

# Tema 1.

## EL CONFLICTO EN EL MARCO DE LAS RELACIONES LABORALES

### Introducción

1. Concepto de conflicto.
2. Tipos de conflictos
3. Proceso de conflicto
  - **Condiciones antecedentes**
    - Fuentes potenciales del conflicto
    - Focos del conflicto
  - **Cognición y personalización**
  - **Intenciones de manejo del conflicto**
  - **Conductas de gestión del conflicto**
  - **Resultados del conflicto**
    - Consecuencias funcionales
    - Consecuencias disfuncionales
4. Estrategias de gestión positiva del conflicto
  - **Estimular el conflicto**
  - **Frenar el conflicto**

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA/ BIBLIOGRAFIA BÀSICA

- González, P., Linares, L.I. y Zurriaga, R. (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional*. Madrid: Síntesis.

### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA/BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTÀRIA

- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional* (365-393). México: Pearson Educación
- Van de Vliert, E. y De Dreu, C. (2005) El conflicto en las organizaciones: La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto. En: Munduate, L; Medina, F.J. (Coord.) (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (31-43). Madrid: Pirámide.
- Medina, F.; Luque, P. y Cruces, S. (2005). Gestión del conflicto. En: Munduate, L; Medina, F.J. (Coord.) (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (45-71). Madrid: Pirámide.



VNIVERSITAT  
DE VALÈNCIA



# TEMA 2:

---

# LA NEGOCIACIÓN EN ENTORNOS LABORALES

**COORDINADORAS**

Pilar González-Navarro  
Lucía I. Llinares-Insa

**TEMA 2.**  
**LA NEGOCIACIÓN EN ENTORNO LABORALES**  
**(González-Navarro, P. y Llinares, L.)**  
**Resumen de los contenidos descritos en la bibliografía básica**

Las relaciones laborales, la toma de decisiones y las acciones colectivas implican siempre algún tipo de negociación entre varias partes (De Dreu, Beersma, Steinel y Van Kleef, 2007). Estos procesos de negociación generan creatividad y fortalecen las relaciones interpersonales, pero también pueden generar ira, resentimiento y conducir a intercambios hostiles (De Dreu, 2010).

Las negociaciones son procesos que generan mucha ambigüedad e incerteza y, en ocasiones, requieren toma de decisiones complejas. Para comprender los procesos de negociación del conflicto, las partes implicadas y los gabinetes de recursos humanos necesitan conocer cómo la gente busca y procesa la información y cómo toma decisiones estratégicas (De Dreu, Beersma, Steinel and Van Kleef, 2007).

### **1. CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN**

La negociación como estrategia para la resolución de conflictos surge por la necesidad de las partes en conflicto de encontrar una zona común en la que alcanzar un acuerdo. Es muy probable que antes de plantearse una negociación, las partes en conflicto hayan intentado solucionar sus problemas de algunas otras formas. Por ejemplo, pueden haber intentado encontrar una solución pidiendo e intercambiando algunos recursos como habitualmente se hace en la “resolución de problemas” (Kennedy, Benson y McMillan, 1984). También es posible que alguna de las partes pueda ejercer alguna forma de influencia sobre la otra parte y haya intentado solucionar sus problemas imponiendo sus demandas, o todo lo contrario, que una parte haya cedido para evitar un incremento del conflicto. Sin embargo, si las partes han decidido negociar ninguno de estas otras opciones ha sido eficaz, el conflicto no se ha resuelto de la forma esperada para alguna de las partes o el conflicto ha derivado en otros conflictos que reclaman de un pacto consensuado.

No existe una definición unánime sobre el concepto de negociación ya que en cada una de ellas se destacan diferentes elementos que, de alguna forma, siempre están presentes de manera explícita o implícita en su conceptualización. Vamos a presentar algunas definiciones propuestas en la literatura para terminar con los elementos más importantes que definen una determinada interacción como negociación.

- La negociación es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas” (Pruitt, 1981, p.1)
- La negociación es un proceso de gestión de conflictos entre dos o más partes en el que se modifican las demandas iniciales hasta llegar a un compromiso aceptable para las partes implicadas (Kennedy, Benson y McMillan, 1990)
- Confrontación entre protagonistas estrechamente y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder, con el interés puesto en reducir sus diferencias para llegar a una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado (p. 63, Bellanger, 1984)

Todas y cada una de estas definiciones son igualmente válidas por lo que preferimos en lugar de restringirnos a una de ellas, quedarnos con los elementos más característicos y definitorios de una negociación (Rubin y Brown, 1975; Medina y Munduate, 2005).

Así, podemos decir que para que una interacción la podamos definir como negociación es necesario que:

1. Existan dos o más partes implicadas. Para poder negociar deben existir al menos dos partes que estén en conflicto, pueden existir más partes y hacer el proceso de negociación más complejo, pero en esencia repetirán todo lo que ocurre cuando hay dos partes. Además, cuando un conflicto únicamente es percibido y definido como conflicto por una de las partes, no es posible su negociación.
2. Existe una relación de poder entre las partes. Sin embargo, para que se de la negociación es necesario que exista cierto equilibrio de poder. Cuando una de las partes tiene más poder que otra o una parte otorga más poder a otra, es muy probable que la parte que dispone de más poder lo use y por tanto es más difícil que se pueda realizar una negociación propiamente dicha. Sin embargo, cuando hablamos de poder en negociación no estamos hablando del poder que otorga al negociador el cargo, el estatus, la posición o su rol sino de un poder subjetivo, manipulable y eje fundamental del resultado final de la negociación. Por tanto, solo es posible negociar si existen diferentes grados de poder entre las partes, pero nunca un poder absoluto de alguna de las partes (Kennedy, 1990).
3. Existe interdependencia entre las partes implicadas (De Dreu et al, 2007). El tipo de interdependencia es la base de la elección de las estrategias a utilizar, establece los límites de cada parte e informa sobre las posibilidades de acuerdo que existen.
4. Existe conflicto de intereses y ganancias/pérdidas tangibles y/o subyacentes. Hablamos de conflicto de interés tangibles y /o subyacentes porque junto a los elementos manifiestos que tienen que negociarse y que suelen ser los síntomas de un conflicto manifiesto entre las partes, existen un buen número de elementos no tan evidentes, que denominamos intereses subyacentes, y que en ocasiones son tan importantes para la gestión eficaz de una negociación como los intereses manifiestos objeto de negociación. El descubrimiento de los intereses subyacentes además de los evidentes es una de las tareas más importantes de la negociación, como ya veremos, y su abordaje en la negociación es una garantía del éxito. De hecho, se afirma que (Ovejero, 2004) si no se solucionan los aspectos latentes será muy difícil solucionar los elementos manifiestos. De la misma forma, los resultados de una negociación pueden ser también tangible o intangible. Por ejemplo, satisfacción o afecto positivo (De Dreu et al, 2007).
5. Existe voluntad entre las partes de llegar a un acuerdo y su relación de poder representa el equilibrio de fuerzas. La negociación es un proceso al que las partes acuden voluntariamente para intentar alcanzar un acuerdo sobre ciertos elementos interdependientes. El acuerdo al que se llegue dependerá de los juegos de poder ahora bien las partes negocian porque creen que el acuerdo alcanzado será más beneficioso que no llegar a ningún acuerdo (De Dreu et al, 2007).
6. Aparecen procesos de ofertas y contraofertas. Toda negociación conlleva un proceso de ofertas y contraofertas que marcan el ritmo habitual en toda negociación. Cuando se negocia las partes esperan este proceso bidireccional de dar-pedir y recibir. Cumplir con este ritual genera confianza y permite que el proceso de negociación evolucione hacia el acuerdo. Genera confianza porque es una demostración de que estamos dispuestos en reducir nuestras expectativas para alcanzar un acuerdo.

## 2. TIPOS DE NEGOCIACION

De la misma forma que no existe una única forma de negociar un determinado objetivo, podemos encontrar diferentes formas de negociar según la composición de las partes (individual, con representantes, con la intervención de terceros), el ámbito en el que se desarrolla (comercial, social, diplomática), su modo de desarrollo (informal/táctica, formal/explicita), las partes implicadas (dos partes, múltiples partes), los niveles implicados (interpersonal, intergrupales, interorganizacional, internacional) y también en función del carácter de la interacción (distributiva, integrativa y mixta) (ver Munduate, 1992). De todas ellas, la tipología más útil para la gestión del proceso de negociación y el control de los resultados es la que diferencia entre negociaciones distributivas, integrativas y mixtas. La base teórica que fundamenta esta tipología es la teoría de la interdependencia (Kelley & Thibaut, 1978). En ella se pone de manifiesto que cada una de las partes influye sobre la otra parte y el resultado en función de sus acciones y las motivaciones (egoístas o prosociales) que están en su base. El primer tipo de interdependencia es la competitiva, el segundo tipo es la de coordinación y el tercer tipo es la motivación mixta.

Estos tres tipos de interacción o tipos de negociación son posibles y su eficacia dependerá de una serie de criterios que debemos atender para su selección: el manejo de la información, la comprensión del oponente, el énfasis en lo común o en las diferencias y la búsqueda de soluciones (Medina et al., 2005). Así, podemos usar la información en beneficio propio o pensando en el logro de un acuerdo más o menos equilibrado. También podemos entender y atender los objetivos de la otra parte o podemos querer satisfacer sobre todo nuestros objetivos. Además, podemos estar buscando objetivos comunes o centrarnos en las diferencias para aumentar las ganancias propias. Por último, podemos buscar soluciones integradoras o pretender salir ganando a expensas de las pérdidas de la otra parte.

Así, cada uno de estos tipos de negociación tiene objetivos claramente diferenciados y formas de actuación muy distintas que responden a la orientación social de las personas implicadas en el proceso negociador (Messick & McClintock, 1968) y de la cultura (De Dreu, 2010). Ahora bien, pese a que cada persona tendemos a realizar conductas sobre la base de motivos más egocéntricos o más prosociales, hay situaciones que desencadenan cambios en ellas (e.g. instrucciones de terceras partes o manipulaciones de los estados de ánimo) (De Dreu & McClusker, 1997). Vamos a estudiarlas cada uno de estos tipos de negociación en función del carácter de la interacción (Munduate., 1992; Ovejero, 2004).

### 1) Negociación distributiva o competitiva

Este tipo de interacción por definición implica la distribución de los elementos en conflicto que son percibidos como incompatibles o de suma cero o se trata de recursos limitados en donde se incrementa la ganancia personal y su resultado es la privación del otro. Por ello, el PRINCIPIO BASICO que sustenta este tipo de negociación es: *“lo que una parte gana, la otra lo pierde”*.

El OBJETIVO de la interacción para las partes en conflicto será *maximizar los beneficios propios*.

Las BASES PSICOSOCIALES que sirven de soporte para una negociación distributiva son:

- Están motivados por un interés egoísta. Buscan su máximo provecho e ignoran los resultados de la otra parte. Así pues, están motivados a conseguir



el máximo éxito personal (Beersma & De Dreu, 1999). Uno de los aspectos que más a preocupado a la literatura sobre el tema es el por qué competir. Coombs (1973) sugirió dos motivos: a) la avaricia de aspectos tangibles o intangibles (e.g. dinero, tierras, poder, etc.; y b) miedo. Esta segunda depende de las expectativas sobre la conducta del otro que están en su base (de Dreu, 2010).

- La interacción se establece en términos de confrontación.
- Se insiste en la posición, con poco margen de flexibilidad.
- Prima la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos comunes.
- Se enfatizan las diferencias entre las partes buscando el beneficio personal.
- El poder es el elemento clave. El poder de las partes en conflicto se usa como táctica a fin de desempatar la posición de los negociadores.
- La información se usa de forma estratégica para conseguir mayor poder y manipular a la otra parte.
- Se desempeñan roles individuales y disfuncionales ya que siguiendo el objetivo de este tipo de negociación se percibe al otro como rival y opuesto. Por ello, se agrede, se obstruye o se pretende dominar indiscriminadamente.
- Lógicamente con estas bases psicosociales, el clima de la interacción será competitivo.

Entre las TACTICAS más usadas está la distorsión y manipulación de la información, la opresión del oponente, las exageraciones y las amenazas. Además, como señalan De Dreu et al (2007) los grupos tienden a ser más competitivos que las personas cuando actúan individualmente.

Por ello, este tipo de negociación es más probable cuando los elementos en juego son cuantitativos (salario, promoción, etc.) y/o cuando se negocia un solo elemento. Cuando se negocia un solo elemento, la negociación versa sobre cómo se divide y distribuye tal valor.

Los posibles RESULTADOS de esta interacción son: ganar-perder; perder-perder y perder-ganar. Lo que no aparecerá en ningún caso es una situación ganar-ganar. Por ello, en este tipo de negociación solo será una gestión eficaz del conflicto si los resultados son importantes a corto plazo y si no son importantes la relaciones con la otra parte. Cuando tenemos que interaccionar con la otra parte en más ocasiones o son importantes las relaciones con la otra parte, este tipo de negociación no será eficaz ya que los deseos de revancha por los resultados negativos de una de las partes de la interacción minaran futuras negociaciones e impedirán que se logren situaciones de ganar-ganar que son o deberían ser el principal objetivo de las negociaciones en entornos laborales.

## 2) Negociación integrativa o cooperativa

La negociación integrativa se genera en situaciones en donde hay una relación simbiótica entre las partes (De Dreu, 2010). Este tipo de interacción por definición supone la integración de los elementos en conflicto que son percibidos como compatibles o de suma positiva y se pretende que ambas partes trabajen conjuntamente. Por ello, el PRINCIPIO BASICO que sustenta este tipo de negociación es: *“juntos podemos incrementar nuestras ganancias”*.

El OBJETIVO de la interacción para las partes en conflicto será *maximizar los beneficios de ambas partes y hacer una distribución óptima de los recursos*.

Las BASES PSICOSOCIALES que sirven de soporte para una negociación distributiva son:

- Sobre su base hay un motivo prosocial que pretende beneficios para ambas partes donde el bienestar, la moralidad y la justicia son importantes (Beersma & De Dreu, 1999). De Dreu (2010) afirma que la confianza en la otra parte está en la base para la negociación cooperativa, aunque no es suficiente.
- La interacción se establece en términos de colaboración.
- Se valora la creatividad y búsqueda de opciones constructivas y dinámicas.
- Se priorizan los intereses colectivos sobre los individuales.
- La información se comparte libremente con la otra parte.
- Se desempeñan roles funcionales que faciliten, regulen y coordinen el logro de objetivos de ambas partes de la negociación y se cuidan los elementos afectivos.
- El clima de la interacción será de credibilidad, reciprocidad y confianza.
- Todas estas bases psicosociales demandan unos interlocutores con habilidades sociales.
- Los acuerdos que se logran integran las necesidades y aspiraciones de ambas partes (De Dreu et al, 2007)

Entre las TACTICAS más usadas está la transparencia de la información, la ausencia de exageraciones y las amenazas y la presencia de honestidad y veracidad durante toda la negociación. Algunas de las reglas o comportamiento que pueden optimizar este tipo de negociación son:

1. No identificar las posiciones con las personas que las defienden. Hay que separar a las personas de las posiciones que defienden. Se puede decir “Tus objetivos son muy estrictos” pero no se debe decir “Tu eres muy estricto”.
2. Centrarse en los intereses y necesidades. No en las personas.
3. Generar gran cantidad de alternativas para la gestión del conflicto.
4. Insistir en la fijación de criterios objetivos.

Este tipo de negociación es más probable cuando los elementos que están en juego son no cuantificables (calidad, clima laboral, etc.) y/o cuando se negocian diversos elementos que permitan alcanzar una distribución ajustada a las necesidades de cada parte.

Los RESULTADOS más probables de esta interacción son el incremento de la satisfacción en las partes en conflicto, la mejora de las relaciones, el aumento de la autoeficacia y el logro situaciones de tipo ganar-ganar. Cuando el acuerdo es integrativo, De Dreu et al (2007) afirman que se darán acuerdos de alta calidad que integrarán las necesidades y las aspiraciones de las partes, generando armonía social, incrementando los sentimientos de autoeficacia, reduciendo la probabilidad de futuros conflictos, y estimulando el orden y la estabilidad. Junto ello, Weingart et al (1993) afirman que este tipo de resultados aumentan la confianza y desarrollan expectativas positivas hacia el otro.

La gestión eficaz del conflicto es más fácil a partir de este tipo de negociación sin embargo también es cierto que necesita de la presencia de dos recursos importantes y escasos que pueden dificultar su uso: tiempo y confianza. Para poder poner en práctica las bases psicosociales en las que se fundamenta este tipo de negociación necesitamos del tiempo suficiente para crear un entorno de trabajo con creatividad, integración y clima positivo, recursos difíciles en entornos de trabajo dinámicos y competitivos, donde las demandas tienen que ser alcanzadas casi antes de ser definidas. Además, solo es posible este entorno de trabajo cuando existe una absoluta confianza entre las

partes en conflicto. Ahora bien, también es fácil pensar, que si existiera este nivel de confianza entre las partes en conflicto probablemente no habría surgido el conflicto.

Después de profundizar en estos dos tipos de negociación (distributiva e integrativa) podemos afirmar que lo más habitual en entornos laborales es que se desarrollen negociaciones de tipo mixto que son una combinación de ambas y que pasamos a describir a continuación.

### 3) Negociación mixta

La mayor parte de las negociaciones tienen un carácter mixto y en ellas puede observarse un cierto dilema entre la consecución de los intereses propios y los intereses colectivos del grupo (Beersma & De Dreu, 1999).

Este tipo de interacción por definición supone el intercambio o combinación de los elementos en conflicto que son percibidos como posibles o alcanzables. Por ello, el PRINCIPIO BASICO que sustenta este tipo de negociación es: *“en el óptimo intercambio está la mejor distribución de las ganancias”*.

