas se asocian positivamente con los beneficios conjuntos $\beta = .26, p < .05$. Así, la influencia de las alternativas sobre beneficios conjuntos es independiente de la voluntad de acuerdo pero actúa junto a ella.

Para entender los determinantes de satisfacción con los resultados de negociación, examinamos la correlación entre beneficios conjuntos y bloqueo con satisfacción. La satisfacción está muy relacionada con beneficios conjuntos, $R = .57$, ajustada $R = .31, p < .01$) y bloqueo, $R = .84$, ajustada $R = .71, p < .0001$). Los resultados de la regresión jerárquica indican que cuando el beneficio conjunto aparece en un primer paso, la situación alternativa añade una significativa porción de varianza en el segundo paso, $R^2 \Delta = .07, p < .001$. La general R es $.64, p < .001$, y la ajustada R es $.38$. La β para la condición variable es $-.31, p < .05$. Esta relación negativa aparece debido a la propensión al bloqueo de las díadas de alternativa mutua. Cuando el bloqueo aparece en un primer paso, ni las condiciones experimentales ni los beneficios entran en el segundo. Así, los bloqueos reducen la satisfacción y aquellas díadas con mutuas alternativas corren mayor riesgo de llegar a un punto muerto insatisfactorio.

DISCUSIÓN

Al principio planteábamos la hipótesis de que las BATNAS podían tener efectos debilitadores cuando ambos negociadores las poseen. Los resultados sugieren un grado de apoyo a esta posición. Como en investigaciones anteriores, la existencia de alternativas mutuas tiende a incrementar la frecuencia de bloqueos negociadores. Esos puntos muertos equilibran la alta cuota de bene-

ficios conjuntos asociada con la BATNA. Al tener que controlar los beneficios, los negociadores con alternativas reducen su satisfacción con los resultados obtenidos. Dada su tendencia al bloqueo, este fenómeno no resulta sorprendente. Cuando las alternativas son asimétricas, la probabilidad de bloqueo se reduce a cero y los beneficios conjuntos son altos, más que cuando las alternativas son mutuas o no existen en absoluto. Al menos parte de esta relativa superioridad proviene de la incrementada voluntad de acuerdo que se registra en los negociadores con limitado poder dentro de la situación asimétrica. Curiosamente, estos negociadores de bajo poder registran altos niveles de voluntad de acuerdo, al igual que la perciben en sus oponentes en esa situación. Este hecho puede simplemente explicar la creencia de que la voluntad de acuerdo tiende a ser recíproca con su oponente. Sin embargo, una porción significativa del efecto de las alternativas sobre los beneficios conjuntos no puede explicarse por los bloqueos o la voluntad de acuerdo.

Por desgracia, ninguna de las variables medidas en este estudio informa sobre los procesos de mediación restantes. Sorprendentemente ahí se incluyen las valoraciones directas conductuales y las percepciones de comunicación. Sólo unas pocas de las medidas de comunicación han podido relacionarse débilmente con los resultados o situaciones. Como en anteriores trabajos, observamos una débil tendencia en las alternativas y asimétricas a las amenazas de término de negociaciones. Pero no hay evidencia de que las amenazas medien en influencia de las situaciones o tengan sobre ellas efecto directo. La única variable de comunicación que muestra una leve influencia es la frecuencia de afirmaciones en las díadas sobre alternativas. Esta variable se correlaciona con la voluntad de acuerdo $r = -.33, p < .038$, débilmente relacionada con la frecuencia de bloqueos, $r = .24, p < .14$, con dos colas, y los beneficios conjuntos, $r = -.25, p < .12$. Inesperadamente no hay relación en absoluto entre la manipulación de alternativas y su mención explícita. Esto se da en 3 díadas de situación sin alternativa en las que los negociadores afirmaron tenerlas. Estas afirmaciones fueron puro invento, pues nuestras indicaciones les hicieron saber que no tenían tales opciones, antes y después. De esas 3 díadas, 2 se bloquearon. Aunque digno de futuro análisis, las regresiones jerárquicas indican que las afirmaciones sobre alternativas no reducen el poder predictivo de las condiciones.

La ausencia de relación entre las medidas de proceso y resultados es consistente parcialmente con la investigación desarrollada por LEVINE y BOSTER (2001). Ellos han hallado el poder de la dependencia como factor influyente en las negociaciones, pero su relación no está mediada por la estrategia emprendida.

