





Rosa María Anaya Aguilar  
Carmen Anaya Aguilar

**El Puente sobre el río Kwai: una aplicación  
práctica docente del proceso de conflicto,  
negociación y mediación**

ediciones  
del Genal

ediciones  
del Genal

© *Rosa María Anaya Aguilar, Carmen Anaya Aguilar*

*Autoras: Rosa María Anaya Aguilar, Carmen Anaya Aguilar*

*Título: El Puente sobre el río Kwai: una aplicación práctica docente del proceso de conflicto, negociación y mediación*

*Maquetación: J. Cobos*

*Edita: Promotora Cultural Malagueña*

*Coordina: Ediciones del Genal*

*Colabora: Librerías Proteo y Prometeo*

*Depósito Legal: MA 143-2017*

*ISBN: 978-84-16871-16-2*

*Impreso en España / Printed in Spain*

Rosa María Anaya Aguilar  
Carmen Anaya Aguilar

**El Puente sobre el río Kwai: una aplicación  
práctica docente del proceso de conflicto,  
negociación y mediación**



## ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN .....	9
1. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1. CONFLICTO .....	11
1.1.1. Definición .....	11
1.1.2. Niveles de conflicto .....	13
1.1.3. Conflicto interpersonal e internacional: similitudes y diferencias .....	14
1.1.4. Causas centrales del conflicto .....	16
1.1.5. Elementos presentes en los conflictos .....	17
1.1.6. Variables del conflicto .....	19
1.1.7. Dinámica previsible del conflicto .....	20
1.2. Negociación y mediación .....	22
1.2.1. Ambiente para la negociación .....	22
1.2.2. El proceso de negociación .....	23
1.2.3. Mediación .....	26
2. CASO PRÁCTICO: «EL PUENTE SOBRE EL RÍO KWAI» ..	29
2.1. Reparto del guión .....	29
2.2. Contexto y resumen de la película .....	29
2.3. Desarrollo del conflicto .....	32
2.4. Proceso de negociación y mediación .....	38
3. CONCLUSIONES .....	43
4. BIBLIOGRAFÍA .....	45



## JUSTIFICACIÓN

Para acercarnos al objeto de este trabajo que es explicar el proceso de conflicto, negociación y mediación mediante el desarrollo de un caso práctico necesitamos en primer lugar saber el significado de estos términos.

La Real Academia de la Lengua Española [1] define conflicto como «combate, lucha, pelea, enfrentamiento armado, apuro, situación desgraciada y de difícil salida o problema, cuestión, materia de discusión» y de igual manera, si consultamos el diccionario por excelencia de la lengua inglesa Merriam-Webster [2] especifica acepciones como «lucha, batalla, guerra; estado o acción antagónica; lucha mental que resulta de necesidades incompatibles u opuestas; la oposición de las personas o fuerza que da lugar a una acción dramática». Bajo estas palabras subyace una visión negativa del conflicto coherente con las actitudes prevalentes sobre la conducta del grupo en los años 30 y 40 del siglo pasado [3]. Con este planteamiento de que todos los conflictos son malos la consecuencia derivada es la necesidad de evitarlos o de corregir sus disfunciones.

Por el contrario otra línea de pensamiento surgida en la escuela de las relaciones humanas asevera que el conflicto es consustancial a los grupos y organizaciones y por tanto defiende que hay que aceptarlos y manejarlos adecuadamente. Ésta es la perspectiva de los años 40 hasta mediados de los 70.

Otra visión, la denominada interaccionista, considera que algún nivel de conflicto es necesario e incluso indica que hay que promoverlo como fuente de innovación y de cambio.

El desarrollo del caso práctico previsto en los siguientes epígrafes seguirá la disciplina de Análisis y Resolución de Conflictos que indica que un conflicto ocurre cuando existen actividades incompatibles [4] que se pueden originar en una persona, dos o varias personas, o entre dos o varios grupos; cuando hay divergencia de intereses o la convicción de que las aspiraciones de las partes no se pueden alcanzar al mismo tiempo [5].

Profesionales de distintas disciplinas aglutinados por el Stanford Center on Conflict and Negotiation publicaron en 1995 el libro *Barriers to Conflict Resolution* [6] cuyo impacto ha ayudado al desarrollo del conflicto y negociación como ciencia que abarca distintas disciplinas con una concepción multidimensional de los conflictos humanos. En el desarrollo de su obra contemplan una definición general y universal de los conceptos sin embargo otros autores defienden que en la búsqueda de esa generalidad podrían pasar desapercibidas las diferencias y que por tanto es necesario revisar las teorías más señaladas del conflicto abstrayendo semejanzas y diferencias y es lo que vamos a tratar en las siguientes páginas.

# INTRODUCCIÓN

## 1.1. Conflicto

### 1.1.1. Definición

En la cultura occidental [7] conflicto es lo que sucede cuando dos o más partes compiten entre ellas, en la que una gana y otra pierde y la solución prevista se centra en los síntomas sin ahondar en las causas. La solución del conflicto desde esta visión proviene de factores externos tales como normas o terceras partes y está centrada en los intereses y no en las necesidades humanas.

Frente a este planteamiento tradicional basado en que los conflictos se centran en los intereses, otros autores [8] mantienen que existen raíces más profundas que se adentran en las necesidades humanas pues éstas son motivaciones primarias no cambiantes como los valores o los intereses e implican temas que no son negociables y sobre ellos no se puede llegar a un compromiso siendo por tanto imposible llegar a soluciones de conflictos que vayan en contra de esas necesidades humanas, la resolución por tanto, dependerá de la satisfacción de éstas y de ahí se deriva la hipótesis de que para que las sociedades sean estables y libres de conflictos deben dejar satisfechas las necesidades de los humanos.

Galtung [9] defiende que hay dos tipologías básicas de conflictos, los directos y los estructurales; en los primeros los actores son conscientes de lo que ocurre mientras que en los segundos se desarrollan sobre intereses incrustados en la estructura social y las partes pueden incluso no ser conscientes de lo que está ocurriendo. Según Galtung el conflicto se basa

en tres elementos: las actitudes, los comportamientos y la situación; este enfoque por tanto enfatiza la complejidad de la formación del conflicto.

La investigación sobre el conflicto destaca como importante los factores psicológicos que influyen en la perpetuación y subida de tono de los conflictos [10] destacando en su escalada dos factores: por un lado las emociones irracionales que se meten en los procesos distorsionando su evolución [11] y por otro la percepción en relación a los motivos y comportamientos que los promueven. Este segundo factor es importante porque entre la realidad objetiva y su percepción hay sesgos que los individuos cometen por distintas razones, como creencias preexistentes, racionalización, resistencia, proyección, distorsiones perceptivas, etc. [12].