El OBJETIVO de la interacción para las partes en conflicto será *incrementar los beneficios para ambas partes y maximizar los propios*.

Las BASES PSICOSOCIALES que sirven de soporte para una negociación mixta son:

- La interacción se establece en términos de cooperación para incrementar las ganancias y competición para su distribución.
- Se valora la creatividad y búsqueda de opciones constructivas y dinámicas en la fase de cooperación.
- Se acepta la divergencia de intereses y la disputa en su distribución.

Entre las TACTICAS más usadas está coordinación y el compromiso con la presencia de concesiones y exigencias recíprocas. Para el logro del compromiso, uno de los elementos clave es el conocimiento de los intereses y necesidades propios y de la otra parte. Ahora bien, como ya se comentó anteriormente junto a los elementos manifiestos del conflicto objeto de negociación existen otros elementos subyacentes que si no son abordados en la negociación se corren riesgos importantes. Por ello, cuanto más información tengamos de las necesidades de la otra parte más eficaz será la negociación, si solo tenemos en cuenta nuestras necesidades o los elementos manifiestos en una negociación nos estamos dirigiendo al fracaso de la misma.

Desde la formulación de la pirámide de necesidades de Maslow, es sabido que existe un orden de importancia en las necesidades y una vez una necesidad está satisfecha deja de ser un motivador del comportamiento. En negociación hemos de tener en cuenta que las necesidades individuales en ocasiones no son las necesidades del grupo al que se representa, e incluso las necesidades grupales pueden ser evidentes y manifiestas pero las necesidades individuales no ser tan evidentes o manifiestas. El negociador eficaz deberá atender tanto a las necesidades individuales como las grupales, a las necesidades encubiertas como las manifiestas. Conocer nuestras necesidades y las necesidades de la otra parte genera los puntos de convergencia o unión entre las partes para lograr un acuerdo satisfactorio que se pretende desde este tipo de negociación mixta.



Por ello, este tipo de negociación es la más frecuente en entornos laborales donde se combina elementos cuantitativos y otros no cuantificables y por tanto se negocian diferentes elementos al mismo tiempo.

Los RESULTADOS posibles de esta interacción son también mixtos, es decir, ambas partes en conflicto pierden y ganan. La gestión eficaz en este caso consiste en lograr que cada parte gane en aquellos elementos que son más importantes o necesarios y pierda en aquellos menos relevantes.

### 3. DIFERENCIAS ENTRE LAS NEGOCIACIONES INTEGRATIVAS Y DISTRIBUTIVAS

Como nos muestra Ovejero (2004, pg.138) podemos diferenciar entre ambos tipos de negociación descritos de forma comparativa como sigue:

NEGOC. COMPETITIVAS	NEGOC. COOPERATIVAS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Los participantes son adversarios</li><li>2. El objetivo es la victoria</li><li>3. Se desconfía del otro</li><li>4. Se insiste en la posición</li><li>5. Se contrarrestan argumentos</li><li>6. Se amenaza</li><li>7. No se piensa en los intereses del otro</li><li>8. Se exigen ganancias para llegar a un acuerdo</li><li>9. Se intenta sacar los mayores beneficios</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tienen una relación amistosa</li><li>2. El objetivo es el acuerdo</li><li>3. Se confía en el otro</li><li>4. Se insiste en el acuerdo</li><li>5. Se informa</li><li>6. Se ofrece</li><li>7. Se piensa en los intereses del otro</li><li>8. Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte</li><li>9. Se aceptan pérdidas para llegar al acuerdo</li></ol>

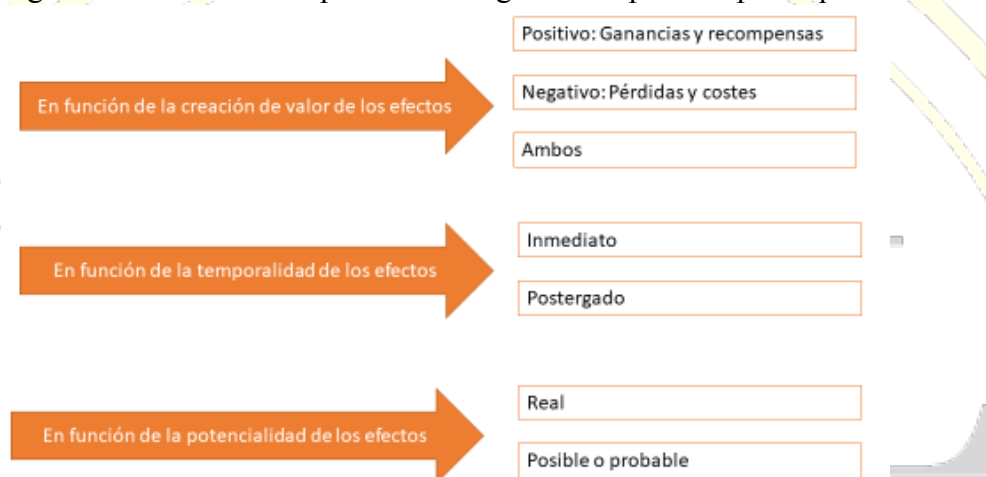
Para finalizar, siguiendo bases psicosociales que sustentan estos tipos de negociación presentados, es importante que el negociador antes de decidir qué tipo de negociación tiene previsto realizar se haga las siguientes cuestiones (Medina et al. 2005).

- ➡ ¿Cómo voy a usar la información?
- ➡ ¿Cuál es mi grado de empatía con la otra parte?
- ➡ ¿Voy a poner el énfasis en lo común o en las diferencias que nos separan?
- ➡ ¿Cómo será mi búsqueda de soluciones?

La respuesta a estas preguntas, le ayudara al negociador a ubicarse en sus objetivos y sobre todo le orientara en la preparación de su negociación. No existe peor error en una negociación que pretender hacer un tipo de negociación y estar preparando o realizando acciones en otra dirección. La negociación no puede ser azarosa debe estar prevista para evitar la improvisación y garantizar una gestión eficaz de la misma.

Así pues, el resultado del proceso de negociación se puede estructurar en función de la creación de valor, la temporalidad y la potencialidad de sus efectos (De Dreu et al, 2007) (ver figura 1). En primer lugar, el resultado obtenido de la negociación puede crear valor positivo o negativo, pero siempre generará una distribución de las ganancias positiva y/o negativa para cada una de las partes (Larrick y Blount, 1997). En segundo lugar, la ganancia o pérdida obtenida puede tener un carácter inmediato o retardado (Okuyesen, Glinsky y Uptigrove, 2003) y, en tercer lugar, el resultado puede tener carácter potencial de certeza o de probabilidad (Lax y Sebenius, 1986). La combinación de estos tres posibles efectos de los resultados generará, en el propio proceso, situaciones de confusión y gran ambigüedad que requieren un análisis exhaustivo de la negociación.

Figura 1. Resultados del proceso de negociación para los participantes



#### 4. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La negociación es una secuencia más o menos ordenada de fases. Kennedy y Benson (1990) plantean la existencia de ocho etapas por las que atraviesa toda negociación. Las ocho fases que proponen son: Preparación, Discusión, Señales, Propuesta, Paquete de propuestas, Intercambio, Cierre y Acuerdo.

##### 4.1. FASE 1. PREPARACIÓN DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

La primera fase del proceso negociador es la preparación. Toda negociación resulta ambigua, genera confusión y desorden. La falta de información real sobre la otra parte, sobre lo que se puede obtener y perder (De Dreu et al, 2007). La preparación es una de las fases más importantes, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos que nos planteemos alcanzar. Con ella se pretende evitar la improvisación y el azar y tener, así, mayor control de las actuaciones y reacciones de los negociadores en el proceso.

Una buena preparación es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria. Lo que hagamos o dejemos de hacer antes de llegar a la mesa de negociación se revelará en lo que hagamos cuando lleguemos a ella.

Un negociador mal preparado tiene que limitarse a reaccionar ante los acontecimientos, nunca podrá dirigirlos. Un negociador deficientemente preparado demuestra antes o después que no sabe de lo que está hablando y, ante esta situación, la otra parte se dará cuenta de ello, ganará confianza en sí mismo y elevará el nivel de sus exigencias.

Las tareas a realizar en la etapa de la preparación son las siguientes:

- Establecer los objetivos propios y el MAAN
- Recoger información sobre la otra parte negociadora y elaborar las hipótesis sobre sus objetivos y MAAN
- Preparar la estrategia
- Repartir de roles
- Preparar el entorno

- **Establecer los objetivos propios (GPT) y el MAAN**

El tema prioritario de la preparación es establecer los objetivos. En este momento es interesante saber si tenemos tendencia hacia una motivación egoísta o una motivación prosocial y cuáles serán las intenciones de la otra parte negociadora (De Dreu, 2004). Su concreción es una de las barreras que suelen tener las negociaciones ya que ambas partes tienden a desarrollar creencias inadecuadas sobre los objetivos y preferencias, sobre lo que es importante y lo que no para sí mismos y para la otra parte (De Dreu & Carnevale, 2003). En este sentido, Chambers & De Dreu (2014) afirman que esta situación se produce hasta el punto que, aunque el conflicto y el proceso negociador permita la oportunidad de combinar e integrar los intereses de ambas partes, los sujetos tienden a utilizar heurísticos o sesgos que les pueden llevar a pensar que la otra parte va a intentar ganar mucho a expensas de la pérdida del otro (Bazerman & Neale, 1983). La percepción y cognición y, sobre todo los sesgos de la percepción y cognición, juegan un importante papel en esta fase del proceso de negociación. Habrá que estar muy atento tanto para su control como sus efectos.

La preparación conlleva la asignación de un orden de prioridades en los propios objetivos y el cuestionamiento de su realismo. También debe de pensarse en cuáles serán los objetivos de la otra parte y el orden de preferencia que presumiblemente habrán establecido para ellos.

Si suponemos que todos nuestros objetivos son vitales y nuestro opositor hace lo mismo y, además, ambos suponemos que será el otro quien haga el primer movimiento, vamos directo hacia un punto muerto o la ruptura de la negociación. Por ello, es necesario que nuestros objetivos sean realistas y además hemos de asignar un orden de prioridades entre ellos.

Para ello comenzaremos haciendo una relación completa de nuestros objetivos (se incluye tanto las cosas de las que ya disfrutamos como las que nos gustaría conseguir) en relación al tema de la negociación. Es importante que estos objetivos sean realistas, es decir, que estén dentro de los límites fijados por la justicia y por las posibilidades de la otra parte. Por tanto, hay que hacer:

- ➔ Lista completa de objetivos
- ➔ Objetivos realistas
- ➔ Asignación de orden de prioridades

Para poder intercambiar, proceso de ofertas y contraofertas necesarias en toda negociación, cada parte deberá comenzar su petición con sus aspiraciones más altas, realistas y posibles, pero altas. El negociador sabe que estas primeras peticiones son difíciles y por tanto debe tener pensado qué otros objetivos son más probables y son los que se presentaran a continuación. Por último, el negociador debe fijar unos objetivos mínimos que si no se consiguen en esta interacción es mejor romper la negociación. En este sentido, el establecimiento de los objetivos es una de las tareas más importantes en la preparación de la negociación. Kennedy propone la técnica del G.P.T. que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué me **Gustaría** conseguir? (Punto de Inicio). En este punto debemos incluir todos los objetivos que representan nuestra posición más favorable, es decir lo que nos gustaría conseguir, pero sabemos que es difícil.
- ¿Qué **Podría** obtener? (Punto intermedio). Como todos los objetivos G no se pueden conseguir, hay que abandonar o disminuir nuestras pretensiones en algunos de ellos, estos son que objetivos P, que son más probables y representan el verdadero intercambio en la negociación.
- ¿Qué **Tengo** que conseguir necesariamente? (Punto de Abandono). El objetivo mínimo que tenemos que conseguir, se trata de nuestra posición límite. Si este objetivo no se cumple es preferible no llegar a un acuerdo, y romper la negociación.

Así, todo negociador deberá iniciar la negociación con sus objetivos G sabiendo que tendrá que presentar sus objetivos P y que entre sus objetivos P y T se desarrollara el intercambio de la negociación. También, es importante tener presente que diferentes negociadores podrían llegar a formular diferentes objetivos GPT, es decir, no existe una GPT correctamente formulada o no por su contenido. Lo que realmente hace que una GPT este bien o mal hecha lo determinan los siguientes criterios:

1. Que sus elementos o variables sean objetivas, es decir, que cualquier persona entendería lo mismo con su formulación. No puede ser un objetivo incrementar la motivación, mejorar el clima e incluso aumentar el salario. Estos objetivos formulados de esta forma podrían llevar a diferentes interpretaciones por diferentes negociadores y por tanto dificultarían la tarea del negociador que no sabe cuándo está o no alcanzado sus objetivos. Su formulación correcta requeriría determinar que significa exactamente incrementar la motivación o mejorar el clima con conductas concretas, e incluso, con un porcentaje o cantidad de incremento o disminución exacta si el objetivo lo permite. Por ejemplo, si uno de los objetivos del negociador es incrementar el salario, se debería especificar que porcentaje o que cantidad significaría un incremento de salario en esta negociación.
2. La presencia de varios elementos dentro de cada grupo de objetivos. Dentro de la formulación de los objetivos G, P y T deben existir varios elementos o sub-objetivos diferentes. Si únicamente existe un elemento la negociación es más difícil, y si además si el elemento es cuantitativo o es un recurso escaso, aun es más difícil su negociación. El intercambio se limitará al típico regateo de una compra-venta ambulante de un producto determinado, pero no tendremos armas para poder hacer una verdadera negociación.
3. Que exista distancia entre la GPT. Negociar es un proceso de intercambio, pero esto solo es posible si estamos dispuestos a ceder en algunos puntos, por tanto entre la GPT debe existir la suficiente distancia para que pueda existir este intercambio. La negociación es movimiento y esto solo lo lograremos si existe distancia entre la formulación de nuestros objetivos GPT.

Paralelamente al establecimiento de los objetivos T hay que tener en cuenta las otras alternativas con las que podemos contar si no llegamos a un acuerdo con la otra parte, es decir, otras alternativas fuera de esta negociación. A esto se le llama MAPAN (mejor alternativa posible a un acuerdo negociado) o el BATNA (en inglés: Best Alternative To a Negotiate Agreement). Es lo que se podría conseguir por otras vías en el caso de que no se llegara a un acuerdo en la mesa en que se está negociando. Por lo general, recurrir a



esta alternativa implica costes para el negociador y para las relaciones con la otra parte, por ello estamos negociando e intentado alcanzar un acuerdo.

El MAPAN es la clave del poder de negociación. El poder de una parte no depende tanto de ser más grande, más fuerte, de mayor jerarquía o más rico que la otra parte, sino de cuán bueno es el MAPAN del negociador. Por tanto, el MAPAN no es algo que podemos cambiar durante el desarrollo de una negociación. Una vez formulado no se puede cambiar. Es muy importante que el MAPAN no se confunda con los deseos de las personas al negociar, el MAPAN debe de ser real y debe estar contrastado. Así pues, los criterios que determinan que un MAPAN este correctamente formulado son que:

1. Sea objetivo
2. Sea real
3. Este contrastado.

Para identificar el MAPAN se puede recurrir a tres clases de alternativas: a) ¿Qué puedo hacer para satisfacer mis intereses?. La alternativa "*ganga*" puede ser encontrar otro proveedor si se es un comprador, u otro cliente si se es un vendedor; b) ¿Qué puede hacer directamente a la otra parte para que respete mis intereses?. La alternativa "*interactiva*" puede ser declarar la huelga o declarar la guerra; y c) ¿En qué forma puedo introducir una tercera persona en la situación para apoyar mis intereses? La alternativa "*tercera persona*" podría ser recurrir a la mediación, al arbitraje o a un tribunal.

Ahora bien, para prever todos los movimientos en el proceso de negociación, tan importante como preparar el propio GPT y MAPAN es preparar el GPT y el MAPAN de la otra parte. Resulta relativamente fácil preparar el GPT de la propia situación, pero la clave de la preparación de la negociación estriba en elaborar el GPT más cercano posible a la realidad de la situación de la otra parte. Para ello resulta imprescindible estar informado sobre su situación, y ésta es una de las tareas más difíciles y más importantes en la preparación de la negociación: conseguir información sobre sus intereses, objetivos y límites. Los medios para conseguir información sobre la situación de la otra parte son sumamente diversos, desde las charlas informales de pasillo, los cafés con miembros de la otra parte, hasta las medidas más planificadas como estar suscrito a las revistas y publicaciones de la otra parte.

- **Recoger información sobre la otra parte negociadora y elaborar las hipótesis sobre sus objetivos y MAAN**

La falta de información o la falta de certeza en la información que poseemos de la otra parte es lo que crea la necesidad de negociar. Si una parte tuviera conocimiento de todos los hechos, partiría de la posición límite de la otra parte y rechazaría cualquier cambio. Pero rara vez tenemos una información plena, y esto es lo que hace imprevisibles las negociaciones. Algunos autores afirman que gran parte de los problemas en la negociación, de los motivos de elección de estrategia y de comportamientos son debidos a una errónea percepción de los objetivos, intereses y preferencias del otro. Esto sucede debido a la tendencia egocéntrica de las personas que tiende a asumir determinadas prioridades de la otra parte. De esta forma se ignoran los intereses y prioridades reales de la otra parte ya que se han estimado en función de lo que uno mismo piensa (Chambers & De Dreu, 2014). Una vez más, conocer los procesos de percepción y cognición puede ayudar a evitar este tipo de sesgos.

