



VNIVERSITAT Æ VALÈNCIA

Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans

Conflicte i tècniques de negociació

Tema 4: CARACTERÍSTIQUES DELS NEGOCIADORS I INTERACCIÓ DE LES PARTS ENFRONTADES

- 1- Percepció i cognició en el conflicte i la negociació
- 2- Les emocions i agressió en conflicte i negociació
- 3- Persuasió en la negociació
- 4- Atracció personal del negociador

Professor: Baltasar González-Anta

Introducció

Dèiem en el tema 1 que cal controlar les emocions pròpies i de l'altra part en el procés de negociació. Malgrat això, controlar implica «gestionar adequadament» en el nostre context. Les emocions són part de la quotidianitat en les relacions laborals i la seua gestió pot portar-nos beneficis tant en processos de negociació formals com informals. En aquest tema es presenten els processos psicosocials bàsics que afecten els actors d'una interacció social com és la negociació. Els negociadors actuen com a resultat de les seues pròpies percepcions i interpretacions de l'altra part i de l'entorn de la negociació. Tot això succeeix dins d'un marc social en el qual les emocions sentides influiran fortament les conductes que puguen adoptar els negociadors. Farem una menció especial a la conducta agressiva que pot aparèixer en el negociador si la tensió i les seues males interpretacions suposen una escala del conflicte.

Ara bé, aquests processos psicosocials no actuen lliurement, ja que, si alguna cosa caracteritza una negociació, és la labor de persuasió que constantment ha de realitzar qui es definisca com a bon negociador.

1. Percepció i cognició en el conflicte i la negociació

La percepció social és un procés a partir del qual captem la informació i tractem de comprendre altres persones. És per això que la percepció, com a procés bàsic de recepció i comprensió de la informació, succeeix al llarg de tot el procés de negociació. La formació d'impressions és un dels elements d'especial consideració en el marc de la negociació.

La cognició social és un procés que descriu la manera en què interpretem, analitzem, recordem i emprem la informació. La cognició facilita la comprensió del món i ajuda a organitzar tota la informació que ens arriba contínuament. «Com pensem sobre els altres». No obstant això, les capacitats limitades de la persona fan necessari l'ús de tècniques per a reduir l'esforç cognitiu implicat a donar sentit al món social (per exemple, en l'obra *Thinking fast and slow*, Daniel Kahneman parla de biaixos i heurístiques). Així, les heurístiques (dreceres cognitives) es converteixen en un instrument d'ús freqüent en els processos d'interacció i per tant en la negociació.

1.1. Formació i maneig d'impressions

1.1.1. Concepte d'impressió

La formació d'impressions és el procés mitjançant el qual ens formem impressions dels altres. Les impressions sorgeixen d'un procés cognitiu relacionat amb l'emmagatzematge, el record i la integració d'informació social. Habitualment ens formem les impressions d'una manera ràpida i simple i classifiquem a les persones en categories que ja coneixem.

El negociador sol fer ús de les impressions com a estratègia per a generar un clima favorable a la negociació. Això implica la importància d'avaluar la impressió que volem donar a partir de la nostra imatge i comportaments. D'altra banda, el negociador ha de ser conscient de la importància de formar-se impressions realistes de l'altra part (valorant les possibles motivacions ocultes de l'altra part), i sobretot, tenir precaució amb la utilització excessiva o ús ineficaç de les impressions.

1.1.2. Maneig de les impressions

Les persones en general, i els negociadors en particular, desitgen generar bones impressions. Els esforços que fan les persones per a crear bones impressions es denomina maneig d'impressions o autopresentació. Les tàctiques de maneig de la impressió es divideixen en dues categories:

- L'acte-millora: fa referència a l'esforç per incrementar el seu atractiu enfront d'uns altres per mitjà de tècniques per a millorar l'aparença física a través de l'estil de manera de vestir, l'empolainat personal i l'ús d'accessoris.
- La millora dels altres: fa referència a l'esforç per fer que la persona objectiu se senta bé de diverses maneres: *a)* adulació: consisteix a fer afirmacions que afalaguen a la persona; *b)* mostrar un elevat grau d'interès per aquesta persona; *c)* fer petits favors; *d)* demandar-li consell i/o retroalimentació; i *e)* expressar simpatia de forma no verbal.

La seua utilització excessiva comporta efectes negatius com la tendència a crear impressions molt negatives d'uns altres per l'excés d'adulació i el tracte negatiu als subordinats.

1.2. Heurístiques

Alguns problemes de la negociació són deguts a l'ús d'heurístiques i biaixos inadequats. Malgrat això, l'ús d'heurístiques no és negatiu per si mateix, sinó sols en alguns casos i quan no es controla. Les heurístiques i els biaixos existeixen perquè complien una funció en el passat: ens facilitaven els processos cognitius per a prendre decisions de manera àgil, en un context en què la velocitat de resposta podia suposar, literalment, la vida.

1.2.1. Concepte d'heurístic

Les persones tendim a fer pocs esforços mentals per a pensar sobre altres persones i del seu voltant. Per a aconseguir-ho, utilitzem regles que ens permeten fer judicis socials de manera ràpida amb un esforç reduït, i extraiem, mitjançant això, decisions complexes. A aquest procés per a extraure decisions complexes de manera ràpida l'anomenem heurística. Així doncs, es poden definir les heurístiques com a regles simples per a prendre decisions complexes o fer inferències de manera ràpida i sense esforç.

En negociació es dona un ampli ús d'heurístiques a causa de la gran quantitat d'informació que cal manejar i la gran confusió i ambigüitat de la situació. Per tant, cal ser conscients que una vegada activats els esquemes i les heurístiques poden influir no sols sobre el pensament sinó també en el nostre comportament en el transcurs de la negociació.

