
Intel·ligència emocional en la negociació

PID_00267510

Edgar Bresó Esteve

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Universitat
Oberta
de Catalunya

Edgar Bresó Esteve

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Pilar Ficapal Cusa (2019)

Primera edició: octubre 2019
© Edgar Bresó Esteve
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realització editorial: FUOC

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.

Índex

1. Introducció a la naturalesa del conflicte.....	5
1.1. El conflicte en les organitzacions	5
1.2. Tipologia dels conflictes	7
2. Aspectes emocionals en la gestió de conflictes.....	9
2.1. Conceptualització de les emocions	9
2.2. L'avaluació de les emocions	9
2.3. Models d'anàlisi de les emocions i la gestió de conflictes	11
3. Estratègies de negociació.....	14
3.1. Estratègies distributives (repartir)	14
3.2. Estratègies integratives (crear)	19
4. Influència social (persuasíó) en els processos negociadors.....	28
4.1. Comunicació persuasiva	28
4.2. L'escolta activa	29
5. Característiques personals dels negociadors.....	30
5.1. Biaixos cognitius	30
5.2. Biaixos derivats de la interacció social	31
6. La intel·ligència emocional en la negociació.....	33
Bibliografia.....	35

1. Introducció a la naturalesa del conflicte

La paraula *conflicte* s'identifica habitualment amb el desacord, però, en realitat, això no és del tot encertat.

Exemple

Pensem en l'exemple següent: jo puc ser un fanàtic dels cotxes esportius i la meva parella una apassionada dels cotxes familiars; estem en un desacord evident, però, tenim en conseqüència un conflicte? La veritat és que no, en realitat únicament tindriem un conflicte en el cas que haguéssim de comprar un cotxe nou i solament tinguéssim presupost per a comprar un cotxe; seria llavors que necessitariem arribar a un acord sobre quin model volíem adquirir.

D'aquesta manera, el que defineix el conflicte no és el fet de no estar d'acord, sinó més aviat de no disposar dels recursos suficients perquè dues aspiracions (en l'exemple, comprar un cotxe esportiu i un altre de familiar) es puguin complir de manera simultània.

1.1. El conflicte en les organitzacions

Moltes han estat les conceptualitzacions del terme *conflicte*. Alguns autors han considerat l'existència de diferents tipus de conflicte segons els nivells d'anàlisi utilitzades (intrapersonal, interpersonal, intergrup, internacional, etc.), mentre que altres sostenen que, independentment del nivell d'anàlisi utilitzada i de l'àmbit en el qual es produeixi (familiar, organitzacional, etc.), hi ha bàsicament la mateixa conceptualització per a tots. Específicament, en l'àmbit laboral, Fernández Ríos (1983) apunta els elements bàsics següents d'un conflicte:

- interacció de dos o més participants
- conductes internes o externes incompatibles subjectivament
- percepció d'incapacitat per a aconseguir tots els objectius de les parts de manera simultània
- utilització directa o indirecta del poder
- ineficàcia normativa

Dins d'aquests cinc elements, és especialment rellevant una ineficàcia normativa, ja que ens permet diferenciar el conflicte del que podria ser simplement una situació de competició. De fet, molts dels jocs en els quals es dona una lluita dels participants per un objectiu no es poden qualificar realment de conflicte, ja que es donen dins d'un marc normatiu en què, a pesar que clarament hi ha una disputa que es resoldrà en termes d'un vencedor i un vençut, l'acord previ respecte a les normes que regiran el joc fan desaparèixer les fonts poten-

cial de conflicte. En aquest tipus de situacions, clarament normades, en cas de conflicte, aquest queda reclòs a un nivell intrapersonal que consisteix a acceptar i justificar les causes de la derrota.

D'altra banda, i d'acord amb els elements assenyalats anteriorment, n'hi ha prou que una de les parts percebi conductes subjectivament incompatibles i l'atribució d'una intenció de perjudicar perquè ens trobem potencialment davant una situació de conflicte. El conflicte no requereix la presència objectiva d'uns interessos contraposats. Simplement, la percepció subjectiva de tal incompatibilitat pot portar a l'aparició d'un conflicte.

Pel que fa al poder, sembla que el seu ús està íntimament relacionat amb la definició mateixa del conflicte. Per a Mintzberg:

«Tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman.»

H. Mintzberg (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.

En estar conformada per un sistema d'autoritat i en requerir-se una coordinació entre els diferents grups (departaments, equips, etc.) que lluiten per aconseguir els seus propis interessos, l'organització ha d'aconseguir un equilibri entre els interessos particulars de cada grup i els interessos comuns a tots. Així doncs, el poder i la utilització de diferents sistemes d'influència (Mintzberg, 1992) són una constant en la majoria de les organitzacions.

Assenyalem que les diferències quant a valors, metes, objectius i interessos no són una cosa capritxosa, sinó que responen al fet que cada grup o agent organitzacional té la seva pròpia visió de la realitat, amb el seu propi marc de referència, i això fa que una cosa que pot ser molt significativa per a un grup no ho sigui per a un altre.

En els seus estudis de categorització i identitat social, Tajfel (1975) afirma que, per als grups, l'establiment de categories facilita la rapidesa en la resposta perquè els fets s'emmagatzemen en categories fàcilment recuperables; no obstant això, aquesta categorització també limita el camp cognitiu en ignorar-se una sèrie de punts de vista i aspectes que cauen fora d'aquesta. D'acord amb la teoria de la identitat social de Tajfel, no és necessari que hi hagi un conflicte d'interessos perquè es produeixi una discriminació intergrup, sinó que la mera constitució en grups porta a un favoritisme endogrupal i a perjudicar l'exogrupal.

S'observa, doncs, que l'organització no està conformada per una cultura uniforme i homogènia, sinó per múltiples subcultures que no fan més que reproduir maneres diferents de veure, i d'abordar i comprendre la realitat (Morgan, 1990; Schein, 1990).

1.2. Tipologia dels conflictes

Les recerques clàssiques en l'àmbit organitzacional han plantejat l'existència de dos tipus de conflicte: un de més orientat a la tasca i un altre de més orientat a les relacions personals (De Dreu i Van Viannen, 2001; Priem i Price, 1991). Podem distingir un **conflicte de tasques** quan les parts en litigi tenen diferències en els seus punts de vista, les seves idees o opinions sobre una decisió que és necessari prendre, o sobre una tasca concreta. Un exemple d'aquest tipus de conflicte són les discussions sobre el repartiment dels recursos disponibles, sobre els procediments a seguir o sobre la interpretació de fets concrets. Per contra, el **conflicte relacional** apareix quan les parts en litigi mostren una incompatibilitat personal en gustos, idees o valors, i sorgeix la tensió personal, l'enemistat i l'hostilitat entre els subjectes o els grups implicats. Exemples d'un conflicte relacional són els desacords sobre valors o normes personals i familiars.

Sembla que tots dos tipus de conflicte tenen diferents conseqüències personals i organitzacionals. Així, les dades d'algunes recerques (De Dreu i Van Viannen, 2001) indiquen que el conflicte orientat a les relacions incideix de manera negativa sobre el rendiment del grup i sobre la satisfacció dels membres que el componen. L'explicació es fonamenta en el fet que aquest conflicte:

- Limita l'habilitat de processar la informació en l'equip, ja que els membres que el componen entren més temps i més energia a resoldre problemes personals que a resoldre els problemes que afecten l'equip.
- Limita el processament cognitiu de la informació, en créixer els nivells de tensió i l'ansietat.
- Redueix l'habilitat de les persones per a rebre noves idees dels diferents membres del grup, en crear un clima d'hostilitat mútua i d'escalada del conflicte.
- Redueix la conducta prosocial i atenua les manifestacions d'ajuda mútua.

En el conflicte relacional, la comunicació que s'estableix entre els membres de l'equip no versa sobre la seva tasca, sinó sobre temes que amenacen la identitat personal i els sentiments de confiança personal. Per aquest motiu, és molt improbable que els subjectes quedin satisfets en enfrontar-se a un conflicte relacional (De Dreu i Van Viannen, 2001). La tensió i la frustració que apareixen després de la discussió sobre normes o valors personals és molt difícil de reduir, ja que afecten assumptes fonamentals per a la identitat personal que han estat adquirits al llarg de tota la vida. Així, quan els membres del grup tenen problemes interpersonals, manifesten emocions negatives envers els oponents o se senten afectats negativament per aquests, treballen de manera menys efectiva i obtenen resultats de qualitat pitjor (Argyris, 1962). En definitiva, el conflicte

relacional pot afectar negativament la satisfacció en el treball i la qualitat de la vida laboral, i incrementar el desig d'abandonar el lloc de treball (Medina, Munduate, Dorado, Martínez i Cisneros, 2002).

Els resultats pel que fa al conflicte de tasques són contradictoris. D'una banda, alguns estudis han demostrat que el conflicte de tasques afecta positivament els resultats del grup i de l'organització, incrementant-ne la qualitat i la quantitat, prevenint l'aparició del pensament grupal i afavorint la cohesió i l'acceptació afectiva de les decisions que es prenen en l'equip (Amason, 1996). Però, d'altra banda, altres estudis han mostrat que el conflicte de tasques provoca un decreixement en la satisfacció i la cohesió grupal (Jehn i Mannix, 2001), i un increment dels nivells de tensió.

Aquesta incongruència fa pensar que, tal vegada, la gestió adequada dels conflictes (específicament en el cas dels conflictes de tasca) pugui ser la variable definitiva a l'hora de potenciar i motivar el rendiment i el benestar laboral.

2. Aspectes emocionals en la gestió de conflictes

2.1. Conceptualització de les emocions

Hi ha un gran nombre de teories que defineixen les emocions des de diferents perspectives. Així, per exemple, algunes teories les defineixen a partir del component biològic, és a dir, de les respostes de l'organisme davant una experiència emocional, en oposició al component cognitiu, és a dir, a com percep i processa aquesta experiència el subjecte. Altres teories defineixen l'emoció a partir del context cultural. Així, entenen que l'emoció està mediatitzada per la procedència o els valors culturals del subjecte que l'experimenta.

