

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

TESIS

APROXIMACIÓN A UN MÉTODO DE NEGOCIACIÓN RELACIONAL

Autor: Juan José Ordeix

Directora de Tesis: Patricia Bonatti

Miembros del Tribunal de Tesis: Martín Olivar – Marcelo Alcain – Daniela Pascual

Fecha de defensa de Tesis: 30 de agosto 2023

*Dedicado a la comunidad
de la Facultad de Ciencias Económicas*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a la Directora de esta Tesis Dra. Patricia Bonatti por compartir conmigo su valiosa visión profesional, por la alta calidad de cada uno de sus comentarios, por su paciencia, su dedicación y ser generosamente receptiva cuando le presenté temas atípicos para la Facultad de Ciencias Económicas.

También agradezco al Secretario de Graduados de la Facultad el Cdor. Rubén Arena por su apoyo a este proyecto desde el primer momento y su amistad.

Finalmente quiero expresar gratitud a los miembros de la Secretaría de Doctorado y Posdoctorado de la Facultad por su elevado nivel de profesionalismo, y a mis colegas del Centro Interdisciplinario de Negociación y Comunicación Corporativa (CINCO - UBA) por sus invaluable aportes a este trabajo.

PALABRAS CLAVES – KEY WORDS	
CODIGO JEL	DESCRIPCIÓN
M1 M10	BUSINESS ADMINISTRATION GENERAL. GENERAL
C7	GAME THEORY AND BARGAINING THEORY
C78	BARGAINING THEORY - MATCHING THEORY
F51	INTERNATIONAL CONFLICTS - NEGOTIATIONS - SANCTIONS
D81	CRITERIA FOR DECISION-MAKING UNDER RISK AND UNCERTAINTY

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

RESUMEN

Se propone un método de negociación interpersonal, compuesto por herramientas, recursos comunicacionales y teorías científicas como la Comunicación no Verbal, la Persuasión, la Psicología Social y la Teoría de la Decisión; y su articulación con el ámbito de la Administración y las Ciencias Económicas. El marco teórico del proyecto se divide en dos partes (estratégica y táctica) y plantea un objetivo distinto para cada parte. Se utiliza un enfoque mixto de investigación. Durante el desarrollo de la investigación se crean, diseñan y ejecutan tres experimentos en el marco de la Administración y las negociaciones interpersonales, y conjuntamente con una revisión de estudios científicos, se discuten sus resultados y su aplicabilidad a la negociación. Se identifican sesgos cognitivos en el proceso de negociación. Se observan asociaciones inconscientes de pensamiento y conducta. Se describen los principios de la persuasión y su aplicabilidad en la negociación. Se halla que la creación de confianza entre las partes mejora la capacidad persuasiva de los negociadores. Como resultado se ensaya una aproximación a un Método de Negociación Relacional. Se proponen aportes para casos específicos de negociación.

ABSTRACT

An interpersonal negotiation method is proposed, composed of tools, communication resources and scientific theories such as Non-Verbal Communication, Persuasion, Social Psychology and Decision Theory; and its articulation with the field of Administration and Economic Sciences. The project divides the theoretical framework into two parts (strategic and tactical) and a different objective is set for each part. A mixed research approach is used. During the development of the research, three experiments are created, designed and executed within the framework of Administration and interpersonal negotiations, and together with a review of scientific studies, their results and their applicability to negotiation are discussed. Cognitive biases are identified in the negotiation process. Unconscious associations of thought and behavior are identified. The principles of persuasion and their applicability in negotiation are described. It is found that the creation of trust between the parties improves the persuasive capacity of the negotiators. As a result, an approach to a Relational Negotiation Method is tested. Contributions are proposed for specific cases of negotiation.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA	11
1.1. PROBLEMA	11
1.2. OBJETIVOS	13
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	13
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3. HIPÓTESIS	14
1.3.2. HIPÓTESIS 1	14
1.3.3. HIPÓTESIS 2	14
1.4. CONSIDERACIONES ACERCA DEL MÉTODO O MODELO	15
CAPITULO 2. MARCO TEORICO - PARTE ESTRATEGICA	16
2.1. INTRODUCCIÓN AL TEMA	16
2.2. NEGOCIACIÓN	16
2.2.2. MODELOS DE NEGOCIACIÓN	16
2.2.2.1 MODELO COMPETITIVO O DISTRIBUTIVO	19
2.2.2.2. MODELO COLABORATIVO O INTEGRADOR	21
2.3. NEGOCIACIONES ATÍPICAS	25
2.3.2. NEGOCIACIONES EN SITUACION DE CRISIS	25
2.3.3. MODELO DE ESCALERA DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO	26
2.4. COMUNICACIÓN NO VERBAL	28
2.4.2. EMOCIONES	29
2.4.3. PERCEPCION, EMPATÍA Y DECODIFICACION	31
2.4.3.2. EMPATIA	34
2.4.3.3. DECODIFICAR CORRECTAMENTE LA CNV	34
2.4.4. NEGOCIACIÓN CON (O SIN) PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)	38
2.4.4.2. SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN	38
2.4.4.3. LOS OJOS COMO FUENTE DE INFORMACIÓN	39
2.4.4.4. RAPPORT	41
2.4.4.5. CRITICAS DE LA COMUNIDAD CIENTÍFICA	43

2.5.	CONFIANZA	44
2.5.2.	CONFIANZA INTERPERSONAL	44
2.5.3.	CONFIANZA COMO OBJETIVO DE LA PARTE ESTRATÉGICA Y BASE PARA LA PERSUASIÓN	45
CAPITULO 3. MARCO TEORICO - PARTE TÁCTICA		47
3.1.	INTRODUCCIÓN AL TEMA	47
3.2.	ACTITUDES	48
3.2.2.	RELACIÓN ENTRE ACTITUD Y CONDUCTA	51
3.2.3.	ACTITUDES EXPLÍCITAS E IMPLÍCITAS	52
3.2.4.	FORMACIÓN DE ACTITUDES	53
3.2.4.2.	CONDICIONAMIENTO CLÁSICO	54
3.2.4.3.	PRIMING AFECTIVO	55
3.2.4.4.	MERA EXPOSICIÓN	55
3.2.4.5.	SESGO DE BÚSQUEDA	56
3.2.4.6.	CONFIANZA A LAS ACTITUDES PROPIAS	56
3.2.5.	CONTROVERSIAS SOBRE EL CONCEPTO DE ACTITUD: ¿ALMACENADAS EN LA MEMORIA Ó CONSTRUIDAS EN EL MOMENTO?	57
3.3.	PERSUASIÓN	58
3.3.2.	DIFERENCIA ENTRE PERSUASIÓN E INFLUENCIA	59
3.3.3.	DIFERENCIA ENTRE PERSUASIÓN Y PROPAGANDA	60
3.3.4.	MODELOS TEÓRICOS DE PERSUASIÓN	61
3.3.5.	PRINCIPIOS O LEYES DE LA PERSUASIÓN	62
3.3.5.2.	RECIPROCIDAD	63
3.3.5.3.	AUTORIDAD Y PODER	65
3.3.5.4.	COMPROMISO Y COHERENCIA	67
3.3.5.5.	ESCASEZ	68
3.3.5.6.	SIMPATÍA Y SIMILITUD	68
3.3.5.7.	APROBACIÓN SOCIAL / TENDENCIA A LA MASIVIDAD	70
3.3.6.	VARIABLES DE LA PERSUASION EN EL PROCESO COMUNICACIONAL	71
3.3.6.2.	VARIABLES DEL MENSAJE	71
3.3.6.3.	VARIABLES DEL RECEPTOR	73
3.3.6.4.	VARIABLES DEL CANAL	75
3.3.6.5.	VARIABLES DEL CONTEXTO	75
3.4.	DECISIÓN	77
3.4.2.	CIENCIA O TECNOLOGÍA	77

3.4.3.	UNIVERSO	78
3.4.4.	DECISIÓN Y ACCION	79
3.4.5.	NORMATIVO VERSUS DESCRIPTIVO	80
3.4.6.	DECISOR-PERSONA Y DECISOR-AXIOMA	81
3.4.7.	¿RACIONALIDAD?	82
3.4.8.	NEGOCIACIÓN, SESGOS Y HEURÍSTICAS	86
3.4.8.2.	AGRUPACIÓN DE HEURÍSTICOS SEGÚN KHANEMAN Y TVERSKY	88
CAPITULO 4. METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS		91
4.1.	METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS	91
4.1.1.	ETAPA 1: INVESTIGACIÓN	91
4.1.2.	ETAPA 2: DESARROLLO	92
4.1.3.	ETAPA 3: ENFOQUE INTEGRADOR	92
4.2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	93
4.2.1.	DISEÑO EXPERIMENTAL	93
4.2.2.	MUESTRA	94
4.2.3.	CONTROL	95
4.2.4.	VALIDEZ EXTERNA	96
4.2.5.	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	96
4.2.6.	CUESTIONARIO Y PREGUNTAS	98
4.2.7.	ESCALA DE MEDICIÓN	98
4.3.	ACERCA DEL ENFOQUE MIXTO Y LA JUSTIFICACIÓN DE SU ELECCIÓN	100
4.3.2.	VENTAJAS DEL ENFOQUE MIXTO	102
CAPITULO 5. DESARROLLO		104
5.1.	EXPERIMENTO 1: LA PERCEPCIÓN PERSONAL DE LOS NEGOCIADORES.	104
5.1.1.	RESUMEN DEL EXPERIMENTO	104
5.1.2.	OBJETIVO	105
5.1.3.	ANTECEDENTES	105
5.1.4.	EL PROBLEMA	105
5.1.5.	HIPOTESIS	106
5.1.6.	MATERIALES Y PROCEDIMIENTO	106
5.1.7.	RESULTADOS	114
5.1.8.	CONCLUSIONES DEL EXPERIMENTO	117

5.2.	EXPERIMENTO 2: EL NEGOCIADOR CONFIABLE	118
5.2.1.	RESUMEN DEL EXPERIMENTO	118
5.2.2.	OBJETIVO	119
5.2.3.	EL PROBLEMA	119
5.2.4.	ANTECEDENTES	119
5.2.5.	HIPÓTESIS	120
5.2.6.	PARTICIPANTES	120
5.2.7.	MATERIALES Y PROCEDIMIENTO	120
5.2.8.	RESULTADOS	127
5.2.9.	CONCLUSIONES DEL EXPERIMENTO	130
5.3.	EXPERIMENTO 3: LA PERSUASION EN LA NEGOCIACION	131
5.3.1.	RESUMEN DEL EXPERIMENTO	131
5.3.2.	OBJETIVO	132
5.3.3.	EL PROBLEMA	132
5.3.4.	ANTECEDENTES	133
5.3.5.	HIPOTESIS	134
5.3.6.	PARTICIPANTES	134
5.3.7.	MATERIALES Y PROCEDIMIENTO	134
5.3.8.	RESULTADOS	140
5.3.9.	CONCLUSIONES DEL EXPERIMENTO	143
5.4.	ENFOQUE INTEGRADOR: MÉTODO DE NEGOCIACIÓN RELACIONAL	144
5.4.2.	NEGOCIACIÓN RELACIONAL - PARTE ESTRATÉGICA	145
5.4.3.	NEGOCIACIÓN RELACIONAL - PARTE TACTICA	148
5.4.4.	ENFOQUE INTEGRADOR: METODO DE NEGOCIACION RELACIONAL (ESTRATEGIA Y TACTICA)	152
	CAPITULO 6. CONCLUSIONES	153
6.1.	CONCLUSIONES GENERALES	153
6.2.	CONCLUSIONES CON ORIENTACION AL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	154
6.3.	REFELXIONES FINALES	158
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	159

INTRODUCCIÓN

La Negociación es generalmente entendida como un proceso entre partes para la resolución de un conflicto cuya fuerza activa es el intercambio dar-obtener en búsqueda de un acuerdo razonable para todos. Esta aproximación a un método de Negociación Relacional pone en el centro del análisis a las personas y sus diversas maneras de comunicarse (la lingüística, la emocional y la corporal), planteando una forma sofisticada de comunicación interpersonal.

La filosofía que recorre la tesis es que no existe una fórmula, método o modelo que garantice el éxito, porque como cualquier interacción humana, la negociación también es personal e impredecible. Sin embargo, sí existe una probabilidad de éxito variable entre un negociador profesional y un negociador intuitivo; y específicamente se plantea la pregunta acerca del aumento (o no), de las probabilidades de éxito si se siguen los lineamientos de la Negociación Relacional, que se presenta con dos partes principales: la estratégica y la táctica.

La parte estratégica, entendida como la planificación previa a la acción, tiene como objetivo específico la creación de confianza. Si bien todos los procesos de negociación tienen como objetivo general la obtención de un buen acuerdo, se plantea que orientar la negociación en términos de “confianza”, puede lograr mejores resultados que la búsqueda directa del acuerdo sin haber recorrido la parte estratégica. Esta parte está orientada a minimizar los sesgos que se derivan de los estados emocionales y al desarrollo de habilidades complementarias para el negociador como la comunicación no verbal, la generación de empatía, el estudio de las emociones, la observación y la decodificación del oponente a través del lenguaje corporal.

La parte táctica, entendida como procedimiento de ejecución en búsqueda de un fin determinado, está directamente orientada a la obtención de un buen acuerdo. El estado del arte en materia de negociación presenta a sus exponentes más reconocidos defendiendo, en la mayoría de los casos, procesos y resultados planteados únicamente en términos económicos. Este trabajo utiliza teorías de la investigación psicológica (como las actitudes y la persuasión), y describe de qué modo, el enfoque moderno de la Teoría de la Decisión tiene mucho para contribuir en términos de negociación, como una guía para desafiar nociones preconcebidas y comportamientos automáticos que suelen tener las personas a la hora de negociar, con el fin de realizar un aporte desde una perspectiva distinta.

El abordaje de la Tesis tiene al menos dos cualidades distintivas: el énfasis en los factores psicológicos inherentes al proceso de negociación y el énfasis en las capacidades individuales en el marco de las negociaciones interpersonales.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA

PROBLEMA – OBJETIVOS – HIPÓTESIS

1.1. PROBLEMA

A partir del trabajo de Walton y McKersie (1965), y posteriormente Fisher y Ury (1981), la negociación se estudia con un enfoque distributivo o integrador. El enfoque distributivo (ganar/perder) propone que el individuo haga todo lo posible por conseguir sus objetivos a expensas del adversario; mientras que el enfoque integrador promueve la colaboración para búsqueda de una solución que satisfaga a ambas partes (ganar/ganar).

Los modelos responden a la pregunta “cómo se negocia”, y en este contexto, se observan dos modelos o métodos que discuten, en ambos casos, un resultado en términos económicos o de utilidad, con mayor o menor interés en la relación entre las partes, pero suponiendo que las negociaciones son siempre escenarios en donde las partes otorgan algo a cambio de otra cosa.

El problema es que existen numerosas negociaciones que no responden a la lógica de obtener-ceder, ni responden a la utilidad económica para resolver el conflicto, y en consecuencia no se encuentran representadas por los modelos mencionados. Este puede ser el caso de negociaciones en el ámbito del Administrador profesional cuando le aconseja a un cliente determinada conducta, las negociaciones entre estudiantes y profesores, las negociaciones de los investigadores cuando necesitan voluntarios para sus experimentos, las negociaciones de pareja o familiares, y quizás el caso más representativo: las negociaciones en situación de crisis (como por ejemplo una toma de rehenes), entre tantas otras. En cuantiosas oportunidades no se dispone de ninguna contraprestación para ofrecerle a la otra parte, y sin embargo se requiere algo de él o ella. Esta investigación se pregunta si es posible aumentar la probabilidad de éxito en estas negociaciones a través de la capacidad de relacionamiento, y pretende delinear una aproximación a un método de Negociación Relacional.

Esta tesis es acerca de cómo se lleva a cabo un proceso de negociación interpersonal haciendo foco en la capacidad de relacionamiento, la creación de confianza, la capacidad persuasiva, y el conocimiento acerca de cómo las personas suelen decidir frente a determinados escenarios. En este sentido, se pretende investigar e identificar la efectividad de herramientas complementarias de comunicación al proceso de negociación posicional

clásico, para que el negociador aumente la probabilidad de éxito de sus interacciones interpersonales, con especial atención al graduado de Ciencias Económicas en los desafíos que presenta su vida profesional.

1. ¿Cómo debería llevarse a cabo un proceso de negociación profesional para mejorar la eficiencia y la eficacia de un potencial acuerdo?
2. ¿Qué efecto causa en las negociaciones la correcta comprensión de la comunicación no verbal? ¿Qué sesgos cognitivos pueden afectar el proceso natural de percepción personal y formación de impresiones?
3. ¿Cuáles son las causas que definen la percepción personal? ¿Qué características o rasgos determinan la primera impresión de una persona?
4. ¿Cómo se genera confianza? ¿Qué rasgos o características personales generan confianza en la formación de impresiones de las partes en un proceso de negociación?
5. ¿De qué modo la confianza (aún generada de manera subliminal o inconsciente) influye en el comportamiento de las partes negociadoras?
6. ¿Qué asociaciones ocurren en los pensamientos de los seres humanos a la hora de decodificar la conducta o actitud de su interlocutor durante una negociación?
7. ¿Qué produce que algunos recuerdos se activen más rápido que otros o resulten más accesibles para la mente humana durante una negociación?
8. ¿Cómo afectan la fluidez y la agilidad de la comunicación al proceso de negociación?
9. ¿Cómo podría funcionar el Priming o el efecto facilitador en una negociación considerando que las palabras expresadas durante el proceso pueden condicionar el comportamiento del interlocutor?

Las investigaciones contempladas en este proyecto buscarán dar respuesta a estas preguntas. La articulación de las variables será trabajada en virtud de encontrar un equilibrio entre la teoría y su aplicación práctica en Ciencias Económicas, dentro del marco ético de la profesión.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Presentar un método de negociación interpersonal que pueda ser utilizado por el graduado en Ciencias Económicas, y específicamente por los Licenciados en Administración en sus interacciones profesionales de la vida corporativa, a través de la integración de diversos recursos comunicacionales, con el fin de mejorar su capacidad negociadora.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de esta tesis surgen del trabajo elaborado para lograr el objetivo general:

1. Demostrar que establecer confianza entre las partes como un objetivo parcial de la negociación, optimiza recursos y mejora la calidad de los acuerdos.
2. Definir los elementos y conocimientos que debe tener el negociador profesional en las partes estratégica y táctica de la negociación.
3. Establecer qué herramientas complementarias pueden integrarse a los modelos de negociación existentes, incluyendo recursos propios de la comunicación no verbal que puedan ser aplicables a procesos de negociación.
4. Determinar las causas que definen la percepción personal, el mecanismo por el cual las personas forman impresiones de terceros, y su influencia en las negociaciones interpersonales.
5. Analizar los procesos comunicacionales en términos de dificultad, complejidad y fluidez del mensaje, y su efectividad.
6. Demostrar de qué manera el priming o el efecto facilitador pueden condicionar el resultado de una negociación por su influencia en la toma de decisiones.
7. Exponer de qué modo la aplicación de los conceptos de actitud y persuasión, pueden ser complementarios para el Administrador profesional en una negociación.

1.3. HIPÓTESIS

Este trabajo comenzó con un planteo acerca de la incorporación de nuevas herramientas (de otras Ciencias y otros mundos mas allá de las Ciencias Económicas) a la Negociación, para que el Administrador profesional pueda nutrirse de ellas, y se formuló una Hipótesis sobre este punto (Hipótesis N°1). Del desarrollo de la investigación se desprende el concepto del factor “Confianza”, y cómo su construcción puede aumentar la eficacia de los procesos persuasivos (Hipótesis N°2)

1.3.2. HIPÓTESIS N°1

La incorporación de nuevas herramientas, recursos comunicacionales y teorías científicas como la Comunicación no Verbal, la Teoría de la Persuasión, la Psicología Social y la Teoría de la Decisión, al esquema clásico e intuitivo de negociación posicional, y su aplicación integrada, mejoran la eficacia de los acuerdos, optimizan recursos económicos, perfeccionan las relaciones interpersonales y consecuentemente aumentan la eficiencia en las áreas que el negociador tenga influencia.

1.3.3. HIPÓTESIS N°2

La generación de confianza entre las partes negociadoras aumenta la eficacia de las herramientas de comunicación persuasivas y mejora la voluntad para lograr un acuerdo.

1.4. CONSIDERACIONES ACERCA DEL MÉTODO O EL MODELO

La Negociación Relacional propuesta en este trabajo: ¿Es un método o un modelo? Si bien la filosofía trata en profundidad las diferencias entre Método y Modelo, en el ámbito de las Ciencias Económicas y en vista de la orientación práctica y empírica de este trabajo, se considera a un “modelo” como un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos los que quieren seguir determinado camino, y a un “método” como una manera ordenada de proceder y hacer las cosas. En este sentido, los conceptos establecidos por Pavesi (2000) y Bonatti (2011), resultaron clarificadores al considerar a la Administración y a la Decisión como Tecnologías, y en consecuencia la Negociación también lo es. Al tener un perfil normativo y orientado a la acción, se replantea el concepto original de este trabajo de “*Modelo de Negociación Relacional*”, transformándolo en un “*Método de Negociación Relacional*”, pero con un resultado en términos de “*Aproximación*”, flexible, reflexivo y abierto a aceptación de tendencias.

¿RESULTA ÚTIL INVESTIGAR ACERCA DE UN “MÉTODO DE NEGOCIACIÓN”?

Así como el Dr. Pavesi (2000) plantea con claridad la diferencia entre un decisor real y un decisor ideal, en las negociaciones también existen las “negociaciones perfectas”. Las negociaciones perfectas son las leídas en textos similares a los libros de cuentos, donde pareciera que siguiendo unos pasos, una escalera, un método, unas etapas o una fórmula, se llega a un acuerdo ideal y todos son felices. Lamentablemente no hay recetas únicas y exitosas en la Administración, y en consecuencia esto no ocurre, y seguramente nunca suceda, porque no existen en el mundo de la acción humana leyes que permitan realizar pronósticos irrefutables en las Ciencias Sociales. Específicamente tanto en la decisión, como en la negociación, todo será relativo al decisor, a su percepción, a sus valores y creencias, además de su propia subjetividad.

También es cierto que, como indica Bonatti (2011), si en el ámbito académico se trata a las personas de manera individual, pueden no obtenerse nunca generalidades concretas y útiles para los negociadores profesionales por la diversidad propia del ser humano. En consecuencia, resulta útil plantear investigaciones acerca de maneras ordenadas de proceder que marquen lineamientos generales que serán flexibles de acuerdo a cada caso particular. En el campo de la Teoría de la Decisión en general, y en el ámbito de la negociación en particular, cuando no se logra formular una ley general, se buscan ciertas regularidades que no llegan a ser leyes, pero que ayudan a ordenar el mundo y a permitir una razonable predicción del futuro.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO PARTE ESTRATÉGICA

NEGOCIACIÓN – COMUNICACIÓN NO VERBAL– CONFIANZA

2.1. INTRODUCCIÓN

En primera parte de este capítulo se describen los modelos clásicos de negociación interpersonal y sus variantes más actuales, con la idea de establecer una comparativa. A grandes rasgos, las nociones acerca de los modelos Colaborativo y Competitivo de negociación, con sus diferentes matices, permiten comprender que las negociaciones profesionales no son intuitivas, sino que responden a pautas metodológicas.

En la segunda parte se desarrolla la Comunicación no Verbal (CNV) como concepto amplio, que incluye el estudio de las emociones en la negociación, la empatía, el lenguaje corporal y los principios de la programación neurolingüística. A su vez, se describen las características a tener en cuenta para la correcta decodificación de la información obtenida a través de la CNV.

En la tercera parte, se establece que la generación de confianza es el objetivo de la parte estratégica de la Negociación Relacional, y a su vez, es el piso o la base sobre la que debe estar sustentado cualquier principio táctico (como la persuasión), para que resulte eficaz.

2.2. NEGOCIACIÓN

2.2.2 MODELOS DE NEGOCIACIÓN

Los modelos de negociación tienen características propias que los diferencian entre sí. Existen diferentes estilos, distintos órdenes prioritarios, variadas visiones de los conflictos, y diversas valoraciones al relacionamiento con la otra parte, entre otros elementos básicos de toda negociación. En todos los casos, los modelos de negociación pretenden describir cómo se negocia, y qué pasos debería seguir el negociador profesional para conseguir mejores acuerdos.

Entre las obras más relevantes y los autores principales se identifican (entre otros)^{1 2}: “Negociar sin ceder” (Fisher, Ury, 1981); El modelo de las ocho fases (G. Kennedy; J. Benson y J. McMillan, 1986); Modelo cooperativo (G.Nierenberg, 1991); Negociación sistémica (M. Schilling, 1998); Negociación efectiva (Huthwaite Research Group, 1988); Ganar-ganar (F. Jandt y P. Gillette, 1985); Ganar a toda costa (H. Cohen, 1992); Negociar para satisfacción mutua (H. Cohen, 2003); y Negociación eficaz (D. Seltz y A. Modica, 1981).

El modelo de negociación que adoptarán las partes puede definirse como un “conjunto de actividades coherentes e integradas dirigidas a la consecución de sus objetivos en la resolución del conflicto” (Munduate, Martínez, 1998 p.73). Este plan para llevar a cabo la negociación, en general cuenta con una parte estratégica y otra táctica, que refiere a los pasos mediante los que este proceso va a tomar cuerpo, en otras palabras “la táctica consiste en transformar una línea estratégica probable, en un itinerario real” (Munduate y Martínez, 1998 p.73, citando a Fauvet, 1975).

La preparación del plan, y el modelo a seguir para lograr un acuerdo, tiene algunos aspectos a considerar (Munduate y Martínez, 1998, p.76, citando a Zartman, 1978 y Launay, 1982):

- Toda negociación pretende crear una nueva realidad a través del intercambio controlado de información.
- El intercambio controlado de información para la creación de esta nueva realidad se produce si existe un diálogo libre entre las partes.
- El objetivo es que la nueva realidad sea lo más favorable posible a los propios intereses.

En vista de la amplitud de escenarios en los que están presentes las negociaciones, tanto en el ámbito corporativo y organizacional, profesional y personal de todos los seres humanos, es necesario segmentar los procesos de negociación con la intención de limitar la investigación a los modelos que mejor representen las negociaciones interpersonales en el espacio que son más frecuentes en la vida profesional del Administrador. Para el caso, Figueroa (2010) presenta una interesante clasificación de las negociaciones, contemplando distintos escenarios:

1. De acuerdo al número de participantes. Las negociaciones pueden ser persona-persona, persona-grupo, grupo-grupo. A medida que crece la cantidad de participantes, la negociación se dificulta.

¹Algunos autores no denominan a sus modelos de una forma en particular. Para este trabajo se le adjudica un nombre o título a cada modelo de negociación para poder identificarlos.

²Se aclara que en algunos casos, los autores describen, conceptualizan y desarrollan modelos pero no necesariamente los recomiendan.

2. De acuerdo a la presencia física (o no) de los participantes. Las negociaciones pueden ser directas cara a cara, con o sin mediador, o negociaciones indirectas a través terceros como representantes o intermediarios cuya presencia suele derivar en una negociación más compleja y a veces intransigente.
3. De acuerdo a los temas a negociar. Las negociaciones puede ser profesionales, comerciales, familiares, personales, laborales, educativas, etc.
4. De acuerdo al nivel jerárquico de las partes. Las negociaciones pueden ser de perfil horizontal, vertical o diagonal, y la jerarquía puede ser relativa visto que entre los negociadores podría existir diferente estatus, pero no necesariamente una relación de autoridad entre ellos.
5. De acuerdo a la atmósfera que crean las partes. Las negociaciones pueden ser amistosas u hostiles, transparentes o engañosas.
6. De acuerdo a los factores desencadenantes. Las negociaciones pueden ser libres en el caso de una compraventa; forzadas en el caso de los accidentes; morales o afectivas como por ejemplo un divorcio; y legales cuando exista una demanda judicial.
7. De acuerdo al modelo de negociación. Las negociaciones pueden ser competitivas-distributivas (de reparto de valor); o cooperativas-integrativas (de creación de valor). Es posible que en una misma negociación se presenten características de ambos modelos, con elementos de competición y cooperación.

Este trabajo estará centrado en este último escenario, desarrollando el marco teórico de las negociaciones según el modelo con el que se aborda el caso. Desde la obra de Walton y McKersie (1965), la negociación se estudia en términos de dimensiones integradora o distributiva. Este abordaje es citado, mencionado y tomado como plataforma para nuevos trabajos por la totalidad de los autores relevantes en la materia.

