

---

# Inteligencia emocional en la negociación

---

PID\_00267513

Edgar Bresó Esteve

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas

---



**Edgar Bresó Esteve**

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Pilar Ficapal Cusi (2019)

Primera edición: octubre 2019  
© Edgar Bresó Esteve  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realización editorial: FUOC

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.*

# Índice

<b>1. Introducción a la naturaleza del conflicto.....</b>	<b>5</b>
1.1. El conflicto en las organizaciones .....	5
1.2. Tipología de los conflictos .....	7
<b>2. Aspectos emocionales en la gestión de conflictos.....</b>	<b>9</b>
2.1. Conceptualización de las emociones .....	9
2.2. La evaluación de las emociones .....	9
2.3. Modelos de análisis de las emociones y la gestión de conflictos .....	12
<b>3. Estrategias de negociación.....</b>	<b>14</b>
3.1. Estrategias distributivas (repartir) .....	14
3.2. Estrategias integrativas (crear) .....	19
<b>4. Influencia social (persuasión) en los procesos negociadores..</b>	<b>28</b>
4.1. Comunicación persuasiva .....	28
4.2. La escucha activa .....	29
<b>5. Características personales de los negociadores.....</b>	<b>30</b>
5.1. Sesgos cognitivos .....	30
5.2. Sesgos derivados de la interacción social .....	31
<b>6. La inteligencia emocional en la negociación.....</b>	<b>33</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>35</b>



## 1. Introducción a la naturaleza del conflicto

La palabra *conflicto* se identifica habitualmente con el desacuerdo, pero, en realidad, eso no es del todo acertado.

### Ejemplo

Pensemos en el siguiente ejemplo: yo puedo ser un fanático de los coches deportivos y mi pareja una apasionada de los coches familiares; estamos en un desacuerdo evidente, pero ¿tenemos en consecuencia un conflicto? Lo cierto es que no, en realidad únicamente tendríamos un conflicto en el caso de que tuviésemos que comprar un coche nuevo y solo tuviésemos presupuesto para comprar un coche; sería entonces que precisaríamos llegar a un acuerdo sobre qué modelo adquirir.

De este modo, lo que define el conflicto no es el conflicto, no es el hecho de no estar de acuerdo, sino más bien de no contar con los recursos suficientes para que ambas aspiraciones (en el ejemplo, comprar un coche deportivo y otro familiar) se puedan dar de forma simultánea.

### 1.1. El conflicto en las organizaciones

Muchas han sido las conceptualizaciones del término *conflicto*. Algunos autores han considerado la existencia de distintos tipos de conflicto según los niveles de análisis utilizados (intrapersonal, interpersonal, intergrupar, internacional, etc.), mientras que otros sostienen que, independientemente del nivel de análisis utilizado y del ámbito en el cual se produzca (familiar, organizacional, etc.), existe básicamente la misma conceptualización para todo ellos. Específicamente, en el ámbito laboral, Fernández Ríos (1983) apunta los siguientes elementos básicos de un conflicto:

- interacción de dos o más participantes
- existencia de conductas internas y/o externas incompatibles subjetivamente
- percepción de incapacidad de conseguir todos los objetivos de las partes de forma simultánea
- utilización directa o indirecta del poder
- ineficacia normativa

Dentro de estos cinco elementos resulta de especial relevancia la existencia de una ineficacia normativa, ya que nos permite diferenciar el conflicto de lo que podría ser simplemente una situación de competición. De hecho, muchos de los juegos en los que se da una lucha por la consecución de un objetivo por parte de los participantes no pueden realmente ser calificados de conflicto, dado que se dan dentro de un marco normativo en donde, a pesar de que claramente existe una disputa que se resolverá en términos de un vencedor y un vencido, el acuerdo previo respecto a las normas que regirán el juego hacen

desaparecer las fuentes potenciales de conflicto. En este tipo de situaciones, claramente normadas, el conflicto, en caso de existir, queda recluido a un nivel intrapersonal consistente en aceptar y justificar las causas de la derrota.

Por otro lado, y de acuerdo a los elementos anteriormente señalados, basta que una de las partes perciba la existencia de conductas subjetivamente incompatibles y la atribución de una intencionalidad de perjudicar, para que nos encontremos potencialmente ante una situación de conflicto. El conflicto no requiere que objetivamente existan unos intereses contrapuestos. Simplemente, la percepción subjetiva de tal incompatibilidad puede llevar a la consecución de un conflicto.

Por lo que se refiere al poder, su utilización parece estar íntimamente relacionada con la definición misma del conflicto. Para 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.

Al estar la organización conformada por un sistema de autoridad y al requerirse una coordinación entre los distintos grupos (departamentos, equipos, etc.) que luchan por lograr sus propios intereses, la organización debe lograr un equilibrio entre los intereses particulares de cada grupo y los intereses comunes a todos ellos. Así pues, el poder y la utilización de distintos sistemas de influencia (Mintzberg, 1992) son una constante en la mayoría de las organizaciones.

Señalemos que las diferencias en cuanto a valores, metas, objetivos e intereses no son algo caprichoso, sino que responden a que cada grupo o agente organizacional cuenta con su propia visión de la realidad, con su propio marco de referencia, lo que hace que algo que puede ser muy significativo para un grupo no lo sea para otro.

Tajfel (1975), en sus estudios de categorización e identidad social, afirma que para los grupos, el establecimiento de categorías facilita la rapidez en la respuesta al almacenarse los hechos en categorías fácilmente recuperables; sin embargo, esa categorización también limita el campo cognitivo al ignorarse una serie de puntos de vista y aspectos que caen fuera de la misma. De acuerdo a la teoría de la identidad social de Tajfel, no es necesario que exista un conflicto de intereses para que se produzca una discriminación intergrupala, sino que la mera constitución en grupos lleva a un favoritismo endogrupal y a perjudicar al exogrupo.

Se observa, pues, que la organización no está conformada por una cultura uniforme y homogénea, sino por múltiples subculturas que no hacen más que reproducir visiones y formas diferentes de enfrentar y comprender la realidad (Morgan, 1990; Schein, 1990).

## 1.2. Tipología de los conflictos

Las investigaciones clásicas realizadas en el ámbito organizacional han planteado la existencia de dos tipos de conflicto: uno más orientado a la tarea y otro más orientado a las relaciones personales (De Dreu y Van Viannen, 2001; Priem y Price, 1991). Podemos distinguir un **conflicto de tareas** cuando las partes en litigio tienen diferencias en sus puntos de vista, sus ideas u opiniones acerca de una decisión que es necesario tomar, o sobre una tarea concreta. Un ejemplo de este tipo de conflicto son las discusiones sobre el reparto de los recursos disponibles, sobre los procedimientos a seguir o sobre la interpretación de hechos concretos. Por el contrario, el **conflicto relacional** aparece cuando las partes en litigio muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores, y surge la tensión personal, la enemistad y la hostilidad entre los sujetos o los grupos implicados. Ejemplos de un conflicto relacional son los desacuerdos sobre valores o normas personales y familiares.

Ambos tipos de conflicto parecen tener diferentes consecuencias personales y organizacionales. Así, los datos de algunas investigaciones (De Dreu y Van Viannen, 2001) indican que el conflicto orientado a las relaciones incide de forma negativa sobre el rendimiento obtenido por el grupo y sobre la satisfacción de los miembros que lo componen. La explicación se fundamenta en que dicho conflicto:

- Limita la habilidad de procesar la información en el equipo, ya que los miembros que lo componen emplean mayor tiempo y mayor cantidad de energía en resolver problemas personales que en resolver los problemas que afectan al equipo.
- Limita el procesamiento cognitivo de la información, al acrecentar los niveles de tensión y la ansiedad.
- Reduce la habilidad de las personas para recibir nuevas ideas de los diferentes miembros del grupo, al crear un clima de hostilidad mutua y de escalamiento del conflicto.
- Reduce la conducta prosocial y atenúa las manifestaciones de ayuda mutua.

En el conflicto relacional, la comunicación que se establece entre los miembros del equipo no se refiere a la tarea que realizan estos, sino a temas que amenazan la identidad personal y los sentimientos de confianza personal. Por este motivo, es muy improbable que los sujetos queden satisfechos al enfren-

tarse a un conflicto relacional (De Dreu y Van Viannen, 2001). La tensión y la frustración que aparecen tras la discusión sobre normas o valores personales es muy difícil de reducir, ya que afecta a asuntos fundamentales para la identidad personal que han sido adquiridos a lo largo de toda la vida. Así, cuando los miembros del grupo tienen problemas interpersonales, manifiestan emociones negativas hacia los oponentes o se sienten negativamente afectados por ellos, trabajan de forma menos efectiva y producen resultados de peor calidad (Argyris, 1962). En definitiva, el conflicto relacional puede afectar negativamente a la satisfacción en el trabajo, a la calidad de vida laboral e incrementar el deseo de abandono del mismo (Medina, Munduate, Dorado, Martínez y Cisneros, 2002).

Los resultados con respecto al conflicto de tareas son contradictorios. Por un lado, algunos estudios han demostrado que el conflicto de tareas afecta positivamente a los resultados del grupo y la organización, incrementándolos en calidad y cantidad, previniendo la aparición del pensamiento grupal y favoreciendo la cohesión y la aceptación afectiva de las decisiones tomadas en el equipo (Amason, 1996). Pero, por otro lado, otros estudios han mostrado que el conflicto de tareas provoca un decrecimiento en la satisfacción y la cohesión grupal (Jehn y Mannix, 2001), y un incremento en los niveles de tensión.