A més, l'evolució de l'estudi de les emocions ha passat històricament per diverses etapes. Així, per exemple, s'ha passat de l'èmfasi inicial en l'experiència subjectiva, és a dir, en com experimenta el subjecte un esdeveniment emocional, a una perspectiva basada molt més en els processos fisiològics (la resposta biològica del subjecte).

A pesar que hi ha diversos abordatges teòrics, sembla que hi ha un acord en la idea que per a una comprensió correcta del fenomen emocional és necessària la participació de diferents perspectives, és a dir, que és un fenomen que ha d'estudiar-se des d'un punt de vista multidisciplinari.

2.2. L'avaluació de les emocions

Independentment del marc teòric amb el qual s'estudia l'emoció, és especialment rellevant establir quins són els criteris necessaris per a avaluar-la adequadament. Des d'aquesta perspectiva, s'entén que aquesta avaluació ha de disposar d'un component subjectiu, d'un altre de fisiològic i, finalment, d'un altre de conductual. S'entén que solament tenint en compte aquests tres components podrem fer una avaluació adequada de les emocions.

Hi ha moltes maneres de mesurar la capacitat d'una persona per a detectar i etiquetar correctament els estats emocionals dels altres, però la literatura científica s'ha centrat sobretot en l'anàlisi del reconeixement de l'expressió facial i vocal com a indicadors de les habilitats de percepció emocional. Així, s'han creat nombrosos tests en els quals es presenten diverses fotos d'actors que expressen emocions i la persona avaluada ha de determinar de quina emoció es tracta.

Dins d'aquest tipus de proves, trobem les que utilitzen com a estímuls emocions bàsiques i les que empren emocions més complexes. Entre les primeres destaca el *Pictures of Facial Affect* (POFA; Ekman i Friesen, 1976), format per

una sèrie de cent deu fotografies de vuit dones i sis homes que representen cadascuna de les sis emocions bàsiques (felicitat, fàstic, tristesa, empipament, sorpresa i por). De la mateixa manera, trobem el *Japanese and Caucasian Brief Affect Recognition Test* (JACBART; Matsumoto et al., 2000), format per cinquanta-sis imatges de cares d'actors caucàsics i orientals que representen una de les set emocions bàsiques (ja que els autors consideren que el menyspreu és una emoció universal i l'afegeixen a la llista). Cada estímul es presenta durant 200 mil·lisegons i és precedit i seguit per una cara neutra. Finalment, també podem esmentar en aquesta categoria el *Facial Expression of Emotion: Stimule and Tests* (FEEST; Young, Perrett, Calder, Sprengelmeyer i Ekman, 2002), que consisteix en una sèrie de fotografies en blanc i negre d'actors que representen les sis emocions bàsiques en diferent grau o intensitat, a més de cares neutres. Les imatges estan extretes del treball d'Ekman i Friesen (1976).

En general, podem dir que el treball d'Ekman s'ha centrat a descobrir quins són els moviments facials més característics de cadascuna de les emocions bàsiques. Això es recull en el *Facial Action Coding System* (FACS; Ekman, Friesen i Hager, 2002), que ha estat utilitzat com a base d'altres eines com la *Micro Expression Training Tool* (METT; Ekman, 2004a). Aquest últim instrument serveix com a entrenament per a aprendre a reconèixer expressions facials molt subtils, també anomenades *microexpressions*. Consta d'un pretest en el qual es mostra una expressió facial durant menys d'un segon, precedida per una cara neutra del mateix actor o actriu. Els participants han de triar quina emoció han vist, tenint com a opció les sis bàsiques més el menyspreu. Després del pretest, es passa a la fase d'entrenament i pràctica, en què s'aprèn a identificar les claus facials de cadascuna d'aquestes emocions i a distingir les més properes. Finalment, es duu a terme un posttest anàleg al primer, de manera que es pugui avaluar el grau de millora que s'ha assolit després de l'entrenament.

Una altra eina de característiques molt similars a la METT és la *Subtle Expression Training Tool* (SETT; Ekman, 2004b), que té la mateixa estructura que l'anterior però que es va idear per a aprendre a detectar expressions que apareixen en una única zona de la cara, com poden ser el front, les celles, els llavis o el nas.

Pel que fa als test que s'utilitzen per a mesurar la percepció emocional mitjançant l'expressió facial d'emocions més complexes, podem assenyalar l'escala de percepció emocional que forma part del *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT; Mayer, Salovey i Caruso, 2002), formada per dues subescalaes, «cares» i «dibuixos», encara que aquí solament ens aturarem a comentar la primera. Així, la subescala «cares» està formada per quatre fotografies en color de tres actrius i un actor que representen una emoció de tipus complex. En cada fotografia, la persona ha d'indicar en quin grau aquesta cara manifesta una determinada emoció utilitzant una escala que va de l'1 al 5. Per a cada imatge s'avalua el nivell de presència de cinc emocions diferents. Anàlogament, però emprant com a estímul un àrea facial més concreta, destaca el *Reading the Mind in the Eyes Test* (Baron-Cohen, Jolliffe, Mortimore i Robertson, 1997; Baron-Cohen, Wheelwright, Hill, Raste i Plumb, 2001), la versió original del qual

constava d'un conjunt de vint-i-cinc fotografies en blanc i negre de la zona dels ulls de diferents actors i actrius que representaven diversos estats mentals i emocions tant bàsiques com complexes. La persona que duia a terme el test havia de decidir quina emoció d'entre dues manifestaven els ulls que tenia al davant. Cal assenyalar que la falta de fiabilitat suficient de la versió original va portar els autors a crear una nova versió de trenta-sis ítems en la qual es van introduir algunes novetats: es van eliminar les fotografies que representaven emocions bàsiques, per ser fàcils i universalment reconoscibles, es va equiparar el nombre d'imatges corresponents a rostres masculins i femenins, i es van augmentar les opcions de resposta a quatre emocions d'igual valor.

Altres proves que avaluen l'habilitat per a percebre els estats emocionals dels altres han afegit l'expressió vocal a l'expressió facial. És el cas del *Multimodal Emotion Recognition Test* (MERT; Bänziger, Grandjean i Scherer, 2009), un instrument que mesura aquesta habilitat mitjançant la representació de deu emocions (ansietat, por, felicitat, eufòria, ira freda, ira calenta, tristesa, desesperació, fàstic i menyspreu) per part de cinc actors i cinc actrius, format per un total de cent vint estímuls dividits en quatre modes de presentació diferents: vídeo amb àudio, només àudio, només vídeo i fotografia. També podem incloure en aquesta categoria l'*Emotion Recognition Index* (ERI; Scherer i Scherer, 2011), que inclou dues escales: l'*Index of Facial Emotion Recognition* (Facial-I) i l'*Index of Vocal Emotion Recognition* (Vocal-I), que, respectivament, avaluen el reconeixement facial i vocal d'emocions, cada una formada per trenta ítems. La primera conté fotografies seleccionades del POFA, que ja hem descrit, que es presenten durant tres segons. En la segona, quatre actors professionals (dos homes i dues dones) pronuncien frases en un llenguatge intel·ligible i en un to emocional determinat. En tots dos casos, les emocions utilitzades van ser la ira, la por, l'alegria, la tristesa i, solament en el cas dels ítems facials, el fàstic.

Finalment, podem assenyalar dins d'aquest tipus d'escales, la *Cambridge Mindreading Face-Voice Battery* (CAM; Golan, Baron-Cohen i Hill, 2006), una altra bateria de tests que mesura el reconeixement de vint emocions i estats mentals complexos per mitjà de l'expressió facial i vocal. La primera tasca consisteix a mirar vídeos sense so d'actors i actrius que representen les emocions corresponents mitjançant l'expressió facial. La segona comprèn enregistraments de frases curtes i amb un contingut emocional neutre, interpretades amb un to de veu determinat segons l'emoció que s'estigui representant. Tots dos subtests tenen quatre opcions de resposta.

2.3. Models d'anàlisi de les emocions i la gestió de conflictes

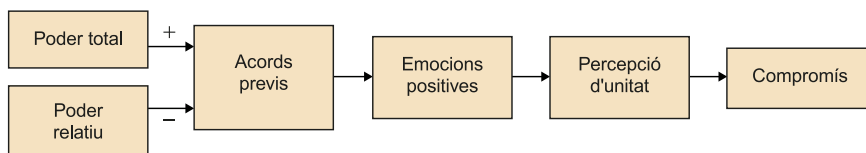
L'estudi de les emocions és una qüestió bàsica a l'hora d'encarar els conflictes organitzacionals. Entre els models que s'han posat a prova en els últims anys, diferenciem tres grups.

1) **Model de compromís relacional (Lawler i Yoon, 1995)**. Es tracta d'un model que se centra en la influència que tenen les trobades repetides entre negociadors a l'hora de generar emocions en ells. Els elements que formen aquest model són els següents:

- El poder entre els negociadors, és a dir, la diferència quant al poder de cadascuna de les parts.
- La consecució d'acords entre els negociadors en trobades anteriors.
- Les emocions experimentades durant la negociació.

Aquest model diferencia entre dos tipus de poders: d'una banda, el poder total, i, de l'altra, el poder relatiu (vegeu la figura 1).

Figura 1. Model de Lawler i Yoom



Font: Munduate i Medina (2005)

Com es pot observar en la figura, segons aquest model, el compromís dels negociadors es basa en la percepció d'unitat, que al seu torn està condicionada per les emocions experimentades durant el procés negociador que, al seu torn, estan condicionades pel poder total (quantitat de poder que hi ha a la taula) i pel poder relatiu (diferència entre els poders de cada part). Així, aquest model entén que l'antecedent principal del compromís dels negociadors és, d'una banda, el poder que tenen les parts i, de l'altra, la diferència que hi ha entre el poder de cada part.