Desde la perspectiva psicológica citada anteriormente situamos la unidad de análisis del conflicto en el individuo; la conducta de un individuo cambia en distintas situaciones, los seres humanos son complejos y diversos, por lo que no son fáciles las generalizaciones sencillas, ajustadas y simples y no queremos dejar fuera otros aspectos a contemplar en su desarrollo como es el grupo y la organización.

El pensamiento de grupo puede llevar al deterioro en las decisiones [13], tales como la idea de invulnerabilidad compartida, creencia de moralidad del grupo que no se cuestiona, descarte colectivo de advertencias, estereotipo de los rivales, sesgo del consenso, tendencia a la unanimidad conforme a la mayoría, presión directa a los miembros que están en desacuerdo o aparición de los guardianes de la pureza de pensamiento. En el proceso de resolución de conflictos es necesario hacer mínimas estas distorsiones por

ejemplo incrementando con ejercicios la conciencia de como los procesos de percepción nos ayudan a cometer errores.

Otro enfoque señalado en esta revisión de bibliografía señalan tres elementos siempre presentes en una situación de conflicto y son los intereses, los derechos y el poder bajo los que se distinguen tres formas para resolver conflictos: reconciliar los intereses de las partes, decidir quién tiene la razón, y ver quién es más poderoso.

En resumen podemos llegar a una definición de conflicto como una percepción de intereses divergente o incompatibilidad percibida entre las partes en relación a los objetivos o respecto a los medios utilizados para llegar a ellos [14].

### 1.1.2. Niveles de conflicto

La literatura científica señala cuatro niveles [15]:

- Conflicto intrapersonal: este nivel el conflicto ocurre dentro de las personas e incluye discrepancias entre ideas, valores, pensamientos, predisposiciones, emociones, etc.
- Conflicto interpersonal: es el que ocurre entre las personas a modo de ejemplo dirigente y empleado, mujer y hombre, etc.
- Conflicto intragrupal: hablamos del conflicto que se da en un grupo pequeño como ejemplo familias, trabajo, aula, etc., el interés en esta línea es el análisis de la capacidad grupal para resolver sus desavenencias y conseguir sus objetivos.
- Conflicto intergrupalo: en este nivel todo se complica debido a la cantidad de gente involucrada.

### 1.1.3. Conflicto interpersonal e internacional: similitudes y diferencias

Según Alzate [14] fruto del esfuerzo interdisciplinar se han conceptualizado similitudes y diferencias que son constante en los distintos tipos de conflictos y que recogemos en las tablas 1 y 2.

Tabla 1. Similitudes entre el conflicto interpersonal e internacional

Variable	Similitudes
1. Definición del conflicto	Devienen de una divergencia de intereses
2. Modos de responder al conflicto	N.º limitado de estrategias para afrontarlos
3. Combinación de motivos subyacentes	Contienen mezcla de motivos
4. Acuerdos <i>versus</i> resolución	Pueden terminar a través del comportamiento o del cambio actitudinal
5. Conflictos destructivos <i>versus</i> destructivos	Lleva a resultados que pueden ser un continuo desde lo destructivo a lo constructivo
6. Antecedentes	Surge a partir de variedad de antecedentes

Tabla 2. Diferencias entre el conflicto interpersonal e internacional

Variable	Diferencias
1. Número de partes	En el conflicto internacional la situación compleja con más de dos partes con aliados o adversarios. Las partes no son homogéneas. El conflicto se complica porque sus miembros están jerarquizados. La posibilidad de recursos adicionales y posibles soluciones aumentan

sigue

Variable	Diferencias
2. Número de problemas	En el escenario internacional existen más conflictos aunque ese aumento de asuntos ofrece más posibilidades de concesiones.
3. Salida	Es más difícil salirse de las relaciones internacionales que de las interpersonales.
4. Asimetría de poder	En las relaciones internacionales las diferencias de recursos es muy amplia. El estado más poderoso tiende a imponerse.
5. Obligación de acatar los acuerdos	En las relaciones internacionales la mayoría de las naciones actúa según su criterio a pesar del Derecho Internacional.
6. Efectividad de la intervención de terceras partes	En las relaciones internacionales hay poco lugar de intervención de terceras partes.
7. Audiencias	En la escena internacional cada acto ocurre a la vista de observadores internacionales. Los negociadores se muestran con posturas más duras y más extremas.
8. Representatividad de la negociación	En las negociaciones en el nivel internacional siempre hay representantes frente al nivel interpersonal donde la gente se representa a sí misma
9. Información sobre el otro	En el aspecto internacional es más difícil aclarar las expectativas, las intenciones o las preferencias.
10. Confianza	En el nivel internacional existen más diferencias culturales, más informaciones inciertas, más implicados y tendencia a tener al otro haciendo conjeturas para obtener ventajas.

sigue

Variable	Diferencias
11. Instituciones y burocracias	Las poderosas estructuras institucionales como los ejércitos no tienen paralelismo con el nivel interpersonal.

#### 1.1.4. Causas centrales del conflicto

Moore [16] señala cinco fuentes del conflicto que se identifican con dificultades de relaciones con las personas, problemas de información, intereses divergentes o percibidos como incompatibles, resistencias estructurales o conflictos de valores.

Siguiendo a Moore [16] definimos los conflictos de relación como los irreales o innecesarios porque se deben a los estereotipos, falsas percepciones, falta de comunicación que conducen a una espiral de escalada hacia relaciones destructivas. Los conflictos de información se dan cuando las personas están mal informadas o no se sabe distinguir cuál es la información importante, o la interpretación de la información es errónea o insuficiente caso en que el conflicto se denominaría innecesario; otros conflictos pueden ser auténticos al no ser compatible los procedimientos utilizados para recoger datos y/o la información. Los conflictos de intereses ocurren cuando uno o más implicados creen que para realizar sus necesidades debe ser a costa de su antagonista y ocurren a sobre asuntos importante (dinero, recursos, tiempo), de procedimiento (la manera en cómo se aborda) o psicológicos (respeto, confianza). Los conflictos estructurales son causados por formas opresivas establecidas por fuerzas externas como la autoridad, la organización o

la geografía entre otras. Los conflictos de valores (creencias de la gente para dar sentido a sus vidas) cuando éstos se intentan imponer por la fuerza a otros.

### 1.1.5. Elementos presentes en los conflictos

Formando la estructura del conflicto aparecen los siguientes elementos: personas, procesos y problemas [17].