Contrariamente a nuestras expectativas, las díada sin alternativa no resultaron superiores a las de mutuas alternativas a la hora de llegar a mayores bene-

ficios. Aunque evitaron bloqueos hasta cierto nivel y sus niveles de satisfacción fueron altos tras eliminar el efecto de los beneficios conjuntos, no fueron mejores en la consecución de acuerdos integradores que sus compañeros de alternativas mutuas y menos capaces que las díadas de condición asimétrica. Quizás esperaban demasiado poco. Los negociadores con alternativas pueden prever que van a tener beneficios cerca de sus objetivos y por ello rechazar ofertas que no llegan finalmente a ese nivel de aspiración. Sin una oferta garantizada con la que juzgar las nuevas propuestas, las díadas sin alternativa pueden pensar que quedarse con menos es aceptable. Si es así, entonces la influencia de las alternativas en los resultados puede funcionar en un nivel psicológico más que comunicativo. Por ejemplo, HULIN, ROZNOWSKI & HACHIYA, (1985) señalan que cuando baja el desempleo los empleados tienden a incrementar sus expectativas de recompensas en sus actuales empleos. En esencia, esperan más por la disponibilidad de alternativas. Así las personas pueden evaluar ofertas de un modo más restringido según la magnitud de las alternativas, pero sin manifestar ninguna diferencia significativa en cuanto digan.

Antes de discutir las implicaciones teóricas y prácticas del trabajo, debemos considerar ciertas limitaciones impuestas en él. En primer lugar nuestra muestra estaba compuesta básicamente por mujeres. Dudamos de todos modos que tal hecho produjera un sesgo significativo. Hay estudios que han comparado la influencia de alternativas en el compromiso relacional de hombres y mujeres mostrando que no hay diferencias de género (BERG, 1984; BERG & MCQUINN, 1986; RUSBULT, 1983). Además la investigación indica que no hay diferencia en la habilidad para hallar soluciones integradoras entre hombres y mujeres (KIMMEL *et al.*, 1980). Si KRAVITZ y IWANISZEK (1984) encontraron que los hombres eran más sensibles a las variaciones de poder debidas a las alternativas, las diferencias se daban en grados y no en dirección y los investigadores señalaron que tales diferencias no eran tan grandes como para impedir el uso de mujeres en el trabajo. En todo caso nuestro trabajo habría sido más conservador como comprobación de las hipótesis.

En segundo lugar, como en la mayoría de la investigación sobre negociación integradora, hemos usado a estudiantes universitarios como participantes en el estudio (e.g., CARNEVALE, PRUITT & SEILHEIMER, 1981; KIMMEL *et al.*, 1980; PRUITT & LEWIS, 1975; SCHULZ & PRUITT, 1978). Aunque admitimos diferencias obvias entre los estudiantes universitarios y otras muestras, notamos que el escaso compromiso que resultaba en las negociaciones de alternativas se ha observado igual en muestras de matrimonios (UDRY, 1981) y empleados de empresa (e.g., MARTIN, 1979; SCHNEIDER, 1976). No desanimamos a la repetición del estudio con otros negociadores más experimentados sino que los mismos efectos se observan en esos grupos.

En tercer lugar, la simulación usada en este experimento se construyó para tener un potencial integrador (PRUITT, 1981). Aunque el acuerdo más integrador se oculta tras la tabla de beneficios y los negociadores deben trabajar para hallarlo, las alternativas siguen existiendo para ellos y los temas tienen diferente prioridad. Nuestros sujetos no tienen que inventar las tablas de beneficios o buscar otros recursos que pudieran ser usados como inductores. En su lugar, deben llegar a un acuerdo dentro de una lista de precios y beneficios. Es posible que situaciones más ambiguas de la vida real tengan menos potencial integrador y por ello las situaciones asimétricas den lugar a la explotación y no a la integración. Sin duda en los estudios que muestran una relativa ventaja de las situaciones asimétricas (KELLEY & ARROWOOD, 1960; KOMORITA & LEUNG, 1985; YUKL, 1976), las simulaciones se hicieron usando temas aislados y por ello, con menor potencial integrador.