1.2.2. Heurístiques i biaixos

- L'heurística de representativitat és una estratègia per a fer judicis basada en la semblança que tenen els estímuls o esdeveniments que s'avaluen amb altres estímuls o categories. La regla per a això és la següent: com més similar siga un individu al membre típic d'un grup és més probable que pertanga a aquest grup. El gran inconvenient d'aquesta heurística en una negociació és que es tendeix a ignorar la taxa de prevalença (freqüència en la població total) i ens pot portar a decidir una estratègia de negociació incorrecta.
- L'heurística de disponibilitat és una estratègia per a fer judicis basada en la facilitat amb la qual es recorden determinats tipus d'informació, ja que com més fàcil és recordar major és el seu impacte en les decisions. En usar aquesta heurística se suposa equivocadament que el més disponible és el més freqüent o probable, quan a vegades el que recordem primer és el recent, estrany o particular. Així, per exemple, si la meua última negociació en terreny aliè va ser un desastre (perdre-perdre) puc amb aquesta heurística afirmar que és dolent negociar en terreny aliè.

Fonts potencials d'error en la cognició social.

Les fonts potencials d'error fan referència a la tendència que tenim les persones a no utilitzar el pensament racional en determinades situacions i generar conclusions falses sobre els altres. A continuació, s'expliquen les fonts d'error més rellevants i que poden afectar el negociador sobretot si és un negociador inexpert:

- A. Biaix cap al negatiu. Fa referència a la tendència a una sensibilitat més gran davant la informació negativa que la positiva. La informació negativa (biaix cap al negatiu) es manté més temps la memòria que la positiva, ja que la informació negativa pot ser una amenaça per a nosaltres. Per aquesta raó, som més sensibles a aquesta informació negativa que a la positiva.
- B. Biaix optimista. Fa referència a la predisposició a esperar que succeïsquen coses que ho canvien tot positivament; tendim a creure que les coses eixiran bé. El biaix optimista, dona lloc a la fal·làcia de planificació que és la tendència a fer prediccions optimistes referents al mateix temps que portarà fer una tasca determinada. En el costat oposat, trobem els individus que tendeixen a ser pessimistes (persones que s'anticipen a possibles resultats negatius). Serveix com a mecanisme d'autodefensa, de protecció.
- C. El cost potencial de pensar massa. Molts individus consideren que pensar de manera deliberada i racional és més beneficiós que guiar-se per la intuïció, però no sempre és així. Encara que generalment pensar sistemàticament i racionalment genera decisions i judicis de més qualitat i més precisos, en determinades situacions, el resultat pot arribar a ser negatiu perquè genera confusió i frustració per no arribar a trobar la solució òptima, gastant massa temps si aquest últim és un recurs escàs.
- D. El pensament contrafàctic. Fa referència a la tendència a imaginar resultats diferents dels que s'han aconseguit (l'expressió: «el que podria haver sigut»). Aquests pensaments introdueixen soroll i potser desig per un resultat que ja ha passat i no pot aconseguir-se.

- E. Pensament màgic. Fa referència als pensaments que no tenen una base racional, generalment vinculats a fenòmens sobrenaturals, però que, així i tot, semblen convincents. Poden vincular-se a les correlacions il·lusòries i ens porten a prendre decisions basant-nos en dades errònies. Per exemple, pensar que una negociació eixirà bé sols «perquè portes la teua samarreta de la sort». O que tal cosa et protegeix i per tant tot anirà bé (per exemple, Déu, un sant, la sort, etc.).
- F. Supressió del pensament/efecte estruç. Fa referència a l'esforç per mantenir fora de la consciència certs pensaments i informacions, especialment si són negatius o perillosos. La supressió de pensament es duu a terme a través de dos processos: procés de vigilància (es detecten els pensaments no desitjats) i procés operatiu (es busca trobar la manera de distraure'ns pensant en altres coses).
- E. Biaix d'ancoratge. Fa referència a la importància que li donem a la primera informació que rebem o que tenim prèviament. Per exemple, si durant una negociació de salaris algú dona al principi una xifra molt alta i a partir d'aquesta es comença a negociar, posar l'ancoratge en un valor alt beneficia una de les parts en iniciar-se des del seu «L» del LIM.
- F. Efecte Barnum-Forer. Solem tractar les descripcions vagues i generals com si foren específiques i detallades per al nostre cas particular.
- G. Biaix d'autojustificació. Tendència a atorgar només valors positius a una decisió a posteriori, normalment de manera molt subjectiva. Exemple de la casa de Michael Scott en The Office (<https://www.youtube.com/watch?v=oWXNf3JVVpl> minut 4:30).
- H. Biaix de conservadorisme. Les persones tendeixen a anteposar creences prèvies a les idees noves i innovadores sobre un tema en particular.
- I. Biaix de confirmació. Habitualment, la gent té en compte només la informació que dona suport a la seua hipòtesi, i descarta la que va en contra seua.
- J. Biaix de retrospectiva. Percebre com a evidents fets que ja han succeït.

2. Les emocions i l'agressió en conflicte i negociació

En moltes ocasions, les negociacions evoquen emocions; per exemple, la percepció d'injustícia pot portar a la frustració i a l'emoció de la ira. Per contra, les negociacions cooperatives generen sentiments positius i atenuen els negatius, les dues parts senten satisfacció i es redueixen els aspectes que els diferencien (Hegtvedt i Killian, 1999). Així doncs, les emocions positives tendeixen a reduir l'ús de tàctiques competitives i obtenir resultats conjunts beneficiosos per a totes dues parts. Les emocions negatives tendeixen a generar menys conductes constructives i a augmentar l'evasió especialment quan el conflicte és molt intens. Això genera més conductes competitives (De Dreu *et al.*, 2007).

Les emocions poden tenir importants implicacions per a les parts implicades en un procés negociador; per exemple respecte a com respondre i quines estratègies dur a terme.