De estos elementos, personas responde al quién está involucrado y las implicaciones psicológicas tales como emociones, percepciones, sentimientos, autoestima; proceso es la forma en cómo evoluciona, cómo se trata de resolver, qué decisiones se toman y cómo los implicados se sienten sobre ello; por último problema son las dificultades y cuestiones que enfrentan a la gente y que representa el fundamento del asunto. Desde la perspectiva de análisis y resolución de conflicto en la que estamos centrando el desarrollo de estas páginas elaboramos como herramientas de trabajo las fichas contenidas en las figuras 1-7.

Variable	Resultado
1. Implicados directos	
2. Implicados indirectos	
3. Liderazgo que siguen los implicados	
4. Bases de influencia y relación que siguen los implicados	
5. Posibles coaliciones entre los implicados	

Fig. 1. Ficha para identificar grupos y personas involucrados, tomado de Lederach y Chup [17]

Variable	Resultado
1. De qué manera perciben los implicados el problema	
2. ¿Cómo les ha afectado?	
3. ¿Qué sentimientos sobresalen? ¿Con qué intensidad?	
4.. ¿Qué posturas se toman?	
5. ¿Qué diferencias de percepción existen?	
6. Replanteamiento que mejoraría la situación	

Fig. 2. Ficha para analizar la percepción del problema, tomado de Lederach y Chup [17]

Variable	Resultado
1. ¿Qué asunto/os lo empezó todo?	
2. ¿Qué otros problemas se añadieron?	
3. Grado de polarización	
4. Ruido en torno a la comunicación	
5. Formas de mejora de la comunicación	

Fig. 3. Ficha para analizar la dinámica del conflicto, tomado de Lederach y Chup [17]

Variable	Resultado
1. Forma de comunicación	
2. Red de comunicación	
3. Bases de influencia y relación que siguen los implicados	
4. Posibles coaliciones entre los implicados	

Fig. 4. Ficha para analizar la comunicación en el conflicto, tomado de Lederach y Chup [17]

Variable	Resultado
1. Intereses de cada implicado	
2. Valores de cada implicado	
3. Necesidades que motivan a cada uno	
4. Preocupación de cada uno	
5. Propuestas de solución de cada uno	

Fig. 5. Ficha para describir el fondo del conflicto, tomado de Lederach y Chup [17]

Variable	Resultado
1. Puntos concretos que se deben resolver	
2. Obstáculos en la toma de decisiones	

Fig. 6. Ficha para listado de puntos concretos para resolver el conflicto, tomado de Lederach y Chup [17]

Variable	Resultado
1. Factores que limitan las acciones	
2. Posturas extremas de cada implicado	
3. Objetivos alcanzables que todos pueden aceptar	
4. Intereses y necesidades que todos tienen en común	
5. ¿Qué propuestas están todos dispuestos a hacer?	

Fig. 7. Ficha para describir recursos existentes que modulen las diferencias esenciales en el conflicto, tomado de Lederach y Chup [17]

### 1.1.6. Variables del conflicto

Como dice Cohen [18] en los conflictos humanos aparecen parámetros comunes como son: historia (los conflictos comienzan y se desarrollan), intensidad o nivel de tensión mantenido según los momentos, necesidades psicológicas

o carencias que cada individuo necesita resolver, desencadenantes del conflicto o incidente que manifiesta un conflicto, percepciones o divergencias entre la realidad y lo que las partes perciben y participantes no implicados o personas que no son protagonistas directas en el conflicto.

### 1.1.7. Dinámica previsible del conflicto

La investigación señala que los conflictos de forma básica tienen básicamente tres etapas que se denominan escalada, estancamiento y desescalada [5] aunque no necesariamente todos los conflictos siguen el ciclo completo.

Un conflicto no llevado adecuadamente en las primeras etapas tiende a subir en lo que los autores denominan escalada y es donde se producen transformaciones que lo incrementan e intensifican. En esta fase las partes intentan sacar el mayor partido y hay un endurecimiento de las tácticas y estrategias utilizadas que van de promesas a amenazas, de intento de persuasión a coacción. Los problemas aumentan, se generalizan y se personalizan, se incrementan las personas implicadas y además el interés por vencer al otro o hacer daño se convierte en el objetivo. Las personas implicadas se ven afectadas por sesgos y errores [3] que pueden explicar el proceso de transformación del conflicto como son la percepción selectiva, el sesgo del anclaje, el entrampamiento, las profecías autocumplidas, el sesgo de confirmación o el error atribucional.

En la intensificación del conflicto, las personas tienden a elegir lo que quiere ver sobre el contrincante y descartar lo demás; a aferrarse a la primera información a buscar y seleccionar aspectos que refuerce la postura preconcebida descartando aquella que la contradiga; a aferrarse a las

cuestiones aunque se demuestre que son equivocadas. Otro de los mecanismos de transformación que los autores señalan dentro de la escalada es el entrampamiento o el apego irracional al primer compromiso [19] o lo que Dawes [20] denominó «efecto del coste invertido» fenómeno en el que la inversión realizada influye en las decisiones futuras es decir las partes consideran que han utilizado muchos recursos en perseguir sus objetivos y se ven atrapadas entre dos extremos, la idea de proteger la inversión y el deseo de evitar las pérdidas.

Con respecto al error atribucional muchos estudios demuestran [21] que en los conflictos en escalada lleva a considerar los malos comportamientos del otro como indicador de sus intenciones hostiles y si el comportamiento es de amistad indica debilidad.

La fase de estancamiento es el punto en el que a partir de él nada puede ir a peor, es el punto de transición entre derrotar al adversario pero sin recursos o intentar conseguir los propósitos con la colaboración. Las razones de esta situación son el fracaso de las tácticas competitivas, falta de recursos, pérdida de apoyo y altos costes. Se ubica aquí fenómeno de salvar la cara y es que aunque la persona reconozca que debe hacer concesiones no está dispuesta a ser la primera en ello y esto durará hasta que una parte o un tercero desactiven el mecanismo y comience la desescalada [5].

En la última fase la de desescalada la situación ha llegado a un límite intolerable, las partes vislumbran que tienen que empezar a arreglar los problemas pero ninguna quiere ser la primera. Los implicados han invertido muchos recursos en el conflicto y ceder podría significar debilidad. Rubin [5] sugiere que una estrategia adecuada para resolver

conflictos sería la de empezar por los problemas más fáciles de solución. Sherif [22] propone la introducción de «metas supraordenadas», es decir, objetivos en los que ambas partes pueden coincidir. Alzate [14] manifiesta que hay que desarrollar las habilidades de escucha activa y leer entre líneas en los mensajes. Una revisión de la investigación revela que las palabras, la insuficiente o el exceso de comunicación o el ruido en el canal son fuentes potenciales de conflicto [23]

## 1.2. Negociación y mediación

La negociación es una herramienta para resolver diferencias o un proceso en el que dos o más partes intentan llegar a un acuerdo [12].