Por tanto, cuanto más información se pueda recoger sobre la otra parte (situación actual, estilo de negociar, personalidad, motivaciones...), tanto mejor será el acuerdo al que se llegue. Debemos buscar datos de la otra parte acerca de su situación financiera, su



reputación como negociadores (dura, blando, etc.), si tienen problemas internos, cómo toman las decisiones (rápido, despacio, impulsivamente, etc.) por qué quiere comprar o vender, etc.

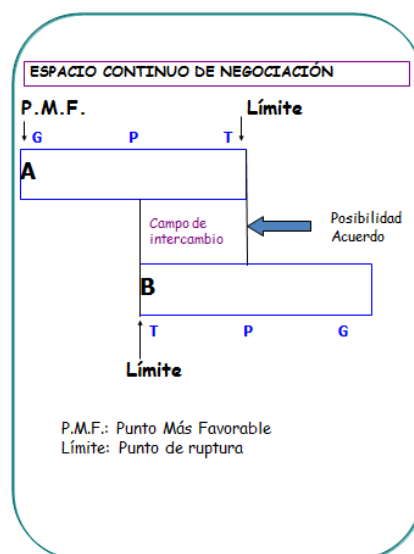
Antes de comenzar una negociación se debe conseguir la máxima información posible sobre la otra parte; de esta forma se tendrá un mayor control sobre las actuaciones y reacciones durante el proceso negociador. Entre la información relevante cabe señalar:

- Integrantes: cargos, nivel cultural, estilo y antecedentes
- Poder de los negociadores.
- Puntos fuertes y débiles.
- Actitudes hacia la negociación, etc.

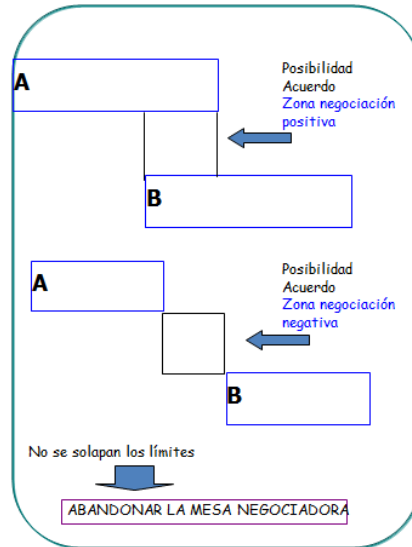
Por otra parte, es importante analizar la información que estamos dispuestos a dar a la otra parte, así como el momento y la forma de hacerlo, ya que, la mejor de las informaciones otorga a la persona que la posee el mayor poder en una negociación. Así, brindar a la otra parte una información seleccionada será lo que defina sus expectativas en la dirección correcta.

A partir de toda esta información debemos elaborarse hipótesis que contemplen los objetivos de la otra parte (GPT) y su posible MAAN.

Una vez se explicitan los objetivos propios y la percepción de objetivos de la otra parte, se debe establecer el CAMPO DE INTERCAMBIO que hace referencia a la posibilidad de acuerdo entre las dos partes.



Existe posibilidad de acuerdo cuando la zona de negociación es positiva, es decir, cuando en alguno de los objetivos coincide total o parcialmente ambas partes. No existe posibilidad de acuerdo cuando la zona de intercambio es negativa. En este caso se cierra el proceso de negociación.



- **Preparar la estrategia**

Una vez se establece la posibilidad de acuerdo porque existe zona de negociación positiva, el siguiente paso es preparar la estrategia.

Es necesario describir adecuadamente la estrategia a seguir durante la negociación durante la etapa de preparación (¿Qué plan de acción se va a seguir para alcanzar las metas previstas?; ¿En qué momento se dará cierta información?; ¿Qué tipo de información no debe ser desvelada por la otra parte?; ¿Cómo presentaremos nuestros argumentos?; ¿Qué argumentos objetivos apoyan nuestras posiciones?; ¿Qué tácticas de negociación podremos utilizar?, etc.).

La estrategia hace referencia al plan de acción a seguir para alcanzar las metas previstas. En un proceso de negociación la estrategia debe seguir los siguientes pasos:

- Reflexionar sobre la relación con la otra parte: corto / largo plazo
- Delimitar el tiempo del que se dispone. La prisa es un enemigo del éxito y no permite respetar el ritmo de la otra parte.
- Formular las preguntas a realizar a la otra parte para contrastar las hipótesis sobre su GPT y MAPAN.
- Formular el listado de argumentos favorables a nuestros intereses y cómo presentarlos.
- Pensar en los argumentos que utilizará la otra parte y cómo rebatirlos. Durante el proceso surgirán objeciones a nuestras propuestas, ello implica que habrá que contrarrestarlas mediante la aportación de hechos y pruebas.
- Decidir el plan de acción según el enfoque de la negociación: cooperar versus competir; actitud firme versus actitud conciliatoria. Podemos diferenciar entre las estrategias integrativas (el objetivo es incrementar los beneficios de ambas partes), las distributivas (el objetivo es maximizar nuestro propio beneficio) y mixtas (el objetivo es cooperar para incrementar los beneficios y competir para su distribución). Algunos de los elementos importantes de las estrategias distributivas e integrativas los podemos diferenciar en las siguientes figuras.

### ESTRATEGIA INTEGRATIVA

*Negociación en la que se explotan todas las oportunidades creativas*

#### Planificar la apertura:

- *Crear confianza y compartir información*
- *Detectar diferencias en las prioridades*

#### Ritual de la negociación:

- *Honestidad y veracidad*
- *Separar a las personas de los problemas. No identificar las diferentes posiciones con las personas que las defienden*
- *Generar gran cantidad de alternativas*
- *Buscar acuerdos posteriores al acuerdo*

### ESTRATEGIA DISTRIBUTIVA

*Negociación en la que se busca reducir las expectativas y el nivel de aspiraciones de la otra parte*

#### Planificar la oferta de apertura

- *Tácticas que generen ventaja competitiva*
- *Control de la información*

#### Ritual de la negociación

- *Respetar el ritual. Ofertas/contraofertas*
- *Deslegitimar cualquier oferta desmesurada.*
- *Uso de tácticas distributivas.*
- *Poner énfasis en las diferencias*

Además, para lograr posiciones de ventaja, frente a los argumentos de la otra parte, es posible usar diferentes TÁCTICAS. Entre las tácticas más frecuentes en una estrategia distributiva y/o mixta con el objetivo debilitar a la otra parte o hacer que modifiquen en parte sus "primeras posiciones" podemos destacar las presentadas en las siguientes.

### ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DISTRIBUTIVAS

#### **Venda barato pero hágase famoso**

Vender las propuestas por los beneficios futuros de las alternativas

#### **El arca de Noe**

Se presentan propuestas "farol"

#### **El enlace**

- ✓ *Centrase o comenzar por algún punto en el que es evidente la debilidad o error de la otra parte con el objetivo de conseguir algunas concesiones extra*
- ✓ *Arrinconar a la otra parte a través de una serie de cuestiones de lógica*

#### **Viudas y huérfanos / el caos**

Despertar la compasión de la otra parte

### ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DISTRIBUTIVAS

#### **La pluma en el aire**

Pedir nuevas concesiones a la otra parte cuando ésta ha hecho público sus logros pero éstos aún no han sido firmados

#### **¡Aquí no hay autoridad!**

Negociar sin autoridad para decidir

#### **No podemos hacerlo**

"Lo sentimos, no podemos hacerlo, va en contra de la política de la empresa"

#### **MAMA HUBBARD**

Convencer a la otra parte de que deseamos llegar a un trato pero que no hay posibilidad alguna de acceder a sus demandas iniciales

#### **Arriba y abajo**

"Estaríamos dispuestos a esto ..... si ustedes permiten que ....."

## ESTRATEGIA y TÁCTICAS DISTRIBUTIVAS

### El ausente terco

Escudarse en otro

### Retraso calculado

Generar alternativa por la que el retraso perjudica al otro

### La esfinge

Permanecer lo más silencioso posible  
Aparentar que se es impenetrable

- **Reparto de los roles**

El intercambio controlado de información en el desarrollo de la negociación con el objetivo de lograr un acuerdo, requiere de las partes, que se impliquen en el proceso y traten de debatir, discutir, regatear, criticar, comerciar, etc. La experiencia demuestra que resulta muy difícil hablar, escuchar, pensar, escribir, observar y planear simultáneamente. Así, cuanto mayor es la importancia de la negociación, más frecuente es que cada parte esté representada por un grupo de personas, por lo que es importante repartir las tareas entre los miembros del equipo negociador. Las tareas básicas a repartir son las de "dirección", "síntesis" y "observación". Por su puesto cuando solo negocia un negociador las tres tareas deben realizarse por la misma persona.

**Dirigente:** Asume la responsabilidad del equipo durante la negociación. La función del dirigente es llevar las riendas de la negociación. Es el que abre la sesión de negociación; detecta y señala los obstáculos que presente la tarea; analiza la funcionalidad de los roles; hace propuestas; concesiones; solicita suspensiones y por lo general dirige la negociación hacia su conclusión, cierra la sesión e informa a los superiores. Como regla general suele ser la persona con más experiencia dentro del grupo, o que mejor conocimiento y preparación tiene en el objeto de negociación. Ahora bien, más experiencia no significa que sea el miembro de mayor categoría o estatus del equipo. De hecho, se pueden obtener beneficios tácticos si el dirigente no es la persona de más categoría o que puede tomar las decisiones más importantes.

Este rol es muy absorbente y hay ocasiones en la que éste se desvía del tema, pierde el hilo de la conversación o la perspectiva de objetivos, o se ve acosado a preguntas que no puede o no quiere contestar inmediatamente, o incluso surgen propuestas inesperadas que se requiere tiempo para ser valoradas, en estos casos es donde entra en juego el sintetizador.

**Sintetizador:** La tarea del sintetizador se resume en la de ganar tiempo para el dirigente. Es su auxiliar. Este miembro del equipo sigue de cerca la conversación y se da cuenta cuando su dirigente necesita un lapso de tiempo. Su tarea consiste en

romper el curso de la discusión por unos momentos, utilizando para ellos los medios más diversos (formulará preguntas, hará aclaraciones, resumirá las generalidades, pedirá aclaraciones sobre lo que acaba de decir la otra parte, insinuará alguna contradicción en sus argumentos, etc.). El dirigente de un equipo sabe que el sintetizador nunca va a decir algo realmente importante para el curso de la negociación, por lo que no necesita prestar atención, y aprovechará para ordenar su discurso, analizar el diálogo previo a la interrupción, valorar la última propuesta que les hicieron, o lo que se considere relevante en ese momento. En ocasiones, será el propio dirigente el que invite al sintetizador a que aporte ideas ("¿Qué opinas al respecto...?"), aunque lo que menos se desee de él sea una opinión. Ahora bien, en ningún momento el sintetizador debe hacerse cargo de la dirección. Durante la actuación del sintetizador, también es el momento en el que el dirigente puede ponerse en contacto con el observador si necesita ayuda o hacer algún comentario o contrastar alguna información sobre la negociación.

**Observador:** El observador apenas participa en el intercambio explícito de información. Permanece generalmente callado y su función consiste en observar y captar sutilezas y matices, "leer" el ambiente general y analizar las reacciones, la preparación y las relaciones entre los miembros de la contraparte. Debe interpretar sus silencios, sus titubeos y dudas ante determinadas propuestas, su entusiasmo con puntos concretos de la propuesta, su inquietud cuando se ha tratado otro punto, lenguaje no verbal, etc. Cuando el observador detecta algún elemento importante para la negociación y que su dirigente no ha detectado, tiene que pasarle esta información a su sintetizador para que, si lo considera pertinente o cuando le parezca oportuno, adopte un rol activo y usando cualquiera de los formatos de acción de este rol y robe tiempo para que el dirigente pueda analizar esta información que ha detectado el observador.

- **Preparar el entorno**

Por último, el negociador en su preparación también debe pensar en el contexto de la negociación, es decir, el lugar en que tendrá lugar el encuentro entre las dos partes, el ambiente en el que debe desarrollarse la negociación, y los aspectos más significativos del entorno inmediato como luz, temperatura, etc. Cada uno de estos elementos pueden usarse estratégicamente para conseguir unos objetivos determinados por ello deben ser consistentes con la estrategia de negociación elegida.

Vamos a comentar dos de estos aspectos: el terreno de la negociación y la disposición espacial de la mesa (De Manuel y Martínez-Vilanova, 2001).

Con respecto al lugar en el que se negocia, se puede negociar en terreno propio (la propia empresa) o en terreno ajeno (un lugar de la empresa de la otra parte que negocia). Las ventajas de cada uno de los territorios se presentan en la siguiente figura:



### El entorno físico de la negociación

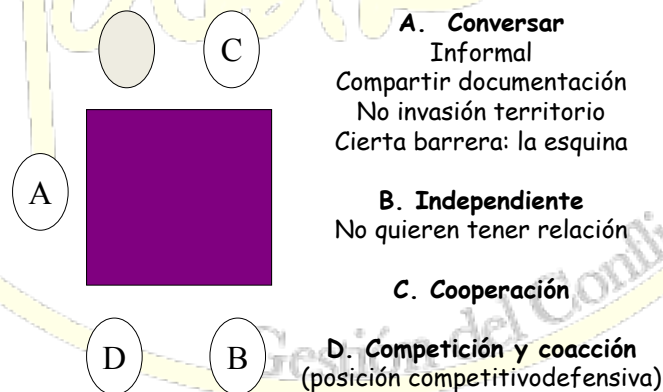
- LUGAR DE LA ENTREVISTA
  - Ventajas de negociar en "terreno propio"

- Se dispone de todos los datos necesarios
- Control del tiempo
- Elección de factores ambientales

- Ventajas de negociar en "terreno ajeno"

- La otra parte puede estar confiada
- Información a través de la observación
- Posibilidad de solicitar aplazamientos
- Negociar con las personas con autoridad

Con respecto a la disposición espacial de los negociadores en la mesa, se debe de tener en cuenta que la disposición de asientos que se adopta en una negociación es indicativa del tipo de encuentro social que va a tener lugar, la interacción que se producirá y los procesos grupales que se espera que ocurran. Básicamente, hay dos formatos de mesas: redondas (son adecuadas para negociaciones integrativas) permiten que la información sea compartida y transparente, y cuadradas o rectangulares (son adecuadas para negociaciones distributivas/mixtas) permiten mayor control de la información. En la figura siguiente se presentan las preferencias de disposición de asientos para realizar distintas actividades.



- **Beneficios de la preparación**

Si el negociador ha preparado correctamente en el proceso de negociación se producirán, al menos, los siguientes beneficios:

- Existirá confianza por tener los objetivos claros y forma de conseguirlos.

- Permitirá pensar con precisión por tener un plan estratégico. Esto permitirá concentrarnos en escuchar activamente a la otra parte, así como los argumentos defensivos.
- Poder hablar de forma empática: nuestro dialogo de comunicación y forma de exponer los argumentos se adaptará al estilo de negociar de la otra parte.
- Optimizaremos el tiempo.
- Aumentaremos nuestro poder y liderazgo.

Las siguientes etapas del proceso de negociación (Discusión, Señales, Propuesta, Paquete de propuestas, Intercambio, Cierre y Acuerdo) tienen lugar cuando nos reunimos con la otra parte durante el desarrollo de la negociación.

## **4.2. DESARROLLO Y CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN**

### **4.2.1. Fase de DISCUSIÓN**

Los primeros contactos con la otra parte tienen lugar en la fase denominada discusión que es cuando las partes son más conscientes de la existencia del conflicto y hay una mayor desconfianza mutua. Se ha llamado a esta fase discusión para indicar que ambas partes participan en ella. En ella cada una de las partes dará las razones por las que cree necesaria una cosa, o tratará de demostrar razonando que algo es cierto. Las partes discuten sus posturas y tratan de persuadirse mutuamente razonando.

El desarrollo de la fase de discusión influye en la marcha y el resultado de las negociaciones. La discusión no queda limitada a los primeros contactos de los negociadores, ya que esta fase puede volver a aparecer una y otra vez durante la negociación.

La etapa de discusión NO es un obstáculo, sino una oportunidad. Puede proporcionarnos acceso a todo tipo de información sobre los objetivos, compromisos e intenciones de la otra parte a través de la fuente de información más importante: ella misma. La discusión nos permite explorar los temas que nos separan, así como las actitudes, intereses e inhibiciones de la otra parte. Además, nos ofrece una buena oportunidad de contrastar las hipótesis que hicimos sobre la otra parte durante la preparación. Además, si nosotros conocemos algo sobre la otra parte, que la otra parte no sabe que conocemos, podemos también poner a prueba su franqueza.

Con el objetivo de mejorar nuestra actitud durante la fase de discusión, y en general en todo el proceso de negociación, deberemos eliminar de nuestro comportamiento diversos hábitos, tales como interrumpir a nuestro interlocutor, atacarlo o acusarlo personalmente, hablar excesivamente, dominar a gritos, amenazar y mostrarnos sarcásticos.

El ciclo de ataque-defensa y el ciclo de las acusaciones son características comprobadas en una discusión destructiva. Si atacamos a una persona, ésta tenderá inevitablemente a defenderse, por muy trivial o impertinente que sea el ataque en comparación con los objetivos principales de la negociación. Si tratamos de repartir acusaciones incesantemente, nuestro interlocutor opondrá una resistencia apasionada o tratará de pasar las acusaciones a otros como hacen los niños en sus juegos. Una vez iniciado el ciclo de ataque-defensa, las partes se ponen a la cola para meter baza. Una discusión negativa refuerza las inhibiciones de nuestro opositor. Estas inhibiciones impiden una posición negociadora abierta y a veces impiden un acuerdo cuando el mismo

era mutuamente ventajoso. El resultado es que ambas partes se colocará en posiciones cada vez más distantes, lo cual es la antítesis de la negociación.