Exemple

Per exemple, si estem negociant una pujada de salari, el més important és que les persones que negocien (independentment de la seva posició) tinguin poder de decisió en l'empresa, però, de la mateixa manera, si la diferència entre els poders és massa gran, l'èxit (i el compromís dels negociadors) disminueix. Així, en aquest cas, és important que la persona amb qui es negocia tingui poder, però és més efectiu negociar amb el responsable de la nostra secció que amb el gerent de l'empresa, ja que la «distància» entre els nostres poders farà que ens sentim inferiors i, en conseqüència, que perdem capacitat d'influència.

2) **Model de relació cognició-afecte (Kumar, 1997)**. Diversos autors han posat de manifest i provat empíricament la influència que l'afecte té en la cognició i viceversa, és a dir, com allò que sentim influeix en el nostre processament d'informació. En l'àmbit de la negociació, en aquest sentit destaquen els treballs realitzats per Kumar. El model de Kumar sosté que hi ha diversos antecedents de l'afecte dels negociadors i descriu com l'afectat influeix durant el procés negociador. Així, la imatge que el negociador té de l'«altra part», la justícia distributiva i la cultura dels negociadors són aspectes fonamentals en aquest model. Respecte a la imatge, la percepció que un subjecte té dels atributs de l'altre condiona especialment la negociació en l'etapa inicial. D'altra banda, quant a la justícia, hem de distingir entre la justícia distributiva i la

procedimental; la primera es refereix als resultats obtinguts per cada negociador i a la manera en què els recursos s'han repartit, mentre que la segona fa referència al mode en el qual s'han obtingut els resultats. Així, si el procediment que s'ha seguit en la negociació es considera just, tindrà un efecte molt diferent de si és percebut com a injust pel negociador. Les conseqüències de l'afecte positiu en la negociació poden influir en la presa de la decisió final i generar sentiments positius o negatius envers l'altre individu, i això pot desencadenar una major tendència a l'escalada del conflicte i, en conseqüència, dificultar-ne la resolució.

3) Utilització d'estratègies vinculades a l'afecte (Allred, Mallozzi, Matsui i Raia, 1997). Altres línies de recerca interessants relacionades amb l'afecte i la gestió de conflictes són les que han utilitzat diferents investigadors per a comprovar l'efecte que la inducció de l'afecte positiu té en els resultats de les negociacions. D'aquesta manera, diversos estudis han provat empíricament que induir un efecte positiu mitjançant metodologies experimentals (de laboratori) ha tingut un resultat estadísticament significatiu en la consecució de resolucions de conflicte satisfactòries. A més, aquests resultats també s'han posat a prova per a casos d'emocions afectivament negatives. Així, les recerques que van dur a terme Allred i altres (1997) van analitzar com l'emoció d'empipament influeix negativament en el resultat d'una negociació. Els resultats d'aquest treball van indicar que els subjectes que van informar d'un major empipament desitjaven en menor mesura negociar en el futur amb el mateix oponent i aconseguir acords en els processos negociadors. No obstant això, en l'actualitat hi ha certa controvèrsia sobre el rol que les emocions afectivament negatives exerceixen en les negociacions, ja que, en algunes circumstàncies, l'efecte d'aquest tipus d'emocions en la negociació també pot conduir a resultats satisfactoris.

3. Estratègies de negociació

A pesar que l'objectiu inicial de tota negociació és semblant, no totes les negociacions segueixen les mateixes pautes, ja que aquestes depenen de la seva tipologia. Així, mentre hi ha negociacions els plantejaments inicials de les quals se centren a «repartir», en altres, l'objectiu és més aviat «crear o ampliar».

Aquest apartat tractarà d'aquestes qüestions a fi que l'estudiant sigui capaç d'analitzar l'existència de diferents estratègies negociadores i de posar en pràctica estratègies orientades a aconseguir els diferents objectius dels negociadors (repartir enfront de crear).

3.1. Estratègies distributives (repartir)

La dimensió distributiva —o de guanyar-perdre, com es coneix també col·loquialment— és aquella en què les parts tracten de repartir-se el pastís, de manera que el resultat sigui el més avantatjós possible per als interessos respectius. Per a aquest tipus de negociació cara a cara, les parts utilitzen els recursos disponibles i sobre els quals han estat treballant en la preparació de la negociació. Per a Raiffa (1982), tota aquesta fase de negociació, des que es fa l'oferta d'obertura fins que s'aconsegueix un acord mútuament acceptable, s'assembla al que ell denomina *el ball de la negociació*, perquè cada moviment d'oferta-contràoferta ha d'anar adaptant-se als moviments de l'altra part, per a així aconseguir un bon acord que satisfaci totes dues. És un ajust permanent de posicions al llarg del procés. Però, com es desenvolupen aquestes estratègies?, quines són les claus per a poder dur a terme una bona negociació distributiva? A continuació, descrivim les més importants:

1) **Planificar l'oferta d'obertura.** La millor manera de planificar l'obertura consisteix a elaborar el que es coneix com a *best alternative to a negotiated agreement* (BATNA). És a dir, es tracta d'establir quina és la quantitat per la qual ens val la pena negociar.

Exemple

Per exemple, si anem a comprar un cotxe nou i el concessionari ens ofereix 6.000 euros pel vell, no és intel·ligent vendre'l a un particular per una quantitat igual o inferior a aquesta. Aquesta seria la nostra BATNA, ja que és la millor alternativa que tenim a un acord que hàgim de negociar.

D'aquesta manera, sempre hem d'establir la nostra BATNA abans de començar la negociació (i no oblidar-ho durant aquesta). La importància que es concedeix a la BATNA de cada part com a estratègia de negociació resideix en el fet que aquestes determinen fonamentalment el poder de negociació de les parts en la negociació. A pesar que hi ha diferències culturals, se sol considerar que la BATNA és un aspecte bàsic i definitiu en una negociació distributiva. Brett

(2001) assenyala que, en cultures amb una forta estructura jeràrquica, es respecta el poder de la BATNA, però que l'estatus també és una font important de poder en la negociació. Entendrem, doncs, que les alternatives que les parts tenen per aconseguir els seus objectius fora de la taula de negociació són la font principal de poder en la negociació.

La primera estratègia que podem utilitzar per obtenir un bon resultat en la negociació consisteix a planificar una bona oferta d'obertura. Òbviament, aquesta ha de ser elevada (allunyada del nostre límit), realista, precisa i ha de ser el referent durant tot el procés de negociació, de manera que tots els moviments cap a un possible punt d'acord es realitzin a partir d'aquest referent. La importància d'aquest referent és crucial en dos moments del procés de negociació. Primer en la preparació, abans de començar a negociar, ja que serveix per establir una base, i segon, abans d'un possible abandó de la taula de negociació, ja que és l'última carta a jugar. Com ha indicat Raiffa (1982), en molts casos, l'acord de negociació està entre les dues ofertes inicials de les parts.

2) Respectar el ball de la negociació. Això significa que la negociació és regateig i, per tant, l'obertura ha de ser elevada, més elevada del que s'espera aconseguir. Ningú a qui s'accepta la primera oferta ràpidament tendeix a pensar «Quina sort he tingut! Què ràpid ho he aconseguit!», sinó més aviat tot el contrari: «M'he equivocat! Segur que en podia haver tret molt més!».

La base d'aquest procés de sentir-se més satisfet amb una negociació treballada, és la **reciprocitat** (Gouldner, 1960), ja que, en teoria, un acord és el resultat del treball de totes les parts implicades en un conflicte d'interessos. Un altre efecte psicològic que mostra la importància de respectar el ball de la negociació és el conegut com a **efecte contrast** (Cialdini, 1993), segons el qual qualsevol petició que sigui menys extrema que l'original sembla més raonable i, per tant, té més possibilitats de ser acceptada.

3) Fer la primera oferta solament si es té informació. Es té la tendència a pensar que sempre és millor deixar que l'altra part faci la primera oferta per així poder aconseguir informació sobre les seves pretensions i expectatives. Aquesta estratègia té els seus avantatges i els seus inconvenients: s'obté informació rellevant, però cal tenir en compte que aquesta primera oferta tendeix a ancorar la negociació

Adai i Brett (2005) suggereixen considerar, en primer lloc, la informació disponible i tractar d'actuar en conseqüència. Quan considerem que la informació és bona, és intel·ligent fer nosaltres la primera oferta perquè així podrem prendre la iniciativa. Però si no disposem de prou informació, és millor esperar que sigui l'altra part qui faci la primera oferta, això sí, fent nosaltres una ràpida contraoferta per evitar que l'altra part centri el poder negociador.

L'objectiu de fer la primera oferta —sempre que es consideri que es té bona informació— és, per tant, ancorar la negociació. Com indiquen Bazerman i Neale (1993), les posicions inicials o ofertes d'obertura actuen com ancores i afecten la percepció de les parts sobre els possibles desenllaços. No obstant això, aquests mateixos autors plantegen que no és aconsellable fer aquesta primera oferta abans de conèixer els interessos i l'ordre de preferència de l'altra part. En tot cas, és millor tenir o recollir bona informació abans de formular una oferta o respondre a una oferta.

4) No acceptar una oferta inicial desorbitada. Davant una oferta d'obertura excessiva de l'altra part, la tendència és tractar de desbancar-la, argumentant les raons de la seva desmesura i provocant una discussió sobre aquest tema. Amb aquesta discussió, les parts entren a legitimar l'oferta, a pesar que el desig inicial d'una de les parts sigui precisament la contrària. Aquest aspecte és especialment important en negociacions «informals».

Exemple

Així, per exemple, si volem comprar un article a algun dels venedors d'espècies del Gran Basar d'Istanbul, habitualment ens faran una oferta molt elevada esperant que nosaltres no l'acceptem i presentem immediatament una contraoferta. En aquest cas, en el moment en què nosaltres fem l'oferta, ja hem legitimat la seva i començarà el ball amb l'ancoratge que el venedor ens ha fet.