Existen dos grandes enfoques de la negociación, la negociación distributiva y la negociación integrativa. Lo más destacable de la negociación distributiva es que actúa en condiciones de suma cero, es decir lo que una persona gana es a costa de lo que la otra pierde; su esencia es que se considera que la cantidad sobre la que se negocia es fija mientras que en la negociación integrativa se produce bajo el supuesto en el que se puede crear una solución en la que todo el mundo sale ganando [24].

### 1.2.1. Ambiente para la negociación

Para que una negociación tenga éxito se deben identificar las personas con algún interés puesto que la ausencia de una parte decisiva reduce la posibilidad de acuerdo. Debe haber interdependencia de necesidades e intereses de unos y otros, disposición para negociar, medios de influencia en

los otros, voluntad de acuerdo, sentimiento de urgencia y de imprevisibilidad del resultado de no negociar (ejemplo una resolución judicial es más imprevisible que una negociación). También es importante que los negociadores estén convencidos de que hay opciones aceptables de acuerdo que merece la participación en el proceso, estar legitimados o tener autoridad para decidir y disponer de recursos adecuados para negociar tanto en habilidades como en medios. Para finalizar este detalle de condiciones que facilitan la negociación una vez establecido el acuerdo los participantes deberán establecer un plan realista para llevarlo a cabo [25].

### 1.2.2. El proceso de negociación

El proceso de negociación consta de cinco fases: preparación y planificación, definición de normas básicas, explicación y justificación, negociación y resolución de dificultades y por último cierre y ejecución [26]. En la fase de preparación debemos:

- Identificar la naturaleza del conflicto.
- Conocer la historia que ha llevado a esta situación.
- Partes involucradas y qué percepciones tiene del conflicto.
- Saber lo que quiere obtener cada parte.
- Qué metas pretende conseguir cada una.
- Definir intereses y necesidades.
- Qué es probable que la otra parte solicite.
- Atrincheramiento de posturas.
- Intereses intangibles u ocultos.
- Qué es posible aceptar.

Una vez realizado el esfuerzo de identificar todas estas

cuestiones los autores [27] recomiendan elaborar una lista priorizándola de modo que no se pongan todas las cuestiones a la vez encima de la mesa evitando así posibles bloqueos en la negociación.

Para que el acuerdo en la negociación se mantenga en el largo plazo los negociadores deben atender tanto a los intereses tangibles como intangibles (como el respeto, salvar la cara, el prestigio) y deben descubrir las necesidades subyacentes, porque en éstas podrían ser similares en ambas partes y podría dar lugar a soluciones que satisficiera a todos. El siguiente paso que debe quedar claro son los objetivos perseguidos, de los que los especialistas [27] distinguen seis categorías: objetivos agresivos cuyo foco es el efecto sobre la otra parte; objetivos competitivos cuya meta es conseguir mayor ganancia que la otra parte; objetivos cooperativos o aquellos que se consiguen sin costes o pérdidas de la otra parte; objetivos individualistas que son los centrados en lo que consigue la propia parte; objetivos defensivos o los que buscan evitar un resultado en concreto; objetivos combinados donde las partes pueden tener un conjunto de objetivos de distinta naturaleza.

Continuando con la fase de preparación el paso siguiente es evaluar puntos fuertes y debilidades, desarrollar argumentos de apoyo, conocer nuestros límites (es decir los puntos de ruptura donde las negociaciones no continuarían) y analizar a la otra parte.

Evaluada toda la información sobre los aspectos anteriores se deberá elegir en enfoque global o estrategia que deberá llevar la negociación.

Lewicki et al. [28] definen un modelo que denominan

negociación estratégica con cinco categorías como resultado de combinar la relación con la otra parte y los resultados con un gradiente en ambas variables que van de bajo a alto. Las estrategias resultantes serían evitación, acomodación, competición, colaboración y compromiso.

La evitación es la no negociación, es decir, ningún aspecto es tan importante como para negociar activamente, bien porque no se necesite a la otra parte, o bien porque los costes sean demasiado altos.

La estrategia de acomodación se utiliza cuando la importancia en la relación es más importante que el resultado; la visión se centra en el largo plazo.

En la estrategia de competición es más importante el resultado que la relación. Es la visión de que los resultados son fijos y que por tanto hay que conseguir lo máximo.

La negociación colaborativa considera importantes la relación y el resultado. Las partes intentan conseguir el mejor resultado fortaleciendo al mismo tiempo su relación.

Por último, la negociación mixta es una combinación de las anteriores.

En la segunda fase, que definimos como de definición de reglas básicas, las partes intercambiarán sus propuestas y exigencias iniciales y se determinará quién va a negociar, lugar, plazos, limitaciones y procedimientos específicos.

En la tercera fase, que es la de aclaración y justificación se proporcionará a la otra parte cualquier documento que

ayude a apoyar su postura.

El cuarto momento del proceso es el de negociación puro, en el que una relación de toma y daca siguiendo básicamente dos estrategias fundamentales de negociación que son la visión distributiva o integrativa las partes intentarán un acuerdo.

La quinta fase es la de cierre donde se formalizarán los acuerdos alcanzados, se realizará un resumen de todo lo acordado preguntando a las partes si se acepta la oferta actual, si se tienen objeciones, ofreciendo alternativas entre distintas propuestas, enumerando los problemas que continúan redactando un documento formal o cerrando en muchas ocasiones con un apretón de manos.

### 1.2.3. Mediación

La mediación es la intervención de alguien neutral en un conflicto con la meta de ayudar a los implicados a resolver sus problemas mejorando el proceso de comunicación ayudando a definir los problemas, a comprender los intereses de cada uno y a generar posibles soluciones de la controversia. El mediador es un facilitador, no impone soluciones y son las partes las responsables de las decisiones [29].

Según Moore [25] el rol del mediador puede ser diferente dependiendo de la situación:

- Facilitador de la comunicación, del derecho a las partes a estar presentes, del proceso y del procedimiento que lleve a la solución.
- Creador de recursos sugiriendo ideas que abra nuevas

- vías a la negociación.
- Explorador de las dificultades asistente en la definición de intereses básicos.
  - Agente que ayuda a las partes a reflexionar.
  - Actor que está dispuesto a asumir la culpa de decisiones desagradables.
  - Legitimador que refuerza el que las partes consientan en el derecho que los otros tienen a estar presentes en la negociación.