Por el contrario, a fin de mejorar nuestro comportamiento durante esta fase deberemos llevar a cabo las siguientes conductas: escuchar más y hablar menos, realizar preguntas positivas que animen a nuestro opositor a explicar y razonar su postura, resumir neutralmente los temas tratados, no comprometernos con sus posiciones y explicaciones, contrastar la firmeza de sus posiciones (averiguar sus prioridades) y obtener y dar información.

Cuanto más hagamos hablar al interlocutor de su posición, pidiéndole que la clarifique y explique, más señales nos dará, inadvertidamente, sobre la firmeza o provisionalidad de tal posición y sobre la línea en que está dispuesto a moverse. Una vez discutidas las bases de la petición, conviene analizar éstas detalladamente, haciendo preguntas sobre cada punto y explorando las implicaciones que cada punto de la petición tiene para nuestro opositor, cuidando de no meter en su cabeza ideas que no se le hubieran ocurrido hasta entonces. Además, antes de responder a una petición detallada de esta naturaleza, conviene resumir la posición de nuestro opositor pidiéndole que él mismo lo haga o haciéndolo por él, llamando su atención sobre cualquier implicación ya aceptada y sobre su actitud sobre ella. Un resumen resulta siempre útil, especialmente cuando los problemas son muchos y complejos. También contribuye a evitar confusiones negativas.

Nuestra respuesta debe ser un reflejo de lo que hemos hecho hacer a nuestro opositor. Se trata de darle información sobre nuestra posición. Así, nuestra respuesta puede consistir en una alternativa detallada a las peticiones y ofertas de la otra parte. Puede ser una enmienda detallada a las condiciones propuestas para llevar a cabo una operación o cerrar un contrato. Podemos clasificar los elementos de estas propuestas entre aquellos elementos con los que no podemos estar nunca de acuerdo y aquellos que no aceptamos por el momento pero que estamos dispuestos a negociar si se plantean de forma diferente. Pero todas estas respuestas, cualquiera que sea su formulación, revelan las posiciones "más favorables" de ambas partes. Por muy larga que sea la fase de discusión, presentado cada parte sus argumentos en favor de su posición y en contra de la de la otra parte, no habrá avance alguno si las partes no indican su predisposición a negociar algo diferente de lo que ambas ofrecen.

Una negociación no debe ser un debate. El objetivo de un negociador no es tomar una posición y defenderla a toda costa, intentando mostrar que tiene razón, sino influir sobre el adversario, persuadirlo y convencerlo.

Por tanto, los objetivos de esta fase son los siguientes:

- Obtener información sobre objetivos, compromisos e intenciones de nuestro opositor.
- Explorar los temas que nos separan de nuestro opositor.
- Analizar las ventajas de llegar a un acuerdo
- Dar información de nuestros objetivos
- Activar una comunicación positiva

En esta fase de la negociación resulta útil seguir las siguientes conductas:

1. Escuchar de verdad, activamente.
2. Observar y estar alerta para captar señales no verbales.
3. Ponerse en el lugar del otro, intentar ver las cosas desde el punto de vista de la otra parte.

4. Enfatizar los puntos comunes de ambas posiciones, quitando importancia a las diferencias.
5. No hablar demasiado. Cuanto más hable la otra parte, más información recibirás.
6. No interrumpir.
7. Dar al adversario tiempo para aceptar, para que pueda asimilar nuestras ideas y propuestas.
8. No tener prisa en explicar nuestro punto de vista. Debemos intentar conseguir primero una visión completa de la posición de nuestro adversario.
9. No llegar a las conclusiones antes de que la otra parte haya explicado su posición completamente.
10. No hablar demasiado tiempo seguido.
11. Nunca responder a una pregunta que no entendemos del todo.
12. Tener siempre en cuenta la forma en que decimos las cosas, muchas veces la forma es más importante que el contenido.
13. Apoyarnos siempre que nos sea posible en hechos, ya que éstos son más importantes que las palabras. Reputación, precedentes, etc., tienen un gran poder de convicción.

### **FASE 3. LAS SEÑALES**

La negociación es movimiento. Las partes deben moverse acercándose entre sí. Una parte puede estar de acuerdo en moverse en un punto si la otra acepta moverse en otro punto. El problema de los negociadores es como conseguir ese movimiento (cómo estar seguro de que un movimiento de una parte irá acompañado por otro movimiento de la parte contraria).

Las partes quizá comiencen expresando la inamovilidad absoluta de sus respectivas posiciones y la total negativa a hacerse concesiones. Sin embargo, su presencia en la mesa de negociaciones indica su voluntad de llegar a un acuerdo. Hay negociadores que insistirán en que todo es negociable, en tanto que otros no admitirán como negociables más que unas cuestiones muy limitadas.

Las concesiones suelen ser consideradas como un signo de debilidad, como un primer paso hacia la rendición. Cuando empiezan las concesiones, ya no hay forma de detenerlas; por ello la mejor forma de evitarlo es no hacer ninguna concesión y esperar a que la otra parte haga sus concesiones para saltar inmediatamente sobre ellas. Los negociadores novatos suelen ser o muy blandos o muy duros, es decir, o lo sueltan todo enseguida o no dan absolutamente nada. De esta forma, y en tanto no adquieran la experiencia necesaria, o consiguen unos acuerdos miserables o no consiguen ningún acuerdo.

El miedo a conceder es, por lo general, un síntoma de inexperiencia en el manejo de las concesiones. Pero, ¿Cómo se manejan las concesiones?, ¿Cómo se declara el deseo de moverse sin que ello equivalga a una concesión efectiva? La respuesta en la transmisión de señales.

Una señal no es una concesión, ni siquiera una oferta, es un mensaje, y como todos los mensajes, ha de ser interpretado por el que lo recibe y obliga a su destinatario a responderla.

Las afirmaciones hechas en la fase de discusión son de naturaleza absoluta. Lo que caracteriza a una afirmación absoluta es su falta de matización. Cuando utilizan un lenguaje absoluto carente de matización, los negociadores se expresan excitada y provocadoramente.



Las señales son matizaciones, puntualizaciones que acompañan a las declaraciones de posición de un negociador. Detrás del "nunca aceptaremos lo que nos proponen", se añade "en esa forma". Una observación inocente, pero vitalmente importante para el progreso de las negociaciones. El negociador está diciendo a su opositor que rectifique de alguna forma su propuesta y que, si lo hace, está dispuesto a crear la posibilidad de un acuerdo. Observemos que la señal no es un movimiento de la parte que lo envía, es una llamada a moverse a la otra parte. ¿Cuál es, entonces, la ventaja? La ventaja está en lo que la parte que recibe la señal hace con el mensaje recibido.

En este momento sería un gran error tratar de adivinar los cambios que hay que introducir en la propuesta para que la parte contraria este dispuesta a modificar su posición. Sería como decir: "No aceptan ustedes nuestra primera propuesta, ¿por qué no estudian todas las alternativas que llevo en mi cartera, incluyendo las concesiones que puedo darles, y cuando encuentren una propuesta aceptable me lo indican?". Por desgracia, este tipo de propuesta es muy frecuente. La parte contraria aprende rápidamente a decir no y a esperar tranquilamente que le ofrezcamos todo lo que tenemos.

Este no debe ser el significado del mensaje ni nuestra respuesta a la señal. Son ellos los que han enviado esta señal y por tanto los que mejor pueden decirnos lo que esta significa. ¿Por qué no pedirles más detalles? Hagámoslo señalando a nuestra vez que estamos dispuestos a alterar nuestra posición inicial si el movimiento que hacen lo merece. En lugar de discutir sobre unas posiciones atrincheradas, habremos creado la posibilidad de un acuerdo.

Una respuesta bastante más constructiva a la señal anterior sería la siguiente: "Si quisieran explicarnos qué tipo de enmiendas, cambios, matizaciones les moverían a considerar la aceptación de nuestras propuestas, estaríamos dispuestos a estudiar una respuesta positiva a lo que ustedes nos digan". Esto nos abre una puerta a la fase de discusión. En lugar de discutir desde unas posiciones atrincheradas, habremos creado la posibilidad de un acuerdo.

El envío de las señales exige que los participantes, además de hablar, escuchen. De hecho, la mayoría de los negociadores pasan por alto las señales porque hablan más que escuchan.

Llegados a un punto muerto, y estando dispuestos a negociar una solución, podemos interrumpir la discusión haciendo una señal o respondiendo positivamente a las señales que nos envía nuestro opositor. Basta con que introduzcamos ciertas matizaciones en nuestras afirmaciones, por ejemplo: "Normalmente no hacemos descuentos", "no podemos aceptar todos esos cambios". Este tipo de afirmaciones relativas deben provocar respuestas como: "¿En qué circunstancias estarían dispuestos a conceder descuentos?", "¿qué cambios aceptarían?". Hemos pasado de la discusión a las propuestas o a la posibilidad de unas propuestas.

El envío de señales no implica forzosamente un acuerdo, ni elimina el problema conflictivo. Sólo posibilita la negociación, creando así la posibilidad de un acuerdo. No hay otra forma de salir de la fase de discusión de una negociación que las señales.

¿Qué ocurre si enviamos una señal a nuestro opositor y éste no responde a ella? Que continúa la discusión. Pero podemos hacer algo. Si nuestra señal es ignorada podemos repetirla, con las mismas palabras o con otras. Si la otra parte ha venido a negociar, antes o después captará la señal. Si no lo hacen, podemos hacer más clara nuestra señal, siendo un poco más concretos. En último término podemos utilizar una señal abierta y condicional. Esta puede ser todo lo general o todo lo detallada que nos parezca, pero debe ser una señal y no una concesión. Por ejemplo:



"Han repetido ustedes varias veces que nuestra propuesta es inaceptable. ¿Qué enmiendas introducirían en ella para que les resultase más fácil de aceptar?"

Las respuestas a esta pregunta, u otras apropiadas para cada caso, tendrían un doble significado. Nos indicarían si la otra parte está dispuesta a negociar y, si es así, sobre que está dispuesta a negociar.

#### **FASE 4. PROPUESTAS**

Las propuestas constituyen una salida de la fase de discusión a través de las señales y un movimiento hacia la zona de intercambio. Son una oferta o una petición diferente a la posición inicial que permite que el tema comience a moverse.

Las negociaciones siempre empiezan con un tema como puede ser una petición de elevación "considerable" de los salarios o la solicitud de renovación de un contrato, pero no es necesario que se sepa desde un principio lo que significa concretamente "considerable" ni cuáles son las condiciones del nuevo contrato.

La propuesta supera a la discusión, consigue que el tema comience a moverse. Alivia la tensión producida por la ignorancia de lo que la otra parte quiere. Una vez que escuchemos su propuesta inicial, podemos dedicarnos a modificarla o a estudiarla, según el caso.

La presentación de propuestas requiere tener presente las siguientes reglas:

- Regla nº 1. "no nos limitemos a expresar una reclamación, propongamos una solución" (esta solución es nuestra propuesta).
- Regla nº 2. En los primeros contactos las propuestas son exploratorias, no comprometedoras. Por ello, estas propuestas iniciales deben ser exploratorias ya que si forzamos el ritmo podemos espantar a la otra parte. Por ejemplo, si un vendedor de coches de ocasión se apresura a pedir un precio mucho menor que el marcado en el escaparate, haría posible que el cliente se preguntara: ¿Por qué tiene esta persona prisa en cerrar el trato? ¿Tiene el coche algo que yo no sé? Las proposiciones exploratorias tranquilizan a ambas partes y facilitan la circunscripción al área de la que puede surgir el acuerdo.
- Regla 3. Es útil y aconsejable que nuestras propuestas iniciales se presenten como propuestas condicionales con el fin de no tener problemas posteriores en la fase de intercambio, en la que necesitaremos todo el margen de maniobra disponible. Si lanzamos descuidadamente unas concesiones en la fase de las propuestas, lo único que logramos es ponernos las cosas mucho más difíciles en las fases posteriores.

Las propuestas son condicionales cuando se expresan con este formato: "Si ustedes están dispuestos a hacer esto y esto, nosotros estamos dispuestos a estudiar la posibilidad de hacer esto y lo otro". Como puede observarse primero presentamos nuestras condiciones y de forma exploratoria presentamos nuestra propuesta.

#### **FASE 5. EL PAQUETE DE PROPUESTAS**

Los negociadores suelen abrir la negociación presentando un conjunto de propuestas. Estas propuestas de apertura no es más que un conjunto de propuestas que el negociador presenta sin considerar lo que la otra parte quiere. El paquete al que se refiere esta fase es una actividad estudiada en respuesta a las demandas de apertura realizadas en el curso de la negociación. Su finalidad es presentar nuestras demandas combinadas con

ciertas demandas de la otra parte, pero sin hacer concesiones y con el mayor número de temas posible.

Las reglas para el montaje:

1. Dirigir el paquete a los intereses e inhibiciones de la otra parte
2. Pensar creativamente en todas las posibles variables
3. Valorar nuestras propuestas desde el punto de vista de nuestro opositor.

Si han de hacerse concesiones menores, éstas deben seguir, la regla básica del intercambio: "Ustedes se mueven en esto y nosotros nos movemos en aquello"; no han de ser regalos sin compensación. Los directivos suelen hacer concesiones sin considerar lo que éstas valen para la otra parte. Creen que basta con considerar su valor para ellos mismos. Si no valen mucho para ellos, no ven inconveniente en concederlas a la otra parte. Esta actuación está, profundamente equivocada, nunca crea buena voluntad, sino que a veces contribuye a producir el efecto contrario.

Existen una serie de creencias equivocadas con respecto a las concesiones:

- Siempre crean benevolencia del otro.
- Suavizan la actitud de la otra parte.
- Son siempre útiles para hacer que la negociación tome un buen rumbo.

Sin embargo, las concesiones:

- Hacen que la otra parte se sienta más decidida.
- Hacen que la otra parte se comporte de manera más ambiciosa.
- Hacen que el otro se sienta menos dispuesto a realizar concesiones.
- Hacen que el otro desconfíe a veces y que piense sobre qué se esconde realmente detrás de eso.

El montaje del paquete conduce la negociación hacia el terreno del intercambio, por lo que debe contener puntos que puedan ser modificados o intercambiados con la otra parte.

## **FASE 6. EL INTERCAMBIO**

Es la fase más intensa puesto que consiste en obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Existen varias técnicas para llegar a un buen intercambio:

1. Toda propuesta debe ser condicional. Consiste básicamente en que toda concesión, propuesta y/o intercambio deben ser condicionales. *"Si ustedes aceptan esto, nosotros aceptamos lo otro"*. De esta forma le mostramos la intención de aceptar una propuesta a cambio de otra, nada es gratis, nuestras concesiones por otras concesiones.
2. Nunca demos algo por nada
3. Presentar primero nuestras condiciones. Consiste en poner por delante nuestras condiciones para decir a la otra parte lo que daremos si acepta lo que hemos presentado como condición. Por ejemplo: "Si ustedes aceptan X, nosotros aceptamos Y" o "Con la condición de que ustedes hagan X, nosotros haremos Y". En todas las formulaciones que realizamos, empezamos por una condición. La finalidad de esta táctica es comunicarle a la otra parte lo que tiene que hacer para conseguir que nosotros hagamos algo a su favor, si la otra parte acepta tendremos un acuerdo, en el caso

contrario, si no acepta, podremos modificar nuestra propuesta, siempre con condiciones.

4. Mantener enlazados todos los temas. Consiste en crear diferentes bloques de las materias que queremos negociar, de esta forma una propuesta en un determinado punto está unida con una pequeña concesión en otro punto. Con este método cualquier concesión ofrecida en un determinado punto está condicionada al acuerdo sobre los puntos que quedan por negociar.

En la fase del intercambio se pueden generar bloqueos. Algunas formas de salir del bloqueo son:

- Recapitular los acuerdos; cuando un determinado tema aparece una y otra vez, pero no termina de resolverse. Lo más adecuado es dejarlo apartado y recordar todos aquellos aspectos en los que se ha llegado a un acuerdo.
- Hacer un alto en la sesión. A veces, frente a un bloqueo lo conveniente es hacer una pausa para seguir hablando en un ambiente más relajado y neutral, no olvidemos que los mejores tratos siempre se han firmado en comidas y cenas.
- Pedir tiempo. Cuando el bloqueo se da porque no se encuentran puntos de acuerdo o la negociación no tiene un ritmo oportuno, se puede pedir un receso para consultar datos, informes, personas con autoridad, etc.
- Lo que jamás se debe hacer es OFRECER una CONCESIÓN.

## **FASE 7. EL CIERRE**

Durante el proceso de la negociación nos encontraremos con el problema de saber el momento idóneo para realizar el cierre con la otra parte. Saber el momento justo de cerrar una negociación es muy difícil. Si llegamos al cierre con éxito, nos conducirá al acuerdo. Mientras que, si la negociación no se cierra con éxito, esto nos conducirá de nuevo a la discusión y a otro ciclo del proceso.

Existen numerosos problemas tanto si el cierre se da pronto como si es tarde. Si el cierre lo realizamos demasiado pronto, la otra parte lo podrá interpretar como una nueva concesión en la fase de intercambio, también podrá percibir que es un acto hostil y que pretendemos provocarlo.

La finalidad del cierre es llegar a un acuerdo, y esta idea condiciona nuestra manera de cerrar. El cierre debe ser creíble. Para que sea aceptable, nuestro paquete de cierre debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de la otra parte. Debemos presentar el cierre de tal forma que la no aceptación del mismo, en términos más o menos similares a los ofrecidos, debe llevarnos a preferir un "no acuerdo".