L'estratègia que suggereixen Adair i Brett (2005) consisteix a esmentar que l'oferta és desmesurada, però no amb l'objectiu d'aconseguir una concessió immediata de l'altra part, sinó que, per contra, es tracta de donar-li una raó perquè faci un moviment i, al mateix temps, establir un contraancoratge mitjançant una contraoferta. És la contraoferta la que aconsegueix desbancar el punt de referència establert per l'altra part, en establir-se un nou ancoratge, i no la discussió sobre aquesta.

5) Centrar-se en els interessos i no en les posicions. Tenim el costum de planificar les negociacions a partir d'«allò que volem aconseguir» i no de quin és realment el nostre interès.

Exemple

Per exemple, suposem que volem canviar de feina i que ens ha sortit una oportunitat laboral estable a l'Argentina; en conseqüència, hem d'abandonar Espanya i necessitem vendre la nostra casa. Òbviament, posem una oferta i estimem la nostra BATNA (120.000 euros). Posem un anunci i ens truquen diverses persones. Habitualment, en aquests casos centrem la nostra negociació únicament a aconseguir una quantitat el més elevada possible i **mai** per sota de la nostra BATNA, però se'ns oblidava que el nostre interès no és aconseguir 120.000 euros, sinó canviar de feina i anar a l'Argentina. És a dir, de vegades, en una negociació distributiva es pot arribar a un mateix interès amb diferents posicions. En aquest cas, podria ser que una de les persones que contesta al nostre anunci tingui casualment un familiar just a la mateixa ciutat a l'Argentina on nosaltres anem a treballar i estigui venent la seva casa, de manera que podria plantejar-se una manera diferent de la plantejada inicialment per a arribar al nostre objectiu (que, com dèiem, no és vendre la meua casa per 120.000 euros, sinó canviar de feina i anar a viure a l'Argentina).

Negociar per posicions consisteix a establir els termes del que es desitja aconseguir en la negociació i no centrar-se únicament en els aspectes concrets d'aquests termes. Es tracta d'«obrir» la negociació a diverses possibilitats d'arribar a un mateix interès amb diverses posicions.

6) Separar les persones dels problemes. Un altre principi que ha de tenir-se en compte a l'hora de planificar una negociació és, en paraules de Fisher, Ury i Patton (1998), centrar-se en els problemes i allunyar-los de les persones implicades. Aquesta estratègia s'orienta a evitar la dificultat afegida que suposa incloure en una negociació els aspectes personals de les parts. Així, Fisher i els seus col·laboradors proposen ser **durs amb els problemes però suaus amb les persones**.

Exemple

Un exemple podria ser quan volem organitzar un esdeveniment a la nostra empresa i fem una reunió entre les diferents persones que representen cada departament per decidir/negociar què fem. Es podria donar el cas que s'utilitzessin arguments del tipus «aquí sempre es fa el que tu dius» o «l'any passat ja es va fer el que tu volies, així que aquest any em toca a mi», oblidant així que el realment important són les idees i no les persones que les proposen.

En aquest tipus de negociacions es comparteixen emocions i, de vegades, aquestes situacions generen emocions desagradables. Així, si les parts se senten personalment ferides, poden tractar de «pagar amb la mateixa moneda», la qual cosa pot activar la dinàmica d'agressions personals i provocar l'enquistament de la negociació.

7) Errors més comuns. Ja hem vist com es pot planificar adequadament una negociació distributiva, però què ocorre si les coses no surten com esperem? Un dels errors més comuns sol ser improvisar.

Exemple

Suposem que, per exemple, anem a negociar la continuïtat d'un empleat en l'empresa de la qual nosaltres som directors de recursos humans i, durant la negociació, arribem a un punt en el qual aquesta persona ens planteja precisament el contrari, és a dir, que se'n vol anar. Llavors, nosaltres estariem temptats de negociar allà mateix les seves condicions d'acomiadament quan, com acabem de dir, el nostre objectiu inicial era precisament el contrari.

El que ens interessa en aquest tipus de casos és **guanyar temps per a poder planificar** la nostra negociació. Aquest temps es pot aprofitar per a reorganitzar el discurs, pensar sobre una proposta no prevista per l'altra part o, fins i tot, perquè l'altra part reconsideri la seva proposta. Per tant, quan es considera que alguna cosa no va bé, el més indicat és (si és possible) demanar un descans.

Un altre dels errors més comuns es basa en la **gestió inadequada de les victòries**, és a dir, en el fet de no saber què fer quan som conscients que la negociació «ens està anant bé». Cal tenir en compte que les persones tendeixen a recordar allò que han sentit durant i al final d'una negociació (Fredrickson i Kahneman, 1993). Per tant, la manera en què finalitza la negociació n'és un aspecte bàsic. Així, si s'ha aconseguit arribar a un acord el més proper possible

a l'objectiu establert durant la negociació, tancar-la en aquest moment pot ser l'apropiat, sense pretendre allargar-la innecessàriament ni «picar» l'altra part. Guanyar amb la percepció que s'ha fet per un avantatge no exagerat és una tàctica orientada a mostrar un respecte honest envers la persona o persones que són al davant. De vegades, ens obstinem a «acarnissar-nos» amb el nostre oponent, la qual cosa acaba essent una opció molt poc útil.

En els casos en què, davant una situació de feblesa de l'altra part, s'abusa de la victòria, es pot caure en l'error de ferir l'altra part i que aquesta se senti dolguda en finalitzar la negociació. La manera en què gestionem les emocions durant el procés negociador és un aspecte clau a l'hora de definir el resultat d'una negociació distributiva. No és el mateix començar una negociació amb emocions negatives o neutrals i acabar-la amb emocions positives, que fer-ho a l'inrevés. Sol ser més útil concloure amb una nota d'humor i un acord, malgrat les dificultats inicials, de manera que la part que no ha aconseguit gaire pensi que, atesa la situació, no es podia haver aconseguit gaire més, que fer-ho de manera que una de les parts se senti trista i decebuda en finalitzar la negociació. Es recordarà especialment la nota negativa d'aquesta fase final, per la qual cosa és possible que es guardi una represàlia per a una propera negociació i, donat el cas, la part que ha quedat «dolguda» no estigui disposada a guanyar el màxim possible, sinó al fet que l'altra part guanyi el mínim possible. De la mateixa manera, acceptar el resultat és molt més fàcil quan s'ha finalitzat el procés amb una nota positiva (O'Quin i Aronoff, 1981).

Exemple

Una tàctica pot ser oferir una petita concessió que vagi unida a l'acord al qual s'arribi. Així, «obliguem» l'altra part a mostrar reciprocitat a la generositat i fer alguna concessió. Sol ser més fàcil que algú compri dos pastissos si se li diu que el preu és d'un euro per pastís i que se n'hi regala un altre pel mateix preu, que si se li explica d'entrada que el preu de tots dos pastissos és d'1 euro (vegeu Cialdini i Goldstein, 2004).

Tenir prevista una petita concessió per a la fase de tancament ajuda a concloure bé una negociació i transmet a l'altra part el desig de continuar amb les relacions d'intercanvi en el futur. Així que acabar amistosament una negociació és una tàctica avantatjosa. També és recomanable no mostrar una alegria excessiva amb els resultats del procés en el qual s'ha participat. I és que mostrar-se molt content en concloure una negociació pot fer que l'altra part senti que ha tingut menys èxit (Thompson, Valley i Kramer, 1995).

D'una manera sintètica, per a les negociacions distributives es destaquen les estratègies següents:

- Planificar l'oferta d'obertura.
- Respectar el ball de la negociació.
- Fer la primera oferta solament si es té informació.
- Ancorar la negociació.
- No acceptar una oferta inicial desorbitada.
- Centrar-se en els interessos i no en les posicions.

- Tenir en compte que un mateix interès pot ser satisfet per diferents posicions.
- Si és necessari, guanyar temps per a reflexionar.
- Acabar una negociació amistosament.

3.2. Estratègies integratives (crear)

A pesar que habitualment tendim a pensar sempre en negociacions distributives, hi ha una altra manera de plantejar un procés negociador. Es tracta d'estratègies de negociació en què l'objectiu no és repartir sinó «crear». Es tracta de les negociacions denominades *guanyar-guanyar*.

Segons Thompson (2001), la negociació integrativa és aquella en la qual s'han explorat totes les oportunitats creatives i no s'han deixat recursos sobre la taula. No obstant això, en la vida real es donen molts exemples de negociació en què es deixen recursos sobre la taula pel mer fet de tenir por a compartir informació. Per això, aquesta autora comença el seu plantejament sobre les estratègies integratives referint-se als negociadors escèptics que li plantegen que a pesar que ella troba resultats encoratjadors sobre aquestes estratègies en les seves recerques, en realitat, les negociacions diàries en les quals participen —com comprar-se una casa, un cotxe, o negociar les seves condicions d'ocupació— són situacions en què simplement es reparteix un pastís. La resposta de Thompson és que l'existència d'un potencial integratiu no significa que sigui fàcil descobrir-lo i emprar-lo, sinó tot el contrari: crear oportunitats integratives requereix un treball dur.

A continuació, es descriuen les estratègies integratives més habituals en entorns de negociació descrites per Bazerman i Neale (1993).

1) Crear confiança i compartir informació. Bazerman i Neale (1993) proposen com a estratègia fonamental per a crear un acord integratiu compartir informació. Per a això, s'han de tenir en compte aspectes bàsics com procurar crear un bon clima i adreçar preguntes a l'altra part per a fer explícit l'interès per l'altre. Crear un clima distès en la negociació i tractar de mantenir-lo al llarg del procés és un objectiu bàsic per a generar valor en la negociació.

Exemple

Una manera de facilitar el bon clima en l'inici de la negociació és començar-la amb un tema que no tingui res a veure amb aquesta, que serveixi per a relaxar la situació, preguntant, per exemple, per temes d'interès per a l'altra part o utilitzant l'humor.