De modo genérico la investigación señala [30-32] que los cometidos de un mediador son: cambiar el sistema de comunicación potenciando el contacto directo en función de la fase en la que esté el conflicto; potenciar o restringir la audiencia pública de la reunión; ampliar los recursos; ayudar a los contendientes a identificar los problemas y las opciones; enfocar y priorizar el conjunto de problemas que están alrededor del asunto; introducir metas supraordenadas, es decir objetivos que traspasan al conflicto y que convienen a ambas partes; salvar las apariencias desviando la responsabilidad de las cuestiones hacia sí mismo dejando libre a las partes de los signos de debilidad o pérdida; forjar confianza; apaciguar emociones; invertir comportamientos negativos; separar posiciones de intereses; ayudar a las partes a crear alternativas y facilitar la autonomía de las partes pues el mediador no decide solo ayuda.

El mediador elegirá en función del contexto, de la naturaleza del conflicto y de su desarrollo distintas estrategias; el modelo de Carnevale [33] clasifica su comportamiento en relación al cruce de dos variables antecedentes que son parcela común percibida y nivel de preocupación de que las partes lleguen a un acuerdo en cuatro estrategias que son: solución

de problemas o integrativa; compensación o esfuerzo por que las partes hagan concesiones; presión o forzar a las partes a llegar a acuerdos; no actuar o dejar que las partes se guíen por su cuenta.

Moore [34] señala doce etapas en la mediación. que son:

1. Establecer contacto con las partes.
2. Seleccionar una estrategia que oriente la mediación.
3. Recoger y analizar datos antecedentes.
4. Diseñar un procedimiento con detalle de la mediación.
5. Crear clima adecuado.
6. Comienzo de la mediación.
7. Definir los problemas y establecer la hoja de ruta.
8. Poner sobre la mesa los intereses ocultos.
9. Suscitar opciones de acuerdo.
10. Evaluar las opciones.
11. Negociación final.
12. Acuerdo final

## 2. CASO PRÁCTICO: «EL PUENTE SOBRE EL RÍO KWAI»

### 2.1. Reparto del guión

- Director: *David Lean*
- Protagonistas principales
- Willian Holden (Shears)*
- Alec Guinness (Coronel Nicholson)*
- Yack Hawkins (Mayor Warden)*
- Sessue Hayakawa (Coronel Saito)*
- James Donald (Mayor Clipton)*
- Geofrey Horne (Teniente Joyce)*
- Andre Morell (Coronel Green)*
- John Boxer (Mayor Hughes)*
- Ann Sears (Enfermera)*

### 2.2. Contexto y resumen de la película

La Segunda Guerra Mundial prendió en Europa, con una escalada de conflicto sin precedentes que se extendió hasta envolver a 57 naciones en la más grande conflagración mundial con consecuencias terribles para la humanidad: muerte, exterminio, destrozos, pérdidas materiales, bomba atómica, hambre y enfermedad [36, 37].

Para contextualizar el conflicto mundial en esta parte del planeta puntualizamos algunas cuestiones [38]: la política internacional de Japón en 1940 giró a expandirse en los territorios del Sur, Indochina colonia francesa, Birmania, India y Malasia colonias británicas y Tailandia. Este aumento de influencia japonesa en el Sur de Asia preocupó a Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos que impusieron un aislamiento económico a Japón, bloqueando también la

entrada de petróleo y prohibiendo el paso de sus barcos por el Canal de Panamá que provocaron la caída de su comercio exterior en un 79 % y la bajada de las importaciones de petróleo en un 89 %. Japón reaccionó atacando simultáneamente las Indias Orientales de Holanda, Hong Kong, Filipinas, Malasia, Borneo, Singapur y Pearl Harbour. En Asia se libraron luchas, ocupando la Indochina Francesa, con operaciones en el Océano Índico, campañas en Birmania, India y en todo el Sudeste Asiático [Figura 8].



Fig. 8. Mapa de Asia. Elaboración propia

La acción de esta película [39] [40] se desarrolla en Birmania (Sudeste Asiático) y ambientada en la Segunda Guerra Mundial, en un campo de concentración prisioneros japonés emplazado junto al río *Kwai* en el centro de la jungla

que limita a Birmania y Tailandia, donde los prisioneros que allí sobreviven, como el comandante *Shears* (*William Holden*), padecen enfermedades, están desmoralizados y gracias a los sobornos obtienen mejoras para pasar por enfermos y no trabajar. Un batallón de prisioneros ingleses al mando del coronel *Nicholson* (*Alec Guinness*) es conducido a este lugar.

Al mando del campo está el coronel *Saito* (*Sessue Hayakawa*) que tiene la orden de construir un puente para el ferrocarril sobre el río *Kwai* para el transporte de ejércitos y manda trabajar a todos los prisioneros incluidos todos los oficiales, premisa que *Nicholson* no acepta. Para hacer cambiar de opinión a *Nicholson*, éste es maltratado, encerrado e incomunicado en un zulo; mientras tanto, sus hombres sabotean las obras.

*Saito* sigue el código de honor *bushido* por el que una persona que ha dejado que la hagan prisionera ha perdido el honor y puede ser tratada como animal, pero el comandante tiene el encargo de construir el puente y si no cede no podrá acabarlo en la fecha indicada, por tanto afloja su conducta ante *Nicholson*, lo libera, pero llora en privado la deshonra.

El problema sucede cuando el inglés cae en la obsesión de construir algo que dure en el tiempo y por lo que sea recordado, importándole más la obra que las vidas de sus soldados.

Mientras tanto, un prisionero, soldado americano, *Shears*, huye logrando llegar a líneas aliadas; una vez allí, un comando lo elige en contra de su voluntad como guía para regresar al campo y destruir el puente que está en

construcción. El comando logra llegar al sitio el día de su inauguración, mina el puente y espera a que pase el tren para hacerlo volar. Una bajada del nivel de las aguas del río deja al descubierto los cables, que *Nicholson* descubre y alerta. En la lucha que sigue *Shears* muere y *Nicholson* cae con heridas mortales. Instantes antes de morir *Nicholson* se arrepiente y su cuerpo cae encima del detonador, vuela el puente y el tren que pasaba en ese momento.

### 2.3. Desarrollo del conflicto

Para seguir la dinámica del conflicto vamos a centrar nuestra práctica en los siguientes personajes:

- Coronel *Nicholson* (Coronel del batallón inglés prisionero).
- Coronel *Saito* (Japonés, jefe del campo de concentración).
- Comandante *Warden* (jefe del comando).
- Doctor *Clipton* (prisionero, personaje neutral).

Podemos distinguir en esta película claramente las fases del conflicto que propone Alzate [14]:

- Intensificación o escalada.
- Estancamiento.
- Desescalada.

Tal y como hemos señalado en la primera parte de este trabajo, las situaciones conflictivas pueden llegar a situaciones absurdas, innecesarias o irreales [16]. El film que analizamos está basado en la novela de Boulle [41] que construye el relato con el fin de efectuar una alegoría sobre lo absurdo de las guerras; la trama es una metáfora, el hombre construye y destruye al mismo tiempo que pierde la visión de

si le beneficia o le perjudica. Lo que estudiamos aquí es una película pero su soporte fue real, es decir, la historia de un conflicto humano sin precedentes.