Existen diferentes formas de realizar el cierre:

- Cierre con concesión: Es la forma más utilizada en las negociaciones, consiste en terminar la fase del intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.
- Cierre con resumen: Consiste en terminar la fase del intercambio haciendo un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que la oposición ha conseguido de nuestra parte. Si la otra parte acepta nuestro resumen responderá que sí. Puede que responda "sí pero" y dé la vuelta a algunos de los puntos que considera pendientes. En este caso tenemos dos opciones. Podemos pasar a un cierre con concesión (¿Quiere usted decir que si cedemos en ese punto alcanzará el acuerdo?) o a una declaración formal de que ésta es nuestra última oferta.

- Cierre con descanso: El cierre con descanso se utiliza para dar tiempo a la otra parte a considerar nuestra oferta y también las alternativas a un desacuerdo. Si nuestro opositor necesita este tiempo y nosotros consideramos que no nos perjudica, debemos concedérselo
- Cierre con ultimátum: Es un cierre demasiado duro, que consiste en amenazar a la otra parte, para conseguir nuestro propósito. "O la otra parte acepta lo que se le ofrece, o de lo contrario ..."
- Cierre disyuntivo: Consiste en proponer a la otra parte la elección de dos soluciones. Tiene la ventaja de dar a la otra parte cierta libertad de elección.

## **FASE 8. EL ACUERDO**

El acuerdo es la última fase de la negociación, no olvidemos que la finalidad de cualquier negociación es llegar a un acuerdo. Por ser la última fase no es la menos importante, todo lo contrario, en esta fase se puede producir mucha euforia que nos conducirá a olvidar los detalles de lo acordado. La mejor forma de evitar estos problemas es cerciorarse antes de separarse de que ambas partes tienen perfectamente claros los puntos sobre los que están de acuerdo.

Los negociadores deben leer y aprobar un resumen detallado de cada uno de los puntos negociados. En las negociaciones más formales, cada parte suele disponer de un borrador de trabajo. Si la negociación no es tan formal y el resumen del acuerdo ha sido oral, puede ser conveniente enviar a la otra parte una versión escrita del resumen inmediatamente después de la reunión.

La regla de oro es: resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado. Si la otra parte no está de acuerdo con algún punto de nuestro resumen, o nosotros con uno del suyo, hay que buscar un acuerdo sobre ese punto. Para evitar estos malos entendidos lo conveniente es dejar el acuerdo por escrito, y se incluyan los siguientes datos:

- Los nombres y cargos que han participado en el proceso.
- Los acuerdos a los que se ha llegado.
- Las formas de entrega y sus cantidades.
- Lugar y fecha de entrega.
- Formas de pago y plazos.



### TEMA 3.

## PODER EN LOS PROCESOS DE CONFLICTO Y DE NEGOCIACIÓN

### Resumen de los aspectos más relevantes extraído de la bibliografía básica

1. **Delimitación conceptual**
2. **Características del poder en el proceso de negociación**
3. **Tipos de poder**
4. **Procesos de influencia**

El manejo del poder es uno de los procesos psicosociales más importantes de la negociación (Bacharach y Lawler, 1984). En el proceso de negociación, la interdependencia es la base de influencia y determina el poder de ambas partes (Bacharach & Lawler, 1981). Este es un tema introductorio que se plantea como básico y transversal para los temas posteriores. El concepto de poder resulta relevante en el análisis de los procesos de negociación porque enfatiza los procesos psicosociales vinculados a la influencia social y a la persuasión.

#### 1. Delimitación conceptual

En 1957, Robert Dahl, formuló lo que actualmente se ha acuñado por los teóricos como la definición más clásica y utilizada de poder: *“Una persona (A), tiene poder sobre otra persona, grupo o institución (B), en la medida en que puede conseguir que B haga algo o deje de hacer algo que no haría de otro modo”*. Unos años después, Pruitt (1981), afirmará que el poder es *“la capacidad de influir sobre otra parte. Es decir, el poder surge de la relación entre A y B, de modo que A, no tiene mucho o poco poder, sino es en relación a otra persona, grupo o institución, que denominamos B”*. Se trata, pues, de la habilidad para influir en las metas y la conducta de otros (Zetik & Astuhlmacher, 2002). Así pues, el poder conceptualizado como posibilidad de control e influencia sobre la otra parte, es diferente de su uso específico (De Dreu et al, 2007). Así, por ejemplo, la dependencia de una parte sobre otra se incrementa con el valor de los beneficios que le pueda proporcionar y se devalúa con la disponibilidad de alternativas.

#### 2. Características del poder en el proceso de negociación

A partir de la conceptualización anteriormente presentada, se derivan las siguientes claves que la explicitan: el poder es un potencial, es relacional, surge de la dependencia de recursos e implica libertad para tomar decisiones.

- a) **El poder es un potencial.** El poder es la capacidad de ejercer influencia, ahora bien, no hace referencia a su acción directa. Así pues, se puede tener poder, pero existe libertad de ejercerlo o no.
- b) **El poder es relacional.** El poder no es una cualidad que tenga la persona, sino que es capacidad otorgada por el resto de personas que participan en el proceso de interacción social. Es por ello que las relaciones de poder son dinámicas lo que conlleva que pueden cambiar a lo largo del proceso; en este sentido, las partes de una negociación pueden ir modificando el equilibrio de poder a lo largo del proceso (Weber, 1947). Por tanto, el poder no es fijo sino variable en función de la relación. Así, A puede tener mucho poder sobre B pero ningún poder sobre C
- c) **El poder surge de la dependencia de los recursos.** La relación de poder entre las partes negociadoras se establece por una dependencia mutua, donde el poder de A, viene determinado por la dependencia de B sobre los recursos que A controla (Martínez-Corts et al, 2005). Así pues, el grado o cantidad de poder de cada una de



las partes en la negociación, está en función del grado de dependencia; cuanto mayor sea la dependencia de B respecto de A, mayor será el poder de A en la relación. El grado de dependencia en el que se basa la relación entre las partes de la negociación, viene determinado por tres elementos (Mintzberg, 1983):

1°. La importancia del recurso: hace referencia a la importancia de los recursos para cada una de las partes.

2°. La escasez del recurso: Si el recurso es abundante y lo podemos conseguir por distintos medios, la relación de dependencia entre las partes será menor.

3°. La insustituibilidad del recurso: Si el recurso no puede ser sustituido por otro es más valioso.

- d) **El poder supone cierta libertad de la otra parte para tomar decisiones.** En la medida en que una de las partes carece de libertad para tomar decisiones va a resultar difícil que la otra parte pueda ejercer poder sobre ella. Es necesario cierto equilibrio de poder para poder negociar.

### 3. Tipos de poder en la negociación

A lo largo de la historia de la psicología social, multitud de autores han tratado de hacer una tipología de poder. De entre ellas, cabe resaltar la propuesta por French y Raven (1959). Posteriormente se estructuró dicha tipología en dos grupos: poder formal y poder personal.

El Poder formal se basa en el puesto que ocupa un individuo en la organización y emana de la capacidad para obligar o recompensar de la autoridad formal o del control de la información. Los tipos de poder formal son los siguientes:

- a) **Poder coercitivo**: Es el poder que procede de la capacidad para poder generar consecuencias negativas y/o pérdida de recursos para la otra parte.
- b) **Poder de recompensa**: Es el poder que procede de la capacidad de proporcionar recursos valorados por la otra parte.
- c) **Poder legítimo**: Es el poder que procede de la capacidad de regular la conducta de la otra parte derivada de la posición que se ocupa en la estructura, en los grupos u organizaciones formales.
- d) **Poder de la información**: Es el poder que procede de la capacidad de reunir información y el control de la misma.

El Poder personal deriva de las características únicas del individuo: pericia, respeto y admiración de los demás, carisma, etc. Los tipos de poder son los siguientes:

- a) **Poder del experto**: Es el poder que procede del conocimiento, destrezas o habilidades.
- b) **Poder referente**: Es el poder que procede de la posesión de ciertos rasgos de personalidad y grado de atracción interpersonal.

### 4. Procesos de influencia en la negociación

#### 4.1. Concepto de influencia

La influencia social hace referencia a los procesos a través de los cuales las personas influyen de forma directa o indirecta sobre las actitudes, percepciones y comportamientos de una o más personas.

#### 4.2. Formas de influencia

##### 4.2.1. Conformidad: influencia de la mayoría

En el proceso de influencia de la mayoría, el cambio de actitud o comportamiento de un

individuo se produce como consecuencia de las presiones sociales llevadas a cabo por los componentes del grupo de manera explícita o implícita para adherirse a las normas sociales existentes, es decir, *la influencia se ejerce desde el grupo al sujeto*. Las bases de la conformidad son (Deutsch y Gerard, 1955):

- Influencia social normativa: *Implica cambiar nuestro comportamiento para adaptarlo a las expectativas de los demás*, es decir los sujetos buscan la *aprobación social* y evitar el rechazo.
- Influencia social informativa: *Está basada en el deseo de estar en lo cierto*. Se trata de la influencia para aceptar la información obtenida de los demás como evidencia de la realidad. Por lo tanto en este tipo de influencia se produce un proceso de validación, es decir, no nos fijamos en quien lo dice sino en el argumento que se expone y dicho proceso lo suelen activar las minorías.

#### 4.2.2. Innovación: influencia de la minoría

La innovación es un proceso de influencia social que generalmente tiene por fuente una minoría o un individuo que intenta, ya sea introducir o crear nuevas ideas, nuevos modos de pensamiento o comportamiento, o bien modificar ideas recibidas, actitudes tradicionales, antiguos modos de pensamiento o comportamiento.

La influencia que una minoría puede tener sobre el grupo radica en su *estilo conductual*. Las minorías deben plantear una postura clara sobre la cuestión y mantenerse firme en ella, afrontando constantemente las presiones ejercidas por la mayoría. Dicho fenómeno se conoce con el nombre de consistencia.

La consistencia es importante pero no se debe confundir con la rigidez. La minoría ha de ser *flexible* y adaptarse a la nueva información que vaya apareciendo durante el proceso de interacción. Una minoría consistente que se comporta de forma rígida, extremista y dogmática, es menos influyente que una minoría, igualmente consistente, pero cuyo estilo de negociación es más flexible. (Moscovici, 1980)

Es más probable que la minoría genere innovación cuando su postura es consistente (el hecho de que las minorías resistan a la presión mayoritaria hace que sean percibidas como más seguras, convencidas y comprometidas con sus argumentos, lo cual puede aumentar su credibilidad), cuando muestra algún grado de flexibilidad y cuando la postura es consistente con las tendencias sociales (atraen mayor atención hacia sus miembros y sus argumentos).

Estos elementos que afectan a la influencia de la minoría son elementos que el negociador debe atender si desea influir sobre el pensamiento y comportamiento de la otra parte.

#### 4.2.3. Condescendencia

La condescendencia es una forma de influencia social que implica solicitudes directas de una persona a otra, es decir, disponer de una serie de tácticas para inducir a los demás a decir "sí" ante sus peticiones. Sus principios básicos son los siguientes:

1. Amistad/ simpatía: en general, estamos más dispuestos a complacer las peticiones de nuestros amigos o de los que nos agradan más que la de los extraños o gente que no nos gusta.
2. Compromiso/ consistencia: una vez nos hemos comprometido con una postura o acción estamos más dispuestos a acceder a solicitudes de comportamientos coherentes con dicha postura que a peticiones inconsistentes con ella.
3. Escasez: en general, valoramos e intentamos asegurar oportunidades que son escasas o que pueden disminuir en su disponibilidad.

4. Reciprocidad: generalmente estamos más dispuestos a condescender ante la solicitud de alguien que previamente nos hizo un favor o concesión que ante otro que no lo haya hecho. Nos sentimos obligados a compensarle de algún modo por lo que ha hecho por nosotros.
5. Validación social: queremos ser correctos, y una manera de hacerlo es actuar y pensar como los demás.
6. Autoridad: en general estamos más dispuestos a condescender a las peticiones de alguien que tiene una autoridad legítima o que simplemente parece tenerla.

#### **4.2.4. Obediencia**

Es una forma de influencia social en la cual un individuo modifica su comportamiento a fin de someterse a las órdenes directas de otra persona. En la obediencia los sujetos admiten abiertamente haber seguido las órdenes de la autoridad.

#### **4.2.5. Polarización**

En muchas ocasiones, ambas partes tienden a exagerar el desfase entre sus posiciones y actitudes (Keltner & Robinson, 1993). Esto lleva a desarrollar actitudes negativas hacia el otro y hace que se genere más diferencia entre las partes de la que realmente existe. Esto lleva a comportamientos hostiles (Kennedy & Pronin, 2008) y conductas competitivas (De Dreu & Van Knippenberg, 2005).

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Baron, R.A. y Byrne, D. (2006). Psicología Social (capítulo 9). Madrid: Pearson
- Munduate, L.; Medina, F.J. (Coord.) (2005). Gestión del conflicto, negociación y mediación. Madrid: Pirámide.

**TEMA 4.**  
**CARACTERÍSTICAS DE LOS NEGOCIADORES E**  
**INTERACCIÓN DE LAS PARTES ENFRENTADAS**  
**Resumen de los aspectos más relevantes extraído de la bibliografía básica**

- 1. Percepción y cognición en el conflicto y la negociación**
  - 1.1. Formación y manejo de impresiones
    - 1.1.1. Concepto de impresión
    - 1.1.2. Manejo de las impresiones
  - 1.2. Heurísticos
    - 1.2.1. Concepto de heurístico
    - 1.2.2. Representatividad y disponibilidad
    - 1.2.3. Fuentes potenciales de error en la cognición social.
- 2. Las emociones y agresión en la negociación**
  - 2.1. La emoción
    - 2.1.1. Concepto de emoción
    - 2.1.2. Repercusiones de la emoción
      - 2.1.2.1. Resultados en el trabajo
      - 2.1.2.2. Toma de decisiones
      - 2.1.2.3. Creatividad
      - 2.1.2.4. Negociación y resolución de conflictos
  - 2.2. La agresión
    - 2.2.1. Concepto de agresión
    - 2.2.2. Determinantes de la agresión
    - 2.2.3. Técnicas para la prevención y control de la agresión
- 3. Persuasión del negociador**
  - 3.1. Concepto de persuasión
  - 3.2. Rutas de la persuasión (central y periférica)
  - 3.3. Elementos en el proceso persuasivo: la fuente, el mensaje, y el receptor
- 4. Atracción personal del negociador**
  - 4.1. Concepto de atracción
  - 4.2. Elementos de la atracción:
    - 4.2.1. Proximidad
    - 4.2.2. Características físicas
    - 4.2.3. Emociones positivas y negativas
    - 4.2.4. Agrado o desagrado
    - 4.2.5. Similitud y/o semejanza

---

En este tema se presentan los procesos psicosociales básicos que afectan a los actores de una interacción social como es la negociación. Los negociadores actúan como resultado de sus propias percepciones e interpretaciones de la otra parte y del entorno de la negociación. Todo ello dentro de un marco social en el que las emociones sentidas influirán fuertemente las conductas que puedan adoptar los negociadores. Con una mención especial a la conducta agresiva que puede aparecer en el negociador si la tensión y sus malas interpretaciones suponen una escala del conflicto.



Ahora bien, estos procesos psicosociales no actúan libremente ya que si algo caracteriza a una negociación es la labor de persuasión que constantemente debe realizar quien se defina como buen negociador.

## **1. PERCEPCIÓN Y COGNICIÓN EN EL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN**

La percepción social es un proceso a partir del cual percibimos la información y tratamos de comprender a otras personas. Es por ello que la percepción, como proceso básico de recepción y comprensión de la información, sucede a lo largo de todo el proceso de negociación. Siendo la formación de impresiones uno de los elementos de especial consideración en el marco de la negociación.

La cognición social es un proceso que describe la forma en que interpretamos, analizamos, recordamos y empleamos la información. La cognición facilita la comprensión del mundo y ayuda a organizar toda la información que nos llega continuamente. “Cómo pensamos acerca de los otros”. Sin embargo, las capacidades limitadas de la persona hacen necesario el uso de técnicas para reducir el esfuerzo cognitivo implicado en dar sentido al mundo social. Así, los heurísticos se convierten en un instrumento de uso frecuente en los procesos de interacción y por tanto en la negociación.

### **1.1. Formación y manejo de impresiones**

#### **1.1.1. Concepto de impresión**

La formación de impresiones es el proceso mediante el cual nos formamos impresiones de los otros. Las impresiones surgen de un proceso cognitivo relacionado con el almacenamiento, recuerdo e integración de información social. Habitualmente nos formamos las impresiones de un modo rápido y simple y clasificamos a las personas en categorías que ya conocemos.

El negociador suele hacer uso de las impresiones como estrategia para generar un clima favorable a la negociación. Esto conlleva la importancia de evaluar la impresión que queremos dar a partir de nuestra imagen y comportamientos. Por otra parte, el negociador debe ser consciente de la importancia de formarse impresiones realistas de la otra parte (valorando las posibles motivaciones ocultas de la otra parte), y sobre todo, tener precaución con la sobreutilización o uso ineficaz de las impresiones.

#### **1.1.2. Manejo de las impresiones**

Las personas en general y los negociadores en particular desean generar buenas impresiones. Los esfuerzos que hacen las personas para crear buenas impresiones se denomina manejo de impresiones o autopresentación. Las tácticas de manejo de la impresión se dividen en dos categorías:

- La auto-mejora: hace referencia al esfuerzo para incrementar su atractivo frente a otros por medio de técnicas para mejorar la apariencia física a través del estilo de forma de vestir, el acicalado personal y el uso de accesorios.
- La mejora de otros: hace referencia al esfuerzo por hacer que la persona objetivo se sienta bien de diversas maneras: a) adulación; consiste en hacer afirmaciones que halaguen a la persona; b) mostrar un elevado grado de interés por esa persona; c) hacer pequeños favores; d) demandarle consejo y/o feed-back; y e) expresar simpatía de forma no verbal.