L'efecte psicològic de l'«arrossegament» consisteix en el fet que els negociadors tendeixen a ajustar i sincronitzar els seus estats emocionals i conductuals. És a dir, les persones implicades en una interacció social cara a cara tendeixen a establir una espècie d'efecte mirall pel qual s'imiten mútuament les postures, l'expressió facial i fins i tot el to de veu, la qual cosa origina el que es coneix com a *contagi social* (Drolet, Larrick i Morris, 1998). Mitjançant aquest procés d'imitació, les parts en una negociació sincronitzen les seves conduc-

tes i s'incrementa la confiança mútua (Thompson, 2001). Tenint en compte aquest contagi social, resulta prudent intentar no imitar les expressions negatives, amb la finalitat de no provocar un clima tibant i difícil de canalitzar per a aconseguir un acord integratiu. Per tant, qualsevol tàctica que aporti distensió tendirà a aproximar simbòlicament les parts. Al seu torn, mantenir el bon clima durant la negociació significa donar senyals de moviment i mostrar la disposició a fer tot l'esforç possible per a aconseguir un bon acord, la qual cosa tendeix a animar i a crear esperances en totes les parts implicades. Isen, Daubman i Nowicki (1987) assenyalen que l'afecte positiu facilita l'assoliment d'acords integratius creatius en la negociació.

Una tàctica adequada per a compartir informació consisteix a fer preguntes a l'altra part sobre les seves preferències (Bazerman i Neale, 1993). Per molt lògic i intuïtiu que sembli, un error habitual en les negociacions és no emprar una tècnica tan simple i senzilla com és preguntar. Un negociador que pregunta a l'altra part sobre les seves preferències té moltes més possibilitats d'aconseguir acords integratius que un altre que no fa el mateix (Thompson, 1999). No obstant això, i amb la certesa que influir en l'altra part és imprescindible en la negociació, es tendeix a parlar molt, escoltar poc i no preguntar. De la mateixa manera, tan important és preguntar a l'altra part com escoltar-la i atendre i interpretar les seves pors o prioritats.

Així, fer preguntes és una tàctica senzilla que ens permet aconseguir una gran quantitat d'informació rellevant. A més, no cal que l'altra part respongui a tot el que li preguntem, ja que de vegades el que no es diu és tan important com el que es diu. No cal témer que les preguntes relatives als interessos i les preferències de l'altra part la posin a la defensiva: el que pot irritar l'altra part són qüestions relatives a la seva BATNA, no als seus interessos (Thompson, 2001). Si es dona el cas d'un bloqueig de la situació perquè cap de les parts comença a donar informació, probablement per desconfiança, Bazerman i Neale (1993) proposen posar alguna informació sobre la taula i esperar que l'altra part respongui; si no ho fa, el millor és no continuar informant unilateralment.

Encara que cal assenyalar que l'actitud de guardar-se la informació no és la més habitual en les negociacions. Com assenyalen Thompson (1991) i Lewicki i Litterer (1985), les parts solen actuar amb reciprocitat, per la qual cosa quan algú crida, l'altra part tendeix a respondre cridant, o quan algú es disculpa, l'altra part sol fer el mateix. Així, quan algú posa informació sobre la taula de negociació, el més habitual és que l'altra part respongui de la mateixa manera; encara més, el normal és que l'altra part tendeixi a utilitzar la mateixa estratègia amb nosaltres i tracti d'aconseguir informació oferint informació a canvi. Donar informació conforme ens la va donant l'altra part se sol considerar una manera de comprendre els interessos reals i de poder intercanviar els recursos que es necessiten. I és que, com ha indicat Thompson (2001), és

una fal·làcia la creença que no s'ha de donar informació a l'altra part. Resulta molt complicat avançar si les parts no transmeten informació sobre les seves preferències i prioritats.

D'aquesta manera, la qüestió no rau tant a preguntar-se si resulta avantatjós transmetre informació, sinó a preguntar-se quina informació hem de revelar a l'altra part. Si revelem els nostres interessos —mai la BATNA—, invertim en l'important principi psicològic de la reciprocitat (Gouldner, 1960), i és d'esperar que aquesta inversió doni els seus fruits. També és important el ritme de la revelació d'informació. No es tracta d'oferir tota la informació de cop, sinó de mostrar els nostres interessos i prioritats conforme els vagi revelant l'altra part. Si no s'actua així, es pot caure en la candidesa i situar-se en una posició de feblesa que permeti una explotació unilateral de la informació per l'altra part.

Un altre aspecte a tenir en compte a l'hora de compartir informació és saber defensar-se d'una bateria de preguntes unilaterals de l'altra part, que en ocasions es pot materialitzar en un insistent «per què?, per què?, per què?» davant les nostres explicacions i argumentacions. En aquest cas, es tracta de respondre a una pregunta —donant la informació que ens sembli oportuna i imprescindible, relacionada sempre amb els nostres interessos— i plantejar a continuació una pregunta a l'altra part per aconseguir informació en reciprocitat. Com s'ha comentat en l'apartat anterior sobre les estratègies distributives, es tracta de desenvolupar la reciprocitat no solament en les concessions, sinó també en la transmissió d'informació.

Finalment, cal considerar la denominada *il·lusió de transparència* (Gilovich, Savitsky i Medvec, 1998), que consisteix a suposar que s'està oferint molta més informació de la que realment s'està donant. Efectivament, mentre alguns negociadors creuen que estan proporcionant informació, l'altra part no necessàriament l'està entenent. En aquest sentit, les parts tendeixen a sobreestimar la transparència dels seus objectius.

2) Detectar diferències en les prioritats de les parts. El mitjà fonamental per aconseguir crear valor consisteix, primer, a detectar diferències en les prioritats de les parts, sobre els diferents aspectes a negociar, i, segon, a intercanviar recursos seguint aquestes preferències. Una vegada que s'ha creat un bon clima per a la negociació i s'ha compartit informació sobre els interessos i les prioritats de les parts, és el moment de pensar creativament sobre la importància relativa dels diversos assumptes a tractar. Hi ha assumptes que siguin més importants per a una part que per a l'altra? Hi ha assumptes que reporten més beneficis a una part que a l'altra? Diversos aspectes, desenvolupats fonamentalment per Thompson (2001), alguns referents a la preparació de la negociació i altres a la negociació cara a cara, ajudaran a detectar aquestes diferències.

3) Identificar tots els punts a tractar i afegir noves qüestions. Els aspectes distributius de la negociació són els que primer tendeixen a aflorar en la negociació, perquè són els més intuïtius, i sovint es refereixen als diners, com el preu per la venda d'una casa o la quantia de l'increment salarial en un conveni. Però, generalment, la negociació inclou més aspectes dels que apareixen com a manifestament contraposats als interessos de les parts enfrontades. Identificar aquests altres aspectes, afegir noves qüestions (Bazerman i Neale, 1993) i preveure la manera en què una negociació monotemàtica es converteixi en multitemàtica són mitjans de crear valor en la negociació. Com més temes tinguem per a negociar, més fàcil serà la barata o l'intercanvi de recursos. Si no s'aconsegueix posteriorment en la taula de negociació incorporar alguns dels nous aspectes o punts considerats, retirant-los no s'ha perdut res, però s'ha aprofitat la possible oportunitat d'incrementar el pastís i crear valor. Per tant, en la preparació de la negociació cal considerar tots els possibles aspectes a tractar, i allunyar-se de la tendència, escassament racional, de simplificar la negociació i centrar-se solament en un problema (Thompson, 2001). Aquest distanciament de la racionalitat es pot produir pel desig d'aconseguir un acord en allò que realment enfronta les parts i per considerar que simplificar la situació és una manera d'aconseguir-lo. No obstant això, en molts casos, solament l'ampliació dels temes permetrà crear valor i farà que cada part pugui, posteriorment, reclamar valor i emportar-se el que desitjava.

4) Identificar les possibles alternatives per a cadascun dels punts. Una vegada les parts han identificat els temes a negociar, resulta aconsellable buscar diverses alternatives d'acció per a cada assumpte. Si el preu d'una casa és un dels temes que cal negociar, el percentatge a pagar en efectiu i el percentatge a pagar mitjançant una hipoteca són dos dels aspectes del tema, per posar un exemple. Cal fer el mateix amb els aspectes relatius al termini de lliurament, l'equipament bàsic, etc.

5) Identificar paquets d'ofertes. Identificats tots els possibles temes a tractar i les diverses alternatives per a cadascun, el pas següent de la preparació d'aquesta estratègia consisteix a elaborar, abans de començar la negociació, diversos (o almenys dos) paquets d'ofertes amb diverses combinacions de les alternatives en qüestió. Un aspecte important d'aquests paquets es refereix al fet que tinguin un valor semblant per a qui els prepara (Thompson, 2001).

Exemple

Per exemple, en un dels paquets el preu és inferior, però el pagament és al comptat i no hi ha indemnització si el lliurament es retarda fins a dotze mesos. En un altre paquet el preu és una mica més elevat, però es posposa el pagament del 40% fins a tres anys i la indemnització comença des dels sis mesos. I una tercera proposta preveu el preu més baix dels tres, amb pagament al comptat i sense clàusula d'indemnització.

El criteri emprat en l'elaboració dels paquets consisteix a poder oferir alguna cosa que s'orienti als interessos de l'altra part i que, al mateix temps, no suposi un cost addicional al nivell d'aspiració previst per qui els prepara. És a dir, l'aspecte que s'ha de temptejar en els diversos paquets és el següent: hi ha

alguna cosa que pugui resultar interessant a l'altra part i que a mi no em costi gaire? És en aquest sentit en el qual els dos o més paquets d'ofertes tenen un mateix atractiu per a qui els elabora.