Los primeros planos se adentran en la jungla hasta descubrir la vía férrea al lado de unas tumbas y poco a poco el sonido de la selva es sustituido por los de la guerra. Desde los primeros minutos se van destacando contrastes, por ejemplo, cultura e incultura [42] en los que podemos vislumbrar antagonismos que van a provocar la fase de escalada, de entrada, hombres que hacen prisioneros a otros.

El contraste entre lo oriental y lo occidental se produce con la entrada a paso de desfile de los prisioneros que silban «la marcha del coronel *Bogey*» en el campo japonés; en este momento se produce el primer contacto entre el Coronel *Saïto* y el Coronel *Nicholson*, Oriente y Occidente, el conflicto se manifestará después de forma verbal, como base las diferencias entre el código de honor oriental (*bushido*) y la ley internacional occidental (la Convención de Ginebra) usada por *Nicholson* como justificación a su negación a que los oficiales trabajen.

*Shears* es el protagonista americano que intenta la supervivencia a toda costa. Este personaje representa la desobediencia con ironía frente a la obediencia escrupulosa del oficial británico; es el personaje sin motivación, sin ideales ni patriotismo; la ley que respeta es la suya propia.

El discurso a los prisioneros recién llegados y la exigencia de que todos incluso los oficiales trabajen en el puente por parte de *Saïto* establecen el pulso de fuerza y el enfrentamiento entre los dos coroneles, *Saïto* y *Nicholson*.

Este es el momento en el que se inicia la escalada del conflicto y podemos observar claramente:

- Surge la **condición** que el coronel no está dispuesto a cumplir «los oficiales no trabajarán como los soldados».
- Percepción selectiva** por parte del coronel *Nicholson* «el coronel ha comprendido» y entrapamiento, es decir apego a los compromisos previos.
- Las **transformaciones incrementales** que hacen que el conflicto escale con:
  - Cambio de **tácticas blandas a tácticas duras**, es decir del discurso a la amenaza con la ametralladora y el castigo en «el horno».
  - Giro del foco de los **problemas a las personas** con una personificación de los antagonismos (cuando los soldados intentan salir en defensa de *Nicholson*, éste los detiene «los soldados irán a trabajar en el puente con los oficiales» y *Nicholson* «al horno»):
    - Coronel Nicholson «sin leyes no hay civilización» como vencido orgulloso recreando su mundo para salvaguardar su forma de vida y posición militar, transformando la adversidad.
    - Coronel Saíto «esto es una guerra y no una partida de cricket» es el que ha vencido, no se puede separar de su honor.
  - También podemos ver una transformación motivacional hacia una **orientación competitiva** entre los personajes, la atracción que se da entre ellos con mezcla de competición y atracción por el adversario.

- La intransigente percepción de la vida militar es lo que une a *Nicholson* y a *Saito* (cuando sale del horno *Nicholson* intenta mantener el paso con dignidad a pesar del cansancio provocado por el cautiverio; *Saito*, responsable del campo de prisioneros dieciséis, hace suyo el lema del General *Yamamoto* «trabajar con alegría» para incentivar a los prisioneros), pero su enfrentamiento dialéctico pasa a **tácticas de amenazas**, la ametralladora se impone y ya no hay salida. Para desactivar estos momentos surge una figura clave, el doctor *Clipton* que actuará como personaje neutral o **mediador** su actuación sirve para desactivar la escalada del conflicto, para acercar a las partes a un diálogo, aunque en principio no sea fructífero.
- Clipton* racionaliza y objetiva los hechos, *Saito* y *Nicholson* actúan con ofuscación «ambos han perdido el juicio, o lo he perdido yo». *Clipton* interrumpe por un momento la escalada del conflicto, *Saito* cambia “la ametralladora” por “el horno”.
- En la etapa de cautiverio *Clipton* **asume la mediación**, visita a *Saito* y negocia con él la visita a *Nicholson*, su liberación para que pueda dirigir a sus hombres con un objetivo interesante para *Saito*, «construir el puente».
- A partir de este momento se produce la fase de **estancamiento** del conflicto con el fracaso de las **tácticas competitivas** y el **agotamiento de los recursos**, *Clipton* visita a *Nicholson*, negocia con él para que ceda argumentando que si no lo hace, todos sufrirán las consecuencias. Pero *Nicholson* no consiente «es aquí donde debemos ganar», *Saito* tampoco asiente.

- Las reuniones entre los contendientes se suceden pero sin acuerdo; ambos se necesitan, saben que no van a llegar a ningún sitio de este modo, pero ninguno quiere ser el primero en dar un paso, lo que lleva a un estancamiento que durará hasta que una de las dos partes o un tercero logre desactivarlo, se necesita por tanto poner en marcha el mecanismo que Alzate [14] denomina **salvar la cara**.
- ¿Qué mecanismo logra iniciar la **desescalada**? El alto mando japonés fija una fecha concreta a *Saito* en la que el puente deberá estar terminado e introduce sin intervenir en el conflicto una **meta supraordenada** [14] o, lo que es lo mismo, un objetivo de gran interés a los dos jefes. «El puente» es el objetivo que trasciende el conflicto y que será la base de la cooperación. Durante la cena se produce un principio de acuerdo entre ambos rivales cuando convienen que «el principal cometido de un oficial es mandar»; *Saito* sabe que necesita a *Nicholson* pero necesita una justificación para poder **salvar la cara** y encuentra la excusa perfecta «celebramos el día de... y por tanto voy a conceder una amnistía general que sacará a *Nicholson* de su cautiverio, a cambio de que éste dirija a sus hombres en la construcción del puente».
- Mecanismos psicológicos que deberíamos tratar para que no destruyan a las personas:
  - Paso en el personaje de *Saito* vencedor autoritario a actor vencido amargado, que llora oculto su derrota y que prepara su harakiri para autocastigarse [43]. La película presenta a *Saito* como el gran perdedor pero a su vez con muchos matices humanos.

- El cambio de motivación en *Nicholson*, la idea de construir el puente le fascina porque será una obra que le pervivirá, la gran obra que da sentido a una vida dedicada enteramente al ejército, olvidando incluso que tiene un enemigo delante, dejando a la luz su egoísmo.
- Nicholson* tendrá que ejercer su liderazgo, convencer y lograr que sus subordinados colaboren y abandonen la idea del sabotaje en la construcción del puente.