2. 1. L'emoció

L'emoció és una reacció psicofisiològica a certs estímuls. Es tracta d'una experiència afectiva de caràcter multidimensional que comporta respostes de tipus cognitiu/subjectiu, conductual/expressiu i fisiològic/adaptatiu. Les emocions tenen funcions adaptatives, socials i motivacions per a la persona.

2.1.1. Concepte d'emoció.

Els afectes són una condició neuropsicofisiològica conscient amb valència positiva o negativa, i amb to alt o baix, són primitius i universals. Pot existir sense ser interpretat o atribuït a cap causa; podria dir-se que és innata i que hi ha una tendència innata a l'afecte positiu a fi d'obtenir plaer. És un concepte genèric que abasta tant emocions com estats d'ànim. En la literatura sobre conflicte i negociació, que generalment és del camp de la direcció i gestió empresarial més que de la psicologia, s'utilitza el terme afecte per a referir-se tant a estats d'ànim com a emocions (De Dreu *et al.*, 2007).

Podem diferenciar entre emocions primàries i complexes o secundàries. Les emocions primàries van acompanyades d'una expressió facial, i les emocions secundàries són la unió de diverses emocions primàries, però no s'acompanyen de trets facials universals. A més, també podem dividir-les en emocions positives (o agradables) que s'experimenten quan aconseguim o podem aconseguir els nostres objectius i les negatives (o desagradables) que s'experimenten quan es bloqueja l'assoliment d'objectius.

Les sis emocions universals són:

- Ira ➔ Estat emocional que varia en intensitat, anant de la irritació lleu a la fúria intensa. Pot ser deguda a esdeveniments externs o interns. És una resposta natural i adaptativa davant les amenaces, inspira emocions i comportaments poderosos i sovint agressius que ens permeten lluitar i defensar-nos quan som atacats.
- Por ➔ És una emoció primària negativa que s'activa per la percepció d'un perill present i imminent. La por també implica una inseguretat respecte de la pròpia capacitat per a suportar o manejar una situació d'amenaça, i generalment provoca conductes de fugida.
- Tristesia ➔ És l'emoció negativa que experimentem quan les coses no van com a nosaltres ens agradaria, tenim un contratemps o hem patit una pèrdua. Els desencadenants de la tristesa són la separació física o psicològica, la pèrdua o el fracàs; la decepció, especialment si s'han esvaït esperances posades en alguna cosa.
- Alegria ➔ S'experimenta davant els èxits o els assoliments, la consecució dels objectius que es pretenen. També es produeix per la congruència entre el que es desitja i el que es posseeix, entre les expectatives i les condicions actuals, i en la comparació amb les altres persones.

- Fàstic ➔ El fàstic és una de les reaccions emocionals en les quals les sensacions fisiològiques són més patents. Comporta la generació de respostes de fugida o evitació de situacions desagradables o potencialment nocives per a la salut. Apareix necessitat d'evitació o allunyament de l'estímul. Si l'estímul és olorós o gustatiu, apareixen sensacions gastrointestinals desagradables, com ara nàusea.

EMOCIÓ	DEFINICIÓ	EFFECTES SUBJECTIUS	CONSEQÜÈNCIES
SORPRESA	Produïda per l'inesperat o desconegut. Indeterminada. Funció adaptativa: Prepara per a afrontar successos inesperats.	Ment en blanc. Incertesa (emoció secundària)	Aparició d'una altra emoció. Amplifica intensitat d'emoció següent.
FÀSTIC	Aversió per una cosa desagradable o repugnant. Funció adaptativa, social i motivacional.	Repulsió.	Control social. Base del tracte discriminatori.
POR	Estat emocional negatiu, aversiu, amb activació elevada. Funció supervivència, adaptativa i social. Incita evitació i fugida.	Sensació de tensió, activació, desassossec, malestar, preocupació i recel. Freqüent sensació de pèrdua de control.	Genera bloqueig emocional. Conducta d'evitació (fugida).
ALEGRIA	Sentiment positiu.	Vivència plaent, reforçant, actitud optimista, afavoreix autoestima.	Facilita record en algunes ocasions. Positiva. Flexibilització cognitiva i exploració. Generositat, relacions i llaços.
TRISTESA	Sentiment negatiu amb decaïment de l'estat d'ànim.	Vivència desagradable, abatiment, aflicció, impotència, descoratjament, desconcert, bloqueig, desolació.	Atenua atenció a l'ambient, aïllament, introspecció.
IRA	Sentiment per situacions frustrants o aversives. Interromp processos cognitius i centra l'atenció en afectes negatius.	Estat desagradable, activador, impulsa a la còlera, irritació, fúria, indignació, ofensa, etc. Dificulta processos cognitius.	Orientació al succés, reflexió, valoració negativa i hostil.

--	--	--	--

- **Sorpresa** ➔ És una emoció indeterminada, es produeix davant una situació nova o estranya i desapareix amb rapidesa, incrementa la sensibilitat dels òrgans sensorials per a millorar la receptibilitat de l'organisme.

	EMOCIONS PRIMÀRIES	EMOCIONS SECUNDÀRIES
NEGATIVES	Ira – por – tristesa – fàstic	Vergonya, odi, gelosia, enveja, menyspreu, disgust, preocupació, desesperació, culpa, avorriment, desconfiança.
POSITIVES	Alegria – Sorpresa	Plaer, curiositat, desig, adoració, orgull, èxtasi.