Finalmente, la naturaleza de las alternativas puede haber influenciado los resultados. A unos negociadores se les garantizó un resultado que estaba cerca de su nivel de aspiraciones. Tiene importancia si se hubieran comportado igual con una oferta menor o más ambigua. Sorprendentemente, la investigación mediante una simulación de negociación distributiva, en la que un negociador gana y el otro pierde, nos indica que los negociadores con alternativas arriesgadas (baja probabilidad de que la oferta alternativa se materialice) hacen demandas más abiertas y extremas y se bloquean con mayor frecuencia que aquellos a los que se garantiza un acuerdo alternativo (KOMORITA, LAPWORTH & TUMONIS, 1981). Hay también investigación que indica que las alternativas sólo afectan al resultado de la negociación si son de alta calidad (BRETT, PINKLEY & JACKOFSKY, 1996; PINKLEY, NEALE & BENNET, 1994). Si las aplicamos a contextos de negociación integradora, nuestras conclusiones pudieran ser diferentes y hubiéramos manipulado otras facetas de las alternativas.

Teniendo presentes estas limitaciones, podemos hacer algunas consideraciones sobre este trabajo. En primer lugar, la presencia de alternativas mutuas puede compararse a un «todo o nada». Si el par negociador consigue evitar el bloqueo, saldrán adelante. Por desgracia, de nuestros datos no es posible deducir qué consejos dar a los negociadores sobre qué conductas de comunicación evitarán el punto muerto. Podemos especular que mencionar sus alternativas no es una técnica eficaz así como no lo son las amenazas de ruptura. BACHARACH y LAWLER (1981a) han indicado que cuando los negociadores amenazan a sus oponentes o cuando intentan expandir sus propias opciones los oponentes se niegan a esos movimientos incrementando la dependencia del negociador o su propia independencia. En ambos casos el potencial para una escalada del conflicto y para la disolución de la relación será alto. No hay, de todos modos, evidencia en este estudio de que esos efectos medien en las negociaciones de alternativas.

En segundo lugar no tenemos evidencia de que hacer coincidir las alternativas de un oponente negociador con las propias facilite el descubrimiento de acuerdos integradores. De hecho, los pares negociadores asimétricos funcionan mejor. En lugar de hacer jugar poder con poder, los negociadores con menos alternativas que sus oponentes pueden estar avisados para generar varias propuestas que satisfagan las necesidades propias como las del socio. Si eso falla, desarrollar o usar una BATNA puede ser una medida viable de último recurso. Así, el consejo final de nuestro trabajo es el de emplear con precaución los modelos de alternativas, y no condenar su uso.

BIBLIOGRAFÍA

- BACHARACH, S. B. & LAWLER, E. J. (1976). The perception of power. *Social Forces*, 55, 123-134.
- : (1981a). *Bargaining: Power, tactics, and outcomes*. San Francisco Jossey-Bass.
- : (1981b). Power and tactics in bargaining. *Industrial and Labor Relations Review*, 34, 219-233.
- BELL, D. C., CHAFETZ, J. S. & HORN, L. H. (1982). Marital conflict resolution: A study of strategies and outcomes. *Journal of Family Issues*, 3, 111-132.
- BEN-YOAV, O. & PRUITT, D. G. (1984a). Accountability to constituents: A two-edged sword. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 283-295.
- : (1984b). Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 323-335.
- BERG, J. H. (1984). Development of friendship between roommates. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 346-356.
- : & McQUINN, R. D. (1986). Attraction and exchange in continuing and noncontinuing dating relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 942-952.
- BRETI, J. F., PINKLEY, R. L. & 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.
- BURGESS, R. L. & NIELSEN, J. M. (1974). Distributive justice and the balance of power. *American Sociological Review*, 39, 427-443.
- CARNEVALE, P. J. D. & 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.
- CARNEVALE, P. J. D., PRUITT, D. G. & BRITTON, S. D. (1979). Looking tough: The negotiator under constituent surveillance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 118-121.
- CARNEVALE, P. J. D., PRUITT, D. G. & SEILHEIMER, S. D. (1981). Looking and competing: Accountability and visual access in integrative bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 111-120.
- COOK, K. S. & EMERSON, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43, 721-739.