La idea del liderazgo está desarrollada, *Nicholson* traslada a sus hombres la meta colectiva contra Oriente, «construir algo que deje huella perdurable de su país», demostrar la civilización occidental es superior, los conocimientos de los ingenieros británicos son superiores a los de los japoneses. *Nicholson* no actúa solo, se apoya en un equipo donde los personajes despliegan sus conocimientos técnicos y de supervisión, «...si usted fuera el ingeniero ¿dónde construiría el puente?, desde luego no aquí, el fondo es arenoso, los pilares se hunden..., lo haría más abajo donde el río se estrecha y el fondo es rocoso...», «... si usted tuviera que dirigir a los hombres..., desde luego no lo haría como ellos, hacen trabajos dobles, están desorganizados, se molestan unos a otros...».

*Clifton*, el personaje del mediador, nos devuelve a la racionalidad dudando de que lo del puente sea una buena idea. Tal y como plantean los investigadores [11,12,16] los conflictos innecesarios o irreales que conducen a la escalada de destrucción pueden hacernos perder la visión de lo sensato e introducirnos en situaciones absurdas en la que al final todos pierden «...la locura o la obsesión de Nicholson,... ¿es realmente una buena idea?, ¿no será colaboración con el

enemigo?...». La conclusión final de la película está definida de nuevo por el médico, «...¡qué locura!...».

## 2.4. Proceso de negociación y mediación

Siguiendo el modelo de Harvard [44] señalamos las llaves de salida del conflicto en el film:

### 1. Las alternativas:

Es un campo de prisioneros con vigilancia, pero el mayor enemigo es la jungla, por tanto las alternativas como la huida son malas. Un *zoom* de la película con la mirada de *Nicholson* alrededor demuestra que escapar es imposible «...hay que ganar aquí...» sería la frase clave, con los recursos propios, no hay otros.

### 2. Intereses. Posiciones. Objetivos.

Detrás de la posición de las partes se encuentran sus necesidades reales, inquietudes, deseos, esperanzas y temores.

En *Nicholson* el sentimiento del deber, el respeto a la autoridad, la obsesión por la disciplina y el amor por la obligación bien cumplida.

En *Saito* el orgullo racial, la mística de la autoridad, el miedo a no ser tomado en serio o al ridículo.

La necesidad de salvar la cara es igual de vital para británicos y japoneses. Los actos en apariencia opuestos son manifestaciones de la misma realidad. El coronel japonés y el coronel británico tienen en realidad el mismo tipo de espíritu.

¿Podemos identificar los intereses de cada parte?

Por parte de *Saito* «...El pueblo japonés necesita la vía férrea para continuar su serie de victorias, conquistar el

subcontinente indio y finalizar rápidamente la guerra. Por ello es esencial acabar la obra lo más pronto posible; en el plazo de seis meses, de acuerdo a las órdenes de su majestad imperial. Ello redundará también en el interés de todos ustedes. Cuando la guerra termine, es posible que se les conceda la oportunidad de volver a sus hogares bajo la protección de nuestro ejército. La misión de ustedes edificar un puente sobre el río *Kwai*”....»

Por parte de *Nicholson*:

Mantener la disciplina y la moral de las tropas

Construir un puente que le pervivirá.

Sin embargo la negociación se centra en posiciones conflictivas:

«...Ningún oficial trabajará...» (postura de *Nicholson*)

«...Aquí trabajarán todos por igual...» (postura de *Saito*)

La negociación que entra en juego nos demostrará cómo poco a poco, *Saito* y *Nicholson* descubren que tienen intereses compartidos: la construcción del puente.

*Nicholson* es el líder ante su tropa, no puede perder su reputación como jefe y a su vez son sus hombres, sus principales opciones, su fuerza.

*Saito* es el comandante del campo, su tradición, su código de honor, le hace inadmisibles una derrota, necesita construir el puente que le han ordenado. Para demostrar que ejerce el poder se sube a una tarima, para estar por encima.

3. ¿Qué estrategia usa *Nicholson* frente a su adversario? Siguiendo a Siegel y Fouraker [45] definimos una estrategia dura.

- a) La negociación tiene un alto nivel de exigencias
- b) No hay concesiones
- c) Nivel elevado de expectativas mínimas.
- d) Inflexibilidad.

Ante todo quiere mantener la disciplina; *Nicholson* aunque está prisionero, prepara, planifica con su equipo las estrategias a seguir.

Esta planificación le lleva al éxito ante *Saito* al tener perfectamente preparado con sus hombres, cómo será el puente, el tiempo que llevará construirlo, cuál será el sitio idóneo, cuántos hombres necesitará, de qué recursos dispone. Esta preparación sobre escritos, planos y expertos o directores de las diferentes áreas, se convierte en su principal baza, hasta conseguir que los captores sirvan el té a los prisioneros.

El tiempo es un determinante importante en una negociación. *Nicholson* se da cuenta de que esta variable es muy importante para *Saito* y eso hace que se muevan las posiciones iniciales.

#### 4. Opciones

¿Qué tipo de negociación sigue?

En este caso sigue una negociación integrativa porque añade valor es decir construir el puente.

#### 5. Criterios de legitimidad

Un acuerdo es mejor en la medida que a cada parte le parece justo. ¿Se ha escrito el discurso de la victoria de la otra parte? Una negociación ha tenido éxito cuando, no hay vencedor ni vencido y podemos analizar que *Saito* es

el gran perdedor, llora desesperadamente, prepara incluso su suicidio. En una negociación también debemos tener en cuenta estos mecanismos psicológicos, que dejan huella en la otra parte, que dejan heridas mal cicatrizadas.

Dentro de los aspectos citados en el párrafo anterior destacamos como *Nicholson*, siempre le reconoce a *Saito* su jefatura del campo, siempre lo considera. Aun cuando ya tiene la victoria, siempre le cede a *Saito* la última palabra, «...ya lo he ordenado... », «...eso que me sugiere también lo he ordenado...», es decir lo deja seguir siendo el comandante que da las órdenes, aunque sea *Nicholson* el de las ideas, el de la planificación.

La relación va mejorando en la medida que las partes trabajan conjuntamente.



### 3. CONCLUSIONES

Las personas necesitan vivir en sociedad y en esa convivencia requieren compaginar los intereses individuales y los colectivos. Muchas veces ambos tipos de intereses corren paralelos y en otras son incompatibles generando conflictos. Los individuos, las familias, las organizaciones sufren de forma continua conflictos por tanto profesionales e investigadores [35] proponen una adecuada gestionarlos.

Existen formas distintas de solucionar el conflicto como hemos detallado en este trabajo siendo la más habitual la negociación donde dos o más partes resuelven sus dificultades con el diálogo y los pactos.