Les emocions positives tendeixen a incrementar la creativitat, cosa que genera més innovació en els acords i es crea valor. A més, es posa de manifest que també actua com a protector de l'autoestima (Thompson, Neale i Sinaceur, 2004). Les emocions negatives tendeixen a ser perjudicials en els processos de negociació perquè: *a)* els negociadors amb emocions negatives tendeixen a jutjar de manera poc precisa els interessos i les metes de l'altra part de la negociació; *b)* perquè els fan més pendents de si mateixos i més egocèntrics, i això els porta a no crear valor; *c)* la ira genera impulsos i conductes d'agressió sense valorar les conseqüències negatives i no atendre la perspectiva de l'altre sobre el conflicte (Thompson, Neale i Sinaceur, 2004). Per tant, les emocions negatives són generalment una qüestió que cal treballar abans del procés de negociació.

2.1.2. Repercussions de l'emoció

La major part de les investigacions sobre l'emoció en el procés de negociació s'han enfocat als efectes intrapersonals de les emocions en la conducta (Forgas, 1998).

2.1.2.1. Resultats en el treball

Els resultats de diferents estudis mostren que un estat d'ànim positiu produeix contagi emocional positiu i resultats positius, menys conflictes i major cooperació. A través d'un mecanisme bastant senzill com és la imitació conductual (mecanismes subjacents del contagi emocional) de conductes afectivament positives, com per exemple somriure, saludar en entrar o dirigir la mirada.

2.1.2.2. Presa de decisions

L'estat d'ànim positiu desenvolupa major precisió en la presa de decisions. Al costat d'això, porta a processos de presa de decisions més eficaç i eficient, ja que facilita l'ús integral, eficient i flexible de nova informació. L'afecte positiu és origen de millors

decisions que l'afecte negatiu. En termes generals, pot ocórrer que l'estat d'ànim positiu permeti a les persones actuar millor en l'aspecte que correspongui a la situació de què es tracte. D'aquesta manera, quan es requereixen respostes més heurístiques i ràpides, les persones amb estats d'ànims positius poden respondre amb un mètode adequat de presa de decisions; si la tasca requereix un procés més exhaustiu i analític, les persones que es troben en una situació de bon estat d'ànim reconeixen aquesta necessitat igual de bé que en el cas anterior.

2.1.2.3. Creativitat

L'afecte positiu influeix favorablement en la creativitat, ja que condueix a un estat d'ànim en el qual s'aprofita major quantitat de material cognitiu per al seu tractament posterior. En conseqüència, una vegada que aquests elements estan disponibles, l'afecte positiu comporta un pensament i una generació d'idees més complexos i flexibles, la qual cosa facilita una major possibilitat de triar elements associats i una major oportunitat que les persones agrupen efectivament tots els elements cognitius amb els quals compten.

2.1.2.4. Negociació i resolució de conflictes

Des d'una mirada psicosocial, les emocions ajuden a tenir informació sobre els sentiments de l'altra part, les seues intencions i l'orientació cap als altres (Kleef *et al.*, 2006). Així, els negociadors tendeixen a utilitzar la informació sobre les emocions del seu oponent per a inferir els seus límits i prendre decisions sobre com prosseguir (Van Kleef *et al.*, 2008). Els negociadors amb emocions negatives tendeixen a transmetre la informació que el seu límit és alt i l'altra part negociadora per a evitar el fracàs de la negociació tendeix a fer concessions. Contràriament, els negociadors amb un oponent feliç tendeixen a creure que el seu límit és baix i que no és necessari fer concessions.

Els estats d'ànim i les emocions positives ajuden, a més, a resoldre conflictes. Els negociadors que manifesten un estat d'ànim positiu solen ser més cooperadors i tenen menys probabilitats d'ocasionar conflictes i, en alguns casos, moltes vegades aconseguen acords que milloren la situació de totes les parts implicades. Els estats d'ànim positius indueixen a les persones a adoptar mètodes més innovadors per a la solució dels problemes, i a més s'afirma que és més probable que aquest tipus de negociadors aconseguisca acords integradors.

L'existència d'un estat d'ànim positiu en un negociador el fa procliu a generar sentiments més positius en el seu contrari, i s'ha associat també la simpatia entre negociadors a un augment de la flexibilitat en el procés de negociació quan els oponents es coneixen entre si. Així mateix, l'estat d'ànim positiu està relacionat amb la persistència i l'augment del grau de confiança en els negociadors, que al seu torn s'ha associat a l'assoliment d'uns resultats millors.

Els estudis dedicats a examinar els estats d'ànim i les emocions negatives en la gestió i la negociació de conflictes se centren a examinar les emocions independents d'ira i de compassió. Sembla que influeixen en l'elecció de negociacions més competitives, obtenen resultats no tan beneficiosos per a les organitzacions, i quan el temps és escàs pot portar l'altra part a reduir les seues expectatives.

Finalment, en estudiar les habilitats derivades de la intel·ligència emocional s'ha comprovat que la percepció emocional influeix en els resultats obtinguts pel negociador individual de múltiples maneres, en molts casos contradictòries. S'ha comprovat que la capacitat de comprendre les emocions influeix positivament en com se sent el contrincant d'una negociació sobre els seus assoliments en aquesta negociació, molt més enllà de la quantitat de diners rebuda pel negociador i del seu afecte positiu intrínsec. Malgrat això, part d'aquests resultats han sigut obtinguts en un context experimental sense incentius econòmics per als participants. A més, resultats recents mostren que alguns components de la intel·ligència emocional són més beneficiosos per al procés negociador fins i tot que les capacitats cognitives generals (Schegel *et al.*, 2018). Això significa que, per a obtenir bons resultats, és més rellevant ser capaç d'entendre com se sent l'altra part que ser molt intel·ligent.

2.2. L'agressió

La forma més comuna d'escalada del conflicte és el càstig o l'ofensa a l'altra part.