Walton y McKersie (1965) describen el modelo distributivo (que posteriormente será denominado “competitivo”) que representa las intenciones de las partes con relación a la proporción de satisfacción respecto a los asuntos. En esta dimensión se priorizan las posiciones y la negociación resulta en términos de ceder u obtener, o de suma cero. En este caso, la competencia es acerca de obtener en extremo, y ceder lo menos posible.

Por otro lado, la dimensión integradora, que posteriormente será denominada “colaborativa”, representa las intenciones de los integrantes con relación a la satisfacción total de los asuntos de todas las partes. La colaboración es la búsqueda de una solución que

satisfaga a todos, mientras que la evitación reduce el tamaño de la satisfacción por la renuncia de ambas partes.

Cuando se comparan los modelos de negociación a simple vista, se ven distintos en forma, estilo y contenido, pero al analizarlos en profundidad se observan numerosas similitudes que permiten clasificarlos en dos grandes grupos: el modelo colaborativo y el modelo competitivo.

MODELO INTEGRADOR O COLABORATIVO	MODELO COMPETITIVO O DISTRIBUTIVO
<p style="text-align: center;">NEGOCIAR SIN CEDER (Fisher, Ury, 1981)</p> <p style="text-align: center;">MODELO DE LAS OCHO FASES (G. Kennedy; J. Benson y J. McMillan, 1986)</p> <p style="text-align: center;">NEGOCIACIÓN SISTEMICA (M. Schilling, 1998)</p> <p style="text-align: center;">NEGOCIACIÓN EFECTIVA (Huthwaite Research Group, 1988)</p> <p style="text-align: center;">NEGOCIAR PARA LA SATISFACCIÓN MUTUA (H. Cohen, 2003)</p> <p style="text-align: center;">GANAR-GANAR (F. Jandt y P. Gillette, 1985)</p> <p style="text-align: center;">MODELO COOPERATIVO (G.Nierenberg, 1991)</p>	<p style="text-align: center;">GANAR A TODA COSTA (H. Cohen, 1992)</p> <p style="text-align: center;">GANAR-PERDER (H. Cohen, 1992)</p>

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia

2.2.2.1 MODELO COMPETITIVO O DISTRIBUTIVO

De acuerdo a la descripción de Herb Cohen (1992), el modelo de negociación competitiva es un juego en el que sólo se puede ganar o perder. Es decir, lo que gana una parte lo pierde la otra, de modo que la obtención de objetivos sucede únicamente a expensas del adversario³. Para el caso, en este modelo se identifican tácticas carentes de ética profesional como la intimidación, la manipulación y el destrato a la otra parte.

³ Se describe “adversario” y no “oponente” porque en este modelo particular de negociación competitiva se considera a la otra parte como un enemigo.

Cohen (1992) en el modelo competitivo describe:

1. Posiciones iniciales extremas: pedidos descabellados, intransigentes y sin sentido, que desgastan el nivel de expectativa del oponente.
2. Autoridad limitada: los negociadores no tienen poder de decisión, y en consecuencia para cada concesión deben consultar a una autoridad que no se encuentra presente en la mesa de negociación.
3. Tácticas emocionales: exceso de vehemencia, actitudes exacerbadas, alto tono de voz, ademanes exagerados que podrían considerarse violentos, o victimización sobreactuada.
4. Consideración de las concesiones del oponente como debilidades: si la otra parte hace alguna concesión no se valora el gesto y no se considera ninguna reciprocidad.
5. Mezquindad en las propias concesiones: se dilata cualquier concesión y sólo son presentadas de forma mínima al final de largos encuentros de negociación.
6. Ignorancia de fechas límites: se negocia sin tener en cuenta el tiempo, considerando que nunca se agotará y siempre habrá lugar para continuar las negociaciones.

Cohen (1992) aclara que para que se logre algún tipo de acuerdo a través de una negociación competitiva, se requiere una ignorancia del adversario, y que éste desconozca la estrategia competitiva. Al respecto Cohen (1992, pag.123), en tono metafórico, señala que “además de la capacidad del cazador, se necesita la cooperación de la víctima inadvertida”. Otra condición para que funcione este modelo es la inexistencia de una relación continuada, y en este sentido, cuando el negociador competitivo ha logrado un acuerdo a través de estos recursos, es probable que en algún momento la otra parte finalmente lo identifique y actúe en consecuencia, por lo que el negociador deberá estar preparado para contrarrestar el contraataque.

De acuerdo con los expertos Roy Lewicki, David Saunders y Bruce Barry (2008), todo negociador debe conocer al menos tres características de una negociación distributiva (o competitiva). La primera es que los negociadores suelen enfrentarse a situaciones diversas e interdependientes que son de carácter distributivo y para resolverlas con profesionalismo es requerimiento comprender cómo funcionan. Segundo, en vista que muchos negociadores utilizan estrategias y tácticas propias de negociación competitiva de manera casi exclusiva, todos necesitan saber de qué modo neutralizar sus efectos. Tercero, cuando las negociaciones se encuentran en la etapa de “declarar un valor” (Lax y Sebenius, 1986), también, en general, se requieren habilidades de negociación distributiva.

Es importante y útil comprender las estrategias y tácticas competitivas, pero los negociadores necesitan reconocer que estas tácticas también pueden ser contraproducentes, costosas, y no funcionar (Lewicki, et al. 2008), ya que suelen provocar que las partes que negocian se concentren más en sus diferencias e ignoren lo que tienen en común (Thompson y Hrebec, 1996). No obstante estos efectos negativos, las estrategias y las tácticas de negociación distributiva son muy útiles cuando un negociador quiere maximizar el valor obtenido en un solo acuerdo, cuando la relación con la otra parte no es importante, y cuando se transita la etapa de declarar un valor en las negociaciones. (Lewicki, et al. 2008).

La recomendación de Cohen (1992, pag.124) para el negociador que se encuentre con un oponente que presenta un modelo competitivo es: A. Abandonar la negociación y considerar retomarla en otro momento con otros negociadores. B. Aceptar el modelo propuesto y jugar el juego competitivo con las mismas tácticas que pretende usar el adversario, con el riesgo de desgastarse física y emocionalmente. C. Modificar la situación y transformar la negociación competitiva en una negociación de colaboración o cooperación, lo que requiere preparación y voluntad de ambas partes.

2.2.2.2. MODELO COLABORATIVO O INTEGRADOR

El modelo cooperativo, también denominado “ganar-ganar” o “para satisfacción mutua”, consiste en que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total o muy importante de uno sobre el otro. Ambos deben percibir que han ganado algo, y el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para todas las partes. Para el caso, se requiere que las partes de una negociación inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solos.

Fisher, Ury y Patton (1985), señalan que la finalidad de toda negociación es alcanzar acuerdos inteligentes. En este sentido, califican como “ineficiente” la negociación por posiciones (en general discutir únicamente el precio), bajo el argumento que este modelo de negociación podría incumplir con tres criterios básicos:

- **Sensatez.** Un acuerdo debe producir un acuerdo lógico, legítimo, que resuelva los intereses en conflicto, y duradero.
- **Eficiencia.** Esto refiere al concepto de no gastar o invertir más recursos en la negociación que lo que se podría obtener de ella.
- **Relacionamiento.** Las negociaciones deben mejorar, o al menos no perjudicar las relaciones entre las partes. Con una negociación posicional es muy difícil de lograr.

El “acuerdo inteligente” que busca Fisher (1985) en su modelo de negociación, es aquel que considera, en toda su magnitud, los motivos de las partes negociadoras, resuelve los intereses en conflicto en forma justa, es durable, y contempla, a su vez, los intereses de la comunidad.

Fisher (1985) determina que la negociación posicional no produce acuerdos inteligentes porque además de incumplir con los criterios básicos ya descritos, produce encierro en las posiciones cuando “ceder” se considera “perder”. Asimismo, se confunden los egos y la autoestima con las posiciones y el real motivo de la negociación. También resulta poco probable llegar a un acuerdo, y si se logra, será menos satisfactorio para las partes. A su vez, la discusión sobre la base de posiciones resulta ineficiente, porque generalmente se adoptan pequeñas decisiones parciales en lugar de una solución universal, que producen un aumento del costo y el tiempo de la negociación. Finalmente, Fisher (1985) señala que discutir desde posiciones pone en peligro las relaciones personales ya que la negociación pasa a ser un choque de voluntades, con relaciones que suelen tensarse al punto de poder conducir a la ruptura, o generar un clima en el que, quien cede su posición, queda resentido.

Para lograr un “acuerdo inteligente”, Fisher (1985) describe un modelo de negociación por motivos⁴ y lo define en base a personas, intereses, opciones y criterios:

- **Personas.** Separar las personas del problema. Los negociadores son, antes que nada, personas. Esta afirmación de Fisher (1985), podría considerarse una obviedad, pero el autor se refiere a que los seres humanos son imprevisibles (con sus propias reacciones, valores, etc.), y que no tratar a los negociadores como seres emocionales, automatizando las respuestas o ignorando argumentos, o confundir el problema con una calificación en términos personales, puede tener severas consecuencias en la negociación. A su vez, todos los negociadores tienen interés en la sustancia y en la relación, en vista que la mayoría de las negociaciones tiene lugar en un contexto propio de una relación permanente o a largo plazo, donde la negociación es un episodio que no debe dañar la relación para poder continuarla en el futuro.
- **Intereses.** Centrarse en los intereses, no en las posiciones. Para explicar este punto del modelo, Roger Fisher (1985) recurre a un famoso cuento, que si bien es elemental y de fantasía, el profesor Fisher entiende que es la manera más clara de entender el concepto⁵: El cuento de la naranja: *“dos hermanos de 11 y 9 años*

⁴ Fisher (1985) en la versión traducida al español de su trabajo, describe el concepto de “negociación por méritos” o “negociación por principios”. Para esta tesis se entiende que la terminología que mejor aplica para desarrollar el concepto es “negociación por motivos”.

⁵ Se describe una versión adaptada del cuento.

discuten por la posesión de la última naranja que queda en la casa. Los dos quieren la fruta y ambos la necesitan entera; por lo que no están dispuestos a compartirla. Deciden llevarle el caso a la mediadora del hogar: su madre. Luego de una larga discusión acerca de la famosa naranja, la mamá toma una decisión salomónica y la corta a la mitad, dándole a cada uno de los niños una parte. Dado que les parece justa la decisión, ninguno de los dos rechaza el trato. Minutos más tarde, uno de los hermanos decide exprimir el jugo de su mitad y descarta la cáscara. Tenía sed y quería beber un rico jugo. El otro niño decide rallar la cáscara de su media naranja y tirar a la basura la pulpa. Estaba cocinando un budín y necesitaba ralladura de la fruta para hacer la cobertura". Concluido el cuento, queda claro que la solución más acertada no siempre es la que parece más lógica. En este caso, la posición es "quiero la naranja" mientras que los motivos son "el jugo" y "la ralladura para el budín". Si estos dos personajes hubieran compartido sus intenciones y sus necesidades, habrían llegado a un acuerdo más eficiente para ambos ya que entre los dos habrían aprovechado la fruta por completo, satisfaciendo cada uno su propia necesidad. De eso se trata la negociación por motivos: el negociador que se concentra en los intereses, consigue mejores acuerdos. En resumen, la diferencia entre concentrarse en los intereses o las posiciones se identifica cuando se le pregunta a una de las partes el motivo "¿Por qué? o ¿Para qué?" y si existe una respuesta, este modelo será de gran utilidad para la resolución del conflicto.

- **Opciones.** Generar una variedad de posibilidades antes de decidir cuál llevar a cabo. La capacidad de crear distintas opciones para poder resolver un conflicto es un atributo fundamental del negociador. Fisher (1985) describe que en algunos casos existe la "ausencia de creatividad", cuando una de las partes se presenta a la negociación con una propuesta de solución que solo admite pequeñas variaciones. En este sentido, el autor identifica cuatro obstáculos: A. Juicio prematuro: suponer, prejuizar o anticiparse a una posible solución propuesta por la otra parte puede inhibir la capacidad creativa, y para el caso se recomienda escuchar en lugar de criticar. B. Solución única: no se consideran otras alternativas para simplificar el proceso. C. Tamaño de pastel fijo: es un escenario en el que se entiende que hay una cantidad fija para repartir entre las partes y la discusión solo gira alrededor de ello. D. Pensar que si una de las partes tiene un problema particular ajeno a la negociación, debe solucionarlo sin colaboración de la otra parte: en este caso una de las partes podría intervenir o ayudar al otro con un problema específico en pos de continuar la negociación.
- **Criterios.** Insistir en el concepto de la objetividad de los criterios decisorios. Fisher (1985) describe que, en este punto del modelo, se pretende una negociación que

resulte independiente de la voluntad de quienes negocian. Estos criterios objetivos deben aplicarse para ambas partes por igual, como el caso de la ley, la legitimidad, los valores de mercado, principios morales, los usos y costumbres, la tradición, un juicio científico, lo que decida la justicia o la participación de un experto externo en el proceso de negociación.

Cohen (1992) complementa el contenido presentado por Fisher (1985), indicando que en una negociación colaborativa se deben conseguir pequeños logros previos al objetivo final de lograr un acuerdo beneficioso para ambas partes, y estos son:

- **Crear confianza entre las partes:** en este caso, cada negociador debe hacer un esfuerzo para alimentar una relación sobre la base de la honestidad, la transparencia y la búsqueda del beneficio mutuo, que derivará en la generación de confianza. Cohen (1992) señala que esta confianza no se limita al acto de la negociación, sino que la reputación de las personas y su comportamiento histórico también podrán generar confianza o desconfianza en el oponente.
- **Conseguir el compromiso del oponente:** el negociador debe involucrar a la otra parte activamente en el proceso decisorio para lograr un compromiso con lo obtenido en beneficio de las partes y ambos deben defender el acuerdo aceptado por todos.
- **Control del oponente:** resulta conveniente poder supervisar la estabilidad del oponente para lograr un acuerdo cooperativo, y que este no se sienta tentado por cambiar a una negociación de tipo competitiva. Para el caso, se debe dejar de modo explícito cada uno de los puntos, y en lo inmediato firmar el acuerdo en una carta de compromiso.

El conocimiento de los dos modelos de negociación (colaborativo o competitivo) resulta imprescindible para el negociador profesional. La biblioteca indica que en todas las negociaciones conviven ambos modelos, y en ningún caso deben considerarse excluyentes.

De acuerdo a la estrategia elegida para la negociación, un modelo podrá adecuarse más que otro, aunque también debe considerarse la evolución de la negociación, el contexto, la voluntad de las partes para lograr un acuerdo, etc. La división que se realiza entre negociaciones distributivas e integradoras responde únicamente a criterios analíticos orientados a una mayor claridad expositiva, y se manifiesta expresamente que existen otras tipologías sobre la negociación.

2.3. NEGOCIACIONES ATÍPICAS

El planteamiento del problema presenta casos que no se encuentran representados por los modelos tradicionales de negociación. Ya descriptos los modelos clásicos en los párrafos precedentes, se opta por presentar un modelo de negociación atípica, para ejemplificar que no todos las negociaciones se encuentran representadas por el modelo tradicional de obtener-ceder. A continuación, se describe un tipo de negociación que quizás sea la más extrema, donde los resultados no son numéricos (como estamos acostumbrados en las Ciencias Económicas), y que necesariamente requieren un cambio de comportamiento de la otra parte: las negociaciones en situación de crisis.

2.3.2. NEGOCIACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS

En la búsqueda de investigar acerca de los elementos, herramientas, y teorías que podrían aumentar la capacidad del negociador profesional para obtener acuerdos satisfactorios, resulta de interés el estudio de la técnica de “Negociación en situación de crisis”. En este tipo de negociaciones, los errores se pagan con vidas humanas, la necesidad de eficacia es crucial, y para obtener buenos resultados se requiere de habilidades complementarias a las de un negociador tradicional. La Negociación Relacional busca traducir el aprendizaje de campo que surge de las negociaciones en crisis, para aplicarlo en escenarios propios de los Administradores, tales como las organizaciones y el mundo corporativo.

La negociación en situación de crisis es una técnica entrenada principalmente por las fuerzas de seguridad, utilizada para comunicarse con personas que amenazan con violencia (Strentz, 2006). En general se tratan escenarios de violencia doméstica, violencia en el lugar de trabajo, o terrorismo (Greenstein, 2011); incluyendo personas que obstruyen la libre circulación (piquetes), acosadores, delincuentes que intentan escapar después de un robo fallido, y fundamentalmente tomadores de rehenes⁶. Generalmente la negociación en situación de crisis no la inicia un experto sino el primer agente de las fuerzas de seguridad en llegar a la escena (Strentz, 2006).

La primera publicación acerca de los principios modernos de negociación en situación de crisis y especialmente en escenarios de toma rehenes es “Psychologist With a Gun”⁷ en 1974

⁶ Obtenido de Defense Information Access Network, United States State Department (1987). Hostage negotiation: a matter of life and death.

⁷ Traducción al español: “Psicólogo con un arma” haciendo alusión a las dos profesiones del autor: psicólogo y policía.

cuyo autor es el detective y psicólogo de la policía de Nueva York⁸ Harvey Schlossberg (1974), que identificó la necesidad de formar profesionales capacitados especialmente para intervenir en situaciones de crisis. En sus investigaciones, Schlossberg (1974) instituyó otros principios psicológicos en el trabajo policial, incluida la evaluación psicológica⁹ de los aspirantes a ingresar a las fuerzas de seguridad y el uso de la hipnosis¹⁰ en entrevistas con sospechosos y testigos (Goleman, 1988). En la misma línea, el ex agente del FBI Chris Voss (2016), refuerza la importancia de la comprensión psicológica de los escenarios de negociación declarando “allí me di cuenta que sin una comprensión profunda de la psicología humana, y sin aceptar que los seres humanos somos animales irracionales, locos e impulsivos que se dejan llevar por las emociones, toda la inteligencia y toda la lógica matemática del mundo resultan de poca ayuda en la interacción tensa y mudable que supone la negociación entre dos personas” (Voss, 2016 p. 19)

2.3.3. MODELO DE ESCALERA DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

Las fuerzas de seguridad de distintos países han realizado esfuerzos para poder simplificar la capacitación acerca de conceptos de negociación que habitualmente forman parte del mundo de las Ciencias Económicas, la política y el derecho. Para el caso, la Unidad de Negociación de Crisis del FBI desarrolló el Modelo de Escalera de Cambio de Comportamiento¹¹ (Tabla 3) (Vecchi, 2003) y la Unidad de Negociación de Crisis de la Policía de Singapur también ha realizado un desarrollo similar, siendo reconocidas como unidades especializadas capacitadas en estas técnicas (Greenstone, 2005).

⁸ Actualmente profesor universitario (2022).

⁹ Una evaluación psiquiátrica, o evaluación psicológica, es el proceso de recopilación de información sobre una persona dentro de un servicio psiquiátrico, con el propósito de hacer un diagnóstico. La evaluación suele ser la primera etapa de un proceso de tratamiento, pero las evaluaciones psiquiátricas también pueden utilizarse para diversos fines legales. La evaluación incluye información social y biográfica, observaciones directas y datos de pruebas psicológicas específicas. Por lo general, lo lleva a cabo un psiquiatra, pero puede ser un proceso multidisciplinario que involucra enfermeras, psicólogos, terapeutas ocupacionales, trabajadores sociales y asesores profesionales con licencia.

¹⁰ La hipnosis es definida por la sección 30 de la American Psychological Association (APA) como un estado de consciencia que envuelve un foco concentrado de atención y reducción de la consciencia periférica, la cual se caracteriza por un aumento en la capacidad de respuesta a la sugestión (Elkins *et ál*, 2015)

¹¹ También llamado “Modelo escalado de conducta variable”

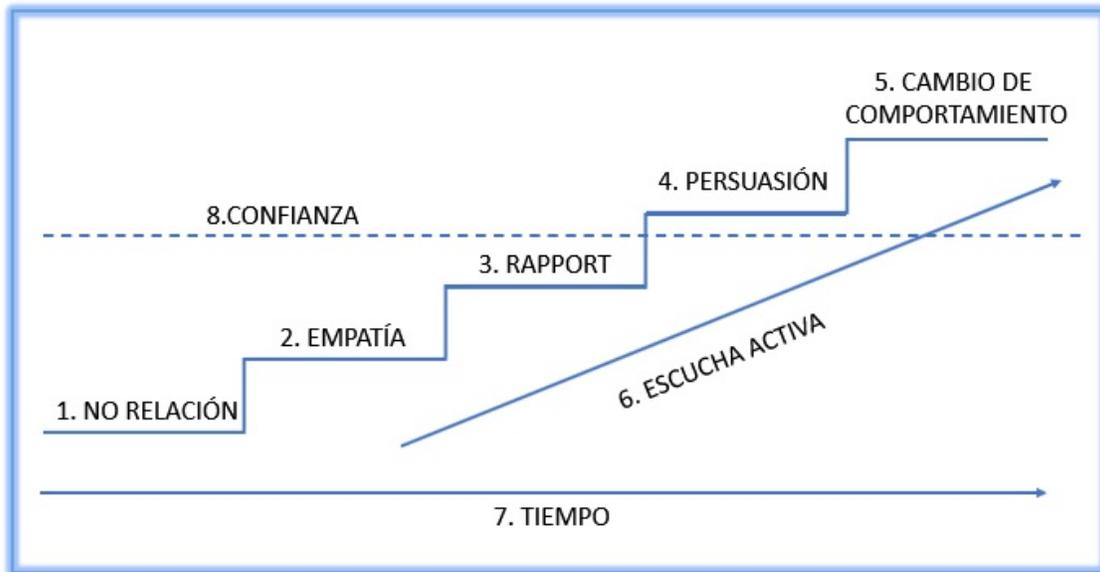


Tabla 3. Fuente: Elaboración propia.

El proceso de negociación en situación de crisis a través del modelo de la escalera de cambio de comportamiento tiene como objetivo lograr una modificación en la conducta del interlocutor, con la complejidad de no poder ofrecer nada a cambio. A continuación se describe brevemente cada uno de los escalones del modelo con el fin de exponer el concepto general, y se aclara que más adelante se profundizarán teóricamente cada uno de los puntos, y se adaptarán al campo de las Ciencias Económicas, en vista que son relevantes para el método de Negociación Relacional que se pretende construir en este trabajo:

1. **No relación.** El primer escalón es la “no relación” (tabla 3, n°1) en vista que el agente de seguridad que arriba a la escena desconoce a la otra parte, y a diferencia de las negociaciones comerciales donde existe la posibilidad de averiguar acerca del interlocutor, en este caso el encuentro es sorpresivo frente a un oponente del que, a priori, no se tienen referencias.
2. **Empatía.** El segundo escalón del modelo (tabla 3, n°2) es la “empatía”, y en este estadio el negociador pretende comenzar a construir una relación, mostrándose compasivo y comprensivo de los problemas de la otra parte, sin juzgarlo.
3. **Rapport:** El tercer escalón del modelo (tabla 3, n°3) es el “rapport”. Tal como se desarrollará más adelante en este trabajo, el rapport es la sintonía que se genera entre dos personas que comienzan a comunicarse de manera verbal y no verbal con notada similitud de tonos, gestos y expresiones. Es el paso previo a generar confianza.

4. **Persuasión:** El cuarto escalón del modelo (tabla 3, n°4) es “persuasión”. Este es el comienzo de la parte táctica de la negociación. Se trata de comunicar aplicando leyes persuasivas a fines de aumentar las posibilidades de aceptación de la propuesta. Una vez en confianza con la otra parte, la persuasión es más efectiva.
5. **Cambio de comportamiento:** el objetivo final de toda negociación en crisis es lograr una variación en la conducta del interlocutor, que generalmente es una rendición o entrega (tabla 3, n°5).
6. **Escucha Activa:** La escucha activa (tabla 3, n°6) acompaña todo el proceso de la negociación en crisis. es una “técnica” para escuchar atentamente y demostrarle a la otra persona que se le está prestando atención a través de parafrasear lo que ha dicho.
7. **Tiempo:** El tiempo (tabla 3, n°7) está presente en la negociación en crisis porque se considera un valor diferencial para el negociador de la fuerza de seguridad que podrá ser reemplazado en caso de agotamiento mientras que la otra parte no podrá descansar en ningún momento durante el proceso.
8. **Confianza:** La confianza (tabla 3, n°8) es un momento clave para la negociación en crisis y para la Negociación Relacional. Cuando se logra confianza con la otra parte, el interlocutor baja la guardia¹² y su nivel de escepticismo para mostrarse más receptivo a lo que el negociador pueda decirle. Es el fin de la parte estratégica y el comienzo de la parte táctica.

Resulta valioso para este trabajo exponer negociaciones no tradicionales, en las que la capacidad de relacionamiento tiene un rol protagónico en el proceso. A continuación el desafío consiste en traducir estos conceptos propios de otros mundos para trabajarlos dentro del terreno de interés: la Administración y las Ciencias Económicas.

2.4. COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, y facilita el logro de los objetivos establecidos. A su vez, fomenta el compromiso, responsabilidad, y participación de sus colaboradores, en un buen clima integrador de trabajo.

¹² “baja la guardia” es una expresión que se puede tomar de manera literal en las negociaciones en crisis y de manera metafórica o figurada para las negociaciones tradicionales.

A nivel interpersonal, la comunicación es la acción y efecto de comunicarse, el trato o correspondencia entre dos o más personas, y la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor¹³. El lenguaje verbal es la herramienta más popular de comunicación entre los seres humanos, y una de las razones que facilitó su mejor adaptación al medio (Richerson y Boyd, 2010). Sin embargo, una popular investigación ha medido el impacto de la comunicación, ponderando la influencia del mensaje y la receptividad del interlocutor sobre la base de tres factores: el lenguaje corporal con un 55% de incidencia, el tono de la voz con un 38% y, finalmente, las palabras o lenguaje verbal con un 7% (Meharbian, 1967)¹⁴. Es decir que de acuerdo a esta investigación y otras similares (Stimpson, 1999; Olascoaga, 2012) la información emitida a través del lenguaje corporal y el tono de voz representan más del 90% de la comunicación interpersonal, dejando en evidencia su importancia, y dando origen al concepto de Comunicación No Verbal (CNV) que incluye todo tipo de lenguaje sin la presencia de palabras, y que ha sido objeto de estudio de distintas ciencias como la lingüística, la psicología, la Teoría de la Comunicación, la sociología, la etnología, y la antropología cultural entre otras (Ueda, 1998).

Paradójicamente, el receptor del mensaje es más influenciado por el lenguaje corporal y el tono de voz que por las propias palabras, y es precisamente por este motivo que cobran especial importancia para todos los procesos de negociación interpersonal. Ignorar o desconocer la CNV en las negociaciones supone una pérdida importante de información. El entrenamiento de la percepción de los mensajes no verbales del interlocutor y la capacidad de decodificarlos o interpretarlos correctamente, permite adaptar el discurso a las necesidades del interlocutor y en consecuencia allanar el camino hacia un acuerdo.

2.4.2. EMOCIONES

La emoción es uno de los aspectos más importantes en la vida de los seres humanos por su relevancia en las relaciones interpersonales, que son en gran parte el origen del bienestar y el equilibrio físico y mental de las personas (Gordillo León, López Pérez, Mestas Hernández, 2014). Estas reacciones psicofisiológicas representan modos de adaptación de las personas a ciertos estímulos cuando perciben un objeto, persona, lugar, suceso o recuerdo importante. Psicológicamente, las emociones alteran la atención, modifican ciertas conductas de los individuos y activan redes asociativas relevantes en la memoria (De la Serna, 2018).

¹³ Definición de la Real Academia Española. Obtenido de: <https://dle.rae.es/comunicación>. Fecha de consulta 20 mayo 2020.

¹⁴ Esta investigación de Albert Mehrabian (1967) refiere específicamente a las emociones, hallando que el contenido emocional "viaja" más velozmente a través de los gestos que de la comunicación oral.

Toda comunicación presupone cierto tipo de emoción (Medina y Rodrigo, 2005), y en particular el lenguaje no verbal refleja las emociones, motivaciones y actitudes de las personas (Gordillo León, *ét al.* 2014). En este sentido, la expresión gestual de las emociones resulta importante para la comunicación y la interacción social (Navarro, 2013).