También hay en la vida de la organización negociaciones diarias entre trabajadores y empresarios, clientes y proveedores, compañeros de trabajo, etc. En algunas ocasiones, la negociación no resuelve el conflicto de base y es necesario la intervención de un tercero que es el mediador. En nuestro país tienen cada vez más importancia los sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos que se están extendiendo como alternativa a la vía judicial en muchos ámbitos como por ejemplo el familiar, el de los consumidores, el laboral, etc.

Hemos querido por tanto sintetizar en estas páginas el desarrollo teórico del conflicto, la negociación y la mediación añadiendo como práctica la visión de la película *El Puente sobre el río Kwai* que refleja claramente todo el proceso y sobre los que los estudiantes pueden realizar sus reflexiones.



#### 4. BIBLIOGRAFÍA

1. Diccionario de la Lengua Española (sitio en internet). Real Academia Española. Disponible en <http://dle.rae.es.html> Acceso el 26 de junio 2016.
2. Diccionario de la Lengua Inglesa (sitio en internet). Merriam-webster dictionary. Disponible en <http://www.merriam-webster.com>. Acceso el 26 de junio 2016.
3. Robbins S, Judge, TA. *Introducción al comportamiento organizativo*. 10ª ed. Madrid: Pearson Educación, SA; 2010.
4. Deutsh M. *Constructive conflict resolution: Principles, training and research*. Journal of Social Issues 1994; 50:13-32.
5. Rubin JZ, Pruitt DG, Kim, SH. *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. 3ª ed. Nueva York: Mc Graw Hill;2004.
6. Arrow E, Mnookin RH, Ross L, Tversky A, Wilson R. *Barriers to conflict resolution*. Nueva York: Norton;1995.
7. Weber M. *Economía y sociedad*. 3ª ed. México: Fondo de Cultura Económica;2014.
8. Burton JW. *Conflict Resolution and Human Needs: Linking Theory and Practice*. Nueva York: Routledge;2013.
9. Galtung J. *Solving conflicts: a peace research perspective*. Honolulu: University of Hawaii Institute for Peace;1989.
10. Kelman HC. *Resolving Deep-Rooted Conflicts. Essays on the theory and practice of interactive problem-solving*. Nueva York: Routledge; 2016.
11. White RK. *Psychology and the Prevention of Nuclear War*. United States: New York University Press;1986.
12. Robbins SP, Judge TA. *Introducción al comportamiento organizativo*. 10ª ed. Madrid: Pearson Educación SA;2010.
13. Jervis R. *Alliances, Perceptions, and Current Frictions* en Fernández S, Smith M. *Perceptions and Policy in Transatlantic Relations*. Prospective visions from the US and Europe. Nueva York: Routledge;2009; pp 5-25.
14. Alzate R. *Análisis y resolución de conflictos. Una perspecti-*

- va psicológica*. Bilbao: Servicio Editorial Universidad del País Vasco;1998.
15. Lewicki RJ, Litterer JA, Minton JW, Saunders DM. *Negotiation*. Burr Ridge Illinois: Irwin Press;1994.
  16. Moore, C. *El proceso de mediación*. Barcelona: Granica Ediciones;1995.
  17. Lederach JP, Chupp M. *¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas para la paz!* Guatemala: Editorial Semilla;1995.
  18. Cohen R. *Students Resolving Conflict*. 2ª ed. Glenview Illinois: Good Year Books;2005.
  19. Plous S. *The Psychology of Judgment and Decision Making*. Nueva York: McGraw-Hill;1993; pp. 217-225.
  20. Dawes RM, Hastie R. *Rational choice in an uncertain world*. 2ª ed. California: Sage Publication, Inc;2010.
  21. Ross L, Nisbett RE. *The person and the situation*. Cornwall: Pinter & Martin Ltd;2011.
  22. Sherif M, Sherif CW. *Social psychology*. En Alzate R. *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Bilbao: Servicio Editorial Universidad del País Vasco;1998;pp 69-70.
  23. Peterson RS, Behfar KJ. *The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2003;92:102-112.
  24. Walton RE, McKersie RB. *A behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. 2ª ed. Nueva York: ILR Press Books;1991.
  25. Moore C W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. 4ª ed. San Francisco: John Wiley & Sons;2014.
  26. Lewicki RJ. *Bargaining and Negotiation, Exchange*. *The Organizational Behavior Teaching Journal*.1981;6:39-40.
  27. Munduate L, Martínez JM. *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema;1994.
  28. Lewicki RJ, Hiam A, Olander KW. *Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation*. Nueva York: John

- Wiley & Sons;1996.
29. Slaikeu CA. Para que la sangre no llegue al río. Barcelona: Granica;1996.
  30. Pruitt DG. Negotiation Behavior. Nueva York: Academic Press;1981.
  31. Rubin JZ. Some roles and functions of a mediator. En Alzate R. Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica. Bilbao: Servicio Editorial Universidad del País Vasco;1998;pp 207-209.
  32. Rubin JZ, Pruitt DG, Kim SH. Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement. En Alzate R. Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica. Bilbao: Servicio Editorial Universidad del País Vasco;1998; pp 207-209.
  33. Carnevale PDJ. Strategic choice in negotiation. Negotiation Journal.1986;2;41-56.
  34. Moore, CW. *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. En Alzate R. Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica. Bilbao: Servicio Editorial Universidad del País Vasco;1998;pp 212-213.
  35. Munduate L, Medina FJ, (Coords.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Ediciones Pirámide;2005.
  36. Liddel Hart BH. *Historia de la Segunda Guerra Mundial*. Barcelona: Caralt; 2001.
  37. Hillgruber A. *La Segunda Guerra Mundial. Objetivos de guerra y estrategia de las grandes potencias*. Madrid: Alianza;1995.
  38. Coox AD. *The Pacific War*. En Duus P. *The Cambridge History of Japan*. Volume 6. The Twentieth Century. Edinburgh: Cambridge University Press; 1997;pp 315-376.
  39. Bravo-Díaz D. *La deshumanización en la guerra. La visión cinematográfica del ejército japonés de II Guerra Mundial, desde Batán (1943) hasta The Pacific*. Revista de la Inquisición.2011;15;119-150.
  40. DVD: *El Puente sobre el Río Kwai*. Columbia Pictures /Planeta Agostini.
  41. Boulle P. *El Puente sobre el Río Kwai*. Madrid: Celeste;2001.

42. Moreno-Cantero R. *David Lean*. Madrid: Cátedra;1993.
43. Fernández-Valentín T. *David Lean. La Emoción y el espectáculo*. Barcelona: *Dirigido por*; 2000.
44. Bercoff MA. *El arte de la negociación: el método Harvard en 10 preguntas*. Bilbao: Ediciones Deusto; 2007.
45. Siegel S, Fouraker LE. *Bargaining and Group Decision Making*. Nueva York: McGraw-Hill; 1967.