2.2.1. Concepte d'agressió

L'agressió pot definir-se com una conducta hostil o destructiva, l'objectiu de la qual és danyar algú, mitjançant insults o bé físicament, amb colps, lesions, etc. Hi ha dos tipus d'agressió:

- Agressió instrumental: valoració de costos i recompenses. És utilitzada com a mitjà cap a un fi, té lloc quan les persones veuen una oportunitat d'obtenir alguna cosa. L'agressió instrumental depèn de les percepcions de recompensa i costos. Aquesta agressió parteix d'una cognició i és premeditada.
- Agressió hostil: resposta a la provocació. Aquesta mena d'agressió no és motivada pel càlcul de pèrdues i beneficis, sinó que naix del desig de ferir una altra persona. És una agressió guiada per l'emoció (probablement ira o por).

2.2.2. Determinants de l'agressió

Els determinants socials

- Frustració: La hipòtesi de la frustració-agressió parteix de dos supòsits: la frustració sempre condueix a alguna forma d'agressió i l'agressió sempre prové de la frustració. La literatura sobre el tema afirma que quan les persones estan frustrades no sempre responen amb agressió. Per contra, mostren moltes reaccions diferents depenent de l'estat d'ànim, de manera que l'agressió no és una resposta automàtica a la frustració, com per exemple la depressió, la tristesa, etc. Ara bé, la frustració és una font potencial d'agressió quan és considerada il·legítima o injustificada.
- Provocació directa: Fa referència a les accions dutes a terme per uns altres que són percebudes com a malicioses. Normalment, l'agressió és el resultat d'una provocació física o verbal dels altres. Quan som objecte d'una agressió tendim a respondre amb la mateixa conducta, especialment si estem segurs que l'altra persona volia danyar-nos.
- Agressió desplaçada: consisteix a agredir algú diferent de la font d'una forta provocació inicial. Aquesta mena d'agressió es dona perquè les persones que

la duen a terme no desitgen o poden agredir la font inicial de la provocació. Després de rebre una forta agressió, un acte desencadenant lleu per part d'una altra persona té com a resultat que aquesta persona es transforma en el blanc d'una forta agressió desplaçada. Per exemple, el teu cap et falta al respecte, i després tu faltes al respecte a un becari que tuteles i l'agredeixes.

- Activació intensificada: La teoria de la transferència de l'excitació planteja que l'activació produïda en una situació pot intensificar les reaccions emocionals en situacions posteriors. Sosté que l'activació fisiològica tendeix a activar-se a mesura que passa el temps i passen situacions incòmodes i irritants. En aquesta situació, quan et trobes amb una molèstia menor, aquesta activació agreuja les teues reaccions emocionals enfront d'aquesta molèstia.

Els determinants situacionals

Hi ha algunes situacions, com ara altes temperatures, estímuls ambientals negatius (soroll, olors desagradables, la pol·lució ambiental, etc.), el consum d'alcohol i drogues, que estan associats amb conductes agressives.

2.2.3. Tècniques per a la prevenció i el control de l'agressió

- Intervencions cognitives: Disculpes i superar els dèficits cognitius.
 - Les disculpes i/o posar excuses relatives a causes més enllà del control de la persona.
 - Superar el dèficit cognitiu mitjançant la preatribució (atribuir accions molestes d'uns altres a causes inintencionades), no posar èmfasis en els greuges previs, reals o imaginaris per mitjà de la distracció mental, etc.
 - Reavaluació i reinterpretació de les situacions provocadores d'agressió.
- Altres tècniques de reducció de l'agressivitat.
 - Exposició a models no agressius. Pot resultar útil establir models no agressius en situacions tenses i potencialment perilloses.
 - Entrenament en habilitats socials. Es podria arribar a reduir la incidència de l'agressivitat dotant els individus potencialment agressius d'habilitats socials bàsiques per a les interaccions socials.
 - Respostes incompatibles. És difícil estar enfadat i alegre al mateix temps i per això es pot utilitzar l'afecte positiu com a mitjà de reducció de l'enuig.

3. Persuasió en la negociació

3.1. Concepte de persuasió

La persuasió és un mètode d'influència deliberat exercit per una persona o grup que intenta generar un canvi actitudinal o conductual dels altres mitjançant l'ús de la comunicació.

3.2. Rutes de la persuasió (central i perifèrica)

L'enfocament cognitiu de la persuasió planteja que les persones poden processar la informació de dues maneres:

- Processament sistemàtic o ruta central (sistema 2 segons Kahneman): implica una anàlisi acurada del contingut del missatge i de les idees que aquest conté; es basa en arguments sòlids a partir de dades i xifres rellevants que permeten que les persones reflexionen sobre l'assumpte. És un processament treballós i requereix atenció i implicació.

Ruta central
 Anàlisi racional.
 Avaluació crítica dels arguments presentats.
 Alta elaboració de pensament entorn del missatge.
 És més durador.
 Serveix per a predir la conducta.

- Processament heurístic o ruta perifèrica (sistema 1 segons Kahneman): analitza la informació amb regles simples, és instintiu i marcadament emocional; pretén que les persones accepten l'argument sense que es reflexione. És un processament menys laboriós i requereix menys atenció.

Ruta perifèrica
 Poc anàlisi racional, quasi automàtica.
 Baixa elaboració de pensament entorn del missatge.
 L'actitud és afectada per elements externs, com l'atractiu de la font, i emocions.
 És menys durador.

Les actituds canviades per la ruta central semblen perdurar més que les canviades per la ruta perifèrica; els canvis via ruta central també són més resistents a posteriors intents de persuasió. Finalment, les actituds canviades per la ruta central estan més relacionades amb el comportament que els canvis via ruta perifèrica, que apareixerien com a resposta a un estímul temporal i que poden desaparèixer en cessar aquest estímul.

Que utilitzem una ruta o l'altra depèn:

- Del coneixement que tenim sobre el tema: si no sabem sobre el tema, no el processem sistemàticament i utilitzem la ruta perifèrica. Si la capacitat per a processar la informació relativa al missatge és alta, utilitzem la ruta central.
- Del grau de motivació: atès que el processament sistemàtic requereix esforç, no l'utilitzem llevat que considerem que es tracta d'un missatge important.
- De la importància del tema: si els missatges no són importants, s'utilitza la ruta perifèrica, i si són importants, la ruta central.
- De la concentració/distracció del receptor: quan el receptor està distret s'utilitza la ruta perifèrica.