Las emociones condicionan e influyen a aquellos que las experimentan, y también a la parte que la observa (Van Kleef, De Dreu, y Manstead, 2010). La correcta decodificación e interpretación de las emociones (propias y ajenas), resulta relevante para las negociaciones interpersonales porque puede darle la información necesaria al negociador para animarse a actuar, consigue mejorar los procesos cognitivos, y su utilización estratégica optimiza el proceso y resultado de la negociación (Fromm, 2007).

Una negociación puede considerarse exitosa cuando cumple con múltiples derivaciones positivas, como la satisfacción de ambas partes por el resultado, las relaciones sostenidas en el tiempo, y el crecimiento social y económico (Pietroni, Kleef, De Dreu, y Pagliaro, 2008). Para lograr el éxito deseado, las emociones pueden ser el vehículo que interviene en la resolución (o no) de un conflicto entre las partes (Morris y Keltner, 2000). Estas pueden identificarse como positivas o negativas: las positivas resultan beneficiosas para la resolución de un conflicto u obtención de un acuerdo, mientras que las negativas consiguen competencia y alejamiento (Tabla 4).

CONSECUENCIAS DERIVADAS DEL TIPO DE EMOCIÓN PRESENTE EN LA NEGOCIACIÓN	
EMOCIÓN POSITIVA	EMOCIÓN NEGATIVA
Flexibilidad para concesiones Predisposición a la solución creativa de problemas Aumento de ganancias conjuntas Preferencia por la cooperación Reducción de tácticas engañosas Aumento de estrategias colaborativas	Desconfianza Menor oferta inicial Poca predisposición para obtener ganancias conjuntas. Aumento de defensa de la posición Aumento de rechazo de ofertas finales Incremento de estrategias competitivas Disminución del deseo de volver a trabajar juntos

Tabla 4. Fuente: Van Kleef, *et ál.* (2004).

Las emociones tienen impacto en las negociaciones interpersonales cara a cara, aunque existen estudios que han realizado mediciones en interacciones virtuales, como los sistemas de mensajería. Los programas (software) que permiten la expresión emocional a través de emoticonos¹⁵ mejoran la comunicación entre las partes y facilitan la formación de relaciones (Koltlyar y Ariely, 2013).

2.4.3. PERCEPCIÓN, EMPATÍA Y DECODIFICACIÓN

El género, la edad, la vestimenta, la apariencia física, la condición económica, las acciones, las expresiones faciales, el peinado, las joyas, el estado de las manos, las uñas, los dientes, el calzado, el modo de sentarse, el modo de hablar, los gestos nerviosos: todo es información.

La información es uno de los principales activos que puede tener un negociador profesional. Para que la información sea efectivamente útil, se debe aprender a decodificarla porque no será conducente observar un gesto si se desconoce su significado, como tampoco será útil conocer la interpretación de los detalles si no podemos observarlos. La percepción es la interpretación efectiva de la información, combinando la capacidad de observación y decodificación.

Los estudios acerca del impacto del lenguaje no verbal en la comunicación (McEntee, 1996; Ekman, 1978; D'Alton, 2005; Mehrabian, 1972; Preston, 2005; Grillner, Cangiano, Hu, Thompson, Hill y Wallen, citados por López *et ál.*, 2009) nos llevan a reflexionar acerca de la cantidad de información que dejamos pasar y que podemos aprovechar para mejorar nuestras relaciones personales, vínculos y en consecuencia nuestra capacidad negociadora. Es por ello que desarrollamos la percepción. Observar todo aquello que rodea las palabras es fundamental para poder entender realmente lo que nos quieren comunicar y poder aprovechar las oportunidades que se presentan ocultas¹⁶. La mayoría de las personas únicamente ven las cosas que piensan que están viendo, cuando en realidad existe más información que generalmente están excluyendo. El desarrollo de la percepción propone

¹⁵Representación de una expresión facial que se utiliza en mensajes electrónicos para aludir al estado de ánimo del remitente. Obtenido de: <https://dle.rae.es/emoticono>. Fecha de consulta 20 junio 2020.

¹⁶Miyamoto Musashi (1645) en su reconocido tratado sobre las artes marciales "*El libro de los cinco anillos*", señala que la observación y la percepción son dos temas distintos: el ojo que observa es más fuerte, el ojo que percibe es más débil. En las negociaciones comerciales la percepción es una relación entre lo que se ve, lo que se escucha, el entorno, y el conocimiento que se tiene para poder decodificar lo que realmente está sucediendo.

una perspectiva más amplia a la comunicación, pretendiendo obtener información no explícita o evidente, útil para allanar el camino de una negociación conflictiva.¹⁷

“La percepción es el proceso mediante el cual el espíritu completa una impresión de los sentidos, con un acompañamiento de imágenes.” Alfred Binet (1857-1911). En efecto, la percepción es tan importante en una negociación como cualquiera de nuestros sentidos. Así como a nadie se le ocurre participar de una reunión con los ojos vendados o los oídos tapados, tampoco se debe dejar de lado nuestra capacidad perceptiva. “Cuando hablamos (o escuchamos), nuestra atención se centra en las palabras más que en el lenguaje corporal. Aunque nuestro juicio incluye ambas cosas. El interlocutor está procesando simultáneamente el aspecto verbal y el no-verbal. Los movimientos del cuerpo no son generalmente positivos o negativos en sí mismos, más bien, la situación y el mensaje determinarán su evaluación” (Givens, 2000, citado por Preston, 2005).

Christina D’Alton (2005) afirma que la Comunicación No Verbal (CNV), surge con los inicios de la especie humana, antes de la evolución del lenguaje propiamente dicho. En la búsqueda de un lenguaje universal, Charles Darwin ha sido uno de los mayores estudiosos acerca de las manifestaciones que tenemos los seres humanos y los animales a la hora de experimentar una emoción. En su texto *“The Expression of Emotions in Man and Animals”*¹⁸ (1872) se plantea este concepto desde las bases de la selección natural y sugiere que algunos elementos de la expresión son comunes y universales entre todos los humanos y además en ciertos animales, como es el enojo. Por ejemplo, cuando un humano y un mono se enojan, ambos pueden experimentar un enrojecimiento de la cara. De esta manera, Darwin planteaba que hay similitud en las expresiones faciales y posturas corporales en diversas especies, las cuales responden a ciertas emociones.

Los gestos, signos y manifestaciones de los seres humanos posiblemente sean tantos como personas viven en la Tierra, y para el caso se ha realizado un proceso de selección de aquellos signos que el negociador profesional no debe ignorar. El especialista en lenguaje corporal Allan Pease (2003) en su libro *“El arte de negociar y persuadir”* describe los gestos positivos y negativos de las personas frente a una negociación. Se presenta a continuación una clasificación que ejemplifica algunos gestos que pueden ser advertidos por el negociador y cómo deben ser decodificados o interpretados para comprender su significado. Esta descripción (Tabla 5) ha sido comprobada de manera empírica por mi labor profesional y oportunamente publicada (Ordeix, 2012).

¹⁷Lo más interesante de esto, es que en la mayoría de los casos nuestro interlocutor no sabrá que obtuvimos esa información gracias a la percepción.

¹⁸ Traducción Español: La expresión de las emociones en el hombre y en los animales

SIGNOS CORPORALES POSITIVOS		SIGNOS CORPORALES NEGATIVOS	
Gesto o Emoción	Interpretación	Gesto o Emoción	Interpretación
Cabeza hacia el costado	Interesado en lo que estamos diciendo, se debe continuar con la presentación.	Mano sosteniendo la cabeza	Es señal de pérdida de interés, cansancio. La cabeza empieza a pensar en otra cosa.
Mano o puño sobre la mejilla	Persona interesada en lo que escucha. Si además está apoyada hacia adelante es un signo aún mayor de interés.	Dolor en la nuca	El interlocutor que se queja de un dolor en la nuca en realidad está sufriendo nervios, tensión y frustración.
Morder los anteojos o la lapicera	Es una forma de evaluación, quiere comunicar que está tomando una decisión. Es positivo. Está pensando, no tiene la respuesta y ocupa la boca.	Manos sobre las rodillas	Una persona sentada con las manos en las rodillas como si estuviera en la posición de largada de una carrera significa exactamente eso: se quiere ir.
Volcado sobre la mesa	Está prestando atención, quiere oír lo que le decimos. Si está inclinado hacia adelante hace un esfuerzo para escuchar. Y si se esfuerza es porque le resulta de interés.	Recoger pelusa imaginaria.	Sacarse supuestas pelusas del suéter o limpiar migas de la mesa (que ya está limpia) es propio de una persona que no está de acuerdo con lo que se dice y está pensando en la manera de expresar su disconformidad
Manos juntas	Las manos juntas como si estuviera rezando, es un gesto de alguien que está confiado y tranquilo.	Frotarse las manos	Un gesto de asociación negativa: posiblemente esté pensando en una revancha o una venganza.
Pulgares fuera del pantalón	Las manos dentro del bolsillo dejando los pulgares fuera del pantalón son una señal de seguridad, aunque también podría interpretarse como una actitud arrogante.	Parpadear muy lentamente	Dejar los ojos cerrados algunos segundos puede ser interpretado como una señal de soberbia. Es un gesto de alguien que se siente mejor que el otro, más inteligente, o más elegante. Genera desprecio.
Las manos detrás de la cabeza.	Los dedos entrelazados detrás de la nuca es un gesto usado exclusivamente por los hombres que dominan un determinado tema, están muy confiados y es una posición de liderazgo.	Sentarse con la silla dada vuelta.	Apoyar el pecho sobre el respaldo de la silla es un gesto masculino. Representa dominio, control y superioridad. El respaldo lo cubre de un supuesto ataque y la posición de las piernas abiertas se considera agresiva.

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia

2.4.3.2. EMPATIA

La Real Academia Española define la empatía como un sentimiento de identificación con algo o alguien; y la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos¹⁹. En una negociación, ser empático es reconocer y respetar los valores, opiniones, deseos, posturas y metas de la otra parte con la misma deferencia que a los propios (Budjac Corvette, 2011).

Las diferencias de personalidad pueden afectar la habilidad de empatizar, porque las personas tienen mayor o menor nivel de sensibilidad. Aquellos negociadores que no presentan esta capacidad innata deben necesariamente “ponerse en los zapatos del otro”, y reconocer lo que para su interlocutor es importante (Fisher, 1981). Esta acción por sí misma crea empatía, baja las barreras de escepticismo y permite vislumbrar un espacio de posibles coincidencias, que no puede ser visto de otro modo.

2.4.3.3. DECODIFICAR CORRECTAMENTE LA CNV

La sensibilidad interpersonal es la habilidad para sentir, percibir con exactitud, y responder apropiadamente al entorno social (Bernieri 2001). El reconocimiento del estado emocional a través de la expresión no verbal, es una de las principales características que debe tener el negociador profesional y uno de los componentes fundamentales de la inteligencia emocional (Matthews, Zeidner, y Roberts, 2002).

Resulta habitual en las negociaciones que existan expresiones verbales que se contraponen al lenguaje no verbal. Esta incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace brindará información valiosa para quien pueda decodificar la CNV. Los mensajes no verbales se transmiten desde múltiples canales: el tono, ritmo y volumen de nuestra voz, los gestos y expresiones de la cara, el contacto visual o el movimiento de las manos. Todo comunica y presenta información que puede ser clave en una negociación (Palacios, 2008).

La falta de atención sobre los aspectos no verbales es una de las razones por las que las negociaciones no llegan a acuerdos satisfactorios para ambas partes, porque ignorando la CNV aumenta la percepción que las propias preferencias son opuestas a las del otro (Gordillo León, *et ál*, 2014). Esta percepción distorsionada puede reducirse a través de la correcta interpretación de la expresión emocional verbal y no verbal, generando la integración de la negociación (Pietroni *et ál.*, 2008).

¹⁹ Obtenido de <https://dle.rae.es/empatia> Fecha de consulta: 20 junio 2020.

Por una lado, la correcta decodificación de CNV como estrategia en la negociación ha evidenciado efectos positivos sobre las relaciones futuras de los negociadores, sobre la eficacia en el cierre de tratos y en la consecución de concesiones (Gordillo León, *et ál.* 2014). Por otro lado, los negociadores suelen realizar demandas más extremas cuando se enfrentan a expresiones de índole negativo (Kopelman *et al.* 2006).

Una vez manifestada la importancia del lenguaje no verbal en la comunicación resulta relevante señalar algunas recomendaciones para su decodificación sin cometer errores (Pease, 1984), y a la vez, como parte de la negociación, saber qué podrían estar observando de nosotros. Aquellas personas que interpretan con precisión las emociones a través de las expresiones no verbales, son negociadores más eficaces (Anger, Der, White, Hoon, y Chuan, 2007). Los tres campos elementales para una correcta decodificación de la CNV son: agrupación, contexto y cultura:

A. Agrupación. Allan Pease (1981) sugiere no mirar un único gesto, sino tratar de observar los gestos en conjunto con su respectivo entorno para poder decodificar con precisión la información que proporciona el lenguaje no verbal²⁰

Al igual que el lenguaje hablado, el lenguaje del cuerpo tiene palabras, frases y cierta puntuación. A su vez, los gestos se producen en frases o grupos e invariablemente reflejan la verdad sobre los sentimientos o actitudes de una persona. Para crear un vínculo con el otro es recomendable ver en su conjunto los gestos para poder entender lo que consciente o inconscientemente nos está queriendo decir. Squicciarino (1990, p.30) sostiene: "...el estilo gestual de una persona es el producto de su bagaje cultural y profesional, de su edad, de su sexo, de su estado de salud, de su nivel de cansancio, etc. Para que los gestos sean correctamente evaluados tienen que ser siempre considerados como parte de un todo"

Lustberg (1992) enfatiza la importancia de la expresión del rostro en su conjunto. Clasifica tres tipos de rostros: abierto (es el ideal para el orador; supone una expresión de animación con líneas horizontales en la frente y cejas elevadas con frecuencia), neutro (solo se mueve la boca; tiene aspecto de inerte), cerrado (con una línea vertical entre las cejas, se arruga el ceño, los músculos se endurecen; es, normalmente, la expresión del enojo).

²⁰Una de las tantas historias acerca del Dr. Sigmund Freud cuenta que una paciente suya le expresaba verbalmente la felicidad de su matrimonio mientras inconscientemente jugaba con su anillo de casada poniéndoselo y sacándoselo del dedo anular. El Dr. Freud se dio cuenta de la importancia de ese gesto inconsciente y no se sorprendió cuando empezaron a salir a la luz los problemas del matrimonio.

En definitiva, el negociador perceptivo debe considerar la agrupación en su análisis, ya que no solo identificará los gestos, sino que también sabrá qué significan de manera aislada, y en su conjunto, para evitar errores de interpretación.

B. Contexto. Los gestos pueden tener diversos significados de acuerdo al contexto. Por ejemplo, si una persona se toca la cabeza podría ser una señal de nervios, transpiración, caspa o una manifestación de desconfianza. En la misma línea, cruzarse de brazos puede considerarse una actitud negativa, pero si un día de invierno vemos a una persona sentada en un banco de plaza con los brazos y piernas cruzadas, no debería ser interpretado como una mentira o una mala predisposición para escuchar, sino que simplemente tiene frío (Pease, 1982). Es decir que los mismos gestos, según el contexto, pueden variar su significado.

Hoy en día, los códigos de apariencia, vestimenta y aspecto exterior han evolucionado. A continuación, se describen las recomendaciones de varios autores y se observa que aquello que marcan como “actual” ya no puede tomarse al pie de la letra.

Respecto de la vestimenta, Squicciarino (1990) señala que la indumentaria posee siempre un valor simbólico social y este valor es percibido inmediatamente por el interlocutor: “La indumentaria ha representado en el pasado, y en parte hoy todavía, una importante función de refuerzo, de acentuación de la distinción del estatus social y de distanciamiento formal, que se manifiesta en el comportamiento en el espacio...” (Squicciarino, 1990, p.31). Nigro (2012) señala que el negociador podrá elegir las prendas de vestir adecuadas para cada ocasión y sus adornos, pero otros elementos como los gestos, la piel, y el físico solo pueden ser parcialmente dominados. Squicciarino (1990, p.36) agrega: “El aspecto exterior desempeña un papel importante para fijar y mantener una imagen de nosotros mismos, y tiene un peso considerable de cara a la autoestima y al sentimiento de seguridad en la propia persona”. Y finalmente Colombo (2011) menciona que las características de la apariencia personal dan impresiones al público sobre: el atractivo del orador, su estatus, el grado de conformidad que provoca en la audiencia, su inteligencia, su personalidad, la clase social a la que pertenece, su estilo y su gusto, su sexualidad y su edad²¹.

²¹En la actualidad las personas de negocios, los oradores, conferencistas y profesionales del management no cumplen necesariamente con estas recomendaciones y aun así son exitosamente persuasivos con sus interlocutores. Esto ocurre porque ubicándose en un contexto determinado, la ponderación acerca de aspectos referidos a la vestimenta, tatuajes, aros o el largo del cabello o la barba no es tan elevada como en otras épocas. Quién prejuzga elementos de aspecto físico o estético antes de (sigue)

C. Cultura. Los gestos son distintos de acuerdo a la cultura. Es así que, por ejemplo, los orientales y los occidentales se saludan con gestos diferentes. En la Argentina, la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires publicó un cuadernillo llamado *Comunicación no verbal* (1987) perteneciente a la Cátedra de Lingüística Interdisciplinaria, cuya titular es la profesora Elvira Narvaja de Arnoux. En este valioso texto se describe la “Kinésica” como una de las ciencias que estudian lo no verbal. Kiné, en griego, significa “movimiento”. La “kinésica” es el estudio de los gestos, las posturas y los movimientos faciales. Cada cultura tiene un código gestual característico y algunos pueblos utilizan, para comunicarse, más gestos que otros. En general, los gestos se clasifican en tres grandes grupos: 1. Emblemas o universales: son los que tienen una significación uniforme en casi todo el planeta (el sí y el no, por ejemplo), 2. Ilustradores: son los gestos que utiliza cada hablante en sus manifestaciones orales (de fundamental importancia para enfatizar lo que se está diciendo), 3. Adaptadores: se refieren a cada situación específica. Pueden ser autodirigidos (morderse las uñas); heterodirigidos (tocar o pellizcar al oyente); o dirigidos a objetos (jugar con la lapicera o hacer garabatos en el papel). Knapp (1992), agrega a esta clasificación los gestos reguladores. Son actos no verbales que mantienen y regulan toda la naturaleza del hablar y del escuchar entre dos interactuantes. Indican al que habla, entre otras posibilidades, que continúe, repita, se extienda en detalles, se apresure, o conceda la palabra quien escucha.

Los pueblos también se diferencian por su manejo de las distancias (Nigro, 2012). Cheri Huber (2003), señala que el uso de las distancias tiene que ver con culturas de contacto (latinoamericanos, mediterráneos y árabes) y de no contacto (europeos del norte, americanos del norte, hindúes, chinos y japoneses). Se pueden producir, entonces, gestos de molestia por invadir la zona íntima si la persona no conoce los códigos no verbales de esa cultura. Sin embargo, también existen expresiones sin carga cultural que son propias de los seres humanos. Paul Ekman (1975) desarrolló una lista de emociones básicas a partir de investigaciones transculturales y concluyó que existen microexpresiones faciales universales. Estas son: alegría, ira, miedo, asco, sorpresa, tristeza y desprecio.

(viene de página anterior) detenerse en la sustancia, no es considerado lo suficientemente inteligente. Solo basta abrir el periódico y observar que hoy en día las personas más poderosas del mundo rara vez usen corbata.

2.4.4. NEGOCIACIÓN CON (O SIN) PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

La PNL surge como modelo de procesamiento y conducta creado por Richard Bandler y John Grinder (1975) y versa sobre la interrelación dinámica entre los tres procesos básicos mediante los cuales construimos nuestros modelos del mundo: la mente (neuro), el lenguaje (lingüística) y la forma en que ambas interactúan (programación).

- **Neuro:** nuestro comportamiento es el resultado de una serie de procesos neurológicos y cualquier aprendizaje involucra todo el sistema nervioso.
- **Lingüística:** es el instrumento de comunicación verbal y no verbal que tenemos los seres humanos para expresar lo que ocurre en nuestro sistema nervioso.
- **Programación:** son los patrones de comportamiento aprendidos a través de la experiencia y el entorno (Tosey, P. y Mathison, J., 2006). Como proceso de aprendizaje, los seres humanos construimos todo tipo de esquemas (programas); ser consciente de estos programas/hábitos que ya tenemos fijados, ayuda a mejorar nuestra forma de relacionarnos con nosotros mismos y los demás.

Este estudio sobre los procesos mentales y la percepción humana tiene como objetivo intentar definir patrones sobre nuestra conducta, relacionándolo con el lenguaje, y analizar como procesamos la información externa respondiendo a nuestro mapa de la realidad. En consecuencia, buena parte de la PNL se dedica a aprender cómo pensar y comunicarnos de manera más eficaz con nosotros mismos y con los demás (Ready, Burton, 2011). En este sentido, el conocimiento de estas habilidades es un diferencial para el negociador, que podrá desarrollar su capacidad perceptiva propia, del entorno, y de su interlocutor en la mesa de negociación.

2.4.4.2 SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN

Los creadores de la PNL (Bandler, Grinder, 1979) señalan que los seres humanos recibimos información a través de nuestros sentidos (olfato, tacto, gusto, vista y oído), y la utilización de los mismos es diversa en todas las personas. De acuerdo con esta variación, la PNL entiende que la percepción del entorno se realiza a través de tres canales, agrupando a las personas en: visuales, auditivas y kinestésicas. Estos canales son denominados “sistemas de representación”. La correcta identificación del sistema de representación que utiliza el interlocutor es una ventaja para el negociador que querrá obtener información, y a su vez saber, de acuerdo a las características identificadas en el otro, cuál es el mejor canal para expresar sus ideas a la hora de persuadir. Ready y Burton (2011) describen características particulares para cada caso:

- Las personas visuales perciben mejor su entorno mediante el sentido de la vista y le dan especial importancia al aspecto exterior o estético de las cosas. Se caracterizan por tener una respiración rápida y hablar más rápido de lo normal. Su tono de voz es alto, la postura rígida, y disfrutan especialmente de actividades agradables a la vista como el teatro, el cine, la fotografía, el arte, los paisajes, etc.
- Las personas auditivas perciben mejor su entorno mediante el sentido del oído, le dan especial importancia a las palabras, el tono de voz y la velocidad al hablar. Se caracterizan por tener una respiración amplia y pausada, con un estilo distendido. Utilizan palabras referidas a la audición (escucha, oye) y disfrutan especialmente de actividades relacionadas con lo auditivo: la música, los cuentos, hablar con otras personas, etc.
- Las personas consideradas kinestésicas perciben mejor a su entorno a través del tacto, el movimiento, las sensaciones y las emociones. Se caracterizan por tener una respiración profunda, de ritmo lento, y su postura es muy distendida. Debido a que son más sensibles que las visuales y las auditivas, necesitan sentir y palpar físicamente las cosas, y disfrutan especialmente de actividades deportivas, físicas, y del contacto con otras personas.

Los autores Allan Pease y Bárbara Pease (2006) señalan que el 35% de la sociedad prefiere sistema de representación de información visual, un 25% el canal auditivo y el 40% restante el canal kinestésico.

2.4.4.3. LOS OJOS COMO FUENTE DE INFORMACIÓN

El lenguaje corporal nos ofrece maravillosos indicios sobre cuál puede ser el sistema de representación de las personas (Ready, Burton, 2011). En este sentido, Bandler, R., Grinder, J. (1979) observaron que los humanos movemos los ojos en direcciones sistemáticas dependiendo del sistema de representación al que accedemos.

Estos movimientos de los ojos dan lugar a seis diferentes claves de acceso, que son denominadas de esa manera porque permiten identificar (o descubrir) el tipo de sistema representativo que está teniendo el interlocutor en un momento determinado, lo que será de utilidad del negociador para conocer la forma de procesar sus pensamientos y saber cómo abordarlo.

La dificultad de la utilización de los ojos como fuente de información radica en que estos movimientos oculares pueden producirse en una fracción de segundo y forman parte de un conjunto de gestos, aunque un negociador entrenado podría detectarlo sin inconvenientes. Una forma no compleja de reconocer las claves de acceso ocular será observar hacia donde

se dirigen los ojos del interlocutor al responder alguna pregunta que le hayamos hecho (Bandler, Grinder, 1979). En este sentido, se identifica que el interlocutor recurre al campo de lo visual si junto con su respuesta torna los ojos hacia arriba, ya que estará recordando o creando imágenes en ese momento. En cambio, si se observa que junto a la respuesta, su mirada es al frente, es un indicador de ingreso a la clave auditiva, a través de un audio recordado o creado. Finalmente, si su mirada es hacia abajo, consideraremos que está consultando con sus emociones o realizando un diálogo interno.

Una vez establecida una primera clasificación entre visual, auditivo o kinestésico, Ready y Burton (2011) señalan que se podría practicar una segunda clasificación observando si los ojos están direccionados hacia la izquierda o la derecha. En este sentido, se considerará visual construido cuando los ojos se direccionen arriba a la derecha, esto significa que estará creando imágenes nuevas y visualizando algo que se imagina, pero que no ha visto en la vida real. En cambio será visual recordado cuando su mirada se dirija hacia arriba pero a la izquierda, que hace referencia a la visualización de un recuerdo o alguna imagen vista con anterioridad. Cuando la mirada está al frente pero hacia la derecha, el interlocutor estará oyendo algo que se imagina pero que no ha oído antes, como un nuevo sonido (audio construido); en cambio si la mirada es hacia el frente y a la izquierda, será un recuerdo de un sonido ya ha oído antes (audio recordado). Por último si la mirada es hacia abajo a la derecha está conectando con sus sentimientos y emociones (kinestésico), y en el caso de una orientación hacia la izquierda se lo conoce como diálogo interno, es decir que está conectando consigo mismo y se habla internamente.

La imagen a continuación (Tabla 6) explica las seis claves de acceso ocular que permiten utilizar a los ojos como fuente de información. Está ilustrada para entenderla como si el lector observara el rostro de su interlocutor, y por lo tanto muestra cómo se verían sus movimientos oculares.

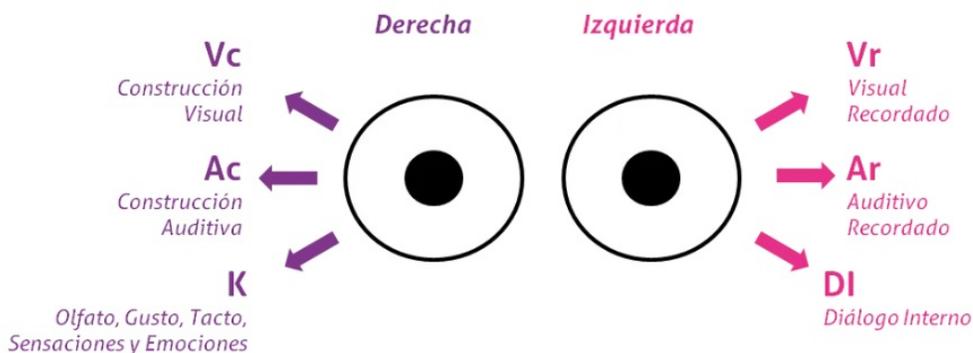


Tabla 6. Fuente: Ready y Burton (2011)

Es importante aclarar que el orden anteriormente descrito es funcional para personas diestras, y por lo tanto, en el caso de las zurdas será a la inversa. Será tarea del negociador reconocer cuál es el hemisferio dominante del su interlocutor. Si la negociación es de forma presencial, bastará con observar la mano con la que escribe o toma el teléfono.

Otras claves de acceso ocular son las que aporta Valdez (2000) al evaluar cómo la mirada del interlocutor puede brindar información. Una mirada de frente con parpadeo eventual da a entender interés y concentración; y en un análisis más específico, se puede prestar especial atención a las pupilas. Un estudio llevado a cabo por los psicólogos Blanco y Maltzman (1977) demuestra cómo cambian el estado de las pupilas según lo que se oye u observa. Los participantes del estudio fueron invitados a escuchar algunos fragmentos de tres libros: uno erótico, otro agresivo y un tercero neutral. En un primer momento las pupilas se ensancharon al escuchar los tres relatos (solemos mostrar interés ante algo nuevo) pero sólo se mantuvieron dilatadas cuando escucharon la lectura sobre la agresión y el erótico, mientras que con el neutral se fueron contrayendo a medida que perdían el interés. Es decir, el tamaño de las pupilas varía según si estamos más o menos interesados. A su vez, Eckhard Hess y James M. Polt (1964) revelaron que cuando las personas están muy centradas en una actividad que requiere prácticamente de toda su atención para llevarla a cabo, las pupilas se expanden; Por otra parte, una mirada de frente y con gestos fuertes podría indicar que el interlocutor se encuentra a la defensiva o en posición de reto; una mirada perdida denota distracción o desconcentración y, finalmente refleja incomodidad, evitación, molestia o defensa si esta fuese de lado a lado.