6) Proposar diversos paquets d'ofertes simultàniament. Tal com assenyalen Bazerman i Neale (1993), el pas següent consisteix a proposar dos o més paquets d'ofertes simultàniament. Aquesta estratègia resulta efectiva fins i tot amb els negociadors menys cooperatius en proporcionar informació indirecta sobre les seves prioritats. Generalment, les parts tendeixen a negociar com si juguessin a tennis, és a dir, fent una oferta sobre un dels punts i esperant una contraoferta sobre aquest punt, per a després fer una concessió i abordar un altre dels punts, i així fins al final. La tàctica de temptejar tots els temes abans de fer una oferta pot resultar apropiada per a aconseguir informació, però arribat el moment de fer una oferta, cal utilitzar el model de la «safata de postres» per a presentar els paquets d'ofertes simultàniament.

Aquesta estratègia, també denominada de *raonament inductiu*, permet aconseguir informació sobre les preferències de l'altra part, actuant de «detectiu» en analitzar les reaccions de qui és al davant. Així, la informació s'obté d'una manera indirecta i deduïda unilateralment a partir de les preferències i negatives mostrades per l'altra part davant les diferents ofertes. Precisament per ser indirecta, no ofereix cap risc per a qui transmet aquesta informació. En definitiva, quan l'altra part rebutja contundentment una de les propostes, es resisteix davant una altra i planteja que l'única que es podria considerar és la tercera d'aquestes, per exemple, està facilitant una informació enorme sobre les seves prioritats. Quines són les característiques del paquet d'ofertes que rebutja totalment i quines les que accepta com a principi per a començar a negociar? Què hi ha en la primera de totalment diferent de la tercera?: pagament al comptat?, termini de lliurament?, etc.

7) Analitzar la importància relativa de les diverses qüestions. El procediment desenvolupat fins ara, en el marc d'aquesta estratègia integrativa, consisteix, per tant, a identificar tots els punts que cal tractar i afegir qüestions; identificar possibles alternatives per a cadascun dels punts; identificar paquets d'ofertes, i proporcionar diversos paquets d'ofertes simultàniament. Abordem ara el fet de detectar la importància relativa de les diverses qüestions.

Una manera operativa de detectar aquestes diferències en les preferències pels diferents aspectes consisteix a anar preguntant-se fil per randa si cadascun dels assumptes a negociar és igual d'important per a cadascuna de les parts. Si en algun dels punts es detecta que és més important per a una de les parts que per a l'altra, ja s'ha aconseguit potencial integratiu.

Exemple

Per exemple, si tenim tres qüestions sobre la taula de negociació (preu de venda de l'immoble, interessos del préstec i termini de lliurament), cal anar preguntant-se el següent: és el termini de lliurament important per al venedor?, és important per al comprador?, és més important per al comprador que per al venedor? Si la resposta a aques-

ta última qüestió és negativa, aquest punt concret no té potencial integratiu, és a dir, potencial per a crear valor. Per contra, si la resposta és positiva i resulta més important per a una de les parts, llavors ja s'ha aconseguit detectar una diferència en aquest punt i, consegüentment, el potencial integratiu d'aquest assumpte.

Com s'ha indicat en començar a desenvolupar aquesta estratègia, la clau dels acords integratius es troba en les diferències, per la qual cosa aconseguir detectar-les és el primer objectiu de la estratègia principal per a crear valor. Una vegada detectades les diferències, el segon objectiu consisteix a invertir-hi, és a dir, a utilitzar-les mitjançant les barates per a incrementar el pastís. Però, generalment, això és més fàcil de dir que de fer. El temor generalitzat de les parts per les diferències porta intuïtivament i erròniament a tractar de «convèncer» l'altra part que els seus interessos són uns altres de molt diferents.

Analitzem més detingudament aquest aspecte estratègic. Com han indicat Lax i Sebenius (1986), els negociadors no solament tenen diferències en els interessos i les preferències, sinó també en la manera de veure el món. El venedor d'un restaurant pot considerar que el nombre de clients pot rondar els cinc-cents per setmana i el comprador calcular que són quatre-cents. Mitjançant la discussió, les parts poden arribar a compartir aquesta informació sobre les diferències en les expectatives de futur i caure en la temptació de tractar de «convèncer» l'altra part. Aquesta tàctica de tractar de convèncer o de persuadir pot trobar-se amb l'escepticisme, l'hostilitat i l'espiral de l'escalada del conflicte (Thompson, 2001). Tractar d'anul·lar la percepció de les diferències en els interessos de les parts, persuadint l'altra part que els seus interessos són uns altres de diferents o que les seves expectatives no són encertades, no és l'objectiu de la negociació. Es comparteix informació per a intercanviar prioritats i pactar. L'objectiu de la negociació és pactar, mitjançant barates, no convèncer. Es pot aconseguir que l'altra part entengui els nostres interessos, i fins i tot les diferències en les expectatives, però resulta difícil que accepti explícitament els nostres arguments —fins i tot si en alguns casos hi pot estar d'acord—, precisament perquè es tracta d'una negociació, que sorgeix perquè es donen diferències en els interessos i les preferències de les parts.

Thompson (2001) destaca que resulta sorprenent que les diferències en les preferències per les diferents qüestions sobre la taula de negociació siguin les que preparin el terreny per a assolir acords integratius. La paradoxa rau en el fet que siguin les diferències, més que el que es comparteix, allò que pot resultar avantatjós en la negociació. No obstant això, les persones se senten generalment incòmodes en detectar aquestes diferències, per la qual cosa, com s'ha apuntat, tendeixen a anul·lar-les o ignorar-les.

Una vegada detectades les diferències relatives dels diferents assumptes, s'han de plantejar ofertes d'intercanvi. Aquestes ofertes es faran articulades entre elles, dins del que hem denominat *paquet de negociació*, ja que és la barata entre els diversos assumptes el que permet tenir oportunitats de crear valor. Abans de passar a analitzar l'estratègia de negociar el paquet d'ofertes en conjunt,

abordarem, a tall de síntesi, els diferents aspectes sobre els quals es poden donar diferències en les preferències pels diversos assumptes a negociar (Bazerman i Neale, 1993; Lax i Sebenius, 1986; Thompson, 2001).

- **Diferències en la valoració** dels diversos assumptes, de manera que, per exemple, en negociar l'elecció d'habitatges adossats construïts en societat, una persona pot preferir un habitatge amb vistes a la piscina per a estar pendent de la seva filla, mentre que una altra persona pot preferir-lo amb vistes al jardí, per a evitar, precisament, el soroll de la piscina. L'acord en què una part es quedi amb les vistes a la piscina i l'altra amb les vistes al jardí és una manera d'invertir en les diferències.
- **Diferències d'expectatives** per esdeveniments futurs, ja que la negociació en ocasions implica incertesa. Per exemple, un possible canvi en les normes urbanístiques que s'estan debatent en l'actualitat pot suposar una reducció considerable del jardí de l'habitatge amb vistes a la piscina, per la qual cosa la persona interessada en aquest està poc predisposada a quedar-se'l a pesar que la resta dels socis veu improbable aquest canvi en les normes. Un possible acord podria incloure una clàusula de contingència, per la qual s'assignés més terreny al jardí d'aquest habitatge, i si el canvi de les normes no l'afectés en els propers cinc anys, per exemple, la persona propietària d'aquest abonaria una quantitat estipulada en aquesta clàusula a la resta dels propietaris, i viceversa si es veu afectada en major mesura que el terreny assignat.
- **Diferències pel que fa al risc.** En ocasions, es comparteix la probabilitat dels esdeveniments futurs, però es donen diferències en les actituds de risc. Per exemple, si en el cas anterior s'acorda concedir una mica més de terreny al jardí d'aquest habitatge, però sense cap clàusula de contingència que dirimeixi el risc del possible canvi, amb la qual cosa és el propietari d'aquest qui assumeix tot el risc en relació amb el possible canvi de normes urbanístiques, però opta per quedar-se amb la parcel·la més gran amb vistes a la piscina.
- **Diferències quant al temps.** Són molt habituals en la negociació, perquè generalment impliquen diferències en les oportunitats en funció de quan ocorri un esdeveniment determinat. Per exemple, en el cas anterior, la persona que ha acceptat quedar-se amb l'habitatge amb vistes a la piscina considera que, si l'afecta el canvi de normes, la seva filla ja serà prou gran per a vendre aquest habitatge i adquirir-ne un altre.
- **Diferències en les capacitats de les parts** implicades, com, per exemple, en la creació de la societat indicada per a la construcció dels habitatges, una de les parts és un constructor, l'altra és un arquitecte, i la tercera part s'especialitza a localitzar terrenys disponibles.

Les clàusules de contingència poden resultar avantatjoses per a invertir sobre les diferències en relació amb el futur (Bazerman i Gillespie, 1999). Una clàusula de contingència és, en realitat, una aposta per les diferències sobre assumptes que s'hauran de dirimir en el futur.

Exemple

Per exemple, en una cursa de cavalls, una part creu fermament que guanyarà el número 5, i l'altra part creu que guanyarà el número 3. Apostar per les diferències significa que, si guanya el número 5, una part lliura una quantitat de diners determinada a l'altra, i si per contra guanya el número 3, és aquesta part la que fa el lliurament d'aquesta quantitat.

Bazerman i Gillespie (1999) recullen algunes de les condicions més rellevants que ha de reunir una aposta, com que sigui bidireccional i que totes dues parts assumeixin el risc, que la manera d'avaluar els resultats sigui explícita i objectiva, que s'estableixi un temps límit, etc.

8) Negociar el paquet d'ofertes en conjunt. Negociar els diversos assumptes fil per randa se sol considerar erroni. En primer lloc, perquè negociar cada punt per separat no permet realitzar barates entre diversos assumptes. Invertir en les diferències significa que cada part analitza i contrasta les preferències sobre els diversos assumptes sobre la taula, i que es realitza, consegüentment, la barata sobre la base d'aquestes preferències. En segon lloc, el punt mort és molt més probable en negociar fil per randa, especialment si la zona de negociació és estreta i cal realitzar barates per a aconseguir un acord beneficiós per a totes dues parts. I, en tercer lloc, la negociació fil per randa pot tendir al compromís, és a dir, a partir entre dos les diferències, la qual cosa no és la millor aproximació per a crear valor.