Su utilización excesiva conlleva efectos negativos como el efecto baba. Este efecto es la tendencia a crear impresiones muy negativas de otros por el exceso de adulación y el trato negativo a los subordinados.

### **1.2. Heurísticos**

Algunos problemas de la negociación son debidos a el uso de heurísticos y sesgos inadecuados.

### 1.2.1. Concepto de heurístico

Las personas tendemos a realizar pocos esfuerzos mentales para pensar acerca de otras personas y de su alrededor. Para conseguirlo, utilizamos reglas que nos permiten realizar juicios sociales de forma rápida con un esfuerzo reducido, extrayendo mediante ello, decisiones complejas. A este proceso para extraer decisiones complejas de forma rápida le llamamos heurística. Así pues, se pueden definir los heurísticos como reglas simples para tomar decisiones complejas o hacer inferencias de manera rápida y sin esfuerzo.

En negociación se da un amplio uso de heurísticos debido a la gran cantidad de información que es necesario manejar y la gran confusión y ambigüedad de la situación. Por tanto, hay que ser conscientes de que una vez activados los esquemas y heurísticos pueden influir no sólo sobre el pensamiento sino también en nuestro comportamiento en el transcurso de la negociación.

### 1.2.2. Representatividad y disponibilidad

- El heurístico de representatividad es una estrategia para hacer juicios basada en el parecido que tienen los estímulos o eventos que se evalúan con otros estímulos o categorías. La regla para ello es la siguiente: cuanto más similar sea un individuo al miembro típico de un grupo es más probable que pertenezca a dicho grupo. El gran inconveniente de este heurístico en una negociación es que se tiende a ignorar la tasa de prevalencia (frecuencia en la población total) y nos puede llevar a decidir una estrategia de negociación incorrecta.
- El heurístico de disponibilidad es una estrategia para hacer juicios basada en la facilidad con la que se recuerda determinados tipos de información, ya que cuanto más fácil es recordar mayor es su impacto en las decisiones. Al usar este heurístico se supone equivocadamente que los más disponible es lo más frecuente o probable, cuando a veces lo que recordamos primero es lo reciente, extraño o particular. Así, por ejemplo, si mi última negociación en terreno ajeno fue un desastre (perder-perder) puedo con este heurístico afirmar que es malo negociar en terreno ajeno.

### 1.2.3. Fuentes potenciales de error en la cognición social.

Las fuentes potenciales de error hacen referencia a la tendencia que tenemos las personas a no utilizar el pensamiento racional en determinadas situaciones y generar conclusiones falsas sobre los otros. A continuación, se explican las fuentes de error más relevantes y que pueden afectar al negociador sobre todo si es un negociador inexperto:

- A. Sesgo hacia lo negativo. Hace referencia a la tendencia a la mayor sensibilidad ante la información negativa que la positiva. La información negativa (sesgo hacia lo negativo) se mantiene más tiempo en nuestra memoria que la positiva ya que la información negativa puede ser una amenaza para nosotros. Por esta razón, somos más sensibles a esta información negativa que a la positiva.
- B. Sesgo optimista. Hace referencia a la predisposición a esperar que sucedan cosas que lo cambien todo positivamente; tendemos a creer que las cosas van a salir bien. El sesgo optimista, da lugar a la falacia de planificación que es la tendencia a hacer predicciones optimistas referentes al tiempo que llevará realizar una tarea determinada. En el lado opuesto, encontramos a los individuos que tienden a ser pesimistas (personas que se anticipan a posibles resultados negativos). Sirve como un mecanismo de autodefensa, de protección.
- C. El coste potencial de pensar demasiado. Muchos individuos consideran que el pensar de forma deliberada y racional es más beneficioso que guiarse por la intuición, pero no siempre es así. Aunque generalmente pensar sistemática y racionalmente genera

decisiones y juicios de mayor calidad y más precisos, en determinadas situaciones, el resultado puede llegar a ser negativo porque genera confusión y frustración por no llegar a encontrar la solución más óptima.

- D. El pensamiento contrafáctico. Hace referencia a la tendencia a imaginar resultados diferentes a los que se han conseguido (la expresión: lo que podría haber sido).
- E. Pensamiento mágico. Hace referencia a los pensamientos que no tienen una base racional, pero que aun así, son convincentes.
- F. Supresión del pensamiento. Hace referencia al esfuerzo por mantener fuera de la consciencia ciertos pensamientos. La supresión de pensamiento se lleva a cabo a través de dos procesos: proceso de vigilancia (se detectan los pensamientos indeseado) y proceso operativo (se busca encontrar la forma de distraernos pensando en otras cosas).

## 1. LAS EMOCIONES Y AGRESIÓN EN CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

En muchas ocasiones, las negociaciones evocan emociones; por ejemplo, la percepción de injusticia puede llevar a la frustración y a la emoción de la ira. Por el contrario, las negociaciones cooperativas generan sentimientos positivos y atenúan los negativos, las dos partes sienten satisfacción y se reducen los aspectos que los diferencian (Hegtvedt & Killian, 1999). Así pues, las emociones positivas tienden a reducir el uso de tácticas competitivas y obtener resultados conjuntos beneficiosos para ambas partes. Las emociones negativas tienden a generar menos conductas constructivas y a aumentar la evasión especialmente cuando el conflicto es muy intenso. Esto genera más conductas competitivas (De Dreu et al, 2007). Las emociones pueden tener importantes implicaciones para las partes implicadas en un proceso negociador; por ejemplo, hacia cómo responder y qué estrategias llevar a cabo.

### 2. 1. La emoción

La emoción una experiencia afectiva de carácter multidimensional que conlleva respuestas de tipo cognitivo/subjectivo; conductual/expresivo y fisiológico/adaptativo. Las emociones tienen funciones adaptativas, sociales y motivaciones para la persona.

#### 2.1.1. Concepto de emoción.

Los afectos son una condición neurofisiológica consciente con valencia positiva o negativa, y con tono alto o bajo, son primitivos y universales. Puede existir sin ser interpretado o atribuido a causa alguna; podría decirse que es innato y que hay una tendencia innata al afecto positivo con objeto de obtener placer. Es un concepto genérico que abarca tanto emociones como estados de ánimo. En la literatura sobre conflicto y negociación se utiliza el término afecto para referirse tanto a estados de ánimo como a emociones (De Dreu et al, 2007).

Podemos diferenciar entre emociones primarias y complejas o secundarias. Las emociones primarias van acompañadas de una expresión facial y las emociones secundarias son la unión de varias emociones primarias, pero no se acompañan de rasgos faciales universales. Además, también podemos dividir las emociones positivas (o agradables) que se experimentan cuando logramos o podemos lograr nuestros objetivos y las negativas (o desagradables) que se experimentan cuando se bloquea el logro de objetivos.

Las seis emociones universales son:

- Ira ➔ estado emocional que varía en intensidad, yendo de la irritación leve a la furia intensa. Puede ser debida a acontecimientos externos o internos. Es una respuesta natural y adaptativa ante las amenazas, inspira emociones y comportamientos poderosos y a menudo agresivos que nos permiten luchar y defendernos cuando somos atacados.
- Miedo ➔ es una emoción primaria negativa que se activa por la percepción de un peligro presente e inminente. El miedo también implica una inseguridad respecto de la propia capacidad para soportar o manejar una situación de amenaza

- **Tristeza** ➔ es la emoción negativa que experimentamos cuando las cosas no van como a nosotros nos gustaría, tenemos un contratiempo o sufrido una pérdida. Los desencadenantes de la tristeza son la separación física o psicológica, la pérdida o el fracaso; la decepción, especialmente si se han desvanecido esperanzas puestas en algo.
- **Alegría** ➔ se experimenta ante los éxitos o los logros, la consecución de los objetivos que se pretenden. También se produce por la congruencia entre lo que se desea y lo que se posee, entre las expectativas y las condiciones actuales, y en la comparación con las demás personas
- **Asco** ➔ El asco es una de las reacciones emocionales en las que las sensaciones fisiológicas son más patentes. Conlleva la generación de respuestas de escape o evitación de situaciones desagradables o potencialmente dañinas para la salud. Aparece necesidad de evitación o alejamiento del estímulo. Si el estímulo es oloroso o gustativo aparecen sensaciones gastrointestinales desagradables, tales como náusea.
- **Sorpresa** ➔ es una emoción indeterminada, se produce ante una situación novedosa o extraña y desaparece con rapidez, incrementa la sensibilidad de los órganos sensoriales para mejorar la receptibilidad del organismo.

EMOCIÓN	DEFINICIÓN	EFECTOS SUBJETIVOS	CONSECUENCIAS
<b>SORPRESA</b>	Producida por lo inesperado o desconocido. Indeterminada. Función adaptativa: Prepara para afrontar sucesos inesperados.	Mente en blanco. Incertidumbre (emoción secundaria)	Aparición de otra emoción. Amplifica intensidad de emoción siguiente.
<b>ASCO</b>	Aversión por algo desagradable o repugnante. Función adaptativa, social y motivacional.	Repulsión	Control social. Base del trato discriminatorio.
<b>MIEDO</b>	Estado emocional negativo, aversivo, con activación elevada. Función supervivencia, adaptativa y social. Incita evitación y escape.	Sensación de tensión, activación, desasosiego, malestar, preocupación y recelo. Frecuente sensación de pérdida de control.	Genera bloqueo emocional. Conducta de evitación.
<b>ALEGRÍA</b>	Sentimiento positivo	Vivencia placentera, reforzante, actitud optimista, favorece autoestima.	Facilita recuerdo Positiva Flexibilización cognitiva y exploración. Generosidad, relaciones y lazos.
<b>TRISTEZA</b>	Sentimiento negativo con decaimiento del estado de ánimo	Vivencia desagradable, abatimiento, aflicción, impotencia, desánimo, desconcierto, bloqueo, desolación.	Atenúa atención al ambiente, aislamiento, introspección.
<b>IRA</b>	Sentimiento por situaciones frustrantes o aversivas. Interrumpe procesos cognitivos y centra la atención en afectos negativos.	Estado desagradable, activador, impulsa a la cólera, irritación, furia, indignación, ofensa, etc. Dificulta procesos cognitivos.	Orientación al suceso, reflexión, valoración negativa y hostil.

	EMOCIONES PRIMARIAS	EMOCIONES SECUNDARIAS
--	---------------------	-----------------------



NEGATIVAS	Ira – miedo - tristeza - asco	Vergüenza, odio, celos, envidia, desprecio, disgusto, preocupación, desesperación, culpa, aburrimiento, desconfianza.
POSITIVAS	Alegría – Sorpresa	Placer, curiosidad, deseo, adoración, orgullo, éxtasis.

Las emociones positivas tienden a incrementar la creatividad lo que genera más innovación en los acuerdos y se crea valor. Junto a ello, se pone de manifiesto que también actúa como protector de la autoestima (Thompson, Neale & Sinaceur, 2004). Las emociones negativas tienden a ser perjudiciales en los procesos de negociación porque: a) los negociadores con emociones negativas tienden a juzgar de forma poco precisa los intereses y metas de la otra parte de la negociación; b) porque los hacen más pendientes de sí mismos y más egocéntricos lo que les lleva a no crear valor; c) la ira genera impulsos y comportamientos de agresión sin valorar las consecuencias negativas y no atender a la perspectiva del otro sobre el conflicto (Thompson, Neale & Sinaceur, 2004).

### 2.1.2. Repercusiones de la emoción

La mayor parte de las investigaciones sobre la emoción en el proceso de negociación se han enfocado a los efectos intrapersonales de las emociones en la conducta (Forgas, 1998).

#### 2.1.2.1. Resultados en el trabajo

Los resultados de diferentes estudios muestran que un estado de ánimo positivo produce contagio emocional positivo y resultados positivos, menos conflictos y mayor cooperación. A través de un mecanismo bastante sencillo como es la imitación conductual (mecanismos subyacentes del contagio emocional) de conductas afectivamente positivas, como por ejemplo: sonreír, saludar al entrar y/o dirigir la mirada.

#### 2.1.2.2. Toma de decisiones

El estado de ánimo positivo desarrolla mayor precisión en la toma de decisiones. Junto a ello, lleva a procesos de toma de decisiones más eficaz y eficiente ya que facilita el uso integral, eficiente y flexible de nueva información. El afecto positivo es origen de mejores decisiones que el afecto negativo, en términos generales, puede ocurrir que el estado de ánimo positivo permita a las personas actuar mejor en el aspecto que corresponda a la situación de que se trate. De esta forma, cuando se precisan respuestas más heurísticas y rápidas, las personas con estados de ánimos positivos pueden responder con un método adecuado de toma de decisiones; si la tarea requiere un proceso más exhaustivo y analítico, las personas que se encuentren en una situación de buen estado de ánimo reconocen esa necesidad igual de bien que en el caso anterior.

#### 2.1.2.3. Creatividad

El afecto positivo influye favorablemente en la creatividad ya que conduce a un estado de ánimo en el que se aprovecha mayor cantidad de material cognitivo para su tratamiento posterior. En consecuencia, una vez que esos elementos están disponibles, el afecto positivo conlleva un pensamiento y una generación de ideas más complejos y flexibles, lo cual facilita una mayor posibilidad de elegir elementos asociados y una mayor oportunidad de que las personas agrupen efectivamente todos los elementos cognitivos con los que cuentan.

#### 2.1.2.4. Negociación y resolución de conflictos

Desde una mirada psicosocial, las emociones ayudan a tener información sobre los sentimientos de la otra parte, sus intenciones y la orientación hacia los otros (Kleef et al, 2006). Así, los negociadores tienden a utilizar la información sobre las emociones de su oponente para inferir sus límites y tomar decisiones sobre cómo proseguir (Van Kleef et al, 2006). Los negociadores con emociones negativas tienden a transmitir la información de que su límite es alto y la otra parte negociadora para evitar el fracaso de la negociación tiende a hacer concesiones. Contrariamente, los negociadores con un oponente feliz tienden a creer que su límite es bajo y que no es necesario hacer concesiones.

Los estados de ánimo y las emociones positivas ayudan a resolver conflictos. Los negociadores que manifiestan un estado de ánimo positivo suelen ser más cooperadores y tienen menos probabilidades de ocasionar conflictos y, en algunos casos, muchas veces consiguen acuerdos que mejoran la situación de todas las partes implicadas. Los estados de ánimo positivos inducen a las personas a adoptar métodos más innovadores para la solución de los problemas y además se afirma que es más probable que ese tipo de negociadores logre acuerdos integradores.



La existencia de un estado de ánimo positivo en un negociador le hace proclive a generar sentimientos más positivos en su contrario y se ha asociado también la simpatía entre negociadores a un aumento de la flexibilidad en el proceso de negociación cuando los oponentes se conocen entre sí. Asimismo, el estado de ánimo positivo está relacionado con la persistencia y el aumento del grado de confianza en los negociadores, que a su vez se ha asociado al logro de unos resultados mejores.

Los estudios dedicados a examinar los estados de ánimo y emociones negativas en la gestión y negociación de conflictos se centran en examinar las emociones independientes de ira y de compasión. Parece que influyen en la elección de negociaciones más competitivas, obtienen resultados no tan beneficiosos para las organizaciones y cuando el tiempo es escaso puede llevar a la otra parte a reducir sus expectativas

Por último, al estudiar las habilidades derivadas de la inteligencia emocional se ha comprobado que la percepción emocional influye en los resultados logrados por el negociador individual de múltiples modos, en muchos casos contradictorios. Se ha comprobado que la capacidad de comprender las emociones influye positivamente en cómo se siente el contrincante de una negociación acerca de sus logros en esa negociación, mucho más allá de la cantidad de dinero recibida por ese negociador y de su afecto positivo intrínseco.

## **2.2. La agresión**

La forma más común de escalada del conflicto es el castigo o la ofensa a la otra parte.

### **2.2.1. Concepto de agresión**

La agresión puede definirse como una conducta hostil o destructiva cuyo objetivo es dañar a alguien, ya sea mediante insultos o bien físicamente, a través de golpes, violaciones, lesiones, etc. Existen dos tipos de agresión:

- Agresión instrumental: valoración de costes y recompensas. Es utilizada como medio hacia un fin, tiene lugar cuando las personas ven una oportunidad de obtener algo. La agresión instrumental depende de las percepciones de recompensa y costes.
- Agresión hostil: respuesta a la provocación. Este tipo de agresión no está motivada por el cálculo de pérdidas y ganancias, sino que nace del mero deseo de herir a otra persona.

### **2.2.2. Determinantes de la agresión**

#### Los determinantes sociales

- Frustración: La hipótesis de la frustración-agresión parte de dos supuestos: la frustración siempre conduce a alguna forma de agresión y la agresión siempre proviene de la frustración. La literatura sobre el tema afirma que cuando las personas están frustradas, no siempre responden con agresión. Por el contrario, muestran muchas reacciones diferentes dependiendo del estado de ánimo, de modo que, la agresión no es una respuesta automática a la frustración como por ejemplo, la depresión, la tristeza, etc. Ahora bien, la frustración es una fuente potencial de agresión cuando es considerada ilegítima o injustificada.
- Provocación directa: Hace referencia a las acciones llevadas a cabo por otros que son percibidas como maliciosas. Normalmente la agresión es el resultado de una provocación física o verbal de los demás. Cuando somos objeto de una agresión tendemos a responder con la misma conducta, especialmente si estamos seguros que la otra persona quería dañarnos.
- Agresión desplazada: consiste en agredir a alguien distinto a la fuente de una fuerte provocación inicial. Este tipo de agresión se da porque las personas que la llevan a cabo no desean o son incapaces de agredir a la fuente inicial de la provocación. Después de recibir una fuerte agresión, un acto desencadenante leve por parte de otra persona tiene como resultado que esa persona se transforme en el blanco de una fuerte agresión desplazada.
- Activación intensificada: La teoría de la transferencia de la excitación plantea que la activación producida en una situación puede intensificar las reacciones emocionales en situaciones posteriores. Sostiene que la activación fisiológica tiende a activarse a medida que pasa el tiempo y pasan situaciones incómodas e irritantes. En esta situación, cuando te encuentras con una molestia menor, esa activación agrava tus reacciones emocionales frente a esta molestia.