- FARRELL, D. & RUSBULT, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- FISHER, R. & URY, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Boston Houghton-Mifflin.
- GELLES, R. J. (1976). Abused wives: Why do they stay? *Journal of Marriage and the Family*, 38, 659-668.
- HULIN, C. L., ROZNOWSKI, M. & HACHIYA, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250.
- KALMUSS, D. S. & STRAUS, M. A. (1982). Wife's marital dependency and wife abuse. *Journal of Marriage and the Family*, 44, 277-286.
- KELLEY, H. H. & ARROWOOD, A. J. (1960). Coalitions in the triad: Critique and experiment. *Sociometry*, 23, 231-244.
- KIMMEL, M. J., PRUITT, D. G., MAGENAU, J. M., KONAR-GOLDBAND, E. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 9-22.
- KOMORITA, S. S. (1977). Negotiating from strength and the concept of bargaining strength. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 7, 65-79.
- : & KRAVITZ, D. A. (1979). The effects of alternatives in bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 147-157.
- : & LAPWORTH, C. W. & TUMONIS, T. M. (1981). The effects of certain vs risky alternatives in bargaining. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17, 525-544.
- : & LEUNG, K. (1985). The effects of alternatives on the salience of reward allocation norms. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 229-246.
- : & MILLER, C. E. (1986). Bargaining strength as a function of coalition alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 325-332.
- KRAVITZ, D. A. (1981). Effects of resources and alternatives on coalition formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 87-98.
- : & IWANISZEK, J. (1984). Number of coalitions and resources as sources of power on coalition bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 534-548.
- LANDAU, S. B. & LEVENTHAL, G. S. (1976). A simulation study of administrators' behavior toward employees who receive job offers. *Journal of Applied Social Psychology*, 6, 291-306.
- LAWLER, E. J. & BACHARACH, S. B. (1976). Outcome alternatives and value as criteria for multistrategy evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 885-894.
- LEVINE, T. R. & BOSTER, F. J. (2001). The effects of power and message variables on compliance. *Communication Monographs*, 68, 28-48.
- LEWIS, S.A. & FRY, W. R. (1977). Effects of visual access and orientation on the discovery of integrative bargaining alternatives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 75-92.
- MANTEL, N. (1974). Comment and a suggestion. *Journal of the American Statistical Association*, 69, 378-380.

- MARTIN, T. N. (1979). A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 22, 313-324.
- PINKLEY, R. A., NEALE, M. A. & BENNET, R. J. (1994). The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 57, 97-116.
- PRICE, J. L. & MUELLER, C. W. (1981). A causal mode of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- PRUITT, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- : (1983). Achieving integrative agreements. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki, (eds.), *Negotiating in organizations* (pp. 35-50). Beverly Hills: SAGE.
- : & LEWIS, S. A. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 621-633.
- RUSBULT, C. E. (1983). A longitudinal test of the investment model: The development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 101-117.
- : ZEMBRODT, I. M. & GUNN, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1230-1242.
- SCANZONI, J. (1972). *Sexual bargaining: Power politics in American marriage*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- : (1979a). A historical perspective on husband-wife bargaining power and marital dissolution. In G. Levinger & O. Moles (eds.), *Divorce and separation: Context, causes, and consequences* (pp. 20-36). New York: Basic Books.
- : (1979b). *Sex roles, women's work, and marital conflict*. Lexington, MA: Lexington Books.
- SCHIEFFE, H. A. (1959). *The analysis of variance*. New York: Wiley.
- SCHNEIDER, J. (1976). The «greener grass» phenomenon: Differential effects of a work context alternative on organizational participation and withdrawal intentions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 308-333.
- SCHULZ, J. W. & PRUITT, D. G. (1978). The effects of mutual concern on joint welfare. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 480-492.
- SEHOLM, K. J., WALKER, J. L. & ESSER, J. K. (1985). A choice of alternative strategies in oligopoly bargaining. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 345-353.
- STRUBE, M. J. & BARBOUR, L. S. (1983). The decision to leave an abusive relationships: Economic dependence and psychological commitment. *Journal of Marriage and the Family*, 45, 785-793.
- : (1984). Factors related to the decision to leave an abusive relationship. *Journal of Marriage and the Family*, 46, 837-844.
- THIBAUT, J. W. & KELLEY, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- UDRY, J. R. (1981). Marital alternatives and marital disruption. *Journal of Marriage and the Family*, 43, 889-897.
- YUKI, G. A. (1976). Effects of information, payoff magnitude, and favorability of alternative settlement on bargaining outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 98, 269-282.