Esta incongruencia hace pensar que, tal vez, en la gestión adecuada de los conflictos (específicamente en el caso de los conflictos de tarea) pueda ser la variable definitiva a la hora de potenciar y motivar el rendimiento y el bienestar laboral.



## 2. Aspectos emocionales en la gestión de conflictos

### 2.1. Conceptualización de las emociones

Existe un gran número de teorías que definen desde distintas perspectivas las emociones. Así, por ejemplo, algunas teorías las definen a partir del componente biológico, es decir, de las respuestas del organismo ante una experiencia emocional, en oposición al componente cognitivo, es decir, a cómo percibe y procesa dicha experiencia el sujeto. Otras teorías definen la emoción teniendo en cuenta su contexto cultural. Así, entienden que la emoción está mediatizada por la procedencia o los valores culturales del sujeto que la experimenta.

Además, la evolución del estudio de las emociones ha pasado históricamente por diversas etapas. Así, por ejemplo, se ha pasado del énfasis inicial en la experiencia subjetiva, es decir, en cómo experimenta el sujeto un acontecimiento emocional, a una perspectiva basada mucho más en los procesos fisiológicos (cuál es la respuesta biológica del sujeto).

A pesar de que hay diversos abordajes teóricos, parece existir un acuerdo en la idea de que para una correcta comprensión del fenómeno emocional es necesaria la participación de diferentes perspectivas, es decir, que es un aspecto que debe estudiarse desde un punto de vista multidisciplinar.

### 2.2. La evaluación de las emociones

Independientemente del marco teórico con el que se estudia la emoción, resulta de especial relevancia establecer cuáles son los criterios necesarios para evaluarla adecuadamente. Desde esta perspectiva, se entiende que esta evaluación debe contar con un componente subjetivo, otro fisiológico y, finalmente, otro conductual. Se entiende que solamente teniendo en cuenta estos tres componentes podremos realizar una adecuada evaluación de las emociones.

Existen muchas maneras de medir la capacidad de una persona para detectar y etiquetar correctamente los estados emocionales de los demás, pero la literatura científica se ha centrado sobre todo en el análisis del reconocimiento de la expresión facial y vocal como indicadores de las habilidades de percepción emocional. Así, se han creado numerosos test en los que se presentan varias fotos de actores expresando emociones y la persona evaluada tiene que determinar de qué emoción se trata.

Dentro de este tipo de pruebas, encontramos las que utilizan como estímulos emociones básicas y las que emplean emociones más complejas. Entre las primeras destaca el *Pictures of Facial Affect* (POFA; Ekman y Friesen, 1976), for-

mado por una serie de ciento diez fotografías de ocho mujeres y seis hombres que representan cada una de las seis emociones básicas (felicidad, asco, tristeza, enfado, sorpresa y miedo). Del mismo modo, encontramos el *Japanese and Caucasian Brief Affect Recognition Test* (JACBART; Matsumoto y otros, 2000), formado por cincuenta y seis imágenes de caras de actores caucásicos y orientales que representan una de las siete emociones básicas (ya que sus autores consideran que el desprecio es una emoción universal y la añaden a la lista). Cada estímulo se presenta durante 200 milisegundos y es precedido y seguido por una cara neutra. Finalmente también podemos mencionar en esta categoría el *Facial Expression of Emotion: Stimuli and Tests* (FEEST; Young, Perrett, Calder, Sprengelmeyer y Ekman, 2002), que consiste en una serie de fotografías en blanco y negro de actores representando las seis emociones básicas en diferente grado o intensidad, además de caras neutras. Las imágenes están extraídas del trabajo de Ekman y Friesen (1976).

En general, podemos decir que el trabajo de Ekman se ha centrado en descubrir cuáles son los movimientos faciales más característicos de cada una de las emociones básicas. Ello se recoge en el *Facial Action Coding System* (FACS; Ekman Friesen y Hager, 2002), que ha sido utilizado como base de otras herramientas como la *Micro Expression Training Tool* (METT; Ekman, 2004a). Este último instrumento sirve como entrenamiento para aprender a reconocer expresiones faciales muy sutiles, también llamadas microexpresiones. Consta de un pretest en el que se muestra una expresión facial durante menos de un segundo, precedida por una cara neutra del mismo actor o actriz. Los participantes deben elegir qué emoción han visto, teniendo como opción las seis básicas más el desprecio. Tras el pretest, se pasa a la fase de entrenamiento y práctica, donde se aprende a identificar las claves faciales de cada una de estas emociones y a distinguir las más cercanas. Finalmente, se lleva a cabo un postest análogo al primero, de manera que se pueda evaluar el grado de mejora obtenido tras el entrenamiento.

Otra herramienta de características muy similares a la METT es la *Subtle Expression Training Tool* (SETT; Ekman, 2004b), que tiene la misma estructura que la anterior, pero fue ideada para aprender a detectar expresiones que aparecen en una única zona de la cara, como pueden ser la frente, las cejas, los labios o la nariz.

Por lo que se refiere a los test utilizados para medir la percepción emocional mediante la expresión facial de emociones más complejas, podemos señalar la escala de percepción emocional que forma parte del *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT; Mayer, Salovey y Caruso, 2002), formada por dos subescalas: «caras» y «dibujos», aunque aquí solo nos detendremos a comentar la primera de ellas. Así, la subescala «caras» está formada por cuatro fotografías en color de tres actrices y un actor, representando cada uno una emoción de tipo complejo. En cada fotografía la persona debe indicar del 1 al 5 en qué grado esa cara está manifestando una determinada emoción. Para cada imagen se evalúa el nivel de presencia de cinco emociones distintas.

Análogamente, pero empleando como estímulo un área facial más concreta, destaca el *Reading the Mind in the Eyes Test* (Baron-Cohen, Jolliffe, Mortimore y Robertson, 1997; Baron-Cohen, Wheelwright, Hill, Raste y Plumb, 2001), cuya versión original constaba de un conjunto de veinticinco fotografías en blanco y negro de la zona de los ojos de distintos actores y actrices que representaban diversos estados mentales y emociones tanto básicas como complejas. La persona que realizaba el test debía elegir entre un par de emociones cuál de ellas estaban mostrando los ojos que tenía delante. Cabe señalar que la falta de fiabilidad suficiente de la versión original llevó a los autores a realizar una nueva versión de treinta y seis ítems en la que se introdujeron algunas novedades: se eliminaron las fotografías que representaban emociones básicas, por ser fáciles y universalmente reconocibles, se equiparó el número de imágenes correspondientes a rostros masculinos y femeninos, y se aumentaron las opciones de respuesta a cuatro emociones de igual valencia.

Otras pruebas que evalúan la habilidad para percibir los estados emocionales de los demás han añadido la expresión vocal a la expresión facial. Es el caso del *Multimodal Emotion Recognition Test* (MERT; Bänziger, Grandjean y Scherer, 2009), un instrumento que mide esta habilidad mediante la representación de diez emociones (ansiedad, miedo, felicidad, euforia, ira fría, ira caliente, tristeza, desesperación, asco y desprecio) por parte de cinco actores y cinco actrices, formado por un total de ciento veinte estímulos divididos en cuatro modos de presentación diferentes: vídeo con audio, solo audio, solo vídeo y fotografía. También podemos incluir en esta categoría el *Emotion Recognition Index* (ERI; Scherer y Scherer, 2011), que incluye dos escalas: el *Index of Facial Emotion Recognition* (Facial-I) y el *Index of Vocal Emotion Recognition* (Vocal-I), que, respectivamente, evalúan el reconocimiento facial y vocal de emociones, cada una de ellas formada por treinta ítems. La primera contiene fotografías seleccionadas del POFA, que ya hemos descrito, que se presentan durante tres segundos. En la segunda, cuatro actores profesionales (dos hombres y dos mujeres) pronuncian frases en un lenguaje ininteligible y en un tono emocional determinado. En ambos casos, las emociones utilizadas fueron la ira, el miedo, la alegría, la tristeza y, solo en el caso de los ítems faciales, el asco.

Por último, podemos señalar dentro de este tipo de escalas, el *Cambridge Mindreading Face-Voice Battery* (CAM; Golan, Baron-Cohen. y Hill, 2006), otra batería de test que mide el reconocimiento de veinte emociones y estados mentales complejos por medio de la expresión facial y vocal. La primera de las tareas consiste en visionar vídeos sin sonido de actores y actrices que representan las emociones correspondientes mediante la expresión facial. La segunda comprende grabaciones de frases cortas y con un contenido emocional neutro, interpretadas con un tono de voz determinado según la emoción que se esté representando. Ambos subtest tienen cuatro opciones de respuesta.

### 2.3. Modelos de análisis de las emociones y la gestión de conflictos

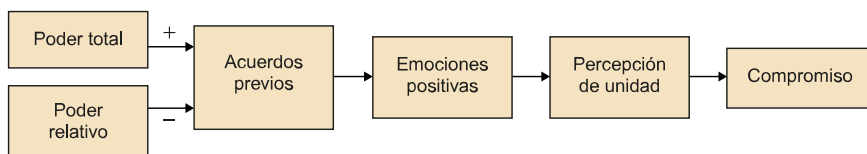
El estudio de las emociones es un aspecto básico a la hora de encarar los conflictos organizacionales. Entre los modelos que se han puesto a prueba en los últimos años, diferenciamos tres grupos.

1) **Modelo de compromiso relacional (Lawler y Yoon, 1995)**. Se trata de un modelo que se centra en la influencia que tienen los encuentros repetidos entre negociadores a la hora de generar emociones en los mismos. Los elementos que forman este modelo son los siguientes:

- El poder existente entre los negociadores, es decir, la diferencia existente en cuanto al poder de cada una de las partes.
- La consecución de acuerdos entre los negociadores en encuentros anteriores.
- Las emociones experimentadas durante la negociación.