#### Los determinantes situacionales.

Existen algunos elementos situaciones como altas temperaturas, estímulos ambientales aversivos (ruido, malos olores, la polución ambiental, etc.) e incluso el consumo de alcohol que están asociados con conductas agresivas.

### 2.2.3. Técnicas para la prevención y control de la agresión

- Intervenciones cognitivas: Disculpas y superar los déficits Cognitivos.
  - Las disculpas y/ o poner excusas relativas a causas más allá del control de la persona.
  - Superar déficit cognitivo a través de la pre-atribución (atribuir acciones molestas de otros a causas inintencionadas) no poner énfasis en los agravios previos, reales o imaginarios por medio de la distracción mental, etc.
  - Reevaluación y reinterpretación de las situaciones provocadoras de agresión
- Otras técnicas de reducción de la agresividad
  - Exposición a modelos no agresivos. Puede resultar útil establecer modelos no agresivos en situaciones tensas y potencialmente peligrosas.
  - Entrenamiento en habilidades sociales. Se podría llegar a reducir la incidencia de la agresividad dotando a los individuos potencialmente agresivos de habilidades sociales básicas para las interacciones sociales.
  - Respuestas incompatibles. Es difícil estar enfadado y alegre al mismo tiempo por lo que se puede utilizar el afecto positivo como medio de reducción del enfado

## 3.PERSUASIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

### 3.1. Concepto de persuasión

La persuasión es un método de influencia deliberado ejercido por una persona o grupo que intenta generar un cambio actitudinal y/o conductual de los otros a través del uso de la comunicación.

### 3.2. Rutas de la persuasión (central y periférica)

El enfoque cognitivo de la persuasión plantea que las personas pueden procesar la información de dos maneras:

- Procesamiento sistemático o ruta central: implica un análisis cuidadoso del contenido del mensaje y de las ideas que éste contiene; se basa en argumentos sólidos a partir de datos y cifras relevantes que permiten que las personas reflexionen sobre el asunto. Es un procesamiento trabajoso y requiere atención e implicación.

**Ruta Central**  
 Análisis racional  
 Evaluación crítica de los argumentos presentados  
 Alta elaboración de pensamiento en torno al mensaje  
 Es más duradero  
 Sirve para predecir la conducta

- Procesamiento heurístico o ruta periférica: analiza la información con reglas simples; pretende que las personas acepten el argumento sin que se reflexione. Es un procesamiento menos laborioso y requiere menos atención.

**Ruta Periférica**  
 Poco análisis racional, casi automático

Baja elaboración de pensamiento en torno al mensaje  
La actitud es afectada por elementos externos, como el atractivo de la  
fuente  
Es menos duradero

Las actitudes cambiadas a través de la ruta central parecen perdurar más que las cambiadas por la ruta periférica; segundo, también son los cambios vía ruta central más resistentes a posteriores intentos de persuasión. Finalmente, las actitudes cambiadas a través de la ruta central están más relacionadas con el comportamiento que los cambios vía ruta periférica, que aparecerían como respuesta a un estímulo temporal y que pueden desaparecer al cesar este estímulo.

Que utilicemos uno u otro tipo de ruta depende:

- Del conocimiento que tenemos sobre el tema: si no sabemos sobre el tema, no lo procesamos sistemáticamente y utilizamos la ruta periférica. Si la capacidad para procesar la información relativa al mensaje es alta utilizamos la ruta central.
- Del grado de motivación: dado que el procesamiento sistemático requiere esfuerzo no lo utilizamos salvo que consideremos que se trata de un mensaje importante.
- De la importancia del tema: si los mensajes no son importantes se utiliza la ruta periférica y si son importantes la ruta central.
- De la concentración/distracción del receptor: cuando el receptor está distraído se utiliza la ruta periférica.

Esta diferencia entre procesamiento sistemático y procesamiento automático (o ruta central y periférico) es importante en el estudio de la persuasión porque el procesamiento utilizado determina cuál es la mejor estrategia para persuadir. Si pensamos que nuestra audiencia va a procesar nuestra información sistemáticamente esta deberá basarse en una estrategia distinta que si el procesamiento va a ser automático:

- a) Cuando se utiliza la ruta central, la persuasión tiene lugar utilizando argumentos inteligentes;
- b) Cuando se utiliza la ruta periférica, no hace falta dar argumentos fuertes. Basta con asociar la idea a estímulos atractivos.

### 3.3. Elementos en el proceso persuasivo: la fuente, el mensaje, y el receptor

a. La fuente persuasiva. Las principales características que se han encontrado asociadas a las fuentes con mayor poder persuasivo: credibilidad y atractivo.

- 1) Credibilidad de la fuente: cuanto más creíble es una fuente mayor es su efecto en la persuasión. La credibilidad depende de la competencia y de la sinceridad otorgada; la competencia se refiere a si el receptor considera que la fuente tiene conocimiento y capacidad para proporcionar información adecuada y la sinceridad depende de que sea percibida como carente de afán de lucro y de su falta de intención persuasora.
- 2) Atractivo de la fuente: las fuentes más atractivas poseen un mayor poder persuasivo.
- 3) Poder de la fuente. Las personas con poder tienden a ser más persuasivas que las personas sin poder.

b. El mensaje. Algunos de los elementos del mensaje importantes para la persuasión son:

- MENSAJE RACIONALES (afirmaciones sobre datos contrastados) vs EMOTIVOS (utilizan argumentos para crear sentimientos y emociones en el blanco de influencia)

- MENSAJE BASADOS EN EL MIEDO

A mayor intensidad de miedo mayor eficacia del mensaje persuasivo. Una amenaza será efectiva existen argumentos solidos sobre sus consecuencias negativas y/o cuando se puede evitan las consecuencias negativas.

- MENSAJES UNILATERALES O BILATERALES

- Los mensajes bilaterales son más efectivos sobre todo si los argumentos son relevantes para el receptor.
- Lo unilaterales son eficaces sin el receptor esta poco instruido.

- CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS MENSAJES

- Cuando el receptor tiene conocimiento a mayor calidad, mayor persuasión.
- Cuando el receptor no tiene conocimiento a mayor cantidad mayor persuasión

En general se afirma que un mensaje será más persuasivo cuando está apoyado en información estadística o ejemplos, se explicita la conclusión del mensaje y si el receptor está implicado, el mensaje inicial es más influyente (efecto primacia) que cuando no está implicado (efecto recencia).

c. El receptor. Ante mensajes idénticos de contenido y emitidos por la misma fuente hay personas que son más fáciles de persuadir que otras. Así, depende de lo importante que resulta el asunto para el receptor (la implicación) o si las personas están relajadas y son felices, etc.

**3.4. Resistencia ante la persuasión (reactancia, advertencia, evitación selectiva, defensa activa de actitudes y asimilación sesgada y polarización de la actitud)**

Los factores más importantes que generan resistencia a la persuasión son los siguientes:

- Reactancia. Hace referencia a la reacción negativa de la persona a los esfuerzos de los otros en limitar su libertad personal intentando generar acciones que ellos desean que se lleven a cabo. La reactancia puede ser una reacción a los intentos agresivos de la persuasión.
- Efecto de inoculación. Este efecto hace referencia a la exposición, con anterioridad, a una comunicación en donde los argumentos que se esgrimen son contrarios a las actitudes de la persona, pero estos son tan sencillos que puede rebatirlos. De este modo queda inmunizada la persona ante argumentos más complejos.
- Conocimiento previo del intento persuasivo. Hace referencia al conocimiento previo de que un discurso está diseñado para cambiar nuestras opiniones; en estas circunstancias estamos menos dispuestos a que nos afecten los mensajes persuasivos porque: a) tenemos más oportunidades de formular contraargumentos que pueden reducir el impacto del mensaje; b) proporciona más tiempo para recordar información y hechos relevantes que puedan resultar importantes para la refutación del mensaje. Esta vía es relevante en actitudes que consideramos relevantes y suceden en menor medida cuando las actitudes resultan poco importantes.
- La evitación selectiva. Es la tendencia a ignorar o evitar la información que contradice nuestras actitudes mientras buscamos activamente información consistente con ellas.
- Asimilación sesgada. Hace referencia a la tendencia a evaluar la información contraria a nuestra postura como menos convincente y menos fiable que la información que es consistente ella.



- Polarización de la actitud. Hace referencia a la tendencia a evaluar la evidencia o información de forma que fortalece nuestra actitud inicial y la vuelve más extrema.

### 3. ATRACCIÓN PERSONAL DEL NEGOCIADOR

La atracción de los negociadores es una de las bases del poder y de los procesos de influencia en la negociación (De Dreu et al, 2007). Este proceso psicosocial es considerado más importante en las negociaciones colectivas (donde las partes son grupos) que en las diádicas (donde las partes son individuos) (Van Beest, Wilke & Van Dijk, 2003).

#### 3.5. Concepto de atracción

La atracción es la actitud de una persona hacia otra persona. Esta evaluación se realiza a lo largo de una dimensión actitudinal que puede ir desde el agrado hasta el desagrado. Este juicio o actitud no se suele quedar en esta dimensión cognitiva-evaluativa, sino que suele ir asociado a conductas, sentimientos y otras cogniciones.

#### 1.3. Elementos de la atracción

##### 1.3.1. Proximidad

Dos personas tienden a iniciar una relación cuando hay una proximidad física o cercanía. Por tanto, podemos decir que de la exposición repetida a un nuevo estímulo resultará una evaluación cada vez más positiva de dicho estímulo. Ahora bien, si la reacción inicial hacia una persona es extremadamente negativa, la exposición repetida no incrementa el agrado y puede conducir a un mayor rechazo entre ambos.

##### 1.3.2. Características físicas

Las reacciones hacia características superficiales son constantes y la mayoría de las personas responden a un factor de gran influencia que es el grado de atractivo físico. El atractivo físico se deriva de aquellos aspectos de la apariencia de una persona que son considerados visualmente atractivos o no atractivos.

La apariencia física es importante porque las personas atractivas generan afecto positivo y este conduce a la atracción. Las personas tienden a responder positivamente hacia aquellos que son atractivos y negativamente hacia aquellos que no lo son.

Dejando a un lado el rostro, cuando conocemos a alguien por primera vez reaccionamos a una variedad de factores. Cualquier característica observable puede actuar como el desencadenante que evoque un estereotipo y conducir a un agrado o desagrado inmediato. También es importante las diferencias conductuales además de la consistencia de la conducta.

##### 1.3.3. Emociones positivas y negativas

La atracción hacia alguien o algo se basa en respuestas afectivas que son activadas. Los dos aspectos más relevantes de la emoción son la intensidad y la dirección (si es positiva o negativa). Las evaluaciones positivas y negativas están basadas en emociones positivas o negativas. Las emociones determinan el agrado o desagrado y la atracción está basada en reacciones afectivas a la apariencia, actitudes y otros atributos de la persona.

En ciertos casos, los sentimientos positivos y negativos no están basados en lo que ha dicho o ha hecho la persona con la que negociamos, sino que existen otras fuentes emocionales (experiencia reciente, el estado físico o estado de ánimo) que influyen en las evaluaciones inmediatas de los otros.

##### 1.3.4. Agrado o desagrado



La atracción hacia una persona se basa en las respuestas afectivas que son activadas por: eventos diversos (por ejemplo, ruidos) y por características de la persona. El afecto genera una respuesta evaluativa que va del agrado al desagrado y una conducta que va de la relación a la evitación.

### 1.3.5. Similitud y/o semejanza

A la conclusión que se ha llegado después de diversos estudios es que la similitud es relevante para la atracción interpersonal porque las personas tienden a agradecerles otras que son similares a sí mismas en lo referente a muchos atributos (creencias, valores, actitudes e intereses). Al darse unos niveles elevados de similitud entre dos partes se generará confianza al compartir una serie de ideas y valores, lo que facilitará una negociación más cercana y más positiva para ambas partes. De no existir similitud, será casi imposible tener puntos en común y no podrá llevarse a cabo una negociación cordial. Una vez que dos personas descubren que son lo suficientemente similares como para establecer una amistad hay que dar otro paso más y es comunicar a la otra persona el agrado y, por tanto, que haya un agrado mutuo.

La similitud genera afecto positivo y la falta de ella afecto negativo porque las personas buscan el consenso para poder verificar lo que las personas creen y lo que hacen. Junto a ello, la perspectiva evolucionista afirma que las personas tememos y odiamos a aquellos que son visiblemente diferentes a nosotros. De este modo, la falta de similitud es una fuente potencial de rechazo.

### BIBLIGRAFÍA BÁSICA

- Baron, R.A. y Byrne, D. (2006). *Psicología Social (39-120; 125-164; 263-305; 447-484)*. Madrid: Pearson
- Material elaborado por los profesores. Disponible en el Moodle.  
Material elaborat pels professors. Disponible en el Moodle

### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Morales J.F.; Moya, M. (1995). Atracción y relaciones interpersonales. En J.F. Morales, M. Moya, E. Reboloso, J.M. Fernández Dols, C. Huici, J. Marques, D. Páez y J. A. Pérez. *Psicología Social (410-441)*. Madrid. McGraw-Hill.
- González, P., Llinares, L.I. y Zurriaga, R. (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional*. Madrid. Síntesis
- Moya M. Persuasión y cambio de actitudes (154-170). Disponible en: <http://aulaweb.uca.edu/ni/blogs/dinorahmedrano/files/2011/07/Persuasi%25C3%25B3n-y-cambio-de-Actitudes.pdf>. Consultado: 24-02-2012.
- González, P., Llinares, L.I. y Zurriaga, R. (2012). *Gestión positiva del conflicto organizacional*. Madrid. Síntesis
- Barsade, S.G. y Gibson, D.E. (2007). Los motivos por los que el afecto es importante en las organizaciones. *Revista de empresa*, 22,60-90.



## TEMA 5. LA COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

### Resumen de los aspectos más relevantes extraído de la bibliografía básica

1. Tipos de comunicación
2. Proceso de comunicación en la negociación
3. Barreras en la comunicación
  - a. Dificultades en el emisor
  - b. Dificultades en el receptor
4. Recursos y herramientas para la comunicación eficaz
  - 4.1. Escucha activa
    - El proceso de la escucha activa
    - Obstáculos en la escucha activa
    - Ventajas y beneficios
    - Mejora de la escucha activa
  - 4.2. Las preguntas como instrumento del negociador
    - Funciones
    - Etapas en el manejo eficaz de las preguntas
    - Tipos de preguntas

A través de la comunicación, los negociadores pueden transmitir y recibir información sobre las preferencias, objetivos, etc. de la otra parte que negocia. Junto a ello, la comunicación contiene información para poder comprender mejor la situación en la que se desenvuelven las partes.

#### 1. Tipos de comunicación

##### A) Comunicación verbal: el habla

Los componentes de la conducta verbal son todos aquellos que hacen referencia al contenido verbal del mensaje. De todos los componentes de la comunicación verbal el habla es el que mayor correlación presenta con la habilidad social.

Kupke et al. (1979) afirman que las personas socialmente competentes suelen utilizar, con frecuencia, expresiones de atención, que denotan un sincero interés por su interlocutor. Otros trabajos afirman que la diferencia principal reside en la habilidad que poseen las personas socialmente competentes para realizar comentarios positivos que reduzcan la tensión y permitan reenfocar los problemas (Pitcher y Meickle, 1980).

En relación con el contenido verbal, también existen algunos hallazgos interesantes. Así, Trower et al. (1978), encontraron diferencias entre el contenido verbal de personas hábiles y no hábiles. Las características diferenciales de las no hábiles eran entre otras: la menor variedad de temas utilizados en una conversación normal, menores manifestaciones de interés hacia el interlocutor, mayores verbalizaciones de interés hacia uno mismo y una cantidad excesiva de autorrevelaciones emocionales.

##### B) Comunicación no verbal

Para que se considere que un mensaje se ha transmitido de forma socialmente hábil, las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido verbal (Castanyer, 1996).

Dentro de la comunicación no verbal, y siguiendo el esquema clásico, revisaremos los siguientes aspectos de la conducta no verbal de las personas socialmente competentes: Kinesia, proxémica y paralingüística.

**1. Kinesia.** La kinesia estudia la parte de la comunicación verbal que implica un cierto movimiento (posturas corporales, las expresiones faciales, gestos, sonrisa, mirada, aspecto externo...). Estudiando esta parte de la comunicación no verbal, podemos encontrar comportamientos diferenciales entre las personas socialmente más hábiles y menos hábiles.

- *Postura corporal:* Se define la postura corporal como la posición del cuerpo o sus partes en relación con un sistema de referencia. La persona socialmente hábil es aquella capaz de evaluar el contexto y el interlocutor y responder con la postura corporal adecuada en cada momento. Las personas hábiles tienden a presentar posturas congruentes con las de su interlocutor. Se entiende por postura congruente aquella que se caracteriza, bien por una visión en espejo - simetría-, bien por una réplica de la postura del interlocutor (Lila, Musitu y Herrero, 1993). Cuando esta relación es realmente buena, aparece incluso el fenómeno de la sincronización, (ambos cogen su copa a la vez, beben a un tiempo, sintonizan el encendido de los cigarrillos, etc.). Algunos autores han llegado a predecir en estos comportamientos no verbales incluso el éxito o fracaso de una interacción social.