Aquesta diferència entre processament sistemàtic i processament automàtic (o ruta central i perifèrica) és important en l'estudi de la persuasió perquè el processament utilitzat determina quina és la millor estratègia per a persuadir. Si pensem que la nostra audiència processarà la nostra informació sistemàticament, aquesta haurà de basar-se en una estratègia diferent que si el processament serà automàtic:

- a) Quan s'utilitza la ruta central, la persuasió té lloc utilitzant arguments «intel·ligents».

- b) Quan s'utilitza la ruta perifèrica, no fa falta donar arguments forts. N'hi ha prou amb associar la idea a estímuls atractius, atendre a la càrrega emocional del missatge o presentar-lo de manera adequada (utilitzar els biaixos a favor teu).

3.3. Elements en el procés persuasiu: la font, el missatge i el receptor

a. La font persuasiva. Les principals característiques que s'han trobat associades a les fonts amb major poder persuasiu: credibilitat i atractiu.

- 1) Credibilitat de la font: Com més creïble és una font, major és el seu efecte en la persuasió. La credibilitat depèn de la competència i de la sinceritat atorgada; la competència es refereix a si el receptor considera que la font té coneixement i capacitat per a proporcionar informació adequada i la sinceritat depèn del fet que siga percebuda sense interessos personals i de la seua falta d'intenció de persuadir.
- 2) Atractiu de la font: les fonts més atractives posseeixen un major poder persuasiu (efecte halo).
- 3) Poder de la font. Les persones amb poder (formal o informal) tendeixen a ser més persuasives que les persones sense poder.

b. El missatge. Alguns dels elements del missatge importants per a la persuasió són:

— MISSATGES RACIONALS (afirmacions sobre dades contrastades) enfront de MISSATGES EMOTIUS (utilitzen arguments per a crear sentiments i emocions en el blanc d'influència).

— MISSATGES BASATS EN LA POR. A més intensitat de por, més eficàcia del missatge persuasiu. Una amenaça serà efectiva si:

— MISSATGES UNILATERALS O BILATERALS

- Els missatges bilaterals són més efectius sobretot si els arguments són rellevants per al receptor.
- Els unilaterals són eficaços si el receptor és poc instruït.

— MISSATGES: QUALITAT I QUANTITAT

- Quan el receptor té més quantitat de coneixement, però combinat amb qualitat, més persuasió.
- Quan el receptor no té coneixement, a més quantitat més persuasió

En general, s'afirma que un missatge serà més persuasiu quan es recolza en informació estadística o exemples, s'explicita la conclusió del missatge, i si el receptor està implicat, també, el missatge inicial és més influent (efecte de primàcia) i també l'últim missatge (efecte de ser recent, *recency*).

c. El receptor. Davant missatges idèntics de contingut i emesos per la mateixa font hi ha persones que són més fàcils de persuadir que unes altres. Així, depèn de la importància de l'assumpte per al receptor (la implicació) o si les persones estan relaxades i són felices, etc.

3.4. Resistència davant la persuasió (reactància, advertiment, evitació selectiva, defensa activa d'actituds i assimilació esbiaixada i polarització de l'actitud)

Els factors més importants que generen resistència a la persuasió són els següents:

- **Reactància.** Fa referència a la reacció negativa de la persona als esforços dels altres a limitar la seua llibertat personal intentant generar accions que ells desitgen que es dugen a terme. La reactància pot ser una reacció als intents agressius de la persuasió.
- **Efecte d'inoculació.** Aquest efecte fa referència a l'exposició, amb anterioritat, a una comunicació on els arguments que s'esgrimeixen són contraris a les actituds de la persona, però aquests són tan senzills que pot rebatre'ls. D'aquesta manera queda immunitzada la persona davant arguments més complexos.
- **Coneixement previ de l'intent persuasiu.** Fa referència al coneixement previ que un discurs està dissenyat per a canviar les nostres opinions; en aquestes circumstàncies estem menys disposats a deixar que ens afecten els missatges persuasius perquè: *a)* tenim més oportunitats de formular contraarguments que poden reduir l'impacte del missatge; *b)* proporciona més temps per a recordar informació i fets rellevants que puguin resultar importants per a la refutació del missatge. Aquesta via és rellevant en actituds que considerem rellevants i succeeixen en menor mesura quan les actituds resulten poc importants.
- **L'evitació selectiva.** És la tendència a ignorar o evitar la informació que contradueix les nostres actituds mentre busquem activament informació consistent amb aquestes.
- **Argumentar contra punts de vista oposats:** fa referència a la contraargumentació de la postura contrària a la nostra i el processament de la informació contrària a la nostra.
- **Assimilació esbiaixada.** Fa referència a la tendència a avaluar la informació contrària a la nostra postura com a menys convincent i menys fiable que la informació que és consistent amb la nostra.
- **Polarització de l'actitud.** Fa referència a la tendència a avaluar l'evidència o la informació de manera que enforteix la nostra actitud inicial i la torna més extrema (biaix de confirmació).

3.5. Autoeficàcia

L'autoeficàcia percebuda es refereix als judicis que cada persona fa de les capacitats pròpies per a aconseguir un cert nivell d'execució. Hi ha una notable diferència entre disposar de les capacitats necessàries i ser capaç d'utilitzar-les en el moment oportú; el rendiment òptim requereix, a més de l'existència d'habilitats, la creença per part de la persona que les posseeix que serà capaç de dur-les a terme amb prou eficàcia.