9) Buscar acords posteriors a l'«acord». Una estratègia final per a ampliar el pastís de recursos disponibles consisteix en el fet que, una vegada aconseguit un acord final, les parts acceptin dedicar un temps addicional a explorar-ne possibles millores (Bazerman i Neale, 1993; Thompson, 2001). Les dues parts poden proposar millores que resultin més beneficioses per a totes dues, o que suposin millores per a una part i siguin indiferents per a l'altra. Perquè qual-sevol nou acord reemplaci allò que s'ha acordat formalment, ha de ser acceptat per totes dues parts; en cas contrari es reprèn l'acord inicial. L'evidència empírica a favor d'aquesta estratègia és realment important (Bazerman, Russ i Yakura, 1987). Entre les raons que permeten millorar la qualitat d'un primer acord, es troba l'avantatge de no estar pressionats per aconseguir un acord o que s'esvaeix el temor del risc excessiu de transmetre tota la informació sobre les prioritats, per por de ser explotat. L'humor que s'aconsella per a finalitzar la negociació pot resultar d'ajuda per a explicar l'eficàcia d'aquesta estratègia.

A tall de resum, podem destacar els aspectes següents sobre les estratègies integratives:

- Crear confiança i compartir informació.
- Plantejar preguntes sobre preferències i prioritats.

- Detectar diferències en les prioritats de les parts.
- Negociar el paquet d'ofertes en conjunt.
- Buscar acords posteriors a l'acord.

4. Influència social (persuasió) en els processos negociadors

La **persuasió** és un procés bàsic dins de qualsevol negociació. Durant una negociació, sigui del tipus que sigui, s'alternen processos d'influència mútua entre les parts abans d'arribar a un acord final. Per tot això resulta especialment important desenvolupar les capacitats de persuasió. D'altra banda, també resulta igualment important durant el procés negociador l'escolta **activa**. Així, en els apartats següents es desenvoluparan les característiques principals de totes dues habilitats.

4.1. Comunicació persuasiva

De vegades, la paraula *persuasió* té un significat negatiu. És a dir, tenim tendència a pensar que la persuasió és una cosa que va unida a la mala fe o a l'engany. Però, en realitat, la persuasió és un procés especial de comunicació, és una estratègia d'influència social que s'utilitza per a canviar les actituds o les opinions de les persones. Es tracta del procés comunicatiu mitjançant el qual defensem les nostres posicions i presentem arguments per reforçar-les. Per tant, és important diferenciar-la de la manipulació, que sí implica un procés relacionat amb l'engany. *Persuadir* és convèncer i té com a objectiu el **canvi d'actitud**, mentre que *manipular* és tergiversar o canviar els fets amb la finalitat de controlar el comportament.

«Les actituds són les tendències psicològiques que s'expressen mitjançant l'avaluació d'un "ens" determinat amb cert grau de favorabilitat o desfavorabilitat.»

A. H. Eagly i S. Chaiken (1998). *Attitude structure and function* (p. 269). Boston: McGraw Company.

Però com són els comunicadors persuasius? Els estudis clàssics han demostrat que els comunicadors més persuasius són els que resulten **creïbles** (saben de què parlen) i **atractius** (ja que perquè un missatge ens persuadeixi ha de ser escoltat i, òbviament, per a escoltar alguna cosa cal parar-hi esment), articulen missatges que **no semblen que volen convèncer** de res sinó més aviat únicament informar, **parlen ràpid** (en ocasions, incloure pauses en el discurs implica que no se sap què dir i això crea dubtes), tenen un **enfocament bilateral** (es posen en el lloc de la part a la qual volen convèncer) i, finalment, són capaços de crear missatges que **activen les emocions**.

El processament dels missatges persuasius es produeix a partir de dues vies principals. En primer lloc, el processament sistemàtic, que es produeix per mitjà de l'anomenada **via central**, i, en segon lloc, el processament heurístic, que usa la denominada **via perifèrica**. La diferència principal entre tots dos tipus de processament es basa en la motivació del subjecte que es vol persuadir i en la capacitat de processament. Així, mentre que el processament heurístic

necessita poca motivació, poc temps i poca capacitat de processament de la informació, el processament sistemàtic requereix una alta capacitat de processament de la informació relativa al missatge i sol donar-se en subjectes especialment motivats. D'aquesta manera, els missatges exclusius solen combinar totes dues rutes. D'una banda, la ruta central, que té un processament acurat i en la qual el canvi d'actitud depèn de la força dels continguts del missatge, i, de l'altra, la ruta perifèrica, que té un processament heurístic i en la qual el canvi d'actitud depèn de la forma en la qual presentem el missatge persuasiu.

No obstant això, els éssers humans solem tenir una tendència a no voler ser persuadits. En aquest sentit, hi ha diversos fenòmens que ens fan «resistents» a la persuasió:

- **Reactància:** es defineix com la reacció negativa als intents continus de persuasió que amenacen la nostra llibertat personal.
- **Advertiment:** es tracta del coneixement anticipat que serem objecte de persuasió i això fa que ens posem en alerta.
- **Evitació selectiva:** tendència a «dirigir» la nostra atenció fora de la informació que posa en dubte les nostres actituds i les repta.

4.2. L'escolta activa

La segona de les habilitats imprescindibles per a desenvolupar de manera efectiva un procés de negociació és l'escolta activa. En general, l'escolta activa es considera una actitud empàtica per part del receptor d'un missatge que està definida per quatre elements essencials:

- En primer lloc, la **disposició psicològica**, entesa com una actitud oberta per part del receptor del missatge per a processar la informació que l'emissor envia.
- En segon lloc, la **connexió emocional amb l'interlocutor**, és a dir, l'habilitat d'aconseguir que l'emissor se senti escoltat i atès eficientment.
- En tercer lloc, la **retroalimentació**. Es tracta d'emetre respostes a les informacions de l'altra part que ajudin a avançar en la negociació i constatar que s'està escoltant l'emissor del missatge.
- Finalment, el quart aspecte és la percepció dels **missatges verbals i no verbals**.

5. Característiques personals dels negociadors

Òbviament, les negociacions es veuen influenciades per algunes característiques dels negociadors. Així, les característiques de personalitat i altres trets poden condicionar la capacitat negociadora. En aquest apartat, desenvoluparem alguns dels condicionants que, a l'hora de processar informació, els éssers humans tenim en relació amb la nostra capacitat per a negociar efectivament. De manera específica, descriurem les característiques dels anomenats *biaixos*, diferenciant entre els biaixos cognitius i els derivats la interacció social.

5.1. Biaixos cognitius

Durant un procés negociador, sol ser habitual que les diferents parts es deixin portar per percepcions que els fan suposar conclusions errònies. Els biaixos cognitius fan referència al processament d'informació i són el resultat de basar les nostres conclusions en informació errònia o incompleta. Es distingeixen els següents:

1) **Representativitat.** És un biaix cognitiu resultat del poder dels estereotips. Es defineix com la probabilitat que una persona formi part d'un grup amb el qual s'identifica o representa. És a dir, es tracta de la tendència que tenim a etiquetar una persona a partir de la seva aparença i així confiar en els estereotips com a font d'informació.

Exemple

Considerar que un professor d'universitat amb una indumentària seriosa (vestit, corbata, etc.) pertany a la Facultat de Dret o d'Administració d'Empreses mentre que un altre professor amb indumentària més desenfadada pertany a la Facultat de Ciències Humanes.

Aquest és un dels biaixos que més condicionen les nostres decisions durant el procés negociador, ja que, en moltes ocasions, el simple fet de percebre determinats trets físics o característiques personals en l'altra part ens fa prendre decisions equivocades a l'hora de traçar la nostra estratègia negociadora.

2) **Accessibilitat de la informació.** Es defineix com la possibilitat que un determinat coneixement estigui disponible en la memòria i condicioni una cognició (valoració) per part del negociador.

Exemple

El fet de pertànyer a una part concreta de l'organigrama d'una organització condiciona la quantitat d'informació de la qual disposem i això pot fer que arribem a conclusions equivocades pel simple fet de no disposar d'informació completa.

3) Ancoratge. És un dels biaixos cognitius més habituals en les negociacions i que en condiona més el resultat. Es tracta de la conseqüència de tenir punts de referència abans de la negociació, ja que a partir d'aquests punts de referència estimem el valor d'allò que estem negociant.

Exemple

Quan en un mercat ambulant negociem el preu d'alguna cosa que volem comprar òbviament, el valor inicial sobre el qual comença la negociació condiona el preu final pel qual nosaltres comprarem aquest producte, ja que és precisament el seu valor inicial el que ancora la negociació.

4) Il·lusió d'associació. Es defineix com la tendència que tenim els éssers humans a deduir que hi ha una associació o relació causal entre els elements que se succeeixen en el temps. És a dir, es tracta d'associar dos esdeveniments que no estan realment relacionats amb el simple fet que es donen alhora.

Exemple

Si ens llevem al matí i en les notícies escoltem que a la nostra ciutat es donen els índexs d'immigració més alts de tota la nostra comunitat, i aquesta mateixa tarda ens informen que en l'últim any s'han produït més robatoris que mai, podem tenir la tendència a pensar que tots dos fenòmens estan relacionats, quan en realitat són dos fenòmens completament independents.

5) Confiança excessiva. Es tracta d'un biaix cognitiu fruit del nostre optimisme excessiu a l'hora d'estimar les nostres capacitats. Aquest biaix és especialment rellevant quan es negocien terminis de lliurament o situacions similars.

Exemple

Estem negociant la venda i l'enviament de mercaderies a un altre país i pot ser que siquem massa optimistes en estimar quant temps necessitem per a complir amb els nostres objectius.

5.2. Biaixos derivats de la interacció social

Un altre tipus de biaixos habituals en els processos de negociació tenen a veure amb la relació que estimem que tenim amb la resta de la societat en fer les nostres cognicions. Així, es descriuen els fenòmens següents:

1) Fals consens. Es tracta d'errors que cometem quan traiem la similitud o acord entre la nostra posició i la dels altres, ja que, en general, tendim a pensar que la nostra manera de veure les coses coincideix amb la de la resta de la gent que ens envolta. Això succeeix, en primer lloc, per l'anomenada *exposició selectiva*, que es refereix al fet que habitualment interaccionem socialment amb persones que solen estar d'acord amb nosaltres; a partir d'això, en estimar el grau d'acord que tenim amb la resta de la gent, extrapolem erròniament la similitud entre el que nosaltres pensem i el que pensa la resta de les persones.

A més, l'efecte del fals consens es veu accentuat per la nostra necessitat d'autoestima, ja que creure que les persones que ens envolten estan d'acord amb nosaltres fa que ens sentim millor.

2) Pensament grupal. Es tracta d'un biaix derivat de la interacció social que es dona en grups molt cohesionats i que és fruit de la creença d'invulnerabilitat i la sobreestimació de la capacitat del grup per a prendre decisions de qualitat. És a dir, es tracta de l'establiment incomplet d'alternatives o de cerca insuficient d'informació a l'hora de prendre decisions que porten al fet que els grups tinguin un acompliment poc satisfactori. Així, grups cohesionats i amb molt poder arriben a prendre decisions que els individus per si sols mai no haurien pres.

3) Escalada de compromís. Es defineix com el delicat en el qual un individu es compromet amb un curs d'acció seleccionat prèviament malgrat les evidències del seu fracàs. És el resultat de l'intent de demostrar als altres que la nostra decisió inicial no era errònia.

6. La intel·ligència emocional en la negociació

Una altra de les habilitats que s'ha demostrat que té una relació significativa amb el resultat d'una negociació i amb l'eficàcia dels negociadors és la intel·ligència emocional (IE), que es defineix com l'habilitat de percebre, usar i gestionar les emocions pròpies i dels altres (Salovey i Mayer, 1990).

En l'estudi de l'IE s'han considerat diversos models. Entre aquests destaquem, d'una banda, els models anomenats *mixts* i, de l'altra, els models d'habilitat. La diferència essencial entre tots dos és que mentre que els models mixts consideren l'IE com una combinació de característiques de personalitat, com l'optimisme, i habilitats, com l'autopercepció, els models d'habilitat la consideren una combinació d'habilitats que, com a tals, es poden aprendre.

Un dels autors més rellevants en l'àmbit organitzacional relacionat amb l'IE és Daniel Goleman, que el 1995 va publicar un llibre que va significar, a més de la popularització del terme, el començament de la seva aplicació en els àmbits laborals i, específicament, en el de la negociació. El model d'IE proposat per Goleman proposa cinc dimensions:

- autoconsciència
- autorregulació
- motivació
- empatia
- habilitats socials

Un altre model d'IE que es considera mixt és el de Bar-On (1997), que defineix la intel·ligència emocional com un «conjunt de capacitats no cognitives, competències i habilitats que influeixen en l'habilitat de cadascú a l'hora de tenir èxit i afrontar les demandes ambientals». Així, entén la intel·ligència emocional com una barreja entre capacitats innates i habilitats que es poden aprendre i modificar.

A pesar que els models mixts han tingut suport empíric i evidències importants, no han estat exempts de crítiques, entre les quals destaquem l'aparent relació significativa entre aquest constructe i altres com el factor G de la intel·ligència o alguns trets de la personalitat. Per la seva banda, els models d'habilitat semblen més estables i independents. No obstant això, avui dia la polèmica continua oberta i encara hi ha investigadors que consideren que la intel·ligència emocional és part d'altres habilitats cognitives i no té una entitat pròpia.

Independentment d'aquestes polèmiques i pel que fa a l'àmbit de les negociacions, la capacitat de percebre adequadament les emocions que mostren les altres parts i el fet de saber regular les nostres emocions per a connectar amb el nostre «oponent» en una negociació han demostrat ser factors significativament destacats a l'hora de negociar. Així, sembla evident que la millora de les competències mitjançant l'entrenament de l'IE, seguint el model de Salovey i Mayer, pot resultar una estratègia eficaç en la gestió de conflictes i en l'abordatge de negociacions.

Bibliografia

- Adair, W. L. i Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33-51.
- Allred, K. G., Mallozzi, J. S., Matsui, F., i Raia, C. P. (1997). The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 70(3), 175-187.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. London: Tavistock Publications.
- Bänziger, T., Grandjean, D., i Scherer, K. R. (2009). Emotion recognition from expressions in face, voice, and body: the Multimodal Emotion Recognition Test (MERT). *Emotion*, 9(5), 691.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Intelligence Inventory @-I: Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Baron-Cohen, S., Jolliffe, T., Mortimore, C., i Robertson, M. (1997). Another advanced test of theory of mind: Evidence from very high functioning adults with autism or Asperger syndrome. *Journal of Child psychology and Psychiatry*, 38(7), 813-822.
- Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Hill, J., Raste, Y., i Plumb, I. (2001). The "Reading the Mind in the Eyes" Test revised version: a study with normal adults, and adults with Asperger syndrome or high-functioning autism. *The Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines*, 42(2), 241-251.
- Barry, B. i Oliver, R. L. (1996). Affect in dyadic negotiation: A model and propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(2), 127-143.
- Bazerman, M. H. i Neale, M. A. (1993). *Negotiating rationally*. New York: Simon and Schuster.
- Bazerman, M. H. i Gillespie, J. J. (1999). Betting on the future: The virtues of contingent contracts. *Harvard Business Review*, 77, 155-162.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: The psychology of persuasion*. New York: Morrow.
- Cialdini, R. B. i Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Dreu, C. K. de, i Vianen, A. E. van (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(3), 309-328.
- Drolet, A., Larrick, R., i Morris, M. W. (1998). Thinking of others: How perspective taking changes negotiators' aspirations and fairness perceptions as a function of negotiator relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(1), 23-31.
- Eagly, A. H. i Chaiken, S. (1998). *Attitude structure and function*. Boston: McGraw Company.
- Ekman, P. i Friesen, W. V. (1976). Measuring facial movement. *Environmental psychology and nonverbal behavior*, 1(1), 56-75.
- Ekman, P. (2004a). Micro Expression Training Tool. Recuperat de: <http://www.paulekman.com>.
- Ekman, P. (2004b). Subtle Expression Training Tool. Recuperat de: <http://www.paulekman.com>.
- Fernández-Ríos, M. (1983). *La conflictividad laboral latente: factores psicosociales*. (Tesi doctoral. Universitat Autònoma de Madrid).
- Fisher, R., Ury, W. L., i Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin.
- Forgas, J. P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of personality and social psychology*, 74(3), 565.

- Fredrickson, B. L. i Kahneman, D. (1993). Duration neglect in retrospective evaluations of affective episodes. *Journal of personality and social psychology*, 65(1), 45.
- Gilovich, T., Savitsky, K., i Medvec, V. H. (1998). The illusion of transparency: Biased assessments of others' ability to read one's emotional states. *Journal of personality and social psychology*, 75(2), 332.
- Golan, O., Baron-Cohen, S., i Hill, J. (2006). The Cambridge mindreading (CAM) face-voice battery: Testing complex emotion recognition in adults with and without Asperger syndrome. *Journal of autism and developmental disorders*, 36(2), 169-183.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25, 161-178.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., i Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of personality and social psychology*, 52(6), 1122.
- Jehn, K. A., i Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Lawler, E. J. i Yoon, J. (1995). Structural power and emotional processes in negotiation: A social exchange approach. A. R. M. Kramer, D. M. Messick. *Negotiation as a Social Process*. London: Sage.
- Lax, D. A. i Sebenius, J. K. (1986). Interests: The measure of negotiation. *Negotiation Journal*, 2(1), 73-92.
- Lewicki, R. J. i Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Ridge: Irwin Professional Publishing.
- Matsumoto, D., LeRoux, J., Wilson-Cohn, C., Rarouque, J., Kooken, K., Ekman, P., i Amo, L. (2000). A new test to measure emotion recognition ability: Matsumoto and Ekman's Japanese and Caucasian Brief Affect Recognition Test (JACBART). *Journal of Nonverbal behavior*, 24(3), 179-209.
- Mayer, J. D., Salovey, P., i Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT)*.
- Medina, F. J., Dorado, M. A., Munduate, L., Martínez, I., i Cisneros, I. F. (2002). Types of conflict and personal and organizational consequences. Comunicació presentada a la Internacional Association for Conflict Management Conference, Park City (USA).
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-DT.
- O'qué, K. i Aronoff, J. (1981). Humor as a technique of social influence. *Social Psychology Quarterly*, 44(4), 349-357.
- Priem, R. L. i Price, K. H. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group & Organization Studies*, 16(2), 206-225.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Salovey, P. i Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (vol. 2). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Scherer, K. R. i Scherer, U. (2011). Assessing the ability to recognize facial and vocal expressions of emotion. Construction and validation of the Emotion Recognition Index (ERI). *Journal of Nonverbal Behavior*, 35, 305-326.
- Tajfel, H. (1975). The exit of social mobility and the voice of social change: Notes on the social psychology of intergroup relations. *Information (International Social Science Council)*, 14(2), 101-118.
- Thompson, L. (2001). *The mind and the heart of the negotiator*. New Jersey: Prentice Hall.

Thompson, L., Valley, K. L., i Kramer, R. M. (1995). The bittersweet feeling of success: An examination of social perception in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31(6), 467-492.

Young, A. W., Perrett, D., Caldero, A., Sprengelmeyer, R., i Ekman, P. (2002). *Facial expressions of emotion: Stimuli and tests (FEEST)*. Bury St. Edmunds: Thames Valley Test Company.