Por otra parte, las personas socialmente hábiles suelen utilizar con más frecuencia posturas de acercamiento y relajación. Son personas cuya postura se caracteriza por estar ligeramente inclinada hacia adelante, no temen la proximidad física ni el contacto con su interlocutor, mantienen posturas abiertas y simétricas tanto de las extremidades superiores como inferiores, suelen colocarse de frente y mantener las manos en estado de relajación.

- *Gestos:* Un gesto es cualquier acción que envíe un estímulo visual a un observador (Caballo, 1993). Las personas socialmente competentes realizan movimientos desinhibidos y espontáneos. Alberti y Emmons (1978) consideran que las personas con más habilidades acentúan el mensaje con gestos apropiados que añaden a la conversación énfasis, franqueza y calor.
- *Expresión facial:* Las personas socialmente competentes utilizan expresiones faciales coherentes con el mensaje que se pretende transmitir.
- *Sonrisa:* En sentido estricto, la sonrisa forma parte de la expresión facial. La sonrisa desempeña varios papeles en la interacción social: es un elemento de cortesía, sirve como refuerzo de la conducta de nuestro interlocutor y se utiliza también para defenderse o neutralizar la conducta agresiva del interlocutor. La sonrisa de la persona socialmente competente suele ser una sonrisa franca y abierta que actúa como conciliadora y/o como refuerzo de la actuación del interlocutor.
- *Mirada:* En la interacción social la mirada juega varias funciones importantes: expresar actitudes personales, recoger información del otro, regular el flujo de la comunicación entre los interlocutores, establecer y consolidar jerarquías entre individuos, manifestar conductas de poder sobre otros, actuar como feedback sobre los efectos de la propia conducta en el otro, expresar el grado de atención, indicar el grado de implicación sobre lo que se hace o se dice (Musitu et al., 1987). Son varios los estudios que coinciden en afirmar que las personas hábiles establecen más contacto visual que las consideradas menos hábiles (Cherulnik et al., 1978; Trower, 1980).

**2. Proxémica.** La proxémica analiza la utilización y organización del espacio en las interacciones sociales. El espacio personal se podría definir como el área que mantienen los individuos a su alrededor, en la cual los otros no pueden inmiscuirse sin ocasionar molestias (Lila, Musitu y Herrero, 1993). Dos tipos de comportamientos, dentro de la proxémica tienen especial relevancia para las habilidades sociales: la distancia-proximidad y el contacto físico. Las personas socialmente competentes suelen ser muy hábiles en el manejo de los espacios personales. Saben que distintas situaciones exigen espacios distintos para sentirse cómodos. Respetando estas situaciones, las personas socialmente competentes, tienden a situarse cerca de los demás. Las distancias cortas no les asustan porque no se sienten vulnerables.

**3. Paralingüística.** La paralingüística se centra en el análisis de determinados aspectos no lingüísticos de la conducta verbal (las pausas, latencia, volumen, timbre, tono, fluidez, tiempo, claridad y velocidad de la conversación). Las personas socialmente competentes, presentan un variado tono de voz, ya que con ello tienen más probabilidad de ser juzgados como dinámicos y extrovertidos. Hablan con mayor entonación, un volumen más alto, transmitiendo con ello la impresión de ser personas confiadas y seguras de sí mismas, capaces de obtener los logros y metas que se marquen. Su fluidez verbal es alta, así como su claridad, con lo cual se aseguran que el contenido de sus mensajes llega íntegro a sus interlocutores. Si a ello le añadimos una correcta inflexión que matice el contenido e incremente el tono persuasivo del mensaje, tendremos las claves del por qué su conversación es más amena, más agradable y, sobre todo, más efectiva que la de las personas consideradas socialmente menos competentes.

## **2. Proceso de comunicación en la negociación**

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten pensamientos, emociones, creaciones, experiencias, información, etc. La comunicación se desarrolla en un contexto concreto en el que participan al menos dos personas (emisor y receptor) a través de uno o varios canales.

- El emisor. Es el sujeto que toma la iniciativa en el acto de la comunicación.
- El receptor. Es la persona o grupo de personas a las que va dirigido el mensaje. Para que la comunicación tenga lugar no es necesario que emisor y receptor estén presentes físicamente, ya que la comunicación se puede llevar a cabo utilizando diferentes medios (teléfono, chat, etc.).
- El mensaje. Son las informaciones o ideas que se transmiten mediante diferentes sistemas tales como códigos, imágenes, etc. El mensaje, una vez emitido, sufre distorsiones e interpretaciones erróneas; más aún, puede ser emitido erróneamente. En todo mensaje existe un propósito u objetivo. El propósito de las personas al comunicarse, consciente o inconscientemente, es lograr una correspondencia entre deseos y resultados; pero que dependerán, en buena medida, de las barreras. Las incomprendiones del mensaje provienen de la ambigüedad del mismo o del hermetismo del emisor, así como de las interpretaciones subjetivas del receptor. El mensaje, una vez pensado, tiene que atravesar el filtro de la personalidad del emisor y del receptor para que llegue a ser interpretado. Suponiendo que el mensaje esté correctamente emitido, pueden darse varias situaciones:
  - a) que no sea recibido (por ejemplo por ruido ambiental);
  - b) que sea recibido pero no entendido;



- c) que sea recibido y entendido pero no asimilado al esquema mental del receptor;
  - d) que sea recibido, entendido, asimilado en el esquema mental pero no reflejado en la conducta;
  - e) que sea recibido, entendido, asimilado en el esquema mental y reflejado en la conducta. En este último caso podemos decir que se ha producido una comunicación óptima.
- El canal. Es el medio a través del cual se emite el mensaje, con todos los filtros y codificaciones que esto supone: medio social, soporte material, repertorios, código y lenguaje utilizado. Los interlocutores son prisioneros cada uno de un sistema diferente de codificación y decodificación, pudiendo parecer, en ocasiones, que no hablan el mismo lenguaje. El sistema de codificación es el resultado explícito de la personalidad del emisor. En el mensaje que se quiere transmitir interfieren sentimientos, emociones, mecanismos de defensa, juicios, valores y filtros, mediante los que el mensaje es emitido en un contexto de gestos, inflexiones de la voz, ademanes, que lo codifican de una forma diferente a como fue pensada la idea original. A su vez, el mensaje se descifra o decodifica en función de los filtros del receptor.
  - El feedback o retroalimentación. Es el proceso por el que el receptor informa al emisor del mensaje recibido para comprobar su validez, y al mismo tiempo, permite al emisor contrastar si el mensaje ha sido interpretado por el receptor en los términos que él deseaba. De esta forma el emisor puede saber si el mensaje ha sido o no recibido y en qué condiciones. Permite descubrir errores en el proceso y, de este modo, corregirlos

### 3. Barreras en la comunicación

Aunque el proceso pueda parecer muy simple, realmente es muy complejo y se pueden producir una serie de problemas que dificultarán que el emisor alcance sus objetivos. Estas dificultades pueden producirse en todos los elementos del proceso de comunicación:

- En el EMISOR las dificultades pueden deberse a:
  - a) El código a utilizar en el proceso de comunicación.
    - La falta de un código común con el receptor, ya sea por desconocimiento, ya sea por mal uso. La utilización de un código que realmente resulte compartido es imprescindible para que exista la posibilidad de comunicación. De no existir este código común no podría existir la comunicación.
    - La ambigüedad del lenguaje, que incluiría desde una relativa falta de hilo conductor del discurso a la presencia de un discurso incoherente. Por tanto, no sólo es necesaria la presencia del código, sino la capacidad de utilizarlo de forma adecuada para permitir la construcción de los mensajes de acuerdo a los objetivos que nos planteemos.
    - La utilización inadecuada de la redundancia. La utilización de la redundancia es necesaria para que un mensaje sea más fácilmente comprendido, pero la utilización en exceso de la misma puede suponer también un error.
  - b) La habilidad de la persona.
    - La falta de habilidades concretas de comunicación (adivinar el pensamiento, suponer que el receptor ya conoce cosas, no preguntar, no escuchar, etc.).

- Los filtros o actitudes, prejuicios, creencias y valores relacionadas con la persona y su historia de aprendizaje, lo que puede suponer no valorar el punto de vista del otro, juzgar a los otros, no escuchar, etc.
- Las actitudes negativas hacia cualquiera de los elementos de la comunicación (receptor, contexto, tema, etc.), que provocan reacciones emocionales que contaminan el mensaje.
- En el RECEPTOR las dificultades pueden provenir, entre otras, de: a) las diferencias socio-culturales que pueden dificultar la percepción de determinados contenidos; b) las relaciones de rol que se establecen entre emisor y receptor (no es lo mismo la comunicación entre dos amigos que entre un jefe y un empleado); c) la motivación o falta de motivación que tenga el receptor; y d) la imagen que el emisor tiene del receptor; e) falta de escucha activa; f) falta de habilidades sociales; g) falta de feed-back o retroalimentación.
- Respecto al MENSAJE, la mayor dificultad se debe al empleo por parte del emisor de un código desconocido para el receptor. Esto puede aplicarse tanto a la comunicación verbal como a la no verbal, ya que no todos los signos y gestos significan lo mismo en todas las culturas. Es conocido el ejemplo de la sonrisa del japonés ante la contrariedad, lo cual puede desconcertar al europeo.
- En cuanto al CANAL, aspectos como hablar sin micrófono a una multitud o los ruidos ambientales, son en sí mismos dificultades.
- Finalmente, respecto al FEED-BACK una dificultad puede ser que el receptor quiera engañar al emisor diciéndole por ejemplo que le comprende cuando en realidad no es así.

#### 4. Recursos y herramientas para la comunicación eficaz

##### 4.1. Escucha activa

La escucha activa es: “el esfuerzo físico y mental de querer captar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor e indicándole mediante la retroalimentación lo que creemos que hemos entendido” (De Manuel y Martínez-Vilanova, 2001, pp. 160). Al escuchar a otra persona la estamos reconociendo como tal y creamos un buen clima en la comunicación, con lo que la competencia y la tensión disminuyen lo cual, sin duda, facilita la negociación.

Para que se escuche de forma activa es necesario:

- **Ser consciente del otro** prestándole atención y evitando las distracciones, mostrándole que percibimos lo que nos está diciendo. Por esta razón, debemos mantener el **contacto visual** con nuestro/a interlocutor/a, ya que difícilmente se sentirá atendido/a si no le miramos. Nuestra mirada solamente debe reflejar atención, no agresión ni presión. Además de la mirada, toda nuestra **comunicación no verbal** debe ser positiva, de acercamiento, evitando posturas como brazos cruzados. Debemos también controlar nuestras expresiones faciales, evitando especialmente expresiones negativas, de rechazo, censura o desaprobación.
- **Observar e interrogarse** constantemente, preguntándonos qué es lo que quiere decirnos, qué hay detrás de sus palabras.
- **Retroalimentar** resumiendo, es decir, parafrasear de vez en cuando alguna parte del mensaje del emisor. Por ejemplo: “Entiendo que lo que me estás diciendo es...”. Es importante que esto no sea una interrupción al emisor, por lo que hay

que buscar el momento oportuno para hacerlo. Además de esto es importante retroalimentar haciendo movimientos de asentimiento con la cabeza, los cuales pueden ser acompañados de algún sonido tipo “aha, aha”.

- **Detectar palabras clave** que transmiten lo que realmente quiere decir el emisor, ya que muchas veces al hablar las personas adornan en exceso su mensaje.
- Es evidente que la escucha activa requiere un **esfuerzo** por parte de la persona y una **disposición mental**, por lo que es importante poner todos nuestros sentidos en ello y evitar los prejuicios, el estado emocional alterado y las barreras físicas (p.e. entornos ruidosos) o mentales (p.e. fatiga, preocupaciones, prestar atención a otros asuntos, estar pensando en la respuesta, escuchar más los detalles que la idea principal, interpretar...) ya que todos estos elementos nos impiden escuchar activamente.

Entre las ventajas de la escucha activa cabe mencionar (De Manuel y Martínez-Vilanova, 2001; Puchol, 2007):

- Mayor conocimiento del emisor y sus necesidades
- Entender mejor la información que recibimos para de esta forma poder adaptar nuestro argumentos hacia sus intereses
- Genera un clima de receptividad e incrementa la predisposición a que nos escuchen
- Hacer sentir cómoda a la persona con la que estamos interactuando y por tanto, crea mayor predisposición a aceptar nuestras sugerencias
- Tener más tiempo para pensar, lo que nos permite ganar en seguridad a la hora de tomar decisiones.
- Favorecer un buen clima en la comunicación que permitirá buscar y encontrar alternativas integradoras

Ahora bien, en ocasiones se presentan diferentes obstáculos en la escucha activa.

Los más relevantes son los siguientes:

- Atender solo a lo que nos interesa. La falta de atención se produce, algunas veces por falta de tiempo y porque despreciamos cualquier aspecto del mensaje por considerarlo a priori que no tiene importancia. Solamente prestamos atención en función de nuestros gustos y preferencias. Es por ello que, en muchas ocasiones consideramos como redundancia lo que realmente constituye el contenido del mensaje.
- Realizar solo esfuerzo físico. Esto supone únicamente simular que estamos atendiendo sin hacerlo realmente. La escucha activa supone atender real y sinceramente a nuestro interlocutor y comprender plenamente sus mensajes, atendiendo a todos los elementos de la comunicación.
- Los filtros. Los prejuicios dificultan la escucha dado que en función de ellos valoramos de forma predeterminada al emisor y su mensaje, atendiendo solo a lo que nos interesa por lo que se confirman los prejuicios y se abandonará la escucha.
- No permitir expresarse. En muchas ocasiones se cree adivinar lo que el emisor va a decir o cuál es el objetivo de ese mensaje y se responde antes de que el emisor termine de expresarse. Quizá se adivine pero siempre hay que dejar que el emisor termine de expresarse, animándole a hacerlo e invitándole a realizar aclaraciones que considere oportunas antes de responder.
- Ansiedad. Cuando nos sentimos atacados, implicados, aludidos, etc., se produce una excitación emocional que nos dificulta la escucha. En este sentido, hay que practicar técnicas de autocontrol que ayuden a disminuir la excitación.

- Barreras del entorno. Nos referimos a los ruidos que serían, por un lado, las relativas al ambiente y, por otro, a la persona que actúa como receptor, que es cuando debe realizar la escucha activa.

#### 4.2. Las preguntas como instrumento del negociador

Como señalan De Manuel y Martínez-Vilanova, (2001, pp. 168- 169) en una negociación las preguntas cumplen cuatro funciones que son de suma importancia para dirigir y controlar la negociación:

- Función de información. A través de las preguntas conseguimos información de la otra parte durante la negociación y averiguar aspectos concretos y puntuales sobre cuestiones acerca del tema.
- Función de provocar atención. Con las preguntas podemos captar la atención de nuestros opositores en una negociación obligando a nuestro interlocutor a mostrar interés.
- Función de pensamiento-acción. Se trata de que nuestro interlocutor reflexione sobre lo que se le propone o busque alternativas.
- Función de conclusión-cierre. Utilizando las preguntas podemos ayudar a nuestro oponente a evitar ambigüedades y llevarle a una conclusión, lo cual nos facilita el cierre en una negociación.

Para el uso adecuado de las preguntas es conveniente seguir una cierta secuencia que va desde lo más general a lo más concreto; según De Manuel y Martínez-Vilanova, (2001, pp. 179) sería la siguiente:

1. Preguntas sobre el contexto. Se trata de aclarar el tema general en el que se va a basar la negociación.
2. Preguntas sobre el problema. Una vez que se ha contextualizado el tema de la negociación, con las preguntas sobre el problema facilitaremos el clima de la negociación ayudando a la otra parte a concretar los puntos a tratar.
3. Preguntas sobre las consecuencias. Se trata de hacer ver al oponente que hay una solución al problema y que negociando se puede alcanzar esa solución.
4. Preguntas de resultado. Con estas preguntas lo que se pretende es que la otra parte en la negociación vea los beneficios que le aportará llegar a un acuerdo.

Para ayudarnos en el manejo eficaz de las preguntas podemos utilizar los distintos tipos de preguntas. A continuación, presentamos algunos de ellos:

- Preguntas cerradas. Son rápidas y directas y provocan respuestas precisas. Son útiles para dirigir el diálogo, y concretar aspectos.
- Preguntas abiertas. Proponen temas generales. Permiten observar los esquemas de pensamiento del otro aportando información útil, por lo que se suelen utilizar al inicio de las negociaciones.
- Preguntas espejo. Con estas preguntas se repite lo formulado por el interlocutor en demanda de precisión. Estas preguntas se denominan también preguntas de control porque sirven para verificar la información.
- Preguntas de alternativa. Sirven para ayudar a nuestro oponente a que tome una posición respecto al asunto que se está negociando.
- Contra preguntas. Son defensivas. Se formulan para ampliar información acerca de la pregunta que nos han hecho.
- Preguntas trampa. Este tipo de preguntas no es muy conveniente usarlas en la negociación porque generan desconfianza. Se trata de preguntas que comprometen al interlocutor y tienden a demostrar la superioridad psicológica de quien las formula. Formalmente se basan en un falso interés. Se trataría de ir

llevando a nuestro oponente a través de preguntas a una conclusión que es favorable sólo para nosotros.

Para finalizar este apartado sobre las preguntas podemos sugerir que, aunque no existe una norma respecto a cuándo utilizar cada tipo de pregunta en un proceso de negociación, en general se aconseja utilizar preguntas abiertas al principio de la negociación y posteriormente otros tipos de preguntas para ir centrando los temas, teniendo especial cuidado en la utilización de preguntas que puedan generar un mal clima durante la negociación.

A large, semi-transparent watermark of the GCL Mérida logo is centered on the page. It features the letters 'GCL' in a large, bold, sans-serif font, with the word 'Mérida' written in a cursive script below it. A horizontal line separates the two parts of the logo.

Gestión del Conflicto Laboral