Un concepte estretament relacionat amb l'autoeficàcia són les expectatives de resultats. Les expectatives de resultats són les conseqüències més probables que produirà la realització de l'acció. Per exemple, la creença que un és capaç d'aprovar un examen és un judici sobre la pròpia eficàcia; la satisfacció per això i el reconeixement dels seus pares i amics és una expectativa de resultats. No és possible separar els resultats esperats del judici d'eficàcia. No obstant això, es pot percebre autoeficàcia en la realització d'una conducta i considerar que en concret no s'obtidran els resultats òptims desitjats. Per exemple, et presentes a un concurs-oposició per primera vegada. Tu pots traure un 10 en l'examen; però saps que, com que no tens mèrits, no obtindràs el resultat òptim (tenir una plaça fixa).

L'autoeficàcia percebuda influeix en:

- *L'elecció de conductes.* Les creences d'eficàcia afecten l'elecció de conductes. Les persones són propenses a evitar aquelles activitats que pensen que excedeixen de les seues capacitats, mentre que duen a terme aquelles altres que es consideren capaces de dominar. Per tant, les autopercepcions d'eficàcia positiva afavoreixen el desenvolupament d'activitats, i augmenten així el nombre de competències; mentre que les percepcions d'ineficàcia indueixen el subjecte a evitar certs entorns i activitats que podrien ser positius, i limiten d'aquesta manera el desenvolupament de les capacitats i impeding la correcció de tals autopercepcions negatives. Resulta interessant el fet que els judicis d'autoeficàcia més útils són segurament els que excedeixen lleugerament les capacitats d'un mateix, ja que d'aquesta manera l'individu emprèn tasques que constitueixen un repte per a ell i li proporcionen la motivació necessària per al desenvolupament progressiu de les seues capacitats.
- *Esforç emprat i persistència.* L'autoeficàcia determina la quantitat d'esforç que, per exemple, es dedicarà per a resoldre conflictes davant possibles negociacions i la quantitat de temps o perseverança a tractar d'aconseguir-ho.
Que aparega el fracàs en el treball és normal. Però la reacció davant el mateix és diferent per als qui es jutgen capaces de dur-ho a terme que per als qui es jutgen incapaços. És per això que les persones que tenen un baix nivell d'autoeficàcia redueixen els seus esforços, abandonen abans la negociació i dediquen menys esforç. Les persones amb un elevat nivell d'autoeficàcia tendeixen a ser més perseverants en les negociacions.
- *Patrons de pensament i reaccions emocionals.* Aquells individus que es consideren ineficaços davant les demandes de l'entorn exageren la magnitud de les seues deficiències i de les dificultats potencials del mitjà. Aquests dubtes creen estrès i ansietat, per la qual cosa distrauen l'atenció de l'individu, i aquest no pot afrontar els problemes, ja que la situació dificulta la utilització adequada de les capacitats de l'individu. No obstant això, aquelles persones amb una autoeficàcia alta, centren els esforços en les demandes que puguem sorgir i se senten motivats enfront dels obstacles que requereixen un esforç més gran.
- *L'home com a productor i no simple predictor de la seua conducta.* L'individu que es considera eficaç s'imposa objectius que afavoreixen els seus interessos i el desenvolupament d'activitats noves; aquests subjectes intensifiquen els seus esforços quan el seu rendiment no s'ajusta a les metes proposades, afronten les tasques amenaçadores sense sentir ansietat i experimenten sota estrès en situacions difícils. Aquests esforços basats en la seguretat en un mateix comporten normalment assoliments per a l'individu. Per contra, les persones que es consideren ineficaços eviten les tasques difícils, redueixen els seus esforços i es donen ràpidament per vençudes davant les dificultats, accentuen les seues deficiències personals, disminueixen les seues aspiracions i pateixen en gran manera ansietat i estrès. Aquests dubtes sobre si mateix disminueixen el rendiment i generen malestar.

Les fonts de l'autoeficàcia resulten rellevants perquè la informació una vegada és seleccionada, és valorada i integrada en els judicis d'autoeficàcia per la persona. Per aquesta raó, fins i tot la consecució d'un alt nivell de rendiment no garanteix l'augment de l'autoeficàcia percebuda. Així doncs, d'una banda, el processament cognitiu de la informació sobre l'eficàcia implica dues funcions: la primera afecta la classe d'informació a la qual l'individu atén com a indicador d'eficàcia personal. La segona, té relació amb les regles de combinació que s'utilitzen per a avaluar i integrar la informació

sobre eficàcia obtinguda a partir de diferents fonts a l'hora d'elaborar els judicis d'autoeficàcia.

4. Atracció personal del negociador

L'atracció dels negociadors és una de les bases del poder i dels processos d'influència en la negociació (De Dreu *et al.*, 2007). Aquest procés psicossocial és considerat més important en les negociacions col·lectives (on les parts són grups) que en les diàdiques (on les parts són individus) (Van Beest, Wilke i Van Dijk, 2003).

3.6. Concepte d'atracció

L'atracció, definida com l'acció de guanyar la voluntat, l'afecte o l'atenció d'una altra, és l'actitud positiva d'una persona cap al negociador. Aquesta avaluació es fa al llarg d'una dimensió actitudinal que pot anar des del grat fins al desgrat. Aquest judici o actitud no se sol quedar en aquesta dimensió cognitivo-avaluativa sinó que sol anar associat a conductes, sentiments i altres cognicions.

1.3. Elements de l'atracció

1.3.1. Proximitat

Dues persones tendeixen a iniciar una relació quan hi ha una proximitat física. Per tant, podem dir que de l'exposició repetida a un nou estímul resultarà una avaluació cada vegada més positiva d'aquest estímul. Ara bé, si la reacció inicial cap a una persona és extremadament negativa, l'exposició repetida no incrementa el grat i pot conduir a un major rebuig entre tots dos.