2.4.4.4. RAPPORT

El "rapport"²² es el fenómeno en el que dos o más personas perciben que están en "sintonía" psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí (Stewart, D. 1998). Desde principios del siglo pasado, se ha pensado que la presencia de un alto grado de rapport entre los individuos crea una poderosa influencia interpersonal y capacidad de respuesta. Por ejemplo, el rapport se ha descrito como la calidad de la relación que ocurre antes o durante la aparición de una mente colectiva en una multitud (Park & Burgess, 1924), la sugestión de una persona en un proceso de hipnosis (Ordeix, 2012), el cumplimiento del paciente con los regímenes médicos (DiMatteo y DiNicola, 1982) y el cambio de actitud en una negociación en crisis (Voss, 2016).

Linda Tickle-Degnen y Robert Rosenthal (1990), ofrecen una conceptualización para identificar los correlatos no verbales asociados con "rapport" y describen la naturaleza de

²²La palabra deriva del verbo francés *rapporter* que literalmente significa llevar algo a cambio (Manser, M; Turton, N. 1998).

"rapport" en términos de una estructura dinámica de tres componentes interrelacionados: atención mutua, positividad y coordinación. Linda Tickle-Degnen y Robert Rosenthal (1990) proponen que la ponderación relativa de estos componentes en la experiencia de rapport se transforme en el transcurso de una relación en desarrollo entre los individuos, y concluyen que, en las interacciones tempranas, la positividad y la atención son más importantes que la coordinación, mientras que en las posteriores interacciones, la coordinación y la atención son los componentes con mayor peso.

Según la PNL (Ready, Burton, 2011), un buen rapport se logra en 3 etapas:

- **Calibración:** es el proceso de aprender a leer las respuestas inconscientes y no verbales de la otra parte durante una interacción, con el propósito de influir en el interlocutor. La escucha activa y la empatía son características esenciales para el negociador en esta etapa.
- **Reflejo (o efecto espejo):** se busca entrar en confianza y simpatía con el interlocutor, para eso, utilizamos "el espejo" adoptando, de manera sutil, su postura, su tono de voz, sus palabras. Es una etapa de cumplimiento esencial para negociaciones en crisis.
- **Influencia:** una vez finalizada la etapa anterior, consideramos estar en sintonía con nuestro interlocutor, lo que significa que la comunicación fluirá logrando que ambos estén a gusto. En estado de sintonía, se establece confianza (que es el objetivo de la parte estratégica del método de Negociación Relacional), el interlocutor presta atención, escucha y está más abierto para comprender los argumentos del negociador, y en consecuencia, será un momento propicio para iniciar el proceso de persuasión e influencia.

La etapa del reflejo del rapport es la más significativa. El reflejo o efecto espejo es una técnica que utiliza el negociador profesional y consiste básicamente en imitar. Este comportamiento natural de los humanos (y algunos animales), hace que nos copiemos unos a otros con la intención de hacernos sentir cómodos. El reflejo puede identificarse con patrones del habla, del lenguaje corporal, el vocabulario, la cadencia o el tono de voz. Es un comportamiento inconsciente para el profano (rara vez detecta cuando se pone en práctica) y es un signo que entre dos personas se está desarrollando un vínculo, hay sintonía y están estableciendo el tipo de compenetración que produce confianza (Voss, 2016).

El especialista en negociaciones en crisis y ex agente del FBI Chris Voss (2016), describe que el reflejo como etapa del rapport se basa en un principio biológico básico: tememos aquello que es diferente y nos atrae lo que es similar a nosotros. Y cuando el negociador profesional

lo pone en práctica de forma consciente, la aplicación correcta del reflejo es el arte de insinuar que existe una similitud con la otra persona “confía en mí: vos y yo nos parecemos” le dice el reflejo al inconsciente del otro (Voss, 2016).

Las autoras Ready y Burton (2011) recomiendan algunas maneras rápidas de mejorar la capacidad de generar rapport: en primer lugar sugieren poner interés genuino en descubrir qué es importante para el interlocutor, atender y tratar de percibir cuáles son las emociones de ambas partes. En una negociación, actuar como un observador distanciado de ambas posturas quizás sea la mejor perspectiva (la más madura), en la que podemos evaluar una situación determinada. Otra sugerencia de Ready y Burton (2011) es tratar de identificar las palabras, frases preferidas y la manera de hablar del interlocutor, para incorporarlas con sutileza durante la conversación, mientras se respira al unísono con la otra persona. A su vez, observar cómo le resulta más fácil controlar la información al otro, mejorará la capacidad de rapport: ¿Prefiere los detalles o un panorama general? Al hablar, el negociador retroalimenta a su interlocutor, dándole información en fragmentos y tamaño similar; simultáneamente, esto servirá para indagar e investigar sus intenciones (su propósito subyacente); una recomendación clave es incorporar una postura similar a la del receptor, ya sea con el lenguaje corporal, gestos, tono de voz y velocidad, para finalmente respetar su tiempo, preferencias y recursos económicos que seguramente serán de importancia para la otra parte.

2.4.4.5. CRITICAS DE LA COMUNIDAD CIENTÍFICA

La programación neurolingüística es fuertemente criticada por algunos científicos que la consideran una pseudociencia, basados en el argumento que los fundamentos de la PNL como los sistemas de representación sensorial o los movimientos oculares, no presentan evidencia y que no ofrecen ninguna explicación a nivel neuronal.

Witkowski (2010) publicó un artículo luego de analizar las pruebas empíricas de la PNL y resuelve que más de la mitad de los estudios sobre los cuales se basa son falsos y que a nivel neuronal, la PNL no ofrece ninguna explicación en absoluto y que no tiene nada en común con las disciplinas académicas de la lingüística o la programación. Como consecuencia escribe “Mi análisis lleva innegablemente a la afirmación de que la PNL es un sedimento pseudocientífico, que debería ser archivado para siempre” (Witkowski, 2010).

Del mismo modo, Roderique-Davies (2009) expone en su ensayo “neuro-linguistic programming: cargo cult psychology?” que usar la palabra “neuro” en la PNL sería fraudulento, dado que la PNL no ofrece explicación alguna a nivel neuronal y se podría argumentar que su uso se alimenta falazmente de la noción de credibilidad científica.

En cuanto a las afirmaciones de los fundamentos sobre los sistemas de representación, Sharpley (1984) concluye que existe poca evidencia de la utilidad de la PNL como una herramienta de orientación eficaz. A su vez, el comité de investigación del Consejo Nacional de Investigación de Estados Unidos dirigido por Daniel Druckman (1988) advierte que la comisión encontró poca o ninguna evidencia para apoyar los supuestos de la PNL o para indicar que es eficaz como estrategia de influencia social y afirma: “Se supone que mediante el seguimiento de los movimientos oculares y el lenguaje del otro, un conocedor de la PNL podría identificar los pensamientos de la persona, sus sentimientos y opiniones. No hay evidencia científica para estos supuestos”.

En consecuencia, las herramientas de PNL no fueron utilizadas en los experimentos propuestos en este trabajo, aunque en pruebas empíricas de muestras pequeñas han presentando resultados positivos. En otras palabras: si bien su efectividad no pudo ser comprobada con rigor científico, se verificó, en la práctica, que se obtienen efectos satisfactorios con la utilización de herramientas de PNL en un proceso de negociación interpersonal.

2.5. CONFIANZA

En este trabajo se plantea la confianza como el primer objetivo parcial que debe tener el negociador profesional en la parte estratégica, para luego pasar a la parte táctica. En efecto, la confianza es un asunto central en la negociación en vista que las partes recogen información entre sí, y tienen que decidir en qué medida una información es fiable y o inexacta.

2.5.2. CONFIANZA INTERPERSONAL

La confianza interpersonal “es la expectativa general sostenida por un individuo de que las palabras, las promesas, las afirmaciones escritas u orales de otras personas pueden ser tenidas como ciertas” (Rotter 1980, p.1, en Lewickiet al, 1999, p.363), y se basa en las experiencias pasadas de los individuos.

Rotter (1967, 1971, 1980) señala que la confianza interpersonal funciona como una variable de personalidad con efectos importantes en las relaciones sociales, y clasifica a las personas de acuerdo al grado de confianza interpersonal (alta o baja) que presenten en una situación determinada:

- Las personas con alta confianza interpersonal imponen niveles de moralidad elevados y en consecuencia es menos probable que mientan, engañen o hagan trampas. Creen que los demás merecen confianza y tienen que demostrar que ellos también.
- Las personas con baja confianza interpersonal se encuentran a la defensiva porque no creen que la otra parte se vaya a comportar de una manera moralmente adecuada y en consecuencia se sienten menos presionados para comportarse correctamente, dando lugar a posibles mentiras, engaños, etc.

Según Rotter (1971) la diferencia no está en que los que tienen alta confianza interpersonal sean más crédulos que los que la tienen baja, sino que ante situaciones en las que no se tiene certeza sobre la información recibida, existe una presunción de confianza y buenas costumbres, mientras que los que tienen baja confianza interpersonal lo plantean al revés: no la dan validez lo manifestado hasta analizar las evidencias.

2.5.3. CONFIANZA COMO OBJETIVO DE LA PARTE ESTRATÉGICA Y BASE PARA LA PERSUASIÓN

Un error humano común es hacer atribuciones a la otra parte cuando existe una falla en el acuerdo, o si la capacidad persuasiva del negociador no es eficaz. En este sentido, Budjac Corvette (2011) resalta con énfasis que el negociador es el factor decisivo en el esfuerzo de persuasión, es quien está presentando el razonamiento y el respaldo de sus propuestas, y quien está pretendiendo navegar en las emociones del otro. En definitiva, si el negociador no es confiable o creíble, no podrá persuadir.

La credibilidad proviene de dos fuentes: la primera es la habilidad del negociador, su expertiz y su conocimiento del problema; la segunda es su comportamiento como persona, incluyendo su compostura, su enfoque, la confianza que transmite, su reputación y su ética (Lewicki y Bunker, 1996).

La credibilidad está asociada a la confianza. Shapiro, Sheppard, y Cheraskin (1992) identifican tres grupos según tipos y grados de confianza: la confianza basada en la disuasión, la confianza basada en el conocimiento y la confianza basada en la identificación:

- La confianza basada en la disuasión se utiliza para obtener la aprobación del argumento del negociador o un acuerdo sobre su propuesta, cuando la aceptación o acuerdo están motivados por el miedo a las consecuencias. El uso del poder coercitivo no está relacionado con la persuasión, sino con la obligación (este tema

se desarrollará en profundidad más adelante), y en consecuencia la aceptación obtenida de esta manera es normalmente temporal y a menudo provoca represalias.

- La confianza basada en el conocimiento puede ser utilizada para aumentar los niveles de credibilidad del negociador porque no refiere a la habilidad, sino que proviene de la reputación e integridad que presenta quien negocia. Las personas tendemos a construir una base de conocimientos acerca de otros. En este sentido, este tipo de confianza no se limita a la honestidad y la integridad, sino que también incluye la familiaridad y experiencias previas con el otro que permitan prever su comportamiento e identificar que hará (o no) en una situación determinada (Budjac Corvette, 2011). Este concepto ayuda a explicar por qué la credibilidad es tan difícil de recuperar una vez que se ha perdido.
- La confianza fundada en la identificación es quizás la más poderosa en términos de eficacia para los acuerdos, y proviene del entendimiento, el respeto, los valores compartidos, la empatía, la conexión entre las partes y el rapport, como se ha expuesto anteriormente. En una negociación, la confianza corre en ambas direcciones (Lewicki y Bunker, 1996) y, como se desarrollará más adelante, el principio persuasivo de simpatía y similitud (Cialdini, 1990) determina que las similitudes entre los seres humanos generalmente hacen que la comunicación resulte más fluida y en consecuencia aumente la probabilidad de éxito del acuerdo.

Shapiro, Sheppard, y Cheraskin (1992) señalan que, en una negociación, presionar dañará la credibilidad, y que estar a la defensiva también lo hará. A su vez, marcan que se debe ser asertivo en lugar de agresivo, que es mejor darle tiempo a la otra parte para evaluar y decidir, y destacan que a las personas les gusta tomar sus propias decisiones. La empatía del negociador, su confianza y su compostura lo ayudarán a perfeccionar un enfoque diplomático.

CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO PARTE TÁCTICA

ACTITUDES – PERSUASIÓN - DECISIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN AL TEMA

Reducida a su esencia, una negociación es una forma de comunicación interpersonal. Los procesos de comunicación, verbales y no verbales, son fundamentales para lograr las metas de una negociación y resolver conflictos. Gran parte de la comunicación durante una negociación no se centra en las preferencias de un negociador (Carnevale, Pruitt y Seilheimer, 1981), sino en el consenso con la otra parte (de manera explícita o tácita) acerca de cuál será el camino que tomarán para lograr un acuerdo. Aunque el abordaje del proceso de negociación varía en función de los problemas a resolver, resulta evidente que el contenido de la comunicación es sólo responsable de una parte de los resultados de una negociación (Weingart, Hyder y Prietula, 1996; Olekalns, Smith y Walsh, 1996), y que también se requieren otras habilidades y conocimientos acerca del comportamiento humano.

Una de las preguntas planteadas en el método de Negociación Relacional es de qué modo, a través de recursos comunicacionales, se puede cambiar el parecer de una persona sobre algo, incluyendo la actitud, los sentimientos y hasta las creencias. Para esto es importante analizar los conceptos de “Actitud”, “Persuasión” y “Decisión” en términos científicos. Los psicólogos sociales tradicionalmente han distinguido entre la investigación teórica diseñada específicamente para explicar el comportamiento social, y la investigación aplicada, diseñada para proveer soluciones prácticas a los problemas de la vida cotidiana (Feldman, 1998). Las negociaciones son en su totalidad concretas, empíricas y reales: el éxito es el logro del acuerdo, y el fracaso es el no acuerdo. En este sentido, se ha optado por realizar una revisión teórica del ámbito de la Administración, Economía, Psicología y Sociología, con sus ramificaciones como economía del comportamiento o psicología social, priorizando el contenido que resulte de utilidad para la aplicación práctica en los proceso de negociación.

En esta revisión teórica queda demostrado que las actitudes, la posibilidad de su transformación a través de procesos persuasivos, y el conocimiento de las limitaciones cognitivas del ser humano a la hora de tomar decisiones, son significativas para el estudio de la negociación porque desempeñan funciones importantes para el desarrollo de las personas y sientan las bases del diseño del futuro deseado.

La primera parte de este capítulo aborda el fenómeno del cambio de actitudes desde la perspectiva del negociador, entendiéndolo como un fenómeno mental que considera el

pensamiento, sentimiento y evaluación de una persona hacia otra o hacia un escenario particular. Se clarifica la relación, a veces confusa, entre actitud y conducta; se distinguen las actitudes de acuerdo a la identificación del origen como implícitas o explícitas; y se seleccionan tácticas para la formación de actitudes, concretas y útiles para los procesos de negociación. Sobre el final de esta parte, se cuestiona si las actitudes son almacenadas en la memoria o construidas en el momento, y la posibilidad (o no) de ser modificadas por un agente externo.

La segunda parte de este capítulo aborda el concepto de persuasión. Resulta significativo para esta Tesis demostrar que si la comunicación en general, y la persuasión en particular, están sometidas a leyes, entonces es algo que puede aprenderse, y que aquellas personas que se consideran no tan hábiles para la comunicación, o incapaces, pueden convertirse en buenos comunicadores a través del estudio de la psicología de la persuasión y la aplicación de estrategias cuya eficacia ha sido demostrada científicamente, sin importar que se posea un talento particular. Para el caso, se aclara la diferencia entre persuasión, influencia y propaganda; se describen modelos de persuasión desde su origen documentado a la actualidad; y se desarrollan las leyes o principios persuasivos de carácter universal, para que todos los negociadores (expertos o profanos) los puedan identificar y utilizar. Sobre el final se identifican las variables de la persuasión en el proceso de comunicación.

En la tercera parte de este capítulo se aborda la decisión como pieza fundamental de las negociaciones. La negociación es básicamente decidir, y para el caso se identifican conceptos generales de la Teoría de la Decisión, se pretende determinar si se trata de una ciencia o una tecnología, y se describe la diferencia conceptual entre decisión y acción. Se sigue el enfoque de Pavesi (1994) para conceptualizar las decisiones normativas y descriptivas; y se desarrolla un breve análisis del concepto de racionalidad. Finalmente se selecciona un contenido específico para las negociaciones acerca de sesgos y heurísticas, siguiendo la línea de Kahneman y Tversky (1974), con la intención de que el negociador no solo identifique su propia postura posiblemente sesgada, sino para que las conozca y pueda demostrarle a la otra parte que está tomando una decisión con una visión parcial (o errada) sobre determinado tema.

3.2. ACTITUDES

Las actitudes juegan un papel fundamental para las negociaciones a la hora de dirigir la atención, los pensamientos y las conductas de las personas, y también contribuyen a satisfacer las necesidades psicológicas fundamentales de los humanos: tener conocimiento

y control sobre el entorno, mantener cierto equilibrio y sentido interno, sentirnos bien con nosotros mismos, y ser aceptados por los demás²³ (Briñol y Petty, 2005).

La palabra “actitud” forma parte del vocabulario común de las personas para referirse a la manera que alguien está dispuesto a comportarse u obrar, y a la postura del cuerpo, especialmente cuando expresa un estado de ánimo²⁴. La definición de actitud con la que trabaja la psicología social es la siguiente: "Conjunto de creencias y de sentimientos que nos predisponen a comportarnos de una determinada manera frente a un determinado objeto". A partir de esta definición, Rodríguez (1991) distingue tres dimensiones de las actitudes:

- **Cognitiva:** la dimensión cognitiva (Tabla 7) hace referencia al conjunto de percepciones y creencias de las personas. Es la información que el individuo tiene sobre el objeto, lo que sabe o cree saber sobre él, su manera de representarlo y las categorías en las que lo incluye. Los objetos no conocidos o sobre los que no se posee información no pueden generar actitudes. Para influir en esta dimensión es requerimiento el aporte de nuevos conocimientos al interlocutor.
- **Afectiva:** la dimensión afectiva (Tabla 7) hace referencia al sentimiento a favor o en contra de un objeto social. Para influir en esta dimensión hay que intentar aumentar o disminuir la valoración personal negativa o positiva que mantiene el individuo hacia un determinado objeto.
- **Conductual:** la dimensión conductual (Tabla 7) hace referencia a la tendencia a desarrollar una determinada conducta. Para influir en esta dimensión se suele aplicar un programa de reconocimientos y sanciones. Es así como los reconocimientos y sanciones que recibimos en nuestra vida diaria influyen en nuestra actitud.

²³ Briñol y Petty, (2005) presentan una revisión detallada de estas motivaciones en el contexto de las actitudes.

²⁴ Definición de “Actitud” según la Real Academia Española. <https://dle.rae.es/actitud> Consultado el 23 de mayo 2020.

ACTITUDES Y PROCESOS DE INFLUENCIA	
DIMENSIÓN DE ACTITUD	PROCESO DE INFLUENCIA
Cognitiva	Aporte de conocimiento
Afectiva	Transformar valoración al objeto
Conductual	Programa de reconocimientos y sanciones

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia.

El concepto de actitud es uno de los temas centrales de la Psicología Social. Allport (1935, p.198) afirma que “el concepto de actitud es probablemente el más distintivo e indispensable de la Psicología del comportamiento”. Este testimonio expresado en 1935 parece seguir vigente hoy en día a juzgar por la gran cantidad de publicaciones científicas que tienen como objetivo principal el fenómeno actitudinal (por ejemplo: Eagly y Chaiken, 1993; Albarracín, Jonhson, y Zanna, 2005; Fazio y Olson, 2003; Haddock y Maio, 2004; Maio y Olson, 2000).

Las actitudes son en definitiva evaluaciones globales y relativamente estables que las personas hacen sobre otras personas, ideas o cosas que, técnicamente, reciben la denominación de objetos de actitud (Briñol *et ál*, 2007), y este análisis resulta importante para los procesos de negociación, en vista que las actitudes guardan una estrecha relación con nuestra conducta y, por tanto, el mayor y mejor conocimiento de las actitudes permitirá realizar predicciones más exactas sobre la conducta social humana y sobre sus cambios. En otras palabras, las actitudes influyen sobre la forma en que piensan y actúan las personas.

Las personas tenemos actitudes hacia cualquier “objeto de actitud” como objetos materiales, personas, situaciones o ideas. Estos objetos de actitud pueden ser muy concretos (por ejemplo el barrio donde vivir o un nuevo barco) o muy abstractos (por ejemplo la paz, el amor, la igualdad, o la salud).

Las actitudes constituyen un fenómeno mental, y en consecuencia reflejan una tendencia evaluativa que no es directamente observable desde fuera del propio sujeto. Por tanto, se hace necesario inferir las actitudes de las personas a partir de ciertos indicadores, los cuales se identifican en gran medida en la parte estratégica del método de Negociación Relacional propuesto (CNV; PNL, Escucha activa, etc.).

Vale aclarar que como habitualmente sucede con gran parte de los fenómenos psicológicos estudiados por la ciencia, la capacidad de predecir el comportamiento y el impacto (o no) que podría tener un estímulo puede variar entre los humanos en términos evaluativos por el simple hecho de que las personas somos parecidas en algunos aspectos y diferentes en otros. Estas diferencias individuales se pueden medir con la escala de necesidad de evaluación (Jarvis y Petty, 1996). En esta evaluación, las personas con altas puntuaciones tienden a juzgar todo en términos de bueno o malo, manifiestan con claridad sus creencias y sentimientos, y en consecuencia, resultan más accesibles, más influenciables y más previsibles en relación a su comportamiento.

3.2.2. RELACIÓN ENTRE ACTITUD Y CONDUCTA

Richard Tracy LaPiere (1934) en su afamado artículo “Attitudes vs Actions”²⁵ describe una investigación motivada por una experiencia personal. Considerando que en EEUU existía una notable discriminación hacia las personas nacidas en China, la primera etapa de la investigación consistió en visitar junto con una pareja china 250 lugares diversos de atención al público como hoteles, restaurantes y teatros. LaPiere (1934) se hizo a un lado, y le encomendó a la pareja china que fueran ellos los que soliciten un lugar (habitación, mesa, butaca, etc.). La pareja oriental recibió muy pocos rechazos en esta solicitud cara a cara. La segunda etapa de la investigación fue luego de varios meses, y consistió en que LaPiere (1934) se contactó con los mismos lugares que habían asistido con la pareja china, pero avisando previamente la visita. En este caso recibió un 90% de rechazos. Esta investigación puso en evidencia las razones que cuestionan la relación directa entre actitud y conducta:

- La actitud frente a un grupo de personas podría cambiar de conducta frente al trato individual, visto que no es lo mismo pensar en términos generales (colectivos) que individuales. Una conducta discriminatoria hacia un colectivo está basada en prejuicios y estereotipos que podrán no aplicar sobre el individuo con el que se interactúa.
- El contexto y una situación específica influyen en la conducta: es más difícil decir “no” cara a cara que a la distancia.
- Las normas de comportamiento social son influyentes. Cara a cara existe una tendencia a mantener las normas sociales frente a los principios individuales, mientras que a la distancia se priorizan los principios, independientemente de la norma social que infrinjan.
- La visión del otro es un factor de influencia. Le damos importancia a la deseabilidad y esto influye en la conducta.

²⁵ En español “Actitudes versus Conducta”

3.2.3. ACTITUDES EXPLÍCITAS E IMPLÍCITAS

Hovland, Janis y Kelley (1953), pioneros del estudio de los procesos persuasivos, identificaron que por un lado existen las actitudes explícitas como las opiniones, las respuestas verbales, gestos y todo tipo de expresiones no verbales que se expresan conscientemente, sin ánimos de ocultar un sentimiento; y por otro lado, también se identifican actitudes implícitas, caracterizadas por respuestas (verbales y no verbales) de tipo inconsciente (la persona no identifica que ha manifestado su opinión sobre el estímulo, pero el negociador profesional sí lo percibe). Esta conceptualización que distingue entre actitudes implícitas y explícitas se ha convertido, actualmente, en uno de los temas de estudio fundamentales dentro del campo de las actitudes (por ejemplo, Wilson, Lindsey y Schooler, 2000; Greenwald y Banaji, 1995; Petty y Briñol, 2006).

Se consideran actitudes implícitas a aquellas evaluaciones sobre un estímulo cuyo origen no puede identificarse (Greenwald y Banaji, 1995; Greenwald, 1998; Wilson, 2000). El caso de la herramienta de la Mera Exposición (que se desarrollará más adelante) donde se comprueba que repetidos estímulos subliminales pueden incrementar la preferencia por ellos, es un ejemplo de formación de actitud a través de un mecanismo no consciente, en el cual las personas elijen una opción sobre otra sin haber identificado el motivo. (Bornstein y D'Agostino, 1992).

El contexto también puede ser un factor influyente implícito (no advertido por el interlocutor, o de procesamiento inconsciente), y en esta línea, los investigadores Schwarz y Clore (1983) hallaron que los voluntarios de sus estudios se expresaban más contentos con su vida en términos de felicidad cuando el día del estudio era soleado que cuando era nublado. En este caso, los voluntarios decían saber cómo se sentían y no identificaban al clima como factor de influencia, aunque quedó demostrado que sí lo fue.

Briñol y Blanco (2006), presentan una discusión acerca de la resistencia que tienen los voluntarios de variados experimentos a creer que sus respuestas han sido influenciadas por variables implícitas (no detectadas), y formuladas especialmente por los investigadores para el estudio. En otras palabras, los participantes niegan haber sido persuadidos, cuando en realidad sí lo han sido.

Resulta complejo para el diseño de un proceso persuasivo el desconocimiento del origen o las causas que provocan un determinado comportamiento. El hecho de no tener un acceso completo al motivo real de las actitudes complejiza el estudio, a pesar de creer saber por qué se ha tomado determinada acción (Nisbett y Wilson, 1977). En otras palabras, si una

actitud es implícita y por ello la persona desconoce su existencia, entonces el origen también será ignorado; y en consecuencia será la conciencia de la actitud en sí misma el rasgo distintivo que diferencia las actitudes implícitas de las explícitas.

3.2.4. FORMACION DE ACTITUDES

Los investigadores presentan consenso en cuanto las actitudes son aprendidas y no innatas (Zajonc, 1968; Insko, 1965; Bandura, 1971), y ensayan numerosas explicaciones acerca de cómo se forman las actitudes. En este sentido, Zajonc (1968) propuso la teoría de la simple exposición, según la cual al exponernos prolongadamente a un objeto de actitud concreto es posible que desarrollemos una actitud positiva hacia él, ya que con el tiempo obtenemos más información sobre el objeto. Otra explicación es el condicionamiento clásico propuesto por Pavlov²⁶, según la cual el aprendizaje es el producto de los estímulos recibidos. A su vez, Insko (1965) propuso que aprendemos las actitudes según los refuerzos positivos y negativos que recibimos al manifestarlas, mediante las teorías del condicionamiento instrumental. Y por su lado, Bandura (1971), propuso la teoría del modelado, según la cual aprendemos observando modelos y viendo las consecuencias de su comportamiento.

Los procesos de socialización también son una importante fuente de formación de actitudes. La familia es la primera fuente de información que tenemos, esta información se requiere para vivir los primeros años de vida, y en consecuencia es muy arraigada y difícil de modificar. La escuela inculca valores y transmite modos de relacionamiento con pares, de entender al mundo y a las personas, por lo tanto la influencia escolar puede condicionar nuestras actitudes futuras; los medios de comunicación también son influyentes y su acceso a los niños debe estar vigilado por la posibilidad de ser influenciados en una edad en la que aún no han desarrollado espíritu crítico; y finalmente el entorno, o los grupos de relacionamiento, también ejercen influencia sobre los seres humanos (Briñol *et ál*, 2007).

Los grupos con los que las personas se relacionan son una fuente influyente de actitudes. Hyman (1942) indica que los grupos a los cuales los seres humanos forman parte (les guste o no) se denominan “de pertenencia”, y no determinan la actitud porque no comparten valores; mientras que los grupos con los que las personas se identifican (aunque no formen parte) se denominan “de referencia” y sí son una fuente de influencia ya que se identifican con sus valores, los comparten y los entienden como propios.

²⁶Ivan Pávlov fue galardonado con el Premio Nobel en 1904

Finalmente, Festinger (1954) propone la Teoría de la Comparación Social que explica que los seres humanos tienen la necesidad de comparar sus actitudes con las de los otros para poder determinar que, si no coinciden, es una señal de que se pueden estar equivocando. Con esta premisa Festinger (1954) propuso que, para compararse, las personas suelen buscar a otros individuos que tengan actitudes similares, ya que de esa manera no tendrán la necesidad de modificarlas y así pueden mantener su propia actitud.

3.2.4.2. CONDICIONAMIENTO CLÁSICO

El Condicionamiento Clásico, también llamado modelo Estímulo-Respuesta, o Condicionamiento Pavloviano, es una forma de aprendizaje asociativo que fue demostrado por primera vez por Iván Pávlov, cuyos famosos experimentos con perros son la base del modelo.

Este aprendizaje por asociaciones comienza con un estímulo que inicialmente no provoca ninguna respuesta emocional (estímulo condicionado), pero termina induciendo una respuesta como consecuencia de su asociación inconsciente con otro estímulo (estímulo incondicionado), que sí genera una respuesta afectiva teóricamente libre para el persuadido, que en realidad ha sido condicionada.

El condicionamiento clásico tiene influencia en la formación de actitudes (sentimientos, creencias y opiniones) (Eagly y Chaiken, 1993; Petty y Wegener, 1998), y así lo demuestran Staats y Staats (1958) en una de las primeras investigaciones sobre el tema. Los investigadores asociaban palabras comunes y sin sentimientos como “casa”, “vaso”, “manzana” y similares (estímulos condicionados) con ruidos molestos (estímulos incondicionados) o con ruidos neutros (o silencios). Una vez terminada la serie de asociaciones, se verificó que los voluntarios valoraron negativamente aquellas palabras que se habían asociado a los ruidos desagradables, y no sucedía lo propio cuando las mismas palabras no se habían emparejado con sonidos molestos.

La conducta de un negociador, funcionando como un estímulo incondicionado (y no percibido), puede afectar a los sentimientos y creencias y en consecuencia la actitud de su interlocutor. En este sentido, se identificaron diversos estudios que remarcan que las expresiones físicas como las faciales y los movimientos corporales pueden servir para modificar y formar actitudes hacia distintos estímulos (Strack, Martin, y Stepper, 1988; Cacioppo *et ál*, 1992). De modo que las expresiones por ejemplo de sonrisa, enojo, alegría o decepción; y los movimientos de brazos y manos pueden influir en el interlocutor, sus opiniones y sus decisiones.

3.2.4.3. PRIMING AFECTIVO

Cuando se invierten los estímulos y se expone primero el estímulo incondicionado y luego el condicionado que se describieron anteriormente en el Condicionamiento Clásico, se genera una variante denominada Priming Afectivo. La mejor manera de desarrollar este concepto es a través de un ejemplo, como la investigación dirigida por Krosnick, Betz, Jussim, y Lynn (1992), en la que expusieron frente a un grupo de voluntarios unas fotos de serpientes y luego fotos de personas desconocidas; mientras que a otro grupo le mostraron fotos de amigos para luego exponer fotos de personas desconocidas. Una vez terminado este proceso se les preguntó acerca de la valoración que tenían de los desconocidos y los participantes del grupo de las serpientes tuvieron una valoración significativamente peor que los primados por un grupo de amigos. En otras palabras, el material de connotación negativo (serpientes), o positiva (amigos), condicionó la valoración de los desconocidos, creando un priming afectivo.

Como sucede con todas las herramientas de persuasión y con la psicología en general, no existe una fórmula matemática que permita un cambio de comportamiento, y en este sentido Murphy y Zajonc (1993) demostraron que este tipo de condicionamientos son efectivos siempre que los interlocutores no perciban que se trata de una herramienta explícita o una táctica organizada, porque si detectan el estímulo incondicionado como tal, tienden a corregir la respuesta.

3.2.4.4. MERA EXPOSICIÓN

El efecto de mera exposición es un concepto desarrollado por Robert Zajonc (1968) que describe un proceso de repetición de contenido por el cual las personas pueden elegir y preferir una cosa sobre otra porque han recibido un estímulo en reiteradas oportunidades. Para que el interlocutor se incline por una opción por sobre otra solo basta con repetir la preferida, visto que la simple repetición de un estímulo puede llevar a evaluaciones más positivas de dicho estímulo incluso cuando las personas no reconocen haberlo visto con anterioridad (Kunst-Wilson y Zajonc, 1980).

Si bien los individuos afectados por este efecto pueden no detectar conscientemente que un estímulo se les ha presentado con frecuencia, esto no determina que no sean conscientes que el mencionado estímulo resulta más simple para comprender, percibir y procesar. Además, de acuerdo a la explicación basada en la fluidez perceptiva, la repetida exposición a un estímulo genera que resulte más familiar, lo hace más sencillo para procesar y en consecuencia se podría obtener una respuesta más positiva (Jacoby, Kelley, Brown, y Jasechko, 1989; Bornstein, 1989).

3.2.4.5. SESGO DE BÚSQUEDA

Como se ha mencionado, la conducta de una de las partes puede influir en los sentimientos, creencias y valoraciones de la otra, o de sí misma. El sesgo de búsqueda es un mecanismo psicológico por el cual el pensamiento propio puede ser influenciado por una conducta reciente (Briñol, De la Corte y Becerra, 2001). Por ejemplo, a la hora de elegir un auto, o un destino de vacaciones, o un barrio para vivir, la alternativa finalmente escogida se valora más positivamente que las otras, cuando objetivamente y originalmente no había diferencias considerables entre ellas. Es decir, se identifica una tendencia a defender con énfasis la opción elegida.

De acuerdo con Janis (1968), cuando los seres humanos deciden y actúan de determinada manera, se produce un sesgo de búsqueda a favor de los pensamientos consistentes con dicha conducta y en detrimento de pensamientos no consistentes con ella. Esto demuestra que también la propia conducta podría cambiar las actitudes personales considerando unas creencias o pensamientos más accesibles que otros. Esta relación entre conducta propia y actitudes futuras ha dado lugar a numerosas tácticas de persuasión (Cialdini y Trost, 1998) que se analizarán más adelante.

3.2.4.6. CONFIANZA A LAS ACTITUDES PROPIAS

Las sensaciones, creencias y actitudes que tienen los seres humanos frente a determinados estímulos pueden tener diferentes grados de seguridad o confianza en sí mismas. En otras palabras, la validez subjetiva de las personas con relación a sus propias actitudes puede ser de mayor o menor grado (Gross, Holtz y Miller, 1995).

La confianza y seguridad en las propios sentimientos, creencias y actitudes son de significativa importancia para las negociaciones visto que, entre otras virtudes, las actitudes que se mantienen con mayor confianza son más resistentes al cambio (Rucker y Petty, 2004), duraderas en el tiempo (Bassili, 1996), y predictoras de la conducta (Fazio y Zanna, 1981; Tormala y Petty, 2002).

Esta confianza o seguridad relacionada con las propias actitudes está influenciada por una serie de factores que Briñol, Horcajo, Becerra, Falces, y Sierra (2002), describen indicando, por ejemplo, que las personas se sienten más seguras de sus actitudes:

- Cuando están basadas en la experiencia directa (Fazio y Zanna, 1981).
- Cuando vienen a la mente fácilmente (Haddock, Rothman, Reber, y Schwarz, 1999).

- Cuando hay un consenso social al respecto, que coincide con las actitudes mantenidas por la persona (Festinger, 1957).
- Cuando se ha pensado mucho sobre el tema, salvo que esa elaboración mental provoque pensamientos contradictorios (Liberman y Chaiken, 1991).
- Cuando la actitud es extrema: cuanto más extrema, mayor confianza se suele tener en ella (Briñol, et al, 2007).

3.2.5. CONTROVERSIA SOBRE EL CONCEPTO DE ACTITUD: ¿ALMACENADAS EN LA MEMORIA Ó CONSTRUIDAS EN EL MOMENTO?

¿Los sentimientos, las creencias y las actitudes de una persona frente a un determinado “objeto de actitud” están almacenadas en la memoria o se construyen en el momento? Si consideramos que los sentimientos, las creencias y las actitudes son evaluaciones duraderas, que tienen los seres humanos de manera estable a lo largo del tiempo, deberán alojarse en la memoria, y si así fuera ¿Cómo se podrá influir sobre ellos? Este planteo lo realizan algunos investigadores que presentan controversias y discusiones sobre el concepto de actitud y de capacidad persuasiva.

Los sentimientos, las creencias y las actitudes pueden dirigir la atención, las conductas, pensamientos y hasta la identidad de las personas. Con esta premisa, los investigadores Fazio, Sanbonmatsu, Powell y Kardes (1986) demostraron que existe una diferencia entre recibir estímulos sobre temas que generan pasión o que son indiferentes. El estudio determina que si una persona recibe un estímulo sobre el cual tiene elaborada una evaluación previa, esta evaluación condicionará las tareas que esté realizando, y por el contrario, el estímulo será más efectivo (lograr el cambio pretendido) cuando no genere pasión porque no tiene asociación con una evaluación pasada. Estos resultados refuerzan la idea de “almacenamiento en la memoria”, visto que exponen una evaluación casi automática de los voluntarios frente a determinados estímulos, que solo podrán estar asociadas a un recuerdo o experiencia.

En la misma línea se debe considerar que, asociado con el sesgo de comprobación, la mayoría de las personas tienden a defender sus actitudes cuando reciben información que las contradice o pone en entredicho (Petty y Cacioppo, 1979; Ditto y Lopez, 1992; Kunda, 1990); y que las investigaciones de laboratorio han demostrado que la evaluación casi automática mencionada en el párrafo anterior, se podría producir incluso en condiciones donde los estímulos son presentados de forma subliminal, con lo cual se podría inferir como poco probable que estas evaluaciones se construyan deliberadamente en ese momento (Bargh, Chaiken, Gendler, y Partto, 1992; Fazio *et ál.*, 1986).

Otra visión es la de Schwarz y Bohner (2001), que indican que, las actitudes pueden no estar alojadas en la memoria, visto que es posible construirlas en el momento que se recibe el estímulo, utilizando las creencias, sentimientos y conductas que se encuentran disponibles en ese momento. Converse (1970) refuerza esta idea indicando que cuando los seres humanos no tienen una opinión formada acerca de un tema determinado, pueden fácilmente construir sentimientos y actitudes si se les pregunta al respecto. La base conceptual de este punto de vista es una diferencia entre lo que expresan las personas acerca de sus actitudes y cómo realmente son, como consecuencia de sesgos acerca de múltiples factores del contexto que no son identificados conscientemente y en consecuencia no pueden ser reconocidos.

En una negociación, de acuerdo con Killely y Johnson (1998), cuando se pide a las personas que piensen en argumentos para defender una determinada postura, sus actitudes suelen orientarse justamente en la dirección sobre la que han estado pensando en ese momento, lo que demuestra que no están apelando a la memoria.

Finalmente, frente al dilema de las actitudes construidas en el momento o almacenadas en la memoria, se puede identificar la presencia de ambos escenarios que dependiendo del contexto en el que se presenten le darán mayor o menor capacidad de acción al negociador. El modo de identificar cada situación particular y evaluar la efectividad (o no) de los estímulos se encuentra expuesto en la parte estratégica del método de Negociación Relacional (CNV, PNL y Escucha activa).

3.3. PERSUASIÓN

La persuasión es una herramienta de comunicación que se utiliza con el objetivo de influir en la conducta o el razonamiento de una persona o grupo de personas, aumentando de este modo la tasa de respuestas positivas frente a un pedido determinado (Seiter, 2000). En definición de diccionario²⁷, la persuasión es un proceso destinado a cambiar la actitud o el comportamiento de una persona o un grupo hacia algún evento, idea, objeto o persona, mediante el uso de palabras para transmitir información, sentimientos, o el razonamiento, o una combinación de los mismos. En otras palabras, la persuasión es una herramienta de comunicación que permite aumentar las probabilidades que nuestro interlocutor acepte nuestro pedido, o realice determinada acción.

²⁷Traducción al español de la definición de "Persuasion" en Business Dictionary. www.businessdictionary.com Consultado el 16 de mayo 2020.

Es habitual escuchar una asociación entre el concepto de “persuasión” y de “arte”. Esta relación es errónea, visto que los estudiosos de la persuasión buscan desarrollar el conocimiento en base a leyes o principios científicos. A los artistas talentosos se les pueden enseñar destrezas para aprovechar sus dotes naturales, pero los artistas verdaderamente extraordinarios hacen gala de un talento y una creatividad que ningún profesor puede inculcarle a un alumno. Con la persuasión no ocurre lo mismo, sino que incluso aquellas personas que se consideran no hábiles para la comunicación, o incapaces, pueden convertirse en buenos comunicadores a través del estudio de la psicología de la persuasión y la aplicación de estrategias cuya eficacia ha sido demostrada científicamente.

Los grandes líderes de la humanidad como Napoleón, estrategas como Sun Tzu (Siglo II, A.C) y estudiosos del comportamiento humano como Dale Carnegie (1936), defienden esta premisa: persuadir es mejor que ordenar. La persuasión es más amable y significativamente más efectiva que las prohibiciones, las órdenes y las leyes (Cialdini, 2000), porque las personas que han sido persuadidas y concientizadas acerca de determinado tema, actúan por propio convencimiento y no por miedo a una represalia o para acatar una orden.

3.3.2. DIFERENCIA ENTRE PERSUASION E INFLUENCIA

El concepto de influencia es más amplio, e incluye otros fenómenos además de la persuasión, como la influencia interpersonal o grupal, y es así como los objetivos de cambio de actitud en el interlocutor son distintos. En el caso de la persuasión, el cambio de actitud es muy específico: un mensaje emitido a una persona o grupo de personas en particular, con el propósito de aumentar las probabilidades de aceptación de una propuesta, reforzar o modificar actitudes. En el caso de la influencia, se pretenden modificaciones en las opiniones, actitudes y conductas de las personas en mayor cantidad y variedad de situaciones (Briñol *et ál*, 2007).

Seiter y Gass, (2004) señalan desde una visión cualitativa, que la noción de persuasión es propia de situaciones en las que el cambio de actitud se pretende realizar de modo intencional y proactivo por el negociador; y que se debe utilizar el concepto de influencia para situaciones de cambio de actitud tanto intencionales como no intencionales.

Pavesi (2000) señala que la influencia es el proceso por el cual un agente (individuo o grupo) modifica de manera intencional la conducta de otro agente, o al menos modifica la probabilidad de que el segundo adopte determinada conducta. La acción de ejercer influencia es llevar a cabo este proceso, y tener influencia es lograr esa modificación. A su vez, el Dr. Pavesi (2000) resalta que para que haya influencia de uno sobre otro, el cambio de conducta debe suceder por la intervención del primero, dejando claro que el cambio no

debe ser obra del azar, o el simple devenir de las cosas o del discurso del tiempo, sino que debe ser consecuencia de la voluntad de quien ejerce influencia.

Una de las definiciones del concepto de persuasión utilizadas para esta Tesis es “la capacidad de aumentar las probabilidades de aceptación de nuestra propuesta”. Esta enunciación, se asemeja al concepto de influencia relativa abordado por Pavesi (2000), quien describe que la influencia relativa se produce cuando quien ejerce influencia, en lugar de lograr la certeza de una conducta determinada en la otra parte, consigue modificar las probabilidades relativas de las distintas conductas posibles, incrementando la probabilidad de obtener la conducta deseada.

Si bien la idea de influencia incluye todas las maneras de generar cambios en los seres humanos, también abarca todas las formas de persuasión, y por lo tanto la persuasión resulta un caso específico de influencia intencional. Para el desarrollo de este trabajo nos limitaremos al estudio de fenómenos persuasivos, que son los que podrá aplicar el negociador con asiduidad.

3.3.3. DIFERENCIA ENTRE PERSUASIÓN Y PROPAGANDA

La propaganda es una forma de transmisión de información que tiene como objetivo influir en la actitud de una comunidad respecto a alguna causa o posición, presentando solamente un lado o aspecto de un argumento, y difiere conceptualmente de la persuasión por varios motivos. En este sentido, Perloff (2003) señala tres ideas que contrastan ambos conceptos:

- La primera es que la propaganda tiene una relación directa y exclusiva con los medios de comunicación masivos (sea cual fuere), y pretende llegar a una audiencia amplia y en general heterogénea, mientras que la persuasión es propia de los medios interpersonales (individual o grupal) u organizacionales, aunque también, con menor frecuencia, puede aplicarse en un medio de comunicación.
- La segunda es que la propaganda posee el control unidireccional de la información, con mensajes sencillos de asimilar, y sin la posibilidad de interacción con la otra parte; mientras que la persuasión, en la mayoría de los casos, permite la interacción con la otra parte, responder, preguntar, o intercambiar opiniones.
- La tercera es que la propaganda tiene una connotación negativa y hostil, mientras que la persuasión se puede observar como un fenómeno más positivo²⁸ (Perloff, 2003).

²⁸ Sobre este punto, se aclara que, en mi experiencia personal en la República Argentina, el concepto de “Persuasión” ha sido relacionado en numerosas oportunidades con el de “Manipulación”, que tiene una marcada connotación negativa. Si bien “Persuasión” y “Manipulación” son conceptos distintos, (sigue)

3.3.4. MODELOS TEORICOS PERSUASION

El esfuerzo de investigar científicamente y de forma coordinada la persuasión empezó a desarrollarse con los programas de comunicación que llevó a cabo el gobierno estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial (Hovland, Lumsdaine y Sheffield, 1949). Hovland (1949) lideró un programa de investigación dirigido a descubrir los procedimientos más eficaces para influenciar a la gente mediante la comunicación²⁹. Para ello, estudió qué características debían tener la fuente y el mensaje para ejercer más influencia, y a la vez, qué características debía tener el receptor para ser más influenciable.

Entre los modelos teóricos de la persuasión, se destacan modelo del aprendizaje del mensaje y el modelo de la respuesta cognitiva.

El modelo de aprendizaje del mensaje hace referencia a la capacidad del receptor de comprender, aceptar y retener la información brindada por el emisor (Hovland, Janis y Kelley, 1953; Hovland, Lumsdaine y Sheffield, 1949). En otras palabras, el aprendizaje del interlocutor es la base psicológica de este modelo persuasivo. Hoy en día, este modelo es utilizado para la creación de campañas públicas, especialmente las de prevención de enfermedades o peligros, sobre el supuesto que la única manera de lograr un cambio de actitud es a través de la “educación” del receptor con información persuasiva.

Con el tiempo, las investigaciones han demostrado que es posible lograr un cambio de actitud en el interlocutor sin que éste necesariamente aprenda el contenido del mensaje, y se ha puesto en el centro de la investigación al receptor, demostrando que el cambio de actitudes no depende tanto del aprendizaje pasivo del mensaje como de las respuestas (por ejemplo, los pensamientos), que el receptor genera activamente ante una comunicación persuasiva (Brock, 1967; Greenwald, 1968).

Posteriormente, el modelo basado en el aprendizaje del mensaje dará lugar al modelo de respuesta cognitiva (Briñol, De la Corte y Becerra, 2001; Eagly y Chaiken, 1993; Petty y Wegener, 1998) que hace referencia al modo en que se interpreta la información y el receptor responde a ella, dejando en un segundo plano el concepto de aprendizaje de la información persuasiva (Petty, Ostrom y Brock, 1981). Para este modelo, la persuasión depende exclusivamente de las ideas que el receptor genera en su mente cuando está

(viene de página anterior) la asociación cognitiva es inevitable para algunas personas. Es posible que esta idealización del concepto pueda tener una carga cultural y en otros lugares del mundo esto no ocurra.

²⁹Cuando se trataba del bando de EEUU lo llamaban “programas de información”, pero si correspondían a bando contrario lo llamaban “programa de propaganda”.

frente a una situación persuasiva. Y en este sentido, cuando estas ideas resulten en concordancia con lo que propone el mensaje, las actitudes se alinearán con ese pensamiento transformado.

Para este trabajo se opta por presentar un estudio integrador de ambos modelos, basado en las habilidades y conocimientos del negociador como emisor del mensaje, que deberá diseñar un mensaje persuasivo efectivo para su oponente. Por “efectivo”, en este caso, se entiende el logro de un cambio de actitud frente a un conflicto determinado, utilizando información lo suficientemente completa para que el oponente aprenda, si así lo requiere, y también utilizando las tácticas persuasivas adecuadas para generar pensamientos alineados con el objetivo.

3.3.5. PRINCIPIOS O LEYES DE LA PERSUASIÓN

Investigadores de la psicología del comportamiento como Cialdini (1990), y Mortensen (2004), han demostrado que existen “leyes de la persuasión”, indicando que los seres humanos reaccionan por determinados estímulos que han identificado. Cialdini (1990) ha llegado a la conclusión que existen seis principios que respaldan la mayoría de las estrategias satisfactorias de influencia social, y para ello desarrolló su teoría sobre los procesos de influencia, realizando un trabajo de campo a través de la observación del comportamiento y técnicas utilizadas por personas cuya profesión consiste en convencer a los demás (vendedores, publicistas, etc.)³⁰. Los seis principios psicológicos básicos que subyacen a los procesos de influencia son: a. Compromiso/coherencia, b. Reciprocidad, c. Validación Social, d. Escasez, e. Simpatía y f. Autoridad

Estos seis procesos son de carácter universal porque, como veremos en los párrafos siguientes en detalle, numerosos estudios científicos han demostrado que cumplen con las siguientes características:

- Son útiles en la mayoría de las situaciones.
- Son muy valorados socialmente.
- Se aprenden desde la infancia.
- Sirven como heurístico para responder rápidamente a una situación social.

³⁰ Robert Cialdini en su primer libro publicado sobre esta temática en 1984 no incluye dentro de las profesiones observadas a los ilusionistas o mentalistas. Pero en su libro más reciente (Pre-Suasion, 2016), Cialdini describe que de joven practicaba “lectura de manos”, y que para ello utilizaba de manera amateur principios psicológicos propios del mentalismo, y aclara que no se trata de un poder sobrenatural sino de una expresión artística. Esta coincidencia entre mentalismo y persuasión revelada por uno de los máximos exponentes del estudio de la persuasión, fue tomada con grata sorpresa por quien escribe.

- Se utilizan con mucha frecuencia y en contextos diferentes.

El alto grado de funcionalidad de estos principios psicológicos básicos (son útiles y adaptativos en diversos contextos), permite que el negociador pueda utilizarlos en su vida profesional para conseguir la respuesta deseada en una interacción.

El enfoque de Cialdini (1990) está centrado en lograr un cambio de actitud (y comportamiento) que podría denominarse aceptación o complacencia y es universal en vista que resulta aplicable cualquier intento de influencia referido a aumentar las probabilidades de aceptación de un requerimiento.

Existen tres tipos de contextos diferentes según el escenario en que tienen lugar los procesos de influencia (Cialdini, 1990):

- Comunicación cara a cara: comunicación bidireccional y dialéctica.
- Comunicación dirigida a una audiencia: comunicación mayoritariamente unidireccional, con poca interacción.
- Comunicación de masas: la capacidad de respuesta del receptor se limita a aceptar o rechazar ese medio de comunicación (propaganda y publicidad).

Esta tesis limita el estudio al contexto de comunicación interpersonal (cara a cara), y se desarrollan los seis principios persuasivos siguiendo el lineamiento de Cialdini (1994), y complementando cada uno de ellos con la descripción de estudios científicos de otros autores que respaldan esta línea investigativa.

3.3.5.2. RECIPROCIDAD

Este principio persuasivo indica que nos sentimos obligados a devolver los favores que recibimos y por lo tanto aceptamos (decimos “sí”) cuando notamos que estamos en deuda con nuestro interlocutor. A su vez, esta norma establece que quienes nos han beneficiado están más legitimados para obtener de nosotros algún beneficio en contraprestación y son más susceptibles de obtenerlo. Cialdini (1990) identifica tácticas para poder aplicar de manera concreta este principio persuasivo, como “esto no es todo” y “portazo en la cara”.

La táctica de “esto no es todo”³¹ (Cialdini, 1990) consiste en dar algo, aunque no se haya solicitado, para posteriormente hacer algún tipo de petición. Este recurso es utilizado con mucha frecuencia en ventas, cuando se presenta un formato de comercialización de un producto acompañado de un regalo.

³¹Traducción de “that’s-not-all-technique”

La táctica del “portazo en la cara”³² (Cialdini, 1990) consiste en comenzar con la petición de un gran favor para posteriormente solicitar uno menor, como por ejemplo pedir un aumento de un 40% y al no ser concedido, entonces solicitar un 20% que era el objetivo real.

Lammers, (1991) presenta un simpático estudio que ha demostrado que los clientes que reciben un bombón de chocolate de regalo al entrar a un local de golosinas, muestran una tendencia de un 42% superior a comprar. Hay clases de productos como las bebidas de alta graduación alcohólica, el queso, los embutidos o el lápiz labial, que experimentan grandes alzas en sus ventas cuando se reparten muestras gratuitas, casi siempre en virtud de las compras realizadas por quienes lo recibieron.

Otro ejemplo práctico de reciprocidad es la investigación a cargo de Scherrenzeel y Toepoel, (2012) que describen el caso de un grupo de ciudadanos holandeses que recibieron por carta una propuesta para participar en una encuesta. Cuando el pago propuesto se les enviaba antes de que hubiesen accedido a tomar parte (el dinero se le remitía en la carta), se mostraron más propensos a aceptar participar. Sin embargo, cuando se les ofrecía el pago después de su participación, como suele ser habitual, la aceptación disminuía.

Cialdini (1990), señala algunas variables que el negociador deberá tener en cuenta si su objetivo es aumentar la eficacia de este principio persuasivo:

- La primera petición no debe ser desmesurada.
- Las dos peticiones deben ser semejantes y realizadas por la misma persona.
- Se debe explicar porqué razón se rebaja la petición.
- No debe transcurrir mucho tiempo entre las dos peticiones.

Un modo de utilizar esta norma podría ser comenzar una interacción brindando regalos, favores, ciertas ventajas o concesiones sin contar con ninguna garantía formal de compensación por parte de nuestro interlocutor. Esta acción parece arriesgada (y en cierto punto lo es) pero, si tenemos en cuenta que la tendencia a la reciprocidad es inherente a la mayoría de las personas, esta estrategia funcionará mejor que la forma habitual de abordar los intercambios comerciales en las que solo se ofrecen beneficios después de que se ha

³²Traducción de “door-in-the-face-technique”

llevado a cabo la acción, por ejemplo: firmar de un contrato, realizar la compra, o concluir una tarea³³.

3.3.5.3. AUTORIDAD Y PODER³⁴:

Una variable a considerar desde el punto de vista del emisor del lenguaje es la autoridad y se refiere al grado de credibilidad que pueda tener quien emite el mensaje, básicamente teniendo en cuenta su expertiz y honradez. Para considerar experto al negociador, el interlocutor debe percibir que éste tiene una habilidad y conocimientos para brindar información con propiedad, precisa y correcta; y para considerarlo honrado, el receptor deberá identificar al negociador como sincero y fiable.

Vale destacar que lo anterior refiere a la percepción del receptor, y no a que verdaderamente el emisor cumpla con estas características. En este sentido, el emisor podrá ser experto y honrado pero no ser percibido como tal, o caso contrario no serlo, pero si ser percibido como si lo fuera. En la misma línea, Heesacker, Petty y Cacioppo (1983) descubrieron que los seres humanos estudian con profundidad la información recibida de acuerdo al grado de expertiz de la fuente: cuanto más experto consideren al emisor del mensaje, más atención y dedicación logra. Esta “credibilidad percibida” permite crear una apariencia de experto sin necesariamente serlo, dando lugar a numerosas tácticas persuasivas (Cialdini y Trost, 1998).

El principio persuasivo de autoridad y poder indica que observamos a los expertos para que nos marquen el camino. En este sentido, los académicos y especialistas en comunicación habitualmente plantean la siguiente pregunta: ¿Qué partes del proceso de comunicación pueden ser más influyente: el mensaje, el medio utilizado o el mensajero?:

- Si se considera que el mensaje es más influyente, para que resulte persuasivo, debe tener un contenido sólido, con pruebas consistentes, un razonamiento seguro, buenos ejemplos y una relevancia clara.

³³En algunos casos esta norma podría ser preocupante: en Estados Unidos, por ejemplo, hay reducciones fiscales muy significativas para empresas que han hecho aportes a las campañas de los representantes que luego integran comités que legislan sobre la política fiscal (Brown, Drake y Wellman, 2015). Esto sucede también en la República Argentina, ya que resulta habitual que las empresas realicen aportes a las campañas políticas esperando una retribución por parte del candidato ganador. Indefectiblemente, un aporte de estas características limita el poder de acción del nuevo mandatario.

³⁴ Cialdini (1990) describe este principio como “autoridad”, a criterio del autor de la tesis se agrega el concepto de “poder”.

- Con relación a la influencia del medio utilizado para la comunicación, otros teóricos como Marshall McLuhan (1967) destacan la importancia del canal comunicacional. Esta idea demuestra que el medio utilizado es el lenguaje e indica que el canal por el que se transmite la información es, en sí mismo, una forma de definir el mensaje y afecta la manera en la que el receptor procesa el contenido.
- En referencia al mensaje, los científicos de la persuasión (Cialidini, 1990; Mortensen, 2004) han trabajado la siguiente hipótesis: el mensajero es el mensaje, y por lo tanto, es el factor más influyente del proceso comunicacional. De los variados estilos de mensajeros posibles (positivo, serio, humorístico, enfático, modesto y crítico) hay uno que merece especial atención por el impacto profundo y duradero que tiene sobre la audiencia: el comunicador revestido de autoridad. Cuando habla un experto acreditado en la materia, la gente suele sentirse persuadida. De hecho, a veces la información se convierte en persuasiva sólo porque la fuente es una autoridad.

Un estudio de Engelman *et ál.* (2009) demuestra la influencia de las personas consideradas referentes, expertos o una “autoridad” en una materia: un grupo de personas conectadas a sistemas de monitorio cerebral, tuvieron que tomar una serie de decisiones económicas complejas de manera individual, y luego se les planteó el mismo ejercicio pero esta vez recibieron asesoramiento de expertos, como por ejemplo, un distinguido economista del ámbito universitario. En el primer caso, cuando tomaron decisiones por su cuenta, se observó actividad relacionada en las áreas del cerebro vinculadas a la valoración de opciones. En el segundo caso, con asesoramiento profesional, no solo siguieron sus consejos, sino que lo hicieron sin pensar en las ventajas inherentes a cada opción: la actividad en el cerebro vinculada a la valoración de opciones permaneció plana (Engelman *et al.* 2009). El mensajero se había convertido en el mensaje principal.

Se remarca que el tipo de “autoridad” al se hace referencia no es el de una persona que ejerce la autoridad con un estatus de jerarquía y por lo tanto puede obtener un alto nivel de consentimiento en función del poder que dispone, como maestro de escuela, un sacerdote, o un padre de familia, sino el de una persona que es una autoridad en función de la experiencia y el conocimiento que se le reconoce y, por lo tanto, tiene un alto nivel de consentimiento e influencia (Moyer, 2013). Un ejemplo claro de la influencia según el principio de autoridad se puede observar en los programas diseñados para evitar que los niños empiecen a fumar. Estos mensajes son considerablemente más efectivos cuando es un médico quien se dirige a los menores con la recomendación (Moyer, 2013).

Si un mensajero es considerado una autoridad por ser un experto, y además tiene la cualidad de ser confiable, entonces estaremos frente a una persona altamente persuasiva

(Cottrell, Neuberg y Li, 2007). En un mundo ideal, si una persona pretende que un tercero oriente o guíe sus decisiones, lo que quisiera es poder confiar en un comunicador que presente información de manera única imparcial, es decir, que describa la realidad tal como es, y no pensando en servir a sus propios intereses (Cottrell, Neuberg y Li, 2007).

3.3.5.4. COMPROMISO Y COHERENCIA:

Este principio está basado en que las personas actuamos de acuerdo con nuestros compromisos, valores y creencias. Todos queremos ser, y ser vistos, como personas coherentes con nuestros compromisos adquiridos, tales como las opiniones que hayamos vertido, las afirmaciones que hayamos hecho, y las posiciones que hayamos defendido.

La sensación de control del contexto ocurre cuando las personas pueden tener sus pensamientos organizados y sin presiones externas. Para el caso, el conocimiento, la información y tener certezas sobre determinados temas, le brindan al ser humano una sensación de sensatez, equilibrio y tranquilidad, que forman parte de una motivación humana fundamental: ser coherente con uno mismo.

La consistencia cognitiva de nuestra representación del contexto es un elemento primario para evitar contradicciones cuando se pretende comprender y controlar la vida social (Heider, 1958; Festinger, 1957). Esta necesidad de ser coherentes con nuestras propias ideas provoca que las personas se comprometan con ellas mismas, y que consideren sus actitudes como válidas, estables, resistentes y capaces de predecir la conducta (Pomerantz, Chaiken, y Tordesillas, 1995; Gross, Holtz, y Miller, 1995).

Por esto, en numerosos contextos en los que se intenta influenciar a alguien solo basta con recordarle alguna acción u opinión propia de su pasado que encaje con nuestros objetivos para que, en su afán de ser coherente consigo mismo, acepte nuestro razonamiento.

Un ejemplo de este principio es el siguiente: las compañías consiguen afianzar el grado de lealtad de los consumidores si logran que estos la recomienden a algún amigo. La recomendación tiene un doble beneficio para la marca: conseguir un nuevo cliente y a su vez fidelizar a quien los ha recomendado porque si él lo recomienda, naturalmente seguirá siendo cliente para ser coherente consigo mismo (Kuester y Benkestein 2014). Otro ejemplo se puede observar en el estudio que ha demostrado que las empresas mejoran la probabilidad de que una persona se presente en una reunión o una actividad fuera del horario de trabajo si, al convocarlo por teléfono, en lugar de decirle al final de la llamada: “lo anotamos en la lista de asistentes, gracias”, se utiliza la siguiente frase: “lo anotamos en

la lista de asistentes. ¿Está usted de acuerdo?”, se hace una pausa esperando la confirmación, y luego dice “gracias” (Lipshitz et al, 1989). Al decir “sí”, se activa el principio de coherencia y aumentan las probabilidades de cumplir su compromiso.

3.3.5.5. ESCASEZ

Este principio indica que cuanto menos disponible sea un recurso, más lo queremos. La escasez es un principio económico acerca de los recursos limitados. Los seres humanos tenemos deseos y necesidades ilimitadas (siempre habrá algo más que desear, que necesitar o consumir) mientras que nuestros medios para satisfacer esos deseos son limitados. Como nadie tiene tiempo infinito o dinero infinito, ordenamos y priorizamos nuestro tiempo, dinero y cumplimiento de deseos de una forma racional, dándole prioridad a lo que nos parece más importante, pero cuando aparece algo que consideramos una oportunidad nuestro orden prioritario se puede ver alterado.

Por este motivo los consumidores tienden a pensar automáticamente que cuando hay pocas unidades de un producto significa que su valor económico es mayor (Dai, Wertenbroch y Brendel, 2008) y las promociones de marcas en los supermercados que incluyen un límite de unidades por cliente aumentan las ventas (Inman, Peter y Raghuram, 1997). La escasez de un artículo implica más emociones, además del aumento de las posibilidades de quedarse sin él, y en consecuencia, también crece su valor estimado.

Aunque hay varios motivos por lo que la escasez dispara un deseo, también debemos tener en cuenta que nuestro temor a perder algo de valor es un factor clave. La aversión a la pérdida se refiere a la fuerte tendencia de la gente a preferir evitar pérdidas monetarias antes que conseguir ganancias monetarias equivalentes, y de acuerdo a este principio, las pérdidas pesan mucho más que las ganancias (Kahneman y Tversky, 1979)

Si demostramos que poseemos algo escaso, nuestro interlocutor puede priorizar sus recursos limitados (tiempo y dinero) para orientarlos en función de nuestra solicitud.

3.3.5.6. SIMPATÍA Y SIMILITUD:

Un negociador percibido por su interlocutor como semejante, simpático, familiar y físicamente atractivo será más persuasivo. Puckett, Petty, Cacioppo y Fisher (1983), hallaron que los voluntarios a sus estudios analizaban mas cuidadosamente y detalladamente un mensaje cuando era emitido por una fuente atractiva que cuando era propuesto por una fuente no atractiva. Nuevamente se remarca el concepto de “percibido”, dado que podrá no

ser realmente tan cercano (o simpático) como parece y conseguir los mismos resultados, dando lugar a numerosas tácticas persuasivas orientadas a la construcción de esas percepciones (Cialdini y Trost, 1998).

Este principio resalta que en general, nos gusta la gente que es como nosotros, y que, cuanto más nos gusta una persona, más queremos decirle que sí (Cialdini, 1990). Esta tendencia forma parte de la experiencia humana casi desde el nacimiento: los bebés sonrían más a los adultos cuya expresión facial coincide con la suya propia (Meltzoff, 2007). Las similitudes en el registro lingüístico, el tipo de palabras y expresiones que utilicen quienes están manteniendo una conversación, hacen que se incremente la interacción romántica y la estabilidad de la relaciones (Ireland *et ál*, 2011). Pero este principio no sólo es válido en las relaciones interpersonales tradicionales, sino que también mejoran la posibilidad que una negociación con un secuestrador resulte exitosa (Taylor y Thomas, 2008). Otro ejemplo significativo acerca de este principio persuasivo es que, en un caso de emergencia, la gente se muestra infinitamente más dispuesta ayudar si se trata de una víctima de su misma nacionalidad o incluso si es seguidora del mismo equipo de fútbol (Kogut y Ritov, 2008).

Los seres humanos acostumbran expresar abiertamente sus creencias o sentimientos (actitudes), sobre un tema determinado, a través de las opiniones. Esta manifestación de un punto de vista o una visión, permite comunicar a los otros (y a ellos mismos) quienes son. En otras palabras, las actitudes expresadas identifican a las personas y permiten que los otros las conozcan más.

En este sentido, estas creencias o sentimientos expresados tienen un rol significativo en la definición de la identidad de cada uno. Y de este modo, la manifestación de actitudes permite que los seres humanos expresen sus valores y principios, y facilitan la posibilidad de identificarse con grupos que comparten los mismos ideales (Katz, 1960). En definitiva, explicitar creencias o sentimientos permite acercarse a otras personas que tienen valores similares, favoreciendo de esa forma a satisfacer la necesidad básica de aceptación y pertenencia grupal (Brewer, 1991; Baumeister y Leary, 1995).

Como se ha señalado en esta Tesis, en la Programación Neuro-Lingüística la destreza de acompañar, modelar, reflejar o “hacer espejo” de la conducta del interlocutor es claramente un instrumento para el logro de un objetivo: el establecimiento de una efectiva relación de trabajo o “rapport”, que permita el desarrollo de una comunicación fluida, basada en la confianza y el respeto mutuo de quienes están involucrados en ese proceso. Esta habilidad para acompañar, bien usada por quien modela al otro, es esencial para “construir empatía”, lo cual es un ingrediente indispensable en la forja de una sólida alianza de trabajo.

3.3.5.7. APROBACIÓN SOCIAL³⁵/ TENDENCIA A LA MASIVIDAD

Este principio indica que observamos lo que hacen los demás para guiar nuestra conducta (Cialidni, 1990). Y basándonos en ello, podemos influir en la decisión de nuestro interlocutor sin destacar las ventajas que pueda tener esa decisión, sino simplemente argumentando que “la mayoría de las personas lo hacen” o que “en Inglaterra, Alemania y Japón toman esa decisión”. En algún punto, el hecho de que otras personas realicen determinada acción termina siendo más poderoso que el contenido real y objetivo de la decisión.

Un ejemplo de aplicación comercial es el siguiente: el encargado de un restaurante puede aumentar la demanda un plato específico de su carta sin tener que mejorar la receta o bajar su precio, sino simplemente destacándolo en el menú la etiqueta de “el más elegido” (Cai, Cheng y Fang, 2009). Otro ejemplo del principio persuasivo de Tendencia a la Masividad es el caso de un colegio que logró un aumento de la ingesta de alimentos nutritivos por sus alumnos afirmando que la mayoría de los chicos de su edad comen fruta para estar más sanos y saludables. Este tipo de mensajes consiguió que alumnos de una escuela secundaria holandesa consuman el 35% más de fruta, si bien habían declarado (como cualquier adolescente) que no tenían intención de cambiar sus hábitos. (Stok *et ál.*, 2014)

Los algoritmos de las webs de compra online están diseñados para sacar ventaja de este principio y aumentar las ventas (Cialdini, 2016). Si por ejemplo un usuario quiere comprar un libro online (Ej. El libro X), podrá observar un cartel de sugerencias con la leyenda “Los que compraron el libro X, también compraron el libro Y y Z”. En las reservas de habitaciones de hoteles online, se pueden observar leyendas como “15 personas ya reservaron esta habitación”, “este hotel tiene 4234 reservas”, o “hotel puntuado como 9,5 por otros usuarios”, con la intención de que los potenciales clientes tomen una decisión rápida y segura bajo el razonamiento “si todos van a este hotel, debe ser bueno”.

Muchos gobiernos invierten recursos para regular y monitorear a las empresas que contaminan el aire, el agua y otros recursos naturales. Sin embargo, en numerosos casos, las sanciones económicas no cumplen el objetivo: resulta preferible para el empresario pagar la multa y seguir contaminando el medio ambiente. García, Sterner y Afsah (2007) han trabajado en una posible solución, desarrollando en algunos países programas de comunicación persuasiva, basados en el principio de Aprobación Social y Tendencia a la Masividad. El plan comienza elaborando un balance del impacto ambiental de las empresas de un determinado rubro para luego publicar las clasificaciones en un medio masivo. El

³⁵ “aprobación social” es la traducción original de Cialdini (1990). Para el autor de esta tesis, el concepto de “Tendencia a la masividad” es más apropiado.

objetivo es que cada compañía pueda ver qué puesto ocupa su firma con relación a otras del mismo rubro. Esta medida ha producido mejoras prácticas por encima de un 30%, y en general obedecen a cambios llevados a cabo por las empresas que más contaminan. Una explicación posible es que esto sucede al volverse conscientes del daño ambiental que producían en comparación con sus competidoras (García, Sterner y Afsah, 2007)³⁶.

3.3.6. VARIABLES DE LA PERSUASION EN EL PROCESO COMUNICACIONAL

Considerando el esquema simplificado de los factores de la comunicación diseñado por Claude E. Shannon (1949) en su Teoría de la Información, se pueden observar variables con referencia a la persuasión tanto en el emisor, el receptor, el mensaje, el canal y el contexto.

Las variables del emisor, o variables de la fuente son las características que tienen aquellos que emiten un mensaje persuasivo con relación al nivel de credibilidad, de simpatía y de poder. En el caso del poder, se refiere a un emisor percibido con la capacidad de controlar premios y castigos, además de recursos políticos o económicos (French y Raven, 1956). Los negociadores percibidos como poderosos son más persuasivos que los no poderosos. Los otros conceptos propios de las variables del emisor con referencia a la persuasión fueron desarrollados en el apartado anterior acerca de los principios persuasivos.

A continuación se ampliará contenido de los factores faltantes: receptor, mensaje, canal y contexto.

3.3.6.2. VARIABLES DEL MENSAJE

De acuerdo con Briñol, *et ál.* (2007) los mensajes persuasivos están conformados por:

- A. Un asunto u objeto de actitud (ideología, propuesta, producto a vender, etc.);
- B. Una posición a favor o en contra respecto al asunto;
- C. Argumentos que justifican la posición adoptada;
- D. Formas de organización y diseño del contenido.

La capacidad de influencia que pueda tener el mensaje sobre las actitudes de la otra parte, dependerá de la ejecución correcta del negociador de cada uno de estos elementos.

³⁶Es llamativo como la utilización de este principio queda demostrada en diferentes lugares del mundo con variadas culturas. El estudio del menú del restorán es de origen Chino, el del consumo de fruta en las escuelas es Holandés y el de la contaminación ambiental es Indonesio.

A. Mensajes racionales y emocionales

Los mensajes racionales³⁷ están conformados por datos y evidencias acerca del objeto de actitud. De acuerdo con Stiff (1994), estos mensajes son afirmaciones sobre hechos, originadas por una fuente distinta al emisor, en objetos no creados por él, y en opiniones de personas externas. Este tipo de mensajes apelan a la deducción y capacidad de reflexión del receptor, y pueden considerarse objetivos, en vista que el emisor no decide sobre ellos. Los mensajes emocionales, por su parte, son creados por el emisor, con el fin de generar sentimientos y emociones en el interlocutor, y en consecuencia producen respuestas inmediatas y contrastantes, como aceptación o rechazo, agrado o desagrado, etc.

Vale aclarar que son escasas las evidencias concluyentes acerca de la eficacia persuasiva de este tipo de mensajes, debido a la dificultad de construir mensajes únicamente racionales o emocionales. Aún así, se identifican algunos experimentos como el de Edwards y Von Hippel (1995), quienes concluyen que si la actitud que se pretende modificar es de perfil cognitivo, entonces el mensaje racional será el más persuasivo; y en el caso de pretender cambiar actitudes con perfil emocional, los mensajes emocionales serán más adecuados para cambiar los sentimientos y creencias del interlocutor. Por otro lado, Millar y Millar (1990) presentan evidencias en sentido contrario a las anteriores al descubrir que si la base actitudinal que se pretende persuadir es la afectiva, entonces un mensaje racional será lo más eficaz y viceversa.

Petty y Wegener (1998) se posicionan en un camino intermedio entre estos dos extremos y señalan que la calidad de los argumentos tiene un rol preponderante, explicando que si el mensaje es sólido en su justificación, entonces considerar el tipo de actitud a modificar (cognitiva o emocional) será la estrategia más eficaz; pero si el contenido del mensaje es endeble, el tipo de actitud a modificar no será relevante en pos de la eficacia del mensaje.

B. El contenido de los mensajes

Toda la información que presenta el negociador en forma de argumentos, incluyendo comunicación verbal y no verbal, visual, escrita o auditiva formará parte del contenido del mensaje. De acuerdo a la eficacia persuasiva de los argumentos, Briñol (2001) y Petty y Wegener (1998) coinciden con la selección de los argumentos que consideran más importantes:

³⁷ El concepto de "Racionalidad" se tratará más adelante siguiendo el lineamiento de Pavesi (2000).

- **Probabilidad de que suceda el contenido que advierte el mensaje:** los argumentos que logran influir en las actitudes son los que comunican una alta probabilidad que suceda una consecuencia positiva y deseada para el interlocutor; o lo inverso: alta probabilidad de evitar una consecuencia negativa e indeseable para la otra parte. En ambos casos la condición para que ocurra es el seguimiento de las recomendaciones del mensaje (Caccioppo, Petty y Sidera, 1982).
- **Sorpresa de los argumentos:** en líneas generales, cuanto más nuevos u originales sean los argumentos de un mensaje, mayor será su potencial persuasivo sobre el interlocutor (Briñol *et ál.*, 2007). Es posible que la novedad del mensaje llame la atención de la otra parte, que derive en interés por el contenido y en consecuencia aumente la capacidad persuasiva.
- **Cantidad y extensión de los argumentos:** Wood, Kallgren y Preisler (1985) han determinado que en general a mayor cantidad (o extensión) de argumentos en el mensaje, mayor es su eficacia persuasiva. Petty y Caccioppo (1981), hacen referencia al tema indicando que la cantidad y extensión de los argumentos efectivamente será más persuasiva únicamente si la otra parte no está interesada en el tema o no dispuesta a analizar en contenido y en consecuencia la cantidad de argumentos por el sólo hecho de ser muchos, resultará un criterio sólido como para cambiar de actitud. Sin embargo, en el caso que el interlocutor esté interesado y dispuesto a evaluar el contenido, la cantidad no será un factor determinante para el cambio de actitud en el caso que los argumentos no sean sólidos (Alba y Marmorstein, 1987).
- **Mensajes unilaterales y bilaterales:** los mensajes unilaterales son emitidos únicamente por una de las partes que defiende un punto de vista y los mensajes bilaterales incluyen además del punto de vista del emisor, las observaciones de su oponente. Con relación a la capacidad persuasiva de este tipo de mensajes se ha determinado (Briñol *et ál.*, 2007) que: A. Los mensajes bilaterales producen un mayor cambio de actitudes que los mensajes unilaterales. B. Los mensajes unilaterales son más persuasivos que los mensajes bilaterales cuando el contenido del oponente es débil. C. Los negociadores valorados con mayor credibilidad son los que emitieron mensajes bilaterales teniendo en cuenta la visión del oponente.

3.3.6.3. VARIABLES DEL RECEPTOR

Las características particulares del receptor del mensaje son determinantes a la hora de plantear una táctica persuasiva. Los seres humanos son muy diferentes unos de otros, y por este motivo se plantea con énfasis en esta tesis la necesidad de desarrollar la capacidad perceptiva del negociador profesional, la escucha activa y la decodificación de la

comunicación no verbal a fines de tener más información del oponente. Esta variedad de potenciales receptores de la información presentan diferentes posibilidades de aceptación y resistencia a un argumento persuasivo.

Si bien Briñol y Petty (2005) presentan un minucioso análisis de las diferencias individuales, se limitan para este estudio las diferencias que derivan de las siguientes motivaciones básicas: la necesidad de conocimiento, la necesidad de consistencia, la necesidad de valía personal y, por último, la necesidad de aprobación social:

- **La necesidad de conocimiento:** esta motivación básica para el ser humano, también llamada necesidad de cognición (Caccioppo y Petty, 1982), se refiere a la mayor o menor motivación de las personas para pensar acerca de cualquier tema de su vida diaria, y disfrutar el proceso. Se distinguen así personas con alta o baja necesidad de conocimiento.

Los primeros resultan activos cognitivamente, y se esfuerzan para fomentar la actividad mental. También analizan con satisfacción cualquier información o estímulo que se presente en su vida cotidiana. Para lograr un cambio de actitud en estas personas, se requieren argumentos sólidos y fuertes, ya que desarrollan actitudes más duraderas, estables y resistentes al cambio.

Los segundos (baja necesidad de conocimiento) resultan perezosos para pensar y recurren a otras personas para que analicen situaciones en lugar de hacerlo ellos mismos. La solidez del argumento no es requerimiento para persuadirlos.

- **La necesidad de coherencia:** Tal como mencionamos en párrafos anteriores, los seres humanos quieren ser coherentes con sus opiniones, decisiones, y emociones. La necesidad de consistencia lleva a las personas a evitar la disonancia dentro y entre los componentes afectivos, cognitivos y conductuales del sistema psicológico, tanto a nivel explícito y controlado (Festinger, 1957; Heider, 1958) como a un nivel más automático (Briñol, Horcajo, Becerra, Falces y Sierra, 2003)
- **La necesidad de autoestima³⁸:** desarrollar, valorar y sostener una visión propia y un concepto sobre sí mismo positivo es otra actividad humana fundamental (Maslow, 1943). La necesidad de autoestima es precisa para lograr la felicidad y la salud mental (Taylor y Brown, 1998), y también para apaciguar las situaciones de estrés que presenta la vida diaria (Steele, 1988).

³⁸Se señalan algunas variables a esta motivación que tienen relevancia para el estudio de la persuasión: La autoestima (Rosenberg, 1979); El optimismo (Geers, Handley y McLarney, 2003); La autoduda (Oleson, Poehlmann, Yost, Lynch y Arkin, 2000).

Steele (1988) presenta una ingeniosa táctica persuasiva basada en esta necesidad básica de los seres humanos, que consiste en animar al interlocutor a expresar su capacidad, sus premios y su importancia, para luego emitir un mensaje persuasivo. Steele (1988) indica que cuando las personas se afirman en su personalidad y autoestima, la necesidad de defenderse disminuye, porque entienden que su identidad está a salvo y en consecuencia la información persuasiva recibida es menos amenazante. En otras palabras, en la medida en que las personas se sienten reforzadas en su identidad (a través del aumento de la autoestima), su necesidad de defenderse puede disminuir.

- **Necesidad de aprobación social:** formar parte de un grupo puede generar un sentido de estima personal y la inclusión puede proveer un estatus o poder social deseado (Maslow, 1943).

El sesgo de la dirección de los pensamientos es otra variable persuasiva del receptor (Briñol, *et ál.*, 2007). Se trata de un proceso psicológico que ocurre cuando el mensaje está elaborado en profundidad por el receptor. El sesgo en la dirección de los pensamientos que vienen a la mente determina que los receptores de un mensaje persuasivo suelen generar muchos pensamientos a favor de la propuesta del mensaje (y pocos en contra de ella) cuando la fuente tiene alta credibilidad o alto atractivo (Chaiken y Maheswaran, 1994), y en consecuencia se refuerza la idea de la necesidad de generación de confianza para potenciar los efectos persuasivos. A su vez, estas investigaciones han demostrado que las personas tienden a refutar los mensajes persuasivos que reciben, generando muchos pensamientos desfavorables y pocos favorables, cuando la fuente tiene baja credibilidad o bajo atractivo.

3.3.6.4. VARIABLES DEL CANAL

Todos los canales o vías de transmisión de mensaje (visuales, auditivos, audiovisuales, etc.) pueden utilizarse para crear mensajes persuasivos y lograr un cambio de actitud en el receptor. Esta investigación se limita al estudio de las negociaciones interpersonales y presenciales. En este sentido, se puede determinar que las interacciones persuasivas cara a cara son más eficaces para cambiar actitudes, que los intentos persuasivos realizados a través de los medios alternativos de comunicación.

3.3.6.5. VARIABLES DEL CONTEXTO

El contexto es la situación que rodea a la comunicación persuasiva. Algunos elementos pueden ser provocados o creados por el negociador, y otros pueden surgir en forma azarosa.

- **Distracción:** la distracción provocada de manera intencional por el negociador debe cumplir con algunas condiciones para que sea eficaz. Si los argumentos son sólidos, la distracción irá en detrimento de la capacidad persuasiva del argumento, pero si los argumentos son débiles, la distracción ayuda a que el interlocutor no se detenga a analizar el contenido y por lo tanto aumenta la capacidad persuasiva (Petty, Wells y Brock, 1976).
- **Advertencias previas de la postura defendida:** el resultado de la advertencia previa de la postura defendida depende del tiempo que transcurra entre la advertencia y la emisión del mensaje, y puede ser tanto positivo como negativo en términos persuasivos. Si la comunicación se genera inmediatamente después de la advertencia, la resistencia será mucho menor; pero si transcurre una cierta cantidad de tiempo, la resistencia será considerablemente mayor (Freedman y Sears, 1965; Petty y Cacioppo, 1977) porque el receptor podrá pensar anticipadamente en argumentos para refutar la propuesta.
- **Advertencias previas del intento persuasivo:** avisarle a una persona que está próxima a ser convencida podría ser interpretado por el interlocutor como un intento de restringir su libertad de pensamiento, generando una fuerte desconfianza (Brehm, 1966), lo cual redundaría en una mayor resistencia a la persuasión (Fukada, 1986). Petty y Cacioppo (1979), sugieren que la advertencia previa es de por sí un indicador de rechazo y además actúa sesgando el procesamiento de la información del receptor, aumentando la motivación para generar contraargumentos.
- **Estado de ánimo:** en líneas generales, los seres humanos con estados de ánimo positivos prestan menos atención al contenido de los mensajes que las personas con estados de ánimo negativos. En consecuencia, las personas animadas y de buen humor, evalúan en menor medida lo sólido o endeble que puede ser el argumento. Sin embargo, Wegener, Petty y Smith (1995), hallaron que las personas con estados de ánimo positivos pueden pensar en detalle el contenido de los mensajes, siempre y cuando consideren que expresados esos argumentos, presentan contenido significativo para no tener que modificar su estado de relativa felicidad.

3.4. DECISIÓN

En relación a lo que se ha expuesto hasta ahora, el diseño preciso de la comunicación verbal puede alterar la capacidad humana para evaluar y actuar. De esta afirmación se desprende que el lenguaje no debería ser concebido únicamente como una herramienta de transmisión o como un medio para comunicar la concepción de la realidad de un emisor, sino como un mecanismo de influencia para inducir a los interlocutores a que compartan una determinada concepción, o al menos que actúen según ella. Esta capacidad de influenciar y alterar las decisiones del interlocutor conduce la investigación a analizar los principios de la Teoría de la Decisión.

La Teoría de la Decisión, abordada como sustento fundamental del proceso de negociación, es un área interdisciplinaria de estudio basada en perspectivas cognitivo-conductuales y relacionada con diversas ramas de la ciencia, como la Administración, la Economía y la Psicología.

3.4.2. CIENCIA O TECNOLOGÍA

Para negociar es necesario decidir. Las decisiones en un proceso de negociación, son acerca del propio destino, y posiblemente también acerca del destino del oponente a través de la comunicación persuasiva. La Administración presenta a la Teoría de la Decisión como una de sus teorías más fuertes, y todos los procesos de negociación quedan incluidos dentro de la Teoría de la Decisión. Para el caso, resulta significativo identificar si la Teoría de la Decisión, como teoría fundamental del método de negociación propuesto, es una ciencia o una tecnología. Bonatti (2011) señala que la Teoría de la Decisión es una tecnología³⁹ con ciertas características especiales. Un producto tecnológico tiende, finalmente, a estar bien definido, sin ambigüedades y dependerá del usuario que su efectividad se obtenga totalmente o no.

Pavesi (2000) admite que no resulta muy clara la frontera entre ciencia y tecnología, y que existen intereses comerciales además de un falso sentido de estatus superior en ser científico que ser tecnólogo. A su vez, Bunge (1985) señala que la Administración es una tecnología y en consecuencia, la Teoría de la Decisión también lo es.

Bonatti (2011) refuerza esta idea indicando que la Teoría de la Decisión tiene una orientación de futuro porque siempre decidimos analizando y prediciendo lo que vendrá. No existen en el mundo de la acción humana leyes que permitan realizar pronósticos

³⁹Las tecnologías también pueden ser llamadas praxilogías, y refiere al conocimiento de la práctica (Pavesi, 1994).

irrefutables en las ciencias sociales; y específicamente en la decisión, todo será relativo al decisor, a su percepción, a sus valores y creencias, además de la propia subjetividad. Esto da lugar a los procesos de persuasión y cambio de actitud que fueron descriptos anteriormente, ya que si no existiera posibilidad de modificación, todos los intentos por lograr un cambio de comportamiento en un proceso de negociación serán sin sentido.

Se presentan a continuación (Tabla 8) las principales diferencias entre Tecnología y Ciencia de acuerdo con Pavesi (2000), quien remarca que: “La realidad es clara y definitiva: la Administración y la Teoría de la Decisión son tecnologías y puede agregarse que sean científicas porque se basan en general sobre desarrollo científico. La medicina y la ingeniería también son tecnologías” (Pavesi, 2000 p.139).

Estas definiciones replantean el concepto original de este trabajo de “*modelo de Negociación Relacional*”, transformándolo en un “*método de Negociación Relacional*”, en vista que el objeto de estudio de esta Tesis es de perfil normativo y orientado a la acción.

TECNOLOGÍA	CIENCIA
Artificial (construida)	Natural (mundo)
Busca métodos	Busca leyes
Orientada a la acción	Orientada al conocimiento
Modo esencialmente normativo, prescriptivo	Modo esencialmente descriptivo
Elabora métodos, programas	Construye teorías, modelos.

Tabla 8. Fuente: La Decisión, Pavesi (2000,p.139)

3.4.3. UNIVERSO

En el mundo de la decisión, el universo es la realidad tal como la percibe el decisor: el estado de las cosas, la otra gente y sus deseos, creencias y acciones, el contexto, la situación en la cual se está inmerso y las circunstancias (Pavesi, 2000, p.17). El límite de los elementos integrantes de determinada definición de “universo” está fijado por el decisor. Bonatti (2011) agrega que en la Teoría de la Decisión importa más el mundo percibido que el mundo real, ya que no existe el universo objetivo, sino percibido con objetividad.

Todo negociador pretende de alguna manera modificar el universo, y de hecho, toda acción humana tiende a ello. Esta modificación puede, por un lado, pretender que el universo adopte otro estado, que se modifique la situación actual o una situación futura esperada; y por otro lado, puede pretender que el estado actual del universo se mantenga, preservándolo de modificaciones y perturbaciones que, del mismo universo, surgen para cambiar dicho estado (Pavesi, 2000). La decisión es la influencia del decisor y su injerencia en el universo. Estas modificaciones previstas por el decisor son necesarias siempre que suponga que el desarrollo natural (sin intervención) de los acontecimientos, no arribarán a la situación deseada.

Pavesi (2000) diferencia las decisiones adaptativas y las de diseño (o modificadoras). Este análisis aplica a los procesos de negociación porque se diferencian por un lado, la modificación del universo propio o el ajeno, para el cual será requerimiento el conocimiento de las actitudes; y por otro, los procesos persuasivos desarrollados anteriormente. Las decisiones adaptativas consisten en la adecuación del decisor y el conjunto de variables bajo su control, y que forman su propio universo (él mismo, su familia, su empresa, su cliente) a los acontecimientos, sucesos, y eventos ajenos al mismo y no controlables por él. Implican siempre modificar la estructura o el comportamiento del universo propio. Las decisiones de diseño o modificadoras, por otra parte, implican modificar el acontecer de sucesivos eventos que influyen sobre nuestros objetivos y ello consiste en modificar la estructura del contexto o el universo ajeno (Pavesi, 2000).

3.4.4. DECISIÓN Y ACCIÓN

Decidir es seleccionar una (y solo una) entre varias acciones alternativas. Hay decisión cuando frente a diversas posibles respuestas el sujeto elige una de ellas, y eso se denomina “tomar una decisión” (Pavesi, 2000). Además, decidir es un proceso voluntario que incluye un análisis subjetivo en ejercicio del razonamiento y la emoción propia del ser humano (Bonatti, 2011), que implica siempre aniquilar alternativas, y con ellas los universos que las mismas podían prometer. A su vez, también se considera decidir, el hecho de confirmar el propósito de construir el mundo asociado a la alternativa elegida, aun cuando después no se transforme la decisión en acción (Pavesi, 2000).

La acción que no está precedida por una decisión se denomina reacción, y ambas consisten en un acto o en una cadena de actos físicos, que implican el uso relevante de energía en relación a la situación específica en la cual se desarrolla (Pavesi, 2000). Para la acción siempre existe un acto físico o mecánico con uso relevante de energía. El proceso decisorio

no originado para ser finalmente una acción, es un simple ejercicio mental o un proceso sin trascendencia.

El proceso de decisión tiene sentido en cuanto pretende transformar la realidad, pero la decisión en sí misma no lo consigue. Lo que transforma la realidad es la acción subsiguiente, y en consecuencia, la decisión solo podrá transformar al decisor y a su percepción de la realidad. El proceso siempre comienza por una decisión importante, y termina finalmente en un hecho físico: la acción o un acto. La decisión en sí misma no es acción porque no hay actos físicos ni uso de energía, y en efecto, el acto de decidir solo modifica el universo relacionado con el estado espiritual del decisor, pero lo que efectivamente introduce cambios y concretamente modifica el universo, es la acción derivada de la decisión.

Un proceso de negociación en el cual las decisiones solo modifican el universo relacionado con el estado espiritual del decisor no puede llamarse negociación, porque incumple con el espíritu del proceso. La teoría de la decisión es abstracción, operación del intelecto, imaginación, voluntad de influencia (Pavesi, 2000), pero no se dedica explícitamente a la ejecución de lo decidido, aunque la negociación requiere, necesariamente, de ejecución.

3.4.5. NORMATIVO VERSUS DESCRIPTIVO

La Teoría de la Decisión ha desarrollado métodos que permiten elegir con precisión la mejor alternativa posible en un mundo previsible y de acontecimientos cerrados (Bonatti, 2011). En este escenario pareciera no haber lugar para la persuasión, la influencia o cualquier otra táctica o estrategia comunicacional, visto que se trata de un mundo estrictamente normativo. Vernon Smith (1974), el fundador de la economía experimental, y Daniel Kahneman (1979)⁴⁰, realizaron investigaciones empíricas que demostraron la vulnerabilidad de los axiomas normativos que producen los individuos a la hora de decidir, y dieron origen a las llamadas Teorías Descriptivas, que se ocupan de describir cómo se toman en realidad las decisiones, las cuáles sufren muchas veces la influencia de factores subjetivos tales como la personalidad del individuo o el contexto en el que se enmarca la decisión, en contraposición a las teorías normativas que pretendían normar y predecir el comportamiento del ser humano ante la decisión. Este enfoque abre la posibilidad de explorar de qué modo las personas somos influenciados y que contextos pueden persuadirnos y alterar nuestras decisiones.

El conocimiento humano consiste en descripciones del universo y de su comportamiento. Una teoría descriptiva nos dice cómo es el mundo y como se comporta en determinadas

⁴⁰ambos compartieron el Premio Nobel de Economía en el año 2002

condiciones. El ideal de las Ciencias Naturales es que una descripción general exprese una ley general aplicable universalmente. Tanto en la Teoría de la Decisión como en los procesos de negociación, las leyes son escasas, inexistentes o al menos exhiben varias excepciones. Las leyes estadísticas que describen el comportamiento de variables aleatorias también son por definición descriptivas. Todos los procesos y procedimientos tecnológicos se expresan normalmente en el mundo normativo, aunque se ha demostrado que pueden expresarse también en el modo descriptivo (Pavesi, 1994).

En el campo de la Teoría de la Decisión en general, y en el campo de la negociación en particular, cuando no se logra formular una ley general, se buscan ciertas regularidades que no llegan a ser leyes pero que ayudan a ordenar el mundo y a permitir una razonable predicción del futuro. La descripción se lleva a cabo a través de proposiciones que son identidades ideales, concepciones mentales sin sustento físico, y que pueden ser verdaderas o falsas (Pavesi, 2000).

En definitiva, el conocimiento humano consiste en descripciones del mundo y de su comportamiento, y las teorías son descriptivas (Bonatti, 2011). No existe Ciencia, ni Teoría Normativa. Toda Ciencia es esencialmente descriptiva (Bunge, 1989; Ferrater Mora, 1984). Lo Normativo aparece con la acción humana.

3.4.6. DECISOR-PERSONA Y DECISOR-AXIOMA

Las negociaciones en general tienen como objetivo la obtención de algo concreto (en general un acuerdo), real y posible. El método de Negociación Relacional que abordamos en esta tesis, es de tipo interpersonal, y para el caso, se necesitan personas reales para el proceso y no agentes abstractos. Es cierto que si en el ámbito académico se tratan las personas de manera individual, podrían no obtenerse nunca generalidades que puedan ser útiles para los negociadores profesionales por la diversidad propia del ser humano. Para el caso, en el mundo de la negociación se suelen encarar las premisas que luego dan lugar a los axiomas desde un interlocutor ideal, o idealizado, suponiendo que las negociaciones son “negociaciones perfectas”, que alejadas de la realidad, suponen que las variables son controlables y determinarán un resultado preciso. El Dr. Pavesi (2000) plantea con claridad la diferencia entre un decisor⁴¹ real y un decisor ideal:

- **Decisor-Persona:** Pavesi (2000) menciona al “decisor-persona”, como un ser humano de carne y hueso, real, que podría tener nombre, y que decide. Estos decisores se

⁴¹ El Dr. Pavesi (2000), se refiere a “decisor” como “decidor”.

encuentran condicionados por su personalidad, su visión del mundo, su subjetividad, sus circunstancias, su contexto, su cultura, entre otros factores, y son los protagonistas del mundo descriptivo de la Teoría de la Decisión porque son el decisor real, y en consecuencia se plantea la realidad como *es*, y no como *debería ser* en un mundo ideal.

- **Decisor-Axioma:** el “decisor-axioma” se identifica como un decisor teórico utilizado por el modo prescriptivo o normativo de la teoría de la decisión. Para este caso, es necesario identificar rasgos comunes a todos los decisores, convertirlos en un objeto ideal y sobre él, diseñar una teoría de la decisión y de la acción humana. Las características del decisor teórico se presentan como premisas y se establecen axiomas que describen a ese decisor ideal.

Anteriormente se ha mencionado que la Teoría de la Decisión no es una ciencia sino una tecnología científica, y como tal su lectura puede realizarse en un modo normativo. Para desarrollar ese modo normativo que pretende ser una teoría de la conducta humana, se necesita del decisor en acción. Y la Teoría de la Decisión tiende a transformar al decisor real en el decisorio ideal. El problema consiste en que no siempre existe acuerdo sobre cómo debe ser el decisor.

3.4.7. ¿RACIONALIDAD?

En este trabajo no se profundizarán los numerosos problemas que plantean las discusiones de la racionalidad en terrenos filosóficos y epistemológicos porque el estudio del método de Negociación Relacional propuesto no lo requiere. Se mencionarán en los párrafos siguientes los puntos principales que proponen prestigiosos referentes sobre el tema, con foco especial en la supuesta racionalidad de los actores de un proceso de negociación (negociador y oponente), como decisor-persona y con un criterio descriptivo (lo que *es*, no lo que *debe ser*) (Pavesi, 2000).

Para este breve análisis acerca de la supuesta racionalidad según distintas corrientes de pensamiento en el marco de la Teoría de la Decisión, se utilizará como base principal de estudio un ensayo de la Dra. Patricia Bonatti (2019)⁴², que aborda la problemática de la racionalidad que ha estado vigente a lo largo de la historia del hombre hasta la actualidad.

⁴²El ensayo de referencia es: “Las Meta decisiones y la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima” Ciencias Administrativas, Año 7, N° 13. 2019.

La toma de decisiones forma parte de la vida cotidiana de los seres humanos. En diferentes escenarios, distintos niveles de complejidad y múltiples temáticas, siempre la decisión es un proceso que requiere una elaboración, previa a la acción. Todas las personas se enfrentan al proceso decisorio desde su perspectiva, sus creencias, valores y capacidad de raciocinio (Bonatti, 2019). La percepción del mundo y de la realidad de los seres humanos está condicionada por las emociones, experiencias, vivencias y diferentes procesos propios de las neurociencias. En consecuencia, el mundo percibido tiene la subjetividad de ser observado desde una óptica particular (la del decisor) y siempre será diferente al mundo real, por estar matizado con elementos propios del decisor, que podrá (o no) ser significativos o relevantes, pero en cualquier caso, son diferentes al Mundo Real. En este sentido, Bonatti (2019) remarca que la objetividad como tal no existe, y es imposible de lograr por la propia condición subjetiva emocional del decisor.

Los límites de la racionalidad son la preocupación central de la teoría administrativa porque es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano, pero también este concepto es de interés para economistas, médicos, psicólogos y hasta filósofos, como el caso de Bunge (1985), que plantea siete tipos distintos de racionalidades. Los primeros cinco bajo el paraguas de “racionalidad teórica”, y los dos siguientes como “racionalidad práctica”.

Cuando se desarrolló el concepto de persuasión se mencionó la coherencia como un principio de influencia social muy utilizado para la negociación, porque permite inferir el comportamiento de una persona conociendo su conducta en una situación similar. Como se ha expuesto, Bunge (1985) menciona a la lógica (ser coherentes y evitar contradicciones) como un tipo de racionalidad teórica. Esta idea acerca de que para ser racional se debe ser coherente, prevalece en algunos teóricos pero Pavesi (2000), argumenta su desacuerdo indicando que se supone que siendo coherente a través del tiempo un decisor mantiene la misma actitud ante la misma situación, pero eso nunca sucede en la realidad porque el decisor va cambiando con el tiempo y nunca es el mismo. Para reforzar el concepto, Pavesi (2000) cita una analogía del filósofo griego Heráclito (535-475 AC) a quien se le atribuye la frase “nunca nos bañamos en el mismo río”. En resumen, para Pavesi (2000) nuestra racionalidad no exige coherencia, aunque para los negociadores profesionales es muy práctica y favorable.

Para hacer un breve repaso conceptual desde el área de la Administración y su evolución desde la revolución industrial en adelante, se destacan los estudios Taylor y Fayol y el concepto del hombre económico, que pertenece al modelo económico neoclásico en el que el decisor es un agente racional que persigue como propósito la maximización de su utilidad

monetaria. En esta línea de pensamiento se supone que el decisor conoce previo a la decisión todas las alternativas y siempre optará por la más conveniente desde el punto de vista de la utilidad, y se desconocen otros factores como las emociones o las preferencias personales (Von Neumann, y Morgenstern, 1947). Y en el caso que estos factores tuvieran alguna incidencia en la decisión, se consideraría un comportamiento irracional.

Herbert Simon⁴³ (1947), presenta en su obra *Administrative Behavior*⁴⁴, una conceptualización de la Administración y sus principios fundamentales. A su vez, desarrolla el concepto de racionalidad como “racionalidad limitada” y describe los procesos conductuales y cognitivos de los seres humanos que toman decisiones racionales. Según su definición, una decisión operativa debe ser correcta y eficiente, y debe ser práctica para implementar con un conjunto de medios coordinados. Simon (1947) reconoció que la Teoría de la Administración es, en gran parte, una teoría de la toma de decisiones humanas, y como tal, debe basarse tanto en la economía como en la psicología. Contrariamente a la idea del “hombre económico”, Simon (1947) argumentó que las alternativas y las consecuencias pueden ser parcialmente conocidas, y los medios y fines son imperfectamente diferenciados, están incompletamente relacionados o son poco detallados. La racionalidad objetiva no existe para Simon (1947) y el comportamiento real se expresa de tres maneras: 1. La racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias de cada alternativa; y este conocimiento es siempre parcial y fragmentario. 2. Las consecuencias de las alternativas son siempre futuras, y esto implica una imposibilidad de anticiparlas de manera perfecta. 3. La racionalidad exige una elección entre todas las alternativas posibles, y nunca podemos aseverar que estamos analizando todas las alternativas factibles en las decisiones.

Jon Elster (1989) entiende que la acción racional es aquel tipo de acción relacionada con razones, las cuales comprenden tanto creencias como deseos. Para Elster (1989) la racionalidad plena no se logra alcanzar al momento de la decisión y hace referencia al concepto de racionalidad imperfecta, porque entiende que el decisor que persigue sus objetivos, en general, no los alcanza con el grado de efectividad que asegure la racionalidad plena, aunque esto no lo convierta en irracional. Elster (1989) plantea que la racionalidad es entendida como un rasgo distintivo de los seres humanos porque actúa como un mecanismo adaptativo de la especie; como un concepto y una herramienta de explicación en las Ciencias Sociales (individualismo metodológico); y como parte de la Teoría de la Acción donde la racionalidad es el vértice principal de un triángulo, y los otros son las normas sociales y las emociones. Estos tres motores de la acción permiten explicar la

⁴³ Premio Nobel en Ciencias Económicas en 1978.

⁴⁴ En Español “Comportamiento Administrativo”

mayoría de las acciones humanas. Elster (1989) emplea la Teoría de la Elección Racional para mostrar: a. De qué forma el comportamiento de las personas maximiza su función de utilidad, y b. Cómo las pautas sociales surgen como resultado de las interacciones de los agentes maximizadores. Para Elster (1989) la Teoría de la Elección Racional puede ser vista como normativa o prescriptiva. Como teoría normativa, indica cómo debemos proceder para alcanzar ciertas metas lo mejor posible, aún sin saber cuáles han de ser esas metas; y como teoría prescriptiva, brinda el soporte para predecir determinadas acciones. Bonatti (2019) resume esta reflexión de Elster (1989) señalando que los individuos realizan lo que creen que es probable que brinde el mejor resultado, y mientras que algunos científicos insisten con que es posible dar pautas para la explicación de la acción humana, Elster (1989) entiende que el decisor no siempre actúa por motivos racionales en sus decisiones.

Pavesi (2000) para su análisis cree necesario definir el concepto de raciocinio: “Para la Teoría de la Decisión el razonamiento (raciocinio) es una actividad mental por la cual se identifican, evalúan, correlacionan, comparan, asocian, infieren, inducen o deducen a través de la reflexión, distintos aspectos de una decisión (acto, acción, comportamiento) y prevén su evolución futura. En particular, esos aspectos son los deseos (fines y objetivos) del decisor, los medios para alcanzarlos, las restricciones existentes sobre ese razonamiento y las eventuales consecuencias del curso de acción adoptado” (Pavesi, 2000 p.95). A su vez, indica que decisión es un proceso previo a la acción, que implica un proceso de meditación, un pensamiento metódico, una deliberación sistemática, el desarrollo organizado de la reflexión, un razonamiento. Es decir, la decisión implica un proceso consciente, y en consecuencia puede denominarse “racional”, en el sentido de raciocinio aplicado a una situación dada.

Teniendo en cuenta que se ha tratado la racionalidad del decisor-persona, la racionalidad que *es* y no lo que *debería ser*, si el actor racional es quien cumple con determinados axiomas, entonces todo concepto de racionalidad puede ser normativo. Pavesi (2000) concuerda con que es necesario un concepto de racionalidad normativo, de lo que *debe ser* un proceso racional, y hace una mención que resulta significativa para el mundo de las negociaciones, al recordarle a la academia que en la vida real se interactúa con personas reales, de carne un hueso, con sus ideas, prejuicios, opiniones, criterios, costumbres y su particular visión del mundo. Pavesi (2000) remarca que diseñar un proceso normativo (decisor-axioma) puede simplificar la toma de decisiones (y en consecuencia el proceso de negociación) pero existe el peligro de enfrentar a un actor que no existe, y suponer un comportamiento alejado de la realidad.

3.4.8. NEGOCIACIÓN, SEGOS Y HEURÍSTICAS

La corriente de la economía neoclásica es estudiada desde la Teoría de la Decisión como Teoría de Decisión normativa. En esta visión, el decisor es un agente racional, cuyas decisiones se encuentran regidas por la utilidad económica y la rentabilidad. Esta teoría formal de la decisión trata sobre las decisiones óptimas y prescribe cuáles son las decisiones que conviene tomar en cada caso según los objetivos y la información que se dispone. A través de la identificación de regularidades, el decisor aplica el pensamiento racional para complementar aspectos desconocidos por él, que le permitan inferir acerca del pasado y del presente; y también predecir el futuro. Esta perspectiva es utilizada en las negociaciones posicionales porque en general se negocia sobre supuestos, para establecer pautas de futuro.

En los procesos de negociación se puede identificar que a los decisores en contextos de alta incertidumbre les resulta complejo evaluar la totalidad de variables inciertas en su real dimensión, y posiblemente confíen más en sus creencias, sus experiencias, su intuición, o utilicen analogías que confundan aún más el proceso cuyo desenlace será, en muchos casos, una decisión equivocada (Bonatti, 2011). La práctica de la decisión nos indica que, aún condicionado por un sinnúmero de restricciones, el agente tiene suficientes grados de libertad como para vacilar, dudar, angustiarse y finalmente elegir, y muchas veces elegir algo totalmente inesperado por un observador (Pavesi, 1984). Estas condiciones del ser humano, asociadas a las funciones cognitivas, son objeto de estudio de la Teoría de la Decisión descriptiva, también llamada Psicología de la Decisión.

El enfoque de “heurística y sesgos” introducido por Kahneman y Tversky (1970), transformó el estudio de la decisión en escenarios de riesgo e incertidumbre, desafiando los modelos estrictamente normativos y basados en la teoría de la elección racional desarrollada por J. Von Neuman, O. Morgenstern y J. Savage (1947). Este enfoque, conjuntamente con las aproximaciones de Philip Johnson Laird (1972) ha sido el motivo de numerosas investigaciones en diversos ámbitos como la sociología, la administración, la economía, y en consecuencia resultan de significativa importancia para el estudio de los procesos de negociación, en los cuales se supone un decisor idealizado cuando en realidad existen otros factores que hacen a la decisión, y cuyo objetivo de estudio no debe ser lo que piensan los protagonistas del proceso de negociación, sino lo que realmente hacen en situaciones específicas.

No hay decisión sin emoción. El decisor siempre parte desde un mundo no objetivo y adaptado según su percepción subjetiva, en consecuencia pretender eliminar la subjetividad

es eliminar al ser humano. A su vez, la decisión siempre es mirando el futuro, y es allí donde los decisores se enfrentan a sesgos o trampas generadas por la angustia que representa enfrentar un mundo incierto (Bonatti, 2020)⁴⁵.

Desde un enfoque psicológico, Cortada de Kohan (2006) señala que se hallan aportes y cuestionamientos a la teoría de la decisión normativa previos a los trabajos de Kahneman y Tversky (1970), como el caso de Paul Meehl (1954) que en sus investigaciones comparó la predicción diagnóstica con métodos clínicos y estadísticos para demostrar que el método estadístico siempre lograba optimizar los resultados. Como se señaló anteriormente, Herbert Simon (1957) también discute la idea de la total racionalidad describiendo al modelo de elección racional con un estándar poco realista para el juicio humano. Para el caso, Simon (1957) propone la utilización de un criterio más delimitado que denominó racionalidad limitada⁴⁶, en el que señala que las personas deciden racionalmente pero únicamente dentro de las restricciones impuestas por sus capacidades de cálculo y su búsqueda limitada.

Los procedimientos utilizados para la resolución de problemas pueden ser por algoritmos o heurísticos. Los algoritmos garantizan, a través de reglas, que presentarán un resultado correcto; mientras que los procedimientos heurísticos son aquellos que proveen ayuda en la solución de un problema, pero no de manera justificada: se utiliza la intuición, la experiencia, analogías con otras situaciones y otros recursos a veces correctos y otras veces errados, y no existe una seguridad absoluta y lógica, sobre los mismos (Corominas, 1973).

Los hallazgos de estas disciplinas, pusieron en evidencia dificultades de razonamiento y errores en juicios cuando se utiliza información estadística y probabilística para decidir, demostrando de qué manera los seres humanos se apartan de la sensatez en una situación de decisión de bajo riesgo y señalando los motivos que obedecen a eso (Aguirre, 2011); desafiando de este modo el supuesto de racionalidad sobre el que se sustenta buena parte de la economía neoclásica. En este enfoque descriptivo, los sesgos o las fallas de percepción, las analogías erróneas, el efecto marco y el anclaje, se potencian en la mente del decisor, creando un mundo percibido que estará alejado de la realidad, de acuerdo a la magnitud de los efectos de los sesgos individuales y subjetivos (Bonatti, 2011).

⁴⁵ Obtenido de conferencia online Dra. Patricia Bonatti (2020) ¿Cómo tomar decisiones más efectivas? <https://www.youtube.com/watch?v=onySxbyV2m8>

⁴⁶ En inglés: bounded rationality

3.4.8.1. AGRUPACIÓN DE HEURÍSTICOS SEGÚN KHANEMAN Y TVERSKY

En las negociaciones, la decisión propia o del oponente puede estar basada en cálculos probabilísticos informales o estimados, que resultan sesgados o influenciados por diferentes factores. Kahneman y Tversky (1974), desarrollaron su propia perspectiva de racionalidad limitada en la que detallan una clase diferente de decisiones de carácter intuitivo, más simple que la descrita por los modelos racionales. En este enfoque, los investigadores señalan que las personas, al utilizar probabilidades o estadísticas para realizar estimaciones, se encuentran limitadas para emitir juicios o conclusiones que dependan de los datos obtenidos, generando errores de razonamiento y en consecuencia decisiones no acertadas. Kahneman y Tversky (1974), explican que el decisor suele utilizar métodos heurísticos para inferir las probabilidades de ocurrencia de cada escenario, a través de estimaciones de cálculo. Aunque la intuición heurística se distingue de los procesos de razonamiento formativo por pautas de juicios sesgados, los heurísticos en sí mismos son procedimientos de estimación que de ningún modo son irracionales (Kohan, 2006). Kahneman y Tversky (1974) agrupan estas distorsiones o anomalías (Thaler, 1992) en función de los procesos cognitivos que las originan en: representatividad, disponibilidad, y anclaje y ajuste:

A. Representatividad:

Este heurístico se produce al realizar juicios en la medida en que algunas situaciones se parecen a otras. En otras palabras, se trata de juzgar la probabilidad de que una persona, acción o sujeto pertenezca a un conjunto o categoría, fijándose en la semejanza entre el mismo y los miembros del grupo. El juicio, por tanto, se basa en determinar si la persona, acción o suceso es representativo de una clase y si se decide que lo es, se juzgará que es probable que pertenezca a esa clase (juicio por representatividad). Un ejemplo clásico del procedimiento heurístico de representatividad es pensar que los productos de gran calidad son caros, y por lo tanto, si algo es caro tiene que ser de gran calidad, aunque no es necesariamente así. Ariely (2008) presenta numerosos experimentos basados en el efecto placebo y la percepción del valor real o la calidad, señalando que lo que se obtiene gratis, puede considerarse de mala calidad.

Se identifican en este grupo los sesgos de: insensibilidad a las tasas base, insensibilidad al tamaño de la muestra, mal concepto de la idea de chance, la ilusión de validez, regresión a la media y la falacia de la conjunción (Tversky y Kahneman, 1974).

B. Disponibilidad:

La heurística de disponibilidad manifiesta una tendencia en el decisor a sobrestimar la frecuencia de los sucesos aunque sean atípicos. Plous (1993), señala que cuanto más

accesible sea un acontecimiento, más frecuente y probable parecerá; cuanto más viva sea la información, más convincente y fácil de recordar será; y cuanto más evidente resulte algo, más causal parecerá. Esta heurística opera sobre la noción de que, si algo se puede recordar, debe ser importante, o al menos más importante que los sucesos alternativos que no se recuerdan tan fácilmente, generando un atajo mental que se basa en ejemplos que con facilidad llegan a la mente del decisor (Kahneman, 2013) al evaluar un tema, concepto, método o decisión específicos.

Se identifican en este grupo los sesgos de: Facilidad para recordar, recuperabilidad, asociaciones presuntas y la correlación ilusoria (Tversky y Kahneman, 1974).

C. Anclaje y ajuste:

La estimación de probabilidades basándose en un valor inicial (ancla), para luego ajustarlo, puede afectar el juicio final cuando los ajustes resultan insuficientes. El “Anclaje” o “Efecto Ancla”, es un recurso comunicacional que produce una distorsión en la decisión teóricamente libre del interlocutor, y por lo tanto condiciona su respuesta. Este heurístico está presente excesivamente en la vida cotidiana, y se produce por la tendencia de los seres humanos a utilizar la primera información que reciben para emitir un juicio, que está condicionado por datos o números no informativos. A la hora de tomar una decisión el juicio estará sesgado, ya que se ha utilizado (incluso inconscientemente) la primera información recibida como punto de referencia. Para comprender con mayor grado de profundidad el presente sesgo, resulta útil clasificarlo en dos tipos:

- A. El “Anclaje como ajuste” (Kahneman, 2011) es un proceso que realiza el cerebro humano deliberadamente, por ejemplo, para estimar cantidades inciertas. Parte de un número de anclaje, evalúa si es muy alto o bajo y ajusta la estimación. Este esfuerzo mental pareciera estar regido bajo la ley del menor esfuerzo visto que las personas ajustan menos (se quedan más cerca del ancla) cuando sus recursos mentales están agotados (Epley y Gilovich, 2001).
- B. El “Anclaje como efecto de Priming⁴⁷” (Kahneman, 2011) se produce porque en la mayoría de los casos de anclaje no existe la acción consciente y deliberada de anclar-ajustar. En este efecto entra en juego el concepto de la sugestión, esto es cuando alguien nos hace ver, oír o sentir algo a través de la mente. La sugestión tiene efectos en la memoria implícita, influyendo por medio de determinados estímulos en la respuesta que se da a otros estímulos presentados con posterioridad.

⁴⁷El “Efecto de Priming”, puede ser traducido como “Efecto de Preparación”. Traducción realizada por el autor debido a la ausencia de una terminología precisa en castellano.

CAPITULO 4: METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS

4.1. METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS

4.1.1. ETAPA 1: INVESTIGACIÓN

En la etapa inicial de este trabajo se utilizaron metodologías y técnicas correspondientes a un estudio principalmente cuantitativo positivista. Durante la investigación se han descubierto realidades subjetivas construidas, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Esto ha requerido agregar a la investigación un enfoque cualitativo que derivó en una investigación mixta.

En la primera etapa de la investigación se ha trabajado en la concepción de la idea, el planteamiento del problema, la revisión de la literatura para desarrollar el marco teórico y la elaboración de la hipótesis. Esta secuencia se ha repetido de modo continuo ya que durante la investigación han surgido nuevas ideas, que requirieron un nuevo planteamiento del problema con su respectiva revisión de literatura.

En esta fase, la metodología utilizada incluye una amplia fuente de ideas basada en mi experiencia personal y la posibilidad de utilizar regularmente herramientas persuasivas y de negociación en general, frente a distintos tipos de audiencias de perfiles heterogéneos, comprobando empíricamente su resultado positivo. Los libros, las reuniones con la Directora de esta Tesis, los aportes de los alumnos en las clases de negociación, la valiosa calidad de los seminarios cursados como doctorando, y la posibilidad de compartir encuentros con personas del mundo académico, también han sido una gran fuente de inspiración. A su vez, se realizó una revisión de cientos de artículos, experimentos científicos e investigaciones variadas, publicadas en su mayoría en prestigiosas revistas internacionales.

A la hora de plantear el problema se establecieron los límites del estudio, porque al tratarse de un tema amplio y transversal para todas las áreas de la Administración, ha resultado de vital importancia delimitar la investigación a las negociaciones de carácter interpersonal para poder obtener resultados concretos.

4.1.2. ETAPA 2: DESARROLLO

Para el desarrollo de esta Tesis, en la segunda etapa, se realizaron 3 experimentos diseñados con orientación a las negociaciones interpersonales y a la Administración. Son estudios variados, de diseño experimental, del tipo “laboratorio” ya que se construyó una situación de manera artificial para observar la reacción de los actores frente a las herramientas propuestas. A su vez, se revisó la bibliografía de expertos en temas de negociación, para luego relacionarlos con los experimentos en la etapa de discusión y conclusiones.

La información relativa a los experimentos realizados se presentó con todos los datos necesarios para el proceso de discusión y análisis, procurando describir cómo se han diseñado cada uno de los estudios. La recolección de datos se realizó mediante instrumentos de medición que representaron las variables de la investigación y garantizaron su confiabilidad, validez y objetividad. En vista que los experimentos se han realizado con una significativa cantidad de voluntarios, las herramientas informáticas (planillas de Excel, cuestionarios online, etc.) han agilizado el procesamiento de datos.

En los experimentos realizados se indicaron: el problema y su relación con otras hipótesis o cursos de investigación existentes; los antecedentes (mencionando estudios y conclusiones precedentes); la hipótesis concreta que se pretendía probar; los participantes con el número de sujetos; el criterio de selección; y otras características relevantes.

A su vez, se describieron: el material y los instrumentos utilizados; el procedimiento que explica la forma que se llevó a cabo el experimento; y los resultados obtenidos que responden a la hipótesis y al problema.

Finalmente se presentó un gráfico representativo de cada estudio, las conclusiones, y la justificación de la realización del experimento para esta Tesis y la relación con las negociaciones interpersonales y la Administración.

4.1.3. ETAPA 3: ENFOQUE INTEGRADOR

En la tercera etapa de la investigación se utilizó la información relevada para realizar un Enfoque Integrador que permitió delinear una aproximación al Método de Negociación Relacional. En este apartado se utilizaron las respuestas obtenidas de la investigación para la construcción de un método amplio y con un planteo abierto. El enfoque integrador fue un proceso inductivo, en el que se analizaron múltiples realidades subjetivas y no tuvo necesariamente una secuencia lineal.

4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

4.2.1. DISEÑO EXPERIMENTAL

El concepto de experimento se refiere, en términos generales, a “elegir o realizar una acción” y después observar las consecuencias (Babbie, 2014). Para el caso, se requiere la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados. En particular, para los siguientes experimentos en el marco de la Negociación, se manipularon intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tuvo sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador (Fleiss, 2013; O’Brien, 2009 y Green, 2003).

Para los experimentos se utilizó un diseño⁴⁸ experimental puro, de laboratorio, con posprueba únicamente y grupo de control (Campbell y Stanley, 1966). Se evaluaron 3 grandes temas y su relación con las negociaciones interpersonales:

1. Efecto de rasgos centrales en la formación de impresiones en negociaciones interpersonales
2. La generación de confianza en la formación de impresiones y su influencia en el comportamiento de los negociadores
3. La fluidez de la comunicación en la negociación, el efecto de disponibilidad y el efecto preparación (priming)

Para todos los experimentos el diseño incluyó dos grupos: uno recibió el tratamiento experimental y el otro no (grupo de control). Es decir, la manipulación de la variable independiente alcanzó sólo dos niveles: presencia y ausencia. Los sujetos se asignaron a los grupos de manera aleatoria. Al concluir la manipulación, a ambos grupos se les administró una medición sobre la variable dependiente en estudio.

El diseño de los experimentos se diagramó de la siguiente manera:

RG₁	X	O₁
RG₂	—	O₂

R: Asignación al azar o aleatoria.

G: Grupo de voluntarios.

X: condición experimental

O: Una medición de los sujetos de un grupo (cuestionario)

—: Ausencia de estímulo: grupo de control.

⁴⁸ El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013a, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Kalaian, 2008).

- **Comparación.** La comparación entre las pospruebas de ambos grupos (O_1 y O_2) indicó si tuvo (o no) efecto el tratamiento experimental, y en consecuencia la aceptación o nulidad de las hipótesis planteadas.
- **Inestabilidad.** La inestabilidad no afectó, porque los componentes del experimento fueron los mismos para todos los grupos (excepto los tratamientos experimentales) y la instrumentación tampoco, porque fue la misma posprueba para todos.
- **Maduración.** La maduración no tuvo impacto en los experimentos porque la asignación de voluntarios fue siempre al azar y la regresión estadística tampoco, porque si un grupo regresó a su estado normal los otros también.
- **Selección.** La selección no fue un problema, ya que si existieron sujetos atípicos en un grupo, lo mismo sucedió los otros grupos.

4.2.2. MUESTRA

Las negociaciones interpersonales suceden en todos los ámbitos de la vida personal, académica y laboral de todas las personas, constantemente. En este sentido, para poder obtener conclusiones concretas, generalizar resultados y establecer parámetros, se optó por solicitar como voluntarios a estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, en relación a que el objetivo de esta Tesis es aportar herramientas de negociación para los profesionales (y futuros profesionales) de Ciencias Económicas y especialmente Administradores.

Se trata de una muestra dirigida y “clásica” de un estudio de este tipo. En este sentido, vale aclarar que no son muestras probabilísticas, y en consecuencia no es posible calcular con precisión el error estándar, es decir, no podemos determinar con qué nivel de confianza se hace una estimación, y en consecuencia, a priori, las pruebas estadísticas tienen un valor limitado a la muestra en sí.

Este punto se considera una ventaja, ya que una muestra no probabilística (desde la visión cuantitativa) es de utilidad para los diseños de los estudios que se desarrollaron en esta Tesis, que no requirieron tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos, que respondieran a las características especificadas previamente en el planteamiento del problema. A su vez, con un enfoque cualitativo que no prioriza la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas como las obtenidas son de gran valor, porque lograron obtener información que ofrece una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.

En los siguientes experimentos, la selección de la muestra no fue al azar, aunque si fue la asignación de los voluntarios a los grupos.

4.2.3. CONTROL

Con el objetivo de aumentar la validez interna y la calidad de los experimentos, se trabajó con grupos de control. Para el caso, los grupos diferían entre sí únicamente en la exposición a la variable independiente. Las mediciones de la variable dependiente fueron confiables y válidas, y el análisis de datos fue el adecuado.

El control los experimentos propuestos logró la validez interna y se alcanzó mediante:

1. La utilización de varios grupos de comparación (dos como mínimo). Los experimentos realizados tuvieron siempre un “grupo de control” para determinar la relación causal.
2. Equivalencia y emparejamiento de los grupos: todos los voluntarios son estudiantes universitarios de la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, que se encontraban en un grado de avance en la carrera similar. Cada experimento fue realizado al mismo tiempo y en las mismas condiciones ambientales. Los grupos fueron equivalentes al inicio del experimento y durante su desarrollo. Lo único que difirió entre los grupos es la manipulación de las variables independientes.
3. Los instrumentos de medición fueron iguales en todos los casos y aplicados de la misma manera.
4. Se realizó una asignación aleatoria⁴⁹ a través de un software⁵⁰ de los participantes de los grupos.

4.2.4. VALIDEZ EXTERNA

La finalidad de los experimentos propuestos en el marco de la Negociación Relacional era la posibilidad de generalizar los resultados de los estudios a situaciones no experimentales, así como a otras personas, casos y poblaciones.

⁴⁹La asignación al azar asegura probabilísticamente que dos o más grupos son equivalentes entre sí (Kirk, 2012; Knapp, 2008; Pettygrove, 2007 y Peng, 2003)

⁵⁰ Se utilizó la aplicación Zoom en su opción “creación de salas” en su versión “random” o “al azar”.

Para lograr una mayor validez externa es conveniente tener casos o grupos lo más parecidos posible a la mayoría de las personas a las cuales se desea generalizar, y repetir el experimento varias veces con diferentes grupos o en distintos ambientes.

Para el caso, resultó indispensable que los voluntarios de los experimentos fueran estudiantes de la carrera Licenciatura en Administración, en vista que esta investigación se limita a las negociaciones interpersonales con orientación a la Administración y otras ramas de las Ciencias Económicas.

4.2.5. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Los instrumentos de medición utilizados fueron de tipo cuestionario, con preguntas cerradas, auto-administrado y se aplicó la escala de Likert (1932).

CONFIABILIDAD

El procedimiento utilizado para determinar el grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes, es el método de mitades partidas (Split-Halves). En los experimentos propuestos, el conjunto total de ítems se dividió en dos mitades equivalentes y se compararon las puntuaciones o resultados de ambas, y se tuvo en consideración que, para que el instrumento resulte confiable, las puntuaciones de las dos mitades debían estar muy correlacionadas (Rodríguez, 2006c y McKelvie, 2003).

VALIDEZ

Establecer el grado en que los instrumentos seleccionados midieron realmente las variables que se pretendían medir, resultó una tarea compleja, porque dentro de las numerosas variables con las que trabajan las ciencias, en este caso, se trataron variables como la motivación, las emociones, las actitudes y los sentimientos. Para el caso, la teoría indica que la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia (Babbie, 2014; Hays, 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009; Streiner y Norman, 2008; Wiersma y Jurs, 2008; Gallestey, 2007; Rupp y Pant, 2006; y Carmines y Woods, 2003), a saber:

- Validez de contenido
- Validez de criterio
- Validez de constructo

Con relación a la validez de contenido, y el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, se expone que para establecer el dominio de las

variables de Negociación, Confianza, Percepción Personal y otras que se desarrollaron en los experimentos, se revisaron 30 estudios clásicos sobre estos conceptos comprendidos entre 1946 y 1999, así como más de 100 investigaciones publicadas en revistas científicas entre 1975 y 2016.

Asimismo, se consideraron diversos libros sobre el tema, seminarios e intercambios con profesionales de la Negociación y las Ciencias Económicas. También se evaluaron otros 25 estudios de Psicología Social efectuados en los contextos similares a estas investigaciones.

A su vez, en la literatura se encontraron decenas de dimensiones o componentes de la Negociación, por lo que se realizó un análisis para determinar cuáles habían sido los más frecuentes. Posteriormente se crearon pruebas para que voluntarios de Ciencias Económicas respondieran un cuestionario cerrado y se utilizó esa información en experimentos posteriores.

En los experimentos presentados se realizaron pruebas de validez con distintos instrumentos. Se estableció la validez de criterio, entendiendo que si diferentes instrumentos o criterios miden el mismo concepto o variable, deberán arrojar resultados similares. Finalmente la validez de constructo se consolidó al articular un conjunto de conceptos teóricos (marco teórico) y sus interrelaciones.

OBJETIVIDAD

En la presente investigación se consideró la dificultad de lograr objetividad particularmente en el caso de las Ciencias Sociales. Si bien la certidumbre total no existe en ninguna Ciencia Social, para las conclusiones presentadas se tuvo en cuenta que el conocimiento obtenido es aceptado como verdadero, hasta que nueva evidencia demuestre lo contrario.

El instrumento de medición seleccionado y utilizado en los experimentos no es permeable a sesgos o tendencias que podría tener quién lo administró, calificó e interpretó, en vista que se trata de un cuestionario cerrado auto-administrado, presentado en un formulario online, cuyos resultados se exponen a través de un software⁵¹. A su vez, se estandarizaron tanto la aplicación del instrumento (mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes), como la evaluación de los resultados.

⁵¹ Se utilizaron la aplicación Zoom y planillas de cálculo de Excel

4.2.6. CUESTIONARIO Y PREGUNTAS

El cuestionario elegido consistió en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009) y fue congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013).

El tipo de preguntas fue cerrado, con opciones de respuesta previamente delimitadas, con el fin de reducir la ambigüedad de las respuestas. El formato de preguntas cerradas tiene como ventaja una codificación y análisis menos complejo que las preguntas abiertas, pero su redacción exige mayor laboriosidad (Vinuesa, 2005).

Las preguntas seleccionadas para los experimentos cumplieron con las siguientes condiciones: eran claras, precisas y comprensibles para los sujetos encuestados; eran lo más breves posible para que no resulten tediosas y distraigan a los voluntarios; estaban formuladas con un vocabulario simple, directo y familiar; no inducían las respuestas ni se utilizaron principios persuasivos para su formulación; se evitaron preguntas tendenciosas o que dieran pie a elegir un tipo de respuesta (directivas).

4.2.7. ESCALA DE MEDICIÓN

En los experimentos se utilizó la escala de Likert (1932). En este sentido, se presentaron un conjunto de ítems en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en cinco categorías, ante los cuales se le pidió al voluntario que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. Si bien este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932, se trata de un enfoque vigente y popularizado.

4.3. ACERCA DEL ENFOQUE MIXTO Y LA JUSTIFICACIÓN DE SU ELECCIÓN

En líneas generales, los problemas de investigación que pretenden realizar proyecciones futuras, pueden encontrarse más cómodos con un enfoque cuantitativo; mientras el diseño cualitativo será más adecuado para aquellos que tienen como objetivo una comprensión amplia y en profundidad del problema (Hernández Sampieri, 2014). Asimismo, cuando el problema o fenómeno es complejo, los métodos mixtos pueden ser la respuesta.

El enfoque cuantitativo responde a los problemas a través de la utilización de números y sus posibles transformaciones (variables, gráficos, fórmulas, modelos, funciones, etc.), mientras que el enfoque cualitativo de investigación se manifiesta mediante textos, imágenes, símbolos, entre otros. El enfoque mixto, como se desarrollará en los párrafos siguientes, responde a los problemas utilizando como recurso los números y a su vez el lenguaje, con la intención de ampliar el campo de estudio, recolectar más (y variada) información, y lograr una investigación que responda al problema con mayor solidez.

Si bien el enfoque mixto para la investigación tiene muchos años como metodología aplicable por la comunidad científica, aproximadamente a partir del año 2009 a la fecha se observa un significativo aumento en la cantidad de libros, autores y artículos académicos publicados con referencia a la aplicación de los métodos mixtos, como por ejemplo los casos de O' Brien (2013), Halcomb y Andrew (2009), Tashakkori y Teddlie (2010), y Creswell y Plano-Clark (2011) entre otros.

La característica más relevante y aplicable para esta investigación es que los métodos mixtos se fundamentan en el pragmatismo (Bryman, 2008), es decir que están basados en una tendencia a conceder primacía al valor práctico de las cosas sobre cualquier otro valor; y por lo tanto, con este método se obtiene una perspectiva más amplia y profunda, con datos más variados y creativos.

El Dr. Roberto Hernández Sampieri (2014)⁵² señala que el objetivo del enfoque mixto de investigación no es la sustitución de las investigaciones con enfoques cuantitativos ni cualitativos, sino utilizar las fortalezas de ambos, combinarlas y procurar reducir sus debilidades potenciales.

Lieber y Weisner (2010) indican que la utilización de un enfoque mixto de investigación sólo es apropiada cuando se agrega valor al estudio en comparación con utilizar un único enfoque, en vista que regularmente se requieren más recursos (económicos, humanos y de tiempo), que en otros enfoques, aunque esto podría variar de acuerdo al problema de investigación propuesto.

Niglas (2010), y Grinnell y Unrau (2005), describen que para elegir un enfoque cuantitativo, cualitativo o uno mixto, se consideran: el enfoque que el investigador decida que se adapta mejor al problema planteado; y el enfoque en el cual el investigador se sienta más cómodo, en términos de conocimiento, experiencia y entrenamiento.

⁵² El Dr. Roberto Hernández Sampieri (2014) es el Director del Centro de Investigación en Métodos Mixtos de la Asociación Iberoamericana de la Comunicación

En líneas generales, la aceptación de esta metodología por parte de la comunidad científica se debe al abordaje que se observa en diferentes situaciones o escenarios que de manera natural utilizan métodos mixtos.

- Un ejemplo es el diagnóstico clínico médico, que es realizado por un profesional combinando distintas fuentes de información y tipos de datos: los estudios de laboratorio (datos cuantitativos estandarizados); cuestionarios con preguntas cerradas (como el estado civil, cantidad de hijos, la edad, si toma o no alcohol, si fuma o no, si realiza actividad física, si tiene antecedentes familiares de alguna enfermedad, etc.) y preguntas abiertas (como es su alimentación, que tipo de ejercicio físico realiza, cómo son sus hábitos, sus objetivos, sus deseos, etc.); y la historia clínica (que contiene información complementaria como el resultado de tomografías, radiografías, medicación, comentarios de otros profesionales, etc.). Como se puede observar, en este caso se analizan datos cuantitativos y cualitativos para obtener una interpretación, que resulta de toda la información en su conjunto, con orientación al pragmatismo.
- En términos criminalísticos también se puede observar la primacía de los métodos mixtos. En una escena del crimen los profesionales toman en cuenta datos cuantitativos (ADN en cabello o piel, huellas dactilares, sangre y demás pruebas utilizadas por la investigación forense), la combinan con técnicas cualitativas (como cuestionarios a las víctimas, entrevistas a testigos, observación del entorno, semblanteo, perfiles criminales, etc.) y otros tipos de posibles evidencias (fotografías, escuchas telefónicas, videos, objetos que pueden tener relación con el hecho, etc.).
- En las negociaciones interpersonales, se toman en cuenta datos cuantitativos (precio de mercado, porcentaje de descuento aplicable, tipos de financiación disponible, etc.), y se combinan con datos cualitativos (percepción del negociador, preguntas a la otra parte acerca de sus objetivos o sus deseos, observación y decodificación de la comunicación no verbal), y otro tipo de información relevante para la negociación (como los sesgos cognitivos a la hora de tomar decisiones, la capacidad de persuasión o influencia, etc.), para lograr el objetivo final de la negociación: un acuerdo satisfactorio para las partes.

Se observa en los ejemplos anteriores que el proceso de investigación y las estrategias utilizadas están orientadas al pragmatismo y para el caso, se adaptan a las necesidades, contexto, circunstancias, recursos, pero sobre todo al planteo del problema.

Los procesos de investigación con enfoque mixto son a la vez pragmáticos, empíricos y críticos; y requieren la recolección de datos cuantitativos y cualitativos para su posterior análisis, seguidos por la combinación y discusión integral del caso (Hernández-Sampieri, 2014). Esta metodología permite obtener un producto que consigue una mayor claridad en el tema motivo de estudio, gracias a que se utiliza evidencia de datos cuantitativos, visuales, de comunicación no verbal, culturales, emocionales y gestuales entre otros, para la comprensión de los problemas planteados (Lieber y Weisner, 2010) y por lo tanto, resulta el método de investigación más adecuado para el presente trabajo.

4.3.2. VENTAJAS DEL ENFOQUE MIXTO

El enfoque mixto para la investigación presenta ventajas para su utilización y de acuerdo a Hernández Sampieri (2014) éstas son las más significativas:

- a. Obtener una visión más completa e integral del problema. Lieber y Weisner (2010) indican este enfoque le permite al investigador obtener información complementaria de ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo)
- b. Lograr datos diversos, ya que se permite la utilización de fuentes variadas y múltiples contextos posibles para el estudio (Todd, Nerlich y McKeown, 2004).
- c. La utilización de la creatividad como factor de valoración y fortaleza del estudio y la creación de nuevas habilidades para la investigación (Brannen, 2008).
- d. Los resultados científicos que se analizan de manera conjunta son más sólidos que su estudio individual o independiente. (Feuer, Towne y Shavelson, 2002).
- e. Lograr una utilización más completa y profunda de los datos (Todd, Nerlich y McKeown, 2004).
- f. Lograr una mayor aceptación frente a una audiencia exigente. Un dato cuantitativo podría ser aceptado dentro de un proceso mayoritariamente cualitativo y viceversa.

Los problemas de investigación que son abordados por distintas ciencias de manera simultánea presentan una naturaleza compleja. En las negociaciones interpersonales confluyen las Ciencias de la Comunicación, la Psicología Social, la Economía del Comportamiento y la Teoría de la Decisión entre otros. Esta combinación interdisciplinaria es un caso como el mencionado, donde los métodos mixtos son los que mejor aplican ya que el problema de investigación está constituido por dos realidades: una objetiva y otra subjetiva. En una negociación, conviven ambas realidades. De manera objetiva, las partes están negociando una transacción comercial (una cantidad específica de dinero a cambio de

un bien; una permuta; una prestación de un servicio, etc.), donde se puede observar una realidad objetiva: algo a cambio de otra cosa. Pero también existen realidades subjetivas y no palpables físicamente por las partes, como las emociones, los deseos, los intereses particulares, las impresiones, las sensaciones y cómo se toman las decisiones, entre otras. Para poder capitalizar ambas realidades que se presentan simultáneamente (la realidad intersubjetiva), se requieren tanto la perspectiva “objetiva” como la “subjetiva” (Hernández Sampieri, 2014), y el enfoque mixto de investigación responde a esa necesidad.

CAPITULO 5: DESARROLLO

5.1. EXPERIMENTO 1: LA PERCEPCIÓN PERSONAL DE LOS NEGOCIADORES

EFFECTO DE RASGOS CENTRALES EN LA FORMACIÓN DE IMPRESIONES EN NEGOCIACIONES INTERPERSONALES

5.1.1. RESUMEN DEL EXPERIMENTO

Se presenta un experimento dividido en 2 etapas para determinar qué rasgos o características de las personas son más valoradas en la formación de impresiones, en el marco de las negociaciones interpersonales.

En la Etapa 1 del experimento se exhibe una única lista de 20 características personales para que los voluntarios seleccionen los rasgos que consideran más importantes de un negociador (puntual, inteligente, amable, prolijo, confiable, etc.). Se concluye que el rasgo “confianza” o “confiable” es un rasgo central y es la característica más valorada para negociar con un interlocutor.

Para la Etapa 2 del experimento se convocó a nuevos voluntarios, se formaron dos grupos (Experimental y Control) y se les leyó en voz alta 2 listas compuestas por 7 características: 6 eran iguales en ambas, y la diferencia estaba en el séptimo rasgo que era “importante” o “neutral”, de acuerdo a los resultados obtenidos de la Etapa 1. Luego, se le presentó a ambos grupos una lista de otras 11 características posibles que puede tener un negociador, con la indicación que debían puntuarlas en un ejercicio de proyección de rasgos.

Se verifican diferencias significativas en los rasgos proyectados en ambos grupos y se halla que el rasgo “Confianza” genera asociaciones positivas y proyecciones de comportamiento que facilitan y agilizan las negociaciones. Asimismo, se desprende del experimento, una alta valoración a rasgos personales referidos a la escucha y la empatía.

5.1.2. OBJETIVOS: Definir cómo las personas perciben a sus interlocutores a la hora de negociar. Definir los rasgos personales que determinan la primera impresión de un negociador.

5.1.3. ANTECEDENTES: Las investigaciones de Thorndike (1920) determinaron que la impresión de una persona sobre otra está formada por características personales percibidas y relacionadas que producen una imagen compacta. Es decir que los rasgos personales no son tomados de modo independiente para la formación de impresiones, sino en conjunto.

Thorndike (1920) denominó “Efecto Halo” a la tendencia que tienen algunas características personales de los seres humanos, a influir por sobre otros rasgos, logrando marcar una idea, percepción o impresión en el interlocutor en una dirección.

El experimento de Asch (1946) es quizás el más popular acerca de la formación de impresiones por varios motivos: es uno de los pioneros, es un experimento muy creativo, de fácil comprensión aún para aquellos no expertos en la materia y permite la aplicación de lo expuesto en el experimento casi de manera inmediata por quien lo estudia. La mencionada investigación, conocida como “Rasgos frío y cálido” pretende determinar cómo las personas forman impresiones de su interlocutor a través de un simple cambio de palabras a la hora de describir a un sujeto.