Este modelo diferencia entre dos tipos de poderes: por un lado, el poder total y, por el otro, el poder relativo (ver figura 1).

Figura 1. Modelo de Lawler y Yoom



Fuente: Munduate y Medina (2005)

Tal y como se puede observar en la figura, el compromiso de los negociadores, según este modelo, se basa en la percepción de unidad, que a su vez está condicionada por las emociones experimentadas durante el proceso negociador que, a su vez, están condicionadas por el poder total (cantidad de poder que existe en la mesa) y por el poder relativo (diferencia entre los poderes de cada una de las partes). Así, este modelo entiende que el principal antecedente del compromiso de los negociadores es, por un lado, el poder que las partes tienen y, por el otro, la diferencia que existe entre el poder de cada una de las partes.

#### Ejemplo

Por ejemplo, si estamos negociando una subida de salario, lo más importante es que las personas que negocian (independientemente de su posición) tengan poder de decisión en la empresa, pero, del mismo modo, si la diferencia entre los poderes es demasiado elevada, el éxito (y el compromiso de los negociadores) disminuye. Así, en este caso, sería importante que la persona con la que negocio tenga poder, pero será más efectivo negociar con el responsable de mi sección que con el gerente de la empresa, ya que la «distancia» entre nuestros poderes hará que me sienta inferior y, en consecuencia, que pierda capacidad de influencia.

**2) Modelo de relación cognición-afecto (Kumar, 1997).** Diversos autores han puesto de manifiesto y probado empíricamente la influencia que el afecto tiene en la cognición y viceversa. Es decir, como aquello que sentimos influye en nuestro procesamiento de información. En el ámbito de la negociación, en este sentido destacan los trabajos realizados por Kumar. El modelo de Kumar sostiene la existencia de diversos antecedentes del afecto de los negociadores y describe como el afectado influye durante el proceso negociador. Así, la imagen que el negociador tiene de la «otra parte», la justicia distributiva y la cultura de los negociadores son aspectos fundamentales en este modelo. En lo referido a la imagen, la percepción que un sujeto tiene de los atributos del otro condiciona especialmente la negociación en su etapa inicial. Por otro lado, en cuanto a la justicia, debemos distinguir entre la justicia distributiva y la procedimental; la primera se refiere a los resultados obtenidos por cada negociador y al modo en que los recursos se han repartido, mientras que la segunda hace referencia al mundo en el que se han obtenido los resultados. Así, si el procedimiento que se ha seguido en la negociación se considera justo, tendrá un efecto muy distinto a si es percibido como injusto por el negociador. Las consecuencias del afecto positivo en la negociación pueden influir en la toma de decisión final y generar sentimientos positivos o negativos hacia el otro individuo, desencadenando una mayor tendencia al escalamiento del conflicto y, en consecuencia, dificultando la resolución del mismo.

**3) Utilización de estrategias vinculadas al afecto (Allred, Mallozzi, Matsui y Raia, 1997).** Otras de las líneas de investigación interesantes relacionadas con el afecto y la gestión de conflictos son aquellas que han utilizado diferentes investigadores para comprobar el efecto que la inducción del afecto positivo tiene en los resultados de las negociaciones. De este modo, varios estudios han probado empíricamente que inducir un efecto positivo mediante metodologías experimentales (de laboratorio) ha tenido un resultado estadísticamente significativo en la consecución de resoluciones de conflicto satisfactorias. Además, estos resultados se han puesto a prueba también para casos de emociones afectivamente negativas. Así, las investigaciones realizadas por Allred y otros (1997) han analizado como la emoción de enfado influye negativamente en el resultado de una negociación. Los resultados de este trabajo indicaron que los sujetos que informaron de un mayor enfado deseaban en menor medida negociar en el futuro con el mismo oponente y alcanzar acuerdos en los procesos negociadores. No obstante, en la actualidad existe cierta controversia sobre el rol que las emociones afectivamente negativas ejercen en las negociaciones, ya que, en algunas circunstancias, el efecto de este tipo de emociones en la negociación puede conducir también a resultados satisfactorios.

### 3. Estrategias de negociación

A pesar de que el objetivo inicial de toda negociación es semejante, no todas las negociaciones siguen las mismas pautas, ya que estas dependerán de su tipología. Así, mientras que hay negociaciones cuyos planteamientos iniciales se centran en «repartir», hay otras en las que el objetivo es más bien «crear o ampliar».

El presente apartado tratará estos aspectos a fin de que el estudiante sea capaz de analizar la existencia de diferentes estrategias negociadoras y de poner en práctica estrategias orientadas a la consecución de los distintos objetivos de los negociadores (repartir frente a crear).

#### 3.1. Estrategias distributivas (repartir)

La dimensión distributiva —o de ganar-perder, como se la conoce también coloquialmente— es aquella en la que las partes tratan de repartirse el pastel, de modo que el resultado sea lo más ventajoso posible para sus respectivos intereses. Para este tipo de negociación frente a frente, las partes utilizarán los recursos disponibles y sobre los que han estado trabajando en la preparación de la negociación. Para Raiffa (1982), toda esta fase de negociación, desde que se realiza la oferta de apertura hasta que se logra un acuerdo mutuamente aceptable, se parece a lo que él denomina *el baile de la negociación*, porque cada movimiento de oferta-contraoferencia tendrá que ir adaptándose a los movimientos de la otra parte, para así lograr un buen acuerdo que satisfaga a ambas. Es un ajuste permanente de posiciones a lo largo del proceso. Pero ¿cómo se desarrollan estas estrategias?, ¿cuáles son las claves para poder realizar una buena negociación distributiva? A continuación, describimos las más importantes:

1) **Planificar la oferta de apertura.** El mejor modo de planificar la apertura consiste en elaborar lo que se conoce como *best alternative to a negotiated agreement* (BATNA). Es decir, se trata de establecer cuál es la cantidad por la que nos va a merecer la pena negociar.

#### Ejemplo

Por ejemplo, si vamos a comprar un coche nuevo y el concesionario nos ofrece 6.000 euros por el viejo, no sería inteligente venderlo a un particular por una cantidad igual o inferior a esta. Ese sería nuestro BATNA, ya que es la mejor alternativa que tenemos a un acuerdo que tengamos que negociar.

De este modo, siempre debemos establecer nuestro BATNA antes de comenzar la negociación (y no olvidarlo durante la misma). La importancia que se le concede al respectivo BATNA de las partes como estrategia de negociación reside en que las mismas determinan fundamentalmente el poder de negociación de las partes en la negociación. A pesar de que hay diferencias culturales,

se suele considerar que el BATNA es un aspecto básico y definitivo en una negociación distributiva. Brett (2001) señala que en culturas donde existe una fuerte estructura jerárquica, se respeta el poder del BATNA, pero que el estatus es también una fuente importante de poder en la negociación. Entenderemos, pues, que las alternativas que las partes tienen para conseguir sus objetivos fuera de la mesa de negociación son la principal fuente de poder en la negociación.

La primera estrategia que podemos utilizar para obtener un buen resultado en la negociación consiste en planificar una buena oferta de apertura. Obviamente, esta deberá ser elevada (alejada de nuestro límite), realista, precisa y tendrá que ser el referente durante todo el proceso de negociación, de modo que todos los movimientos hacia un posible punto de acuerdo se realizarán a partir de dicho referente. La importancia de este referente será crucial en dos momentos del proceso de negociación. Primero en la preparación, antes de comenzar a negociar, ya que servirá para establecer una base, y segundo, antes de un posible abandono de la mesa de negociación, ya que será la última carta a jugar. Como ha indicado Raiffa (1982), en muchos casos el acuerdo de negociación suele estar entre las dos ofertas iniciales de las partes.

**2) Respetar el baile de la negociación.** Lo que significa que la negociación es regateo y, por tanto, la apertura ha de ser elevada, más elevada de lo que se espera conseguir. Nadie al que le aceptan la primera oferta rápidamente tiende a pensar: «¡Qué suerte he tenido! ¡Qué rápido lo he conseguido!», sino más bien todo lo contrario: «¡Me he equivocado! ¡Seguro que podría haber sacado mucho más!».

La base de este proceso de sentirse más satisfecho con una negociación trabajada, se basa en la **reciprocidad** (Gouldner, 1960), ya que, en teoría, un acuerdo es el resultado del trabajo de todas las partes implicadas en un conflicto de intereses. Otro efecto psicológico que muestra la importancia de respetar el baile de la negociación es el conocido como **efecto contraste** (Cialdini, 1993), según el cual, cualquier petición que sea menos extrema que la original parece más razonable y, por tanto, tiene más posibilidades de ser aceptada.

**3) Hacer la primera oferta solo si se tiene información.** Se tiene la tendencia a pensar que siempre es mejor dejar que la otra parte haga la primera oferta para así poder conseguir información sobre sus pretensiones y expectativas. Esta estrategia tiene sus ventajas y sus inconvenientes: se obtiene información relevante, pero hay que tener en cuenta que esta primera oferta tiende a anclar la negociación

Ajai y Brett (2005) sugieren considerar, en primer lugar, la información disponible y tratar de actuar en consecuencia. Cuando consideremos que la información es buena, es inteligente hacer nosotros la primera oferta porque así podremos tomar la iniciativa. Pero si no disponemos de suficiente informa-

ción, será mejor esperar a que sea la otra parte quien haga la primera oferta, eso sí, haciendo nosotros una rápida contraoferta para evitar que la otra parte centre el poder negociador.

El objetivo de realizar la primera oferta —siempre que se considere que se tiene buena información— reside por tanto en anclar la negociación. Como indican Bazerman y Neale (1993), las posiciones iniciales u ofertas de apertura actúan como anclas y afectan a la percepción de las partes sobre los posibles desenlaces. Sin embargo, estos mismos autores plantean que no es aconsejable hacer esta primera oferta antes de conocer los intereses y el orden de preferencia de la otra parte. En todo caso, es mejor tener o recoger buena información antes de formular o responder a una oferta.

**4) No aceptar una oferta inicial desorbitada.** Ante una oferta de apertura excesiva de la otra parte, la tendencia es tratar de desbancarla, argumentando las razones de su desmesura y provocando una discusión al respecto. Con dicha discusión, las partes entran a legitimar la oferta, a pesar de que el deseo inicial de una de las partes fuese precisamente la contraria. Este aspecto es especialmente importante en negociaciones «informales».

#### **Ejemplo**

Así, por ejemplo, si queremos comprar en el Gran Bazar de Estambul un artículo a alguno de los vendedores de especias, habitualmente nos harán una oferta muy elevada esperando que nosotros no la aceptemos y le presentemos inmediatamente una contraoferta; en este caso, en el momento que nosotros le hacemos la oferta ya hemos legitimado la suya y empezará el baile con el anclaje que el vendedor nos ha hecho.

La estrategia sugerida por Adair y Brett (2005) consiste en mencionar que la oferta es desmesurada, pero no con el objetivo de conseguir una concesión inmediata de la otra parte, sino que, por el contrario, se trata de darle una razón para que realice un movimiento, y al mismo tiempo establecer un contraanclaje mediante una contraoferta. Es la contraoferta la que consigue desbancar el punto de referencia establecido por la otra parte, al establecerse un nuevo anclaje, y no la discusión sobre la misma.

**5) Centrarse en los intereses y no en las posiciones.** Tenemos la costumbre de planificar las negociaciones a partir de «aquello que queremos conseguir» y no de cuál es realmente mi interés.

#### **Ejemplo**

Por ejemplo, supongamos que queremos cambiar de trabajo y que nos ha salido una oportunidad laboral estable en Argentina; en consecuencia, debemos abandonar España y necesitamos vender nuestra casa. Obviamente, ponemos una oferta y estimamos nuestro BATNA (120.000 euros). Ponemos un anuncio y nos llaman varias personas. Habitualmente, en estos casos centramos nuestra negociación únicamente en conseguir una cantidad lo más elevada posible y **nunca** por debajo de nuestro BATNA, pero se nos olvida que nuestro interés no es conseguir 120.000 euros, sino cambiar de trabajo e irnos a Argentina. Es decir, en ocasiones, en una negociación distributiva se puede llegar a un mismo interés con diferentes posiciones. En este caso, podría ser que una de las personas que conteste a nuestro anuncio tenga casualmente un familiar justo en la misma ciudad en Argentina donde nosotros vamos a trabajar y esté vendiendo su casa, de modo que podría plantearse un modo distinto al inicialmente planteado para llegar a un nuestro



objetivo (que, como decíamos, no es vender mi casa por 120.000 euros, sino cambiar de trabajo e irme a vivir a Argentina).

Negociar por posiciones consiste en establecer los términos de lo que se desea conseguir en la negociación y no centrarse únicamente en los aspectos concretos de dichos términos. Se trata de «abrir» la negociación a diversas posibilidades de llegar a un mismo interés con diversas posiciones.

**6) Separar a las personas de los problemas.** Otro principio que debe tenerse en cuenta a la hora de planificar una negociación es, en palabras de Fisher, Ury y Patton (1998), centrarse en los problemas y alejarlos de las personas implicadas. Esta estrategia se orienta a evitar la dificultad añadida que supone incluir en una negociación los aspectos personales de las partes. Así, Fisher y sus colaboradores proponen ser **duros con los problemas pero suaves con las personas**.

#### **Ejemplo**

Un ejemplo podría ser cuando queremos organizar un evento en nuestra empresa y realizamos una reunión entre las diferentes personas que representan cada departamento para decidir/negociar qué hacemos. Se podría dar el caso de que se utilicen argumentos del tipo «aquí siempre se hace lo que tú dices» o «el año pasado ya se hizo lo que tú querías, así que este año me toca a mí», olvidando así que lo realmente importante son las ideas y no las personas que las proponen.

En este tipo de negociaciones se comparten emociones y, a veces, estas situaciones generan emociones desagradables. Así, si las partes se sienten personalmente heridas, pueden tratar de «pagar con la misma moneda», con lo que se puede activar la dinámica de agresiones personales, y puede provocar el enquistamiento de la negociación.

**7) Errores más comunes.** Ya hemos visto cómo planificar adecuadamente una negociación distributiva, pero ¿qué ocurre si las cosas no salen como esperamos? Uno de los errores más comunes suele ser improvisar.

#### **Ejemplo**

Supongamos que, por ejemplo, vamos a negociar la continuidad de un empleado en la empresa de la que nosotros somos directores de recursos humanos y, durante la negociación, llegamos a un punto en el que esta persona nos plantea precisamente lo contrario, es decir, que se quiere ir. Entonces nosotros estaríamos tentados de negociar allí mismo sus condiciones de despido cuando, como acabamos de decir, nuestro objetivo inicial era precisamente el contrario.

Lo que nos interesa en este tipo de casos es **ganar tiempo para poder planificar** nuestra negociación. Este tiempo se puede aprovechar para reorganizar el discurso, pensar sobre una propuesta no prevista por la otra parte, o incluso que la otra parte reconsidere su propuesta. Por tanto, cuando se considere que algo no va bien, lo más indicado será (si es posible) pedir un descanso.

Otro de los errores más comunes se basa en la **gestión inadecuada de las victorias**, es decir, no saber qué hacer cuando somos conscientes de que la negociación «nos está yendo bien». Hay que tener en cuenta que las personas tienden a recordar aquello que han sentido durante y al final de una negocia-

ción (Fredrickson y Kahneman, 1993). Por tanto, el modo en que finaliza la negociación es un aspecto básico. Así, si se ha logrado llegar a un acuerdo lo más cercano posible al objetivo establecido durante la negociación, cerrarla en ese momento puede ser lo apropiado, sin pretender alargarla innecesariamente ni «machacar» a la otra parte. Ganar con la percepción de que se ha hecho por una ventaja no exagerada es una táctica orientada a mostrar un respeto honesto hacia la persona o personas que están enfrente; en ocasiones, nos empeñamos en «ensañarnos» con nuestro oponente, lo que acaba siendo una opción muy poco útil.

En los casos en los que, ante una situación de debilidad de la otra parte, se abusa de la victoria, se puede caer en el error de herir a la otra parte, y que esta se sienta dolida al finalizar la negociación. La manera en que gestionamos las emociones durante el proceso negociador será un aspecto clave a la hora de definir el resultado de una negociación distributiva. No es lo mismo comenzar una negociación con emociones negativas o neutrales y terminarla con emociones positivas, que hacerlo al revés. Suele ser más útil concluir con una nota de humor y un acuerdo, a pesar de las dificultades iniciales, de manera que la parte que no ha conseguido mucho piense que, dada la situación, no se podía haber logrado mucho más, que hacerlo de forma que una de las partes se sienta triste y decepcionada al finalizar la negociación. Se recordará especialmente la nota negativa de esta fase final, por lo que es posible que se guarde una represalia para una próxima negociación y, dado el caso, la parte que ha quedado «dolida» no vaya dispuesta a ganar lo máximo posible, sino a que la otra parte gane lo mínimo posible. Del mismo modo, aceptar el resultado es mucho más fácil cuando se ha finalizado el proceso con una nota positiva (O'Quin y Aronoff, 1981).

### **Ejemplo**

Una táctica puede ser ofrecer una pequeña concesión que vaya unida al acuerdo al que se llegue. Así, «obligamos» a la otra parte a mostrar reciprocidad a la generosidad y hacer alguna concesión. Suele ser más fácil que alguien compre dos pasteles si se le dice que el precio es de un euro por pastel y que se le regala otro por el mismo precio, que si se le cuenta de entrada que el precio de los dos pasteles es de un euro (ver Cialdini y Goldstein, 2004).

Tener prevista una pequeña concesión para la fase de cierre ayuda a concluir bien una negociación y transmite a la otra parte el deseo de continuar con las relaciones de intercambio en el futuro. Así que terminar amistosamente una negociación es una táctica ventajosa. También es recomendable no mostrar excesiva alegría con los resultados del proceso en el que se ha participado. Y es que mostrarse muy contento al concluir una negociación puede hacer que la otra parte sienta que ha tenido menos éxito (Thompson, Valley y Kramer, 1995).

De un modo sintético, se resaltan las siguientes estrategias para las negociaciones distributivas:

- Planificar la oferta de apertura.

- Respetar el baile de la negociación.
- Hacer la primera oferta solo si se tiene información.
- Anclar la negociación.
- No aceptar una oferta inicial desorbitada.
- Centrarse en los intereses y no en las posiciones.
- Tener en cuenta que un mismo interés puede ser satisfecho por distintas posiciones.
- Si es necesario, ganar tiempo para recapacitar.
- Terminar una negociación amistosamente.

### 3.2. Estrategias integrativas (crear)

A pesar de que habitualmente tendemos a pensar siempre en negociaciones distributivas, existe otro modo de plantear un proceso negociador. Se trata de estrategias de negociación cuyo objetivo no es repartir sino «crear». Se trata de las negociaciones denominadas *ganar-ganar*.

Según Thompson (2001), la negociación integrativa es aquella en la que se han explorado todas las oportunidades creativas y no se han dejado recursos sobre la mesa. Sin embargo, en la vida real se dan muchos ejemplos de negociación en las que se dejan recursos sobre la mesa por el mero hecho de tener miedo a compartir información. Por ello, esta autora comienza su planteamiento sobre las estrategias integrativas refiriéndose a aquellos negociadores escépticos que le plantean que a pesar de que ella encuentra resultados alentadores sobre dichas estrategias en sus investigaciones, en realidad, las negociaciones diarias en las que participan —como comprarse una casa, un coche, o negociar sus condiciones de empleo— son situaciones en las que simplemente se reparte un pastel. La respuesta de Thompson es que la existencia de un potencial integrativo no significa que sea fácil descubrirlo y emplearlo, sino todo lo contrario: crear oportunidades integrativas requiere realizar un duro trabajo.

A continuación, se describen las estrategias integrativas más habituales en entornos de negociación descritas por Bazerman y Neale (1993).

**1) Crear confianza y compartir información.** Bazerman y Neale (1993) proponen como estrategia fundamental para crear un acuerdo integrativo compartir información. Para ello, se tendrán en cuenta aspectos básicos como son procurar crear un buen clima y realizar preguntas a la otra parte para hacer explícito el interés por el otro. Crear un clima distendido en la negociación y tratar de mantenerlo a lo largo del proceso es un objetivo básico para generar valor en la negociación.

#### **Ejemplo**

Un modo de facilitar el buen clima en el inicio de la negociación es empezar la negociación con un tema ajeno a la misma, que sirva para relajar la situación, preguntando, por ejemplo, por temas de interés para la otra parte o utilizando el humor.

El efecto psicológico del «arrastre» consiste en que los negociadores tienden a ajustar y sincronizar sus estados emocionales y conductuales. Es decir, las personas implicadas en una interacción social frente a frente tienden a establecer una especie de efecto espejo por el que imitan entre ellas las posturas, la expresión facial y hasta el tono de voz, originando lo que se conoce como *contagio social* (Drolet, Larrick y Morris, 1998). Mediante este proceso de imitación, las partes en una negociación sincronizan sus conductas e incrementa su confianza mutua (Thompson, 2001). Teniendo en cuenta este contagio social, resulta prudente intentar no imitar las expresiones negativas, con el fin de no provocar un clima tenso y difícil de encauzar para la consecución de un acuerdo integrativo. Cualquier táctica que aporte distensión, por tanto, tenderá a aproximar simbólicamente a las partes. A su vez, mantener el buen clima durante la negociación significa dar señales de movimiento y mostrar la disposición a realizar todo el esfuerzo posible para lograr un buen acuerdo, lo cual tiende a animar y a crear esperanzas en todas las partes implicadas. Isen, Daubman y Nowicki (1987) señalan que el afecto positivo facilita el logro de acuerdos integrativos creativos en la negociación.

Una táctica adecuada para compartir información consiste en hacer preguntas a la otra parte sobre sus preferencias (Bazerman y Neale, 1993). Por muy lógico e intuitivo que parezca, un error habitual en las negociaciones suele ser no emplear una técnica tan simple y sencilla como es preguntar. Un negociador que pregunta a la otra parte sobre sus preferencias tiene muchas más posibilidades de lograr acuerdos integrativos que otro que no hace lo mismo (Thompson, 1999). Sin embargo, y bajo la certeza de que influir sobre la otra parte es imprescindible en la negociación, se tiende a hablar mucho, escuchar poco y no preguntar. Del mismo modo, tan importante es preguntar como escuchar a la otra parte y atender e interpretar sus miedos o prioridades.

Así, hacer preguntas es una táctica sencilla que nos permitirá lograr una gran cantidad de información relevante. Además, no es preciso que la otra parte responda a todo lo que le preguntemos, ya que a veces lo que no se dice es tan importante como lo que se dice. No hay que temer que las preguntas relativas a los intereses y las preferencias de la otra parte la pongan a la defensiva: lo que puede irritar a la otra parte son cuestiones relativas a su BATNA, no a sus intereses (Thompson, 2001). Si se da el caso de un bloqueo de la situación porque ninguna de las partes comienza a dar información, probablemente por desconfianza, Bazerman y Neale (1993) proponen poner alguna información sobre la mesa y esperar a que la otra parte responda; si no lo hace, lo mejor es no continuar informando unilateralmente.

Aunque cabe señalar que la actitud de guardarse la información no es la más habitual en las negociaciones. Como señalan Thompson (1991) y Lewicki y Litterer (1985), las partes suelen actuar con reciprocidad, por lo que cuando alguien grita, la otra parte tiende a responder gritando, o cuando alguien se disculpa, la otra parte suele hacer lo mismo. Así, cuando uno pone información sobre la mesa de negociación, lo más habitual es que la otra parte respon-

da de la misma manera; es más, lo normal es que la otra parte tienda a utilizar la misma estrategia con nosotros y trate de conseguir información ofreciendo información a cambio. Dar información conforme nos la vaya dando la otra parte se suele considerar un modo de comprender los intereses reales y de poder intercambiar los recursos que se necesitan. Y es que, como ha indicado Thompson (2001), es una falacia la creencia de que no se debe dar información a la otra parte. Resulta muy complicado avanzar si las partes no transmiten información sobre sus preferencias y prioridades.

Así las cosas, la cuestión no radica tanto en preguntarse si resulta o no ventajoso transmitir información, sino en preguntarse qué información debemos revelar a la otra parte. Si revelamos nuestros intereses —nunca el BATNA—, invertimos en el importante principio psicológico de la reciprocidad (Gouldner, 1960), y es de esperar que dicha inversión dé sus frutos. También es importante el ritmo de la revelación de información. No se trata de ofrecer toda la información de golpe, sino de ir mostrando nuestros intereses y prioridades conforme los vaya revelando la otra parte. Si no se actúa así, se puede caer en la candidez y situarse en una posición de debilidad que permita una posible explotación unilateral de la información por la otra parte.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de compartir información es saber defenderse de una batería de preguntas unilaterales de la otra parte, que en ocasiones se puede materializar en un insistente «¿por qué?, ¿por qué?, ¿por qué?» ante nuestras explicaciones y argumentaciones. En este caso se trata de responder a una pregunta —dando la información que nos parezca oportuna e imprescindible, relacionada siempre con nuestros intereses— y plantear a continuación una pregunta a la otra parte para conseguir información en reciprocidad. Como se ha comentado en el apartado anterior sobre las estrategias distributivas, se trata de desarrollar la reciprocidad no solo en las concesiones, sino también en la transmisión de información.

Por último hay que considerar la denominada *ilusión de transparencia* (Gilovich, Savitsky y Medvec, 1998), que consiste en suponer que se está ofreciendo mucha más información de la que realmente se está dando. Efectivamente, mientras algunos negociadores creen que están proporcionando información, la otra parte no necesariamente la está entendiendo. Las partes tienden, en este sentido, a sobreestimar la transparencia de sus objetivos.

**2) Detectar diferencias en las prioridades de las partes.** El medio fundamental para conseguir crear valor consiste, primero, en detectar diferencias en las prioridades de las partes, sobre los distintos aspectos a negociar, y, segundo, en intercambiar recursos siguiendo dichas preferencias. Una vez que se ha creado un buen clima para la negociación y se ha compartido información sobre los intereses y las prioridades de las partes, es el momento de pensar creativamente sobre la importancia relativa de los diversos asuntos a tratar. ¿Hay asuntos que sean más importantes para una parte que para la otra? ¿Hay asuntos que reportan más beneficios a una parte que a la otra? Varios aspectos, desarrolla-

dos fundamentalmente por Thompson (2001), algunos referentes a la preparación de la negociación y otros a la negociación frente a frente, ayudarán a detectar estas diferencias.

**3) Identificar todos los puntos a tratar y añadir nuevas cuestiones.** Los aspectos distributivos de la negociación son los que primero tienden a aflorar en la negociación, por ser los más intuitivos, y a menudo se refieren al dinero, como el precio por la venta de una casa o la cuantía del incremento salarial en un convenio, por ejemplo. Pero, generalmente, la negociación abarca más aspectos de los que aparecen como manifiestamente contrapuestos a los intereses de las partes enfrentadas. Identificar estos otros aspectos, añadir nuevas cuestiones (Bazerman y Neale, 1993) y contemplar el modo en que una negociación monotemática se convierta en multitemática, son medios de crear valor en la negociación. Cuantos más temas tengamos para negociar, más fácil será el trueque o el intercambio de recursos. Si no se consigue posteriormente en la mesa de negociación incorporar algunos de los nuevos aspectos o puntos considerados, con retirarlos no se ha perdido nada, pero se ha aprovechado la posible oportunidad de incrementar el pastel y crear valor. Por tanto, en la preparación de la negociación hay que considerar todos los posibles aspectos a tratar, así como alejarse de la tendencia, escasamente racional, de simplificar la negociación y centrarse solo en un problema (Thompson, 2001). Este distanciamiento de la racionalidad se puede producir por el deseo de lograr un acuerdo en lo que realmente enfrenta a las partes y por considerar que simplificar la situación es un modo de lograrlo. Sin embargo, en muchos casos, solo la ampliación de los temas permitirá crear valor y hará que cada parte pueda, posteriormente, reclamar valor y llevarse lo que deseaba.

**4) Identificar las posibles alternativas para cada uno de los puntos.** Una vez que las partes han identificado los temas a negociar, resulta aconsejable buscar diversas alternativas de acción para cada uno de los asuntos. Si el precio de una casa es uno de los temas que hay que tratar, el porcentaje a pagar en efectivo y el porcentaje a pagar mediante una hipoteca son dos de las dimensiones del tema, por poner un ejemplo. Hay que realizar lo mismo con los aspectos relativos al plazo de entrega, el equipamiento básico, etc.

**5) Identificar paquetes de ofertas.** Identificados todos los posibles temas a tratar y las diversas alternativas para cada uno de ellos, el siguiente paso de la preparación de esta estrategia consiste en elaborar, antes de comenzar la negociación, varios (o al menos dos) paquetes de ofertas con diversas combinaciones de las alternativas en cuestión. Un aspecto importante de dichos paquetes se refiere a que los mismos tengan un valor semejante entre sí para quien los prepara (Thompson, 2001).

### **Ejemplo**

Por ejemplo, en uno de los paquetes el precio es inferior, pero el pago es al contado y no hay indemnización si la entrega se retrasa hasta doce meses. En otro paquete el precio es algo más elevado, pero se pospone el pago del 40% hasta tres años y la indemnización

comienza desde los seis meses. Y una tercera propuesta contempla el precio más bajo de los tres, con pago al contado y sin cláusula de indemnización.

El criterio empleado en la elaboración de los paquetes consiste en poder ofrecer algo que se oriente hacia los intereses de la otra parte y que, al mismo tiempo, no suponga un costo adicional al nivel de aspiración previsto para quien los prepara. Es decir, el aspecto a tantear en los diversos paquetes es el siguiente: ¿hay algo que le pueda resultar interesante a la otra parte y que no me cueste mucho a mí? Es en este sentido en el que los dos o más paquetes de ofertas tienen un mismo atractivo para quien los elabora.

**6) Realizar varios paquetes de ofertas simultáneamente.** Tal y como señalan Bazerman y Neale (1993), el siguiente paso consiste en proponer dos o más paquetes de ofertas simultáneamente. Esta estrategia resulta efectiva incluso con los negociadores menos cooperativos al proporcionar información indirecta sobre sus prioridades. Las partes tienden, generalmente, a negociar como si jugaran al tenis, es decir, realizando una oferta sobre uno de los puntos y esperando una contraoferta sobre ese punto, para después realizar una concesión y abordar otro de los puntos, y así hasta el final. La táctica de tantear todos los temas antes de realizar una oferta puede resultar apropiada para conseguir información, pero llegado el momento de realizar una oferta, hay que utilizar el modelo de la «bandeja de postres» para presentar los paquetes de ofertas simultáneamente.

Esta estrategia, también denominada de *razonamiento inductivo*, permite conseguir información sobre las preferencias de la otra parte, actuando de «detective» al analizar las reacciones de quien está enfrente. Así, la información se obtiene de un modo indirecto y deducido unilateralmente a partir de las preferencias y negativas mostradas por la otra parte ante las diferentes ofertas. Precisamente por ser indirecta, no ofrece ningún riesgo para quien está transmitiendo dicha información. En definitiva, cuando la otra parte rechaza contundentemente una de las propuestas, se resiste ante otra y plantea que la única que se podría considerar es la tercera de ellas, por ejemplo, está facilitando una información enorme sobre sus prioridades. ¿Cuáles son las características del paquete de ofertas que rechaza totalmente y cuáles las que acepta como principio para empezar a negociar? ¿Qué hay en la primera de totalmente distinto a la tercera?: ¿pago al contado?, ¿plazo de entrega?, etc.

**7) Analizar la importancia relativa de las diversas cuestiones.** El procedimiento desarrollado hasta el momento, en el marco de esta estrategia integrativa, consiste, por tanto, en identificar todos los puntos a tratar y añadir cuestiones; identificar posibles alternativas para cada uno de los puntos; identificar paquetes de ofertas, y realizar varios paquetes de ofertas simultáneamente. Abordamos ahora el hecho de detectar la importancia relativa de las diversas cuestiones.

Un modo operativo de detectar estas diferencias en las preferencias por los distintos aspectos consiste en ir preguntándose punto por punto si cada uno de los asuntos a negociar es igual de importante para cada una de las partes. Si en alguno de los puntos se detecta que es más importante para una de las partes que para la otra, ya se ha conseguido potencial integrativo.

### **Ejemplo**

Por ejemplo, si tenemos tres cuestiones sobre la mesa de negociación (precio de venta del inmueble, intereses del préstamo y plazo de entrega), hay que ir preguntándose lo siguiente: ¿es el plazo de entrega importante para el vendedor? ¿Es importante para el comprador? ¿Es más importante para el comprador que para el vendedor? Si la respuesta a esta última cuestión es negativa, este punto concreto no tiene potencial integrativo, es decir, potencial para crear valor. Por el contrario, si la respuesta es positiva y resulta más importante para una de las partes, entonces ya se ha logrado detectar una diferencia en este punto y, consecuentemente, el potencial integrativo de dicho asunto.

Como se ha indicado al comenzar a desarrollar esta estrategia, la clave de los acuerdos integrativos se encuentra en las diferencias, por lo que conseguir detectarlas es el primer objetivo de la principal estrategia para crear valor. El segundo objetivo, una vez detectadas las diferencias, consiste en invertir en ellas, es decir, utilizarlas mediante los trueques para incrementar el pastel. Pero generalmente esto es más fácil de decir que de hacer. El temor generalizado de las partes por las diferencias lleva intuitiva y erróneamente a tratar de «convencer» a la otra parte de que sus intereses son otros muy distintos.

Analicemos más detenidamente este aspecto estratégico. Como han indicado Lax y Sebenius (1986), los negociadores no solo tienen diferencias en los intereses y las preferencias, sino también en el modo de ver el mundo. El vendedor de un restaurante puede considerar que el número de clientes puede rondar los quinientos por semana y el comprador calcular que serán cuatrocientos. Mediante la discusión, las partes pueden llegar a compartir esta información sobre las diferencias en las expectativas de futuro y caer en la tentación de tratar de «convencer» a la otra parte. Esta táctica de tratar de convencer o de persuadir puede encontrarse con el escepticismo, la hostilidad y la espiral del escalamiento del conflicto (Thompson, 2001). Tratar de anular la percepción de las diferencias en los intereses de las partes, persuadiendo a la otra parte de que sus intereses son otros distintos o de que sus expectativas no son acertadas, no es el objetivo de la negociación. Se comparte información para intercambiar prioridades y pactar. El objetivo de la negociación es pactar, mediante la realización de trueques, no convencer. Se puede conseguir que la otra parte entienda nuestros intereses, e incluso las diferencias en las expectativas, pero resulta difícil que acepte explícitamente nuestros argumentos —incluso si en algunos casos pueda estar de acuerdo con los mismos—, precisamente por tratarse de una negociación, que surge porque se dan diferencias en los intereses y las preferencias de las partes.

Thompson (2001) destaca que resulta sorprendente que las diferencias en las preferencias por las distintas cuestiones sobre la mesa de negociación sean las que preparen el terreno para el logro de acuerdos integrativos. La paradoja reside en que sean las diferencias, más que lo que se comparte, lo que puede



resultar ventajoso en la negociación. Sin embargo, las personas se sienten generalmente incómodas al detectar estas diferencias, por lo que, como se ha apuntado, tienden a anularlas o ignorarlas.

Una vez detectadas las diferencias relativas de los distintos asuntos, se deben plantear ofertas de intercambio. Estas ofertas se realizarán articuladas entre sí, dentro de lo que hemos denominado *paquete de negociación*, puesto que es el trueque entre los diversos asuntos lo que permite tener oportunidades de crear valor. Antes de pasar a analizar la estrategia de negociar el paquete de ofertas en su conjunto, abordaremos, a modo de síntesis, los diferentes aspectos sobre los que se pueden dar diferencias en las preferencias por los diversos asuntos a negociar (Bazerman y Neale, 1993; Lax y Sebenius, 1986; Thompson, 2001).

- **Diferencias en la valoración** de los diversos asuntos, de modo que, por ejemplo, al negociar la elección de viviendas adosadas construidas en sociedad, una persona puede preferir una vivienda con vistas a la piscina para estar pendiente de su hija, mientras que otra persona puede preferirla con vistas al jardín, para evitar, precisamente, el ruido de la piscina. El acuerdo de que una parte se quede con las vistas a la piscina y la otra con las vistas al jardín es un modo de invertir en las diferencias.
- **Diferencias de expectativas** por eventos futuros, puesto que la negociación en ocasiones implica incertidumbre. Por ejemplo, un posible cambio en las normas urbanísticas que se están debatiendo en la actualidad puede suponer una considerable reducción del jardín de la vivienda con vistas a la piscina, por lo que la persona interesada en la misma es reacia a quedársela a pesar de que el resto de los socios ve improbable dicho cambio en las normas. Un posible acuerdo podría incluir una cláusula de contingencia, por la que se le asigna un mayor terreno al jardín de dicha vivienda, y si el cambio de las normas no le afecta en los próximos cinco años, por ejemplo, la persona propietaria de la misma abona una cantidad estipulada en dicha cláusula al resto de los propietarios, y viceversa si se ve afectada en mayor medida que el terreno asignado.
- **Diferencias con respecto al riesgo.** En ocasiones se comparte la probabilidad de los eventos futuros, pero se dan diferencias en las actitudes de riesgo. Por ejemplo, si en el caso anterior se acuerda conceder algo más de terreno al jardín de dicha vivienda, pero sin ninguna cláusula de contingencia que dirima el riesgo del posible cambio, con lo cual es la propietaria del mismo quien asume todo el riesgo con relación al posible cambio de normas urbanísticas, pero opta por quedarse con la parcela mayor con vistas a la piscina.
- **Diferencias en cuanto al tiempo.** Son muy habituales en la negociación, porque generalmente implican diferencias en las oportunidades en función de cuando ocurra determinado evento. Por ejemplo, en el caso anterior, la persona que ha aceptado quedarse con la vivienda con vistas a la

piscina considera que, de afectarle el cambio de normas, su hija ya será lo suficientemente mayor para vender esta vivienda y adquirir otra.

- **Diferencias en las capacidades de las partes** implicadas, como, por ejemplo, en la creación de la sociedad indicada para la construcción de las viviendas, una de las partes es un constructor, la otra es un arquitecto, y la tercera parte se especializa en localizar terrenos disponibles.

Las cláusulas de contingencia pueden resultar ventajosas para invertir sobre las diferencias con relación al futuro (Bazerman y Gillespie, 1999). Una cláusula de contingencia es, en realidad, una apuesta por las diferencias sobre asuntos a dirimirse en el futuro.

### **Ejemplo**

Por ejemplo, en una carrera de caballos, una parte cree firmemente que va a ganar el número 5 y la otra parte cree que va a ganar el número 3. Apostar por las diferencias significa que, si gana el número 5, una parte le entrega una cantidad de dinero determinada a la otra, y si por el contrario gana el número 3, es esta parte la que hace entrega de dicha cantidad.

Bazerman y Gillespie (1999) recogen algunas de las condiciones más relevantes que debe reunir una apuesta, como que sea bidireccional y el riesgo se asuma por ambas partes, que el modo de evaluar los resultados sea explícito y objetivo, que se establezca un tiempo límite, etc.

**8) Negociar el paquete de ofertas en su conjunto.** Negociar los diversos asuntos punto por punto se suele considerar erróneo. En primer lugar, porque negociar cada punto por separado no permite realizar trueques entre diversos asuntos. Invertir en las diferencias significa que cada parte analiza y contrasta las preferencias sobre los diversos asuntos sobre la mesa, y que se realiza, consecuentemente, el trueque sobre la base de dichas preferencias. En segundo lugar, el punto muerto es mucho más probable al negociar punto por punto, especialmente si la zona de negociación es estrecha y se precisa realizar trueques para lograr un acuerdo beneficioso para ambas partes. Y, en tercer lugar, la negociación punto por punto puede tender al compromiso, es decir, a partir por dos las diferencias, lo cual no es la mejor aproximación para crear valor.

**9) Buscar acuerdos posteriores al «acuerdo».** Una estrategia final para ampliar el pastel de recursos disponibles consiste en que, una vez logrado un acuerdo final, las partes acepten dedicar un tiempo adicional a explorar posibles mejoras del mismo (Bazerman y Neale, 1993; Thompson, 2001). Las dos partes pueden proponer mejoras que resulten más beneficiosas para ambas, o que supongan mejoras para una parte y sean indiferentes para la otra. Para que cualquier nuevo acuerdo reemplace al formalmente acordado, debe ser aceptado por ambas partes, de lo contrario se retoma el acuerdo inicial. La evidencia empírica a favor de esta estrategia es realmente importante (Bazerman, Russ y Yakura, 1987). Entre las razones que permiten mejorar la calidad de un primer acuerdo, se encuentra la ventaja de no estar presionados por lograr un acuerdo o que se desvanece el temor al excesivo riesgo de transmitir toda la

información sobre las prioridades, por miedo a ser explotado. El humor que se aconseja para finalizar la negociación puede resultar de ayuda para explicar la eficacia de esta estrategia.

A modo de resumen, podemos destacar los siguientes aspectos sobre las estrategias integrativas:

- Crear confianza y compartir información.
- Realizar preguntas sobre preferencias y prioridades.
- Detectar diferencias en las prioridades de las partes.
- Negociar el paquete de ofertas en su conjunto.
- Buscar acuerdos posteriores al acuerdo.

## 4. Influencia social (persuasión) en los procesos negociadores

La **persuasión** es un proceso básico dentro de cualquier negociación. Durante una negociación, sea del tipo que sea, se alternan procesos de influencia mutua entre las partes antes de llegar a un acuerdo final. Por todo ello resulta especialmente importante desarrollar las capacidades de persuasión. Por otro lado, también resulta igualmente importante durante el proceso negociador la **escucha activa**. Así, en los siguientes apartados se desarrollarán las principales características de ambas habilidades.

### 4.1. Comunicación persuasiva

La palabra *persuasión*, en ocasiones, suelen tener un significado negativo. Es decir, tenemos tendencia a pensar que la persuasión es algo que va unido a la mala fe o al engaño. Pero, en realidad, la persuasión es un proceso especial de comunicación, es una estrategia de influencia social que se utiliza para cambiar las actitudes o las opiniones de las personas. Se trata del proceso comunicativo mediante el cual defendemos nuestras posiciones y presentamos argumentos para apoyarlas. Por tanto, es importante diferenciarla de la manipulación, que sí implica un proceso relacionado con el engaño. *Persuadir* es convencer y tiene como objetivo el **cambio de actitud**, mientras que *manipular* es tergiversar o cambiar los hechos con el fin de controlar el comportamiento.

«Las actitudes son las tendencias psicológicas que se expresan mediante la evaluación de un “ente” determinado con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad.»

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

Pero ¿cómo son los comunicadores persuasivos? Los estudios clásicos han demostrado que los comunicadores más persuasivos son aquellos que resultan **creíbles** (saben de lo que hablan), **atractivos** (ya que para que un mensaje nos persuada debe ser escucharlo y, obviamente, para escuchar algo hay que prestarle atención), deben articular mensajes que **no parezcan que quieren convencernos** de nada sino más bien únicamente informar, **hablan rápido** (incluir pausas en el discurso implica en ocasiones que no se sabe qué decir y eso crea dudas), tienen un **enfoque bilateral** (se ponen en el lugar de la parte a la que quieren convencer) y, finalmente, son capaces de crear mensajes que **activan las emociones**.

El procesamiento de los mensajes persuasivos se realiza a partir de dos vías principales. En primer lugar, el procesamiento sistemático, que se realiza por medio de la llamada **vía central**, y, en segundo lugar, el procesamiento heurístico que usa la denominada **vía periférica**. La diferencia principal entre los dos tipos de procesamiento se basa en la motivación del sujeto que es objeto

de la persuasión y en la capacidad de procesamiento. Así, mientras que el procesamiento heurístico precisa de poca motivación, poco tiempo y poca capacidad de procesamiento de información, el procesamiento sistemático requiere una alta capacidad de procesamiento de información relativa al mensaje y suele darse en sujetos especialmente motivados. De esta forma, los mensajes exclusivos suelen combinar ambas rutas. Por un lado, la ruta central, que tiene un procesamiento cuidadoso y en la que el cambio de actitud depende de la fuerza de los contenidos del mensaje, y, por el otro, la ruta periférica, que tiene un procesamiento heurístico y en la que el cambio de actitud depende de la forma en la que presentamos el mensaje persuasivo.

No obstante, los seres humanos solemos tener una tendencia a no querer ser persuadidos. En este sentido, existen diversos fenómenos que nos hacen «resistentes» a la persuasión:

- **Reactancia:** se define como la reacción negativa a los intentos continuos de persuasión que amenazan nuestra libertad personal.
- **Advertencia:** se trata del conocimiento anticipado de que vamos a ser objeto de persuasión y esto hace que nos pongamos en alerta.
- **Evitación selectiva:** tendencia a «dirigir» nuestra atención fuera de la información que pone en duda nuestras actitudes y las reta.

#### 4.2. La escucha activa

La segunda de las habilidades imprescindibles para desarrollar de manera efectiva un proceso de negociación es la escucha activa. En general, la escucha activa se considera una actitud empática por parte del receptor de un mensaje que viene definida por cuatro elementos esenciales:

- En primer lugar, la **disposición psicológica**, entendida como una actitud abierta por parte del receptor del mensaje para procesar la información que el emisor envía.
- En segundo lugar, la **conexión emocional con el interlocutor**, es decir, la habilidad de conseguir que el emisor se sienta escuchado y atendido eficientemente.
- En tercer lugar, la **retroalimentación**. Se trata de emitir respuestas a las informaciones de la otra parte que ayuden a avanzar en la negociación y constatar que se está escuchando al emisor del mensaje.
- Finalmente, el cuarto aspecto es la percepción de los **mensajes verbales y no verbales**.

## 5. Características personales de los negociadores

Obviamente, las negociaciones se ven influenciadas por algunas características de los negociadores. Así, las características de personalidad y otros rasgos pueden condicionar la capacidad negociadora. En este apartado desarrollaremos algunos de los condicionantes que, a la hora de procesar información, los seres humanos tenemos en relación con nuestra capacidad para negociar efectivamente. De manera específica, describiremos las características de los llamados sesgos, diferenciando entre los sesgos cognitivos y los derivados la interacción social.

### 5.1. Sesgos cognitivos

Durante un proceso negociador, suele ser habitual que las distintas partes se dejen llevar por percepciones que les hacen suponer conclusiones erróneas. Los sesgos cognitivos hacen referencia al procesamiento de información y son el resultado de basar nuestras conclusiones en información errónea o incompleta. Se distinguen los siguientes:

1) **Representatividad.** Es un sesgo cognitivo resultado del poder de los estereotipos. Se define como la probabilidad de que una persona forme parte de un grupo con el que se identifica o representa. Es decir, se trata de la tendencia que tenemos a etiquetar a una persona a partir de su apariencia y así confiar en los estereotipos como fuente de información.

#### **Ejemplo**

Considerar que un profesor de universidad con una indumentaria seria (traje, corbata, etc.) pertenece a la facultad de derecho o administración de empresas mientras que otro profesor con indumentaria más desenfadada pertenece a la facultad de ciencias humanas.

Este es uno de los sesgos que más condicionan nuestras decisiones durante el proceso negociador, ya que, en muchas ocasiones, el mero hecho de percibir determinados rasgos físicos o características personales en la otra parte nos hace tomar decisiones equivocadas a la hora de trazar nuestra estrategia negociadora.

2) **Accesibilidad de la información.** Se define como la posibilidad de que un determinado conocimiento esté disponible en la memoria y condicione una cognición (valoración) por parte del negociador.

#### **Ejemplo**

El hecho de pertenecer a una parte concreta del organigrama de una organización condiciona la cantidad de información de la que disponemos y eso puede hacer que lleguemos a conclusiones equivocadas por el simple hecho de no disponer de información completa.

3) **Anclaje.** Es uno de los sesgos cognitivos más habituales en las negociaciones y que condiciona en mayor medida su resultado. Se trata de la consecuencia de tener puntos de referencia antes de la negociación, ya que a partir de estos puntos de referencia estimamos el valor de aquello sobre lo que estamos negociando.

#### **Ejemplo**

Cuando en un mercadillo negociamos el precio de algo que vamos a comprar obviamente, el valor inicial sobre el que empieza la negociación condiciona el precio final por el que nosotros compraremos ese producto, ya que es precisamente su valor inicial el que ancla la negociación.

4) **Ilusión de asociación.** Se define como la tendencia que los seres humanos tenemos para deducir que existe una asociación o relación causal entre los elementos que se suceden en el tiempo. Es decir, se trata de asociar dos eventos que no están realmente relacionados con el mero hecho de que se dan a la vez.

#### **Ejemplo**

Si nos levantamos por la mañana y escuchamos en las noticias que en nuestra ciudad se dan los índices de inmigración más altos de toda nuestra comunidad, y esa misma tarde nos informan de que en el último año se han producido más robos que nunca, podemos tener la tendencia a pensar que ambos fenómenos están relacionados, cuando en realidad son dos fenómenos completamente independientes.

5) **Confianza excesiva.** Se trata de un sesgo cognitivo fruto de nuestro excesivo optimismo a la hora de estimar nuestras capacidades. Este sesgo es especialmente relevante cuando se negocian plazos de entrega o situaciones similares.

#### **Ejemplo**

Estamos negociando la venta y el envío de mercancías a otro país y puede que seamos demasiado optimistas al estimar cuánto tiempo necesitamos para cumplir con nuestros objetivos.

## **5.2. Sesgos derivados de la interacción social**

Otro tipo de sesgos habituales en los procesos de negociación tienen que ver con la relación que estimamos tener con el resto de la sociedad al hacer nuestras cogniciones. Así, se describen los siguientes fenómenos:

1) **Falso consenso.** Se trata de errores que cometemos cuando quitamos la similitud o acuerdo entre nuestra posición y la de los demás, ya que, en general, tendemos a pensar que nuestro modo de ver las cosas coincide con la del resto de la gente que nos rodea. Esto sucede, en primer lugar, por la llamada *exposición selectiva*, que se refiere al hecho de que habitualmente interaccionamos socialmente con personas que suelen estar de acuerdo con nosotros; a partir de ahí, al estimar el grado de acuerdo que tenemos con el resto de la gente, extrapolamos erróneamente la similitud entre lo que nosotros pensamos y lo que piensa el resto de las personas.

Además, el efecto del falso consenso se ve acentuado por nuestra necesidad de autoestima, ya que creer que las personas que nos rodean están de acuerdo con nosotros hace que nos sintamos mejor.

**2) Pensamiento grupal.** Se trata de un sesgo derivado de la interacción social que se da en grupos muy cohesionados y que es fruto de la creencia de invulnerabilidad y la sobreestimación de la capacidad del grupo para tomar decisiones de calidad. Es decir, se trata del establecimiento incompleto de alternativas o de búsqueda insuficiente de información a la hora de tomar decisiones que llevan a que los grupos tengan un desempeño poco satisfactorio. Así, grupos cohesionados y con mucho poder llegan a tomar decisiones que los individuos por sí solos nunca habrían tomado.

**3) Escalada de compromiso.** Se define como el delicado en el que un individuo se compromete con un curso de acción seleccionado previamente pese a las evidencias de su fracaso. Es el resultado del intento de demostrar los temas que nuestra decisión inicial no era errónea.



## 6. La inteligencia emocional en la negociación

Otra de las habilidades que se ha demostrado que tiene una relación significativa con el resultado de una negociación y con la eficacia de los negociadores es la inteligencia emocional (IE), que se define como la habilidad de percibir, usar y gestionar las emociones propias y ajenas (Salovey y Mayer, 1990).

En el estudio de la IE se han considerado diversos modelos. Entre ellos destacamos, por un lado, los modelos llamados *mixtos* y, por el otro, los modelos de habilidad. La diferencia esencial entre ambos es que mientras que los modelos mixtos consideran la IE como una combinación de características de personalidad, como el optimismo, y habilidades, como la autopercepción, los modelos de habilidad la consideran una combinación de habilidades que, como tal, se pueden aprender.

Uno de los autores más relevantes en el ámbito organizacional relacionado con la IE es Daniel Goleman, que en 1995 publicó un libro que significó, además de la popularización del término, el comienzo de su aplicación en los ámbitos laborales y, específicamente, en el de la negociación. El modelo de IE propuesto por Goleman propone cinco dimensiones:

- autoconciencia
- autorregulación
- motivación
- empatía
- habilidades sociales

Otro modelo de IE que se considera mixto es el de Bar-On (1997), quien define la inteligencia emocional como un «conjunto de capacidades no cognitivas, competencias y habilidades que influyen en la habilidad que cada uno tiene a la hora de tener éxito y afrontar las demandas ambientales». Así, entiende la inteligencia emocional como una mezcla entre capacidades innatas y habilidades que se pueden aprender y modificar.

A pesar de que los modelos mixtos han contado con apoyo empírico y evidencias importantes, no han estado exentos de críticas, entre las que resaltamos la aparente relación significativa entre este constructo y otros como el factor G de la inteligencia o algunos rasgos de la personalidad. Por su parte, los modelos de habilidad parecen ser más estables e independientes. No obstante, hoy en día la polémica sigue abierta y todavía hay investigadores que consideran que la inteligencia emocional es parte de otras habilidades cognitivas y no tiene una entidad propia.

Independientemente de estas polémicas y por lo que respecta al ámbito de las negociaciones, la capacidad de percibir adecuadamente las emociones que muestran las otras partes y el hecho de saber regular nuestras emociones para conectar con nuestro «oponente» en una negociación, han demostrado ser factores significativamente destacados a la hora de negociar. Así, parece evidente que la mejora de las competencias mediante el entrenamiento de la IE, siguiendo el modelo de Salovey y Mayer, puede resultar una estrategia eficaz en la gestión de conflictos y en el abordaje de negociaciones.

## Bibliografía

- Adair, W. L., y 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., y 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*. Londres: Tavistock Publications.
- Bänziger, T., Grandjean, D., y 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., y 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., y 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., y 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., y Neale, M. A. (1993). *Negotiating rationally*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Bazerman, M. H., y 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*. Nueva York: Morrow.
- Cialdini, R. B., y Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- De Dreu, C. K., y Van Vianen, A. E. (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., y 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., y Chaiken, S. (1998). *Attitude structure and function*. Boston: McGraw Company.
- Ekman, P., y Friesen, W. V. (1976). Measuring facial movement. *Environmental psychology and nonverbal behavior*, 1(1), 56-75.
- Ekman, P. (2004a). Micro Expression Training Tool. Recuperado de: <http://www.paulekman.com>.
- Ekman, P. (2004b). Subtle Expression Training Tool. Recuperado de: <http://www.paulekman.com>.
- Fernández-Ríos, M. (1983). *La conflictividad laboral latente: factores psicosociales*. Tesis doctoral presentada en la Universidad Autónoma de Madrid.
- Fisher, R., Ury, W. L., y 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., y Kahneman, D. (1993). Duration neglect in retrospective evaluations of affective episodes. *Journal of personality and social psychology*, 65(1), 45.
- Gilovich, T., Savitsky, K., y 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., y 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., y Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of personality and social psychology*, 52(6), 1122.
- Jehn, K. A., y 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., y Yoon, J. (1995). Structural power and emotional processes in negotiation: A social exchange approach. En R. M. Kramer, D. M. Messick. *Negotiation as a Social Process*. Londres: Sage.
- Lax, D. A., y Sebenius, J. K. (1986). Interests: The measure of negotiation. *Negotiation Journal*, 2(1), 73-92.
- Lewicki, R. J., y Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Ridge: Irwin Professional Publishing.
- Matsumoto, D., LeRoux, J., Wilson-Cohn, C., Raroque, J., Kookan, K., Ekman, P., y 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., y Caruso, D. R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT).
- Medina, F. J., Dorado, M. A., Munduate, L., Martínez, I., y Cisneros, I. F. (2002). Types of conflict and personal and organizational consequences. Comunicación presentada a la Internacional Association for Conflict Management Conference, Park City (EE. UU.).
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA.
- O'quin, K., y Aronoff, J. (1981). Humor as a technique of social influence. *Social Psychology Quarterly*, 44(4), 349-357.
- Priem, R. L., y 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., y 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., y 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., y 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., Calder, A., Sprengelmeyer, R., y Ekman, P. (2002). *Facial expressions of emotion: Stimuli and tests (FEEST)*. Bury St. Edmunds: Thames Valley Test Company.