1.3.2. Característiques físiques

Les reaccions cap a característiques superficials són constants i la majoria de les persones responen a un factor de gran influència que és el grau d'atractiu físic. L'atractiu físic deriva dels aspectes de l'aparença d'una persona que són considerats visualment atractius o no atractius.

L'aparença física és important perquè les persones atractives generen afecte positiu, i aquest condueix a l'atracció. Les persones tendeixen a respondre positivament cap a aquells que són atractius i negativament cap a aquells que no ho són.

Deixant a un costat el rostre, quan coneixem a algú per primera vegada reaccionem a una varietat de factors. Qualsevol característica observable pot actuar com el desencadenant que evoque un estereotip i conduir a un grat o desgrat immediat. També són importants les diferències conductuals a més de la consistència de la conducta. Cal destacar que l'atracció a partir de les característiques físiques no depèn de la nostra preferència, sinó de la imatge que genera en l'altra part, que és la que ens interessa. Així, potser nosaltres vestim informals o molt mudats en el nostre dia a dia, però caldrà que adaptem la roba i l'estil al context de la negociació. Un bon exemple d'aquesta adaptació el tenim en l'estil del polític Pablo Iglesias, que al començament de la seua carrera portava sempre un estil informal; però en les últimes aparicions portava vestit i corbata, possiblement de cara a facilitar les negociacions amb els partits de centre.

1.3.3. Emocions positives i negatives

L'atracció es basa en respostes afectives. Els dos aspectes més rellevants de l'emoció són la intensitat i la direcció (si és positiva o negativa). Les avaluacions positives i negatives estan basades en emocions positives o negatives. Les emocions determinen el grat o desgrat, i l'atracció està basada en reaccions afectives com l'aparença, actituds i altres atributs de la persona.

En certs casos, els sentiments positius i negatius no estan basats en el que ha dit o ha fet la persona amb la qual negociem, sinó que hi ha altres fonts emocionals (experiència recent, l'estat físic o estat d'ànim) que influeixen en les avaluacions immediates dels altres.

1.3.4. Grat o desgrat

L'atracció cap a una persona es basa en les respostes afectives que són activades per esdeveniments diversos (per exemple, sorolls) i per característiques de la persona. L'afecte genera una resposta avaluativa que va del grat al desgrat i una conducta que va de la relació a l'evitació.

1.3.5. Similitud i/o semblança

A la conclusió que s'ha arribat després de diversos estudis és que la similitud és rellevant per a l'atracció interpersonal perquè les persones tendeixen a ser favorables a aquelles que són similars a si mateixes, considerant diversos atributs (creences, valors, actituds i interessos). Quan es donen uns nivells elevats de similitud entre dues parts es genera confiança en compartir una sèrie d'idees i valors, la qual cosa facilita una negociació més pròxima i més positiva per a totes dues parts. Si no hi ha similitud, és quasi impossible tenir punts en comú i no pot dur-se a terme una negociació cordial. Una vegada dues persones descobreixen que són prou similars per a establir una amistat, cal fer un pas més, que és comunicar a l'altra persona el grat i, per tant, que hi haja un grat mutu.

La similitud genera afecte positiu i la falta d'aquest afecte negatiu, perquè les persones busquen el consens per a poder verificar el que les persones creuen i el que fan. Al costat d'això, la perspectiva evolucionista afirma que les persones temem i odiam aquells que són visiblement diferents de nosaltres. D'aquesta manera, la falta de similitud és una font potencial de rebuig.

Algunes anotacions finals (conclusions)

El títol d'aquest resum podria portar a confusió, ja que aquest tema inclou dins de la part «d'interacció de les parts» qüestions tan importants i diverses com poden ser la gestió emocional de la negociació o l'ús adequat de la persuasió. Així, cal que estudiem aquest tema amb atenció i comprenent bé els conceptes. Especialment les emocions han sigut tractades en aquest tema de manera molt breu, però en els últims vint anys s'ha començat a parlar de la «revolució afectiva en les organitzacions» (Barsade i Gibson, 2007; Ashkanasy i Dorris, 2017). Per tant, és recomanable que, no necessàriament ara però sí en el futur, aprofundi en la comprensió i la gestió de les emocions, especialment si us

dediqueu a la negociació professionalment, perquè és un tema poc treballat pels manuals de negociació; però és un tema clau per a comprendre la conducta humana, i per tant el procés negociador.

Malgrat això, també en aquest tema hem treballat com és percebut el conflicte, i com treballar la nostra projecció en l'altra part per a persuadir-la cap als nostres interessos. Com en els temes anteriors, cal que aquest tema s'integre amb els altres i es comprenga en el conjunt de la resta del temari.

Referències

- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90.
- Barsade, S.G. & Gibson, D.E. (2007). Els motius pels quals l'afecte és important en les organitzacions. *Revista d'empresa*, 22,60-90.
- De Dreu, C. K., Beersma, B., Steinel, W., & Van Kleef, G. A. (2007). *The psychology of negotiation: Principles and basic processes*.
- Lawler, E. J., & Bacharach, S. B. (1987). Comparison of dependence and punitive forms of power. *Social forces*, 66(2), 446-462.
- (Apunts bassats en) Navarro, P. G., Insa, L. I. L., & Llorens, R. Z. (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional*. Madrid: Síntesis.
- Schlegel, K., Mehu, M., van Peer, J. M., & Scherer, K. R. (2018). *Sense and sensibility: The role of cognitive and emotional intelligence in negotiation*. *Journal of Research in Personality*, 74, 6–15. doi:10.1016/j.jrp.2017.12.003
- van Beest, I., Wilke, H., & van Dijk, E. (2003). The excluded player in coalition formation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 237-247.
- van Kleef, G. A., Ashkanasy, N. M., & Cooper, C. L. (2008). Emotion in conflict and negotiation: introducing the emotions as social information (EASI) model. *New horizons in management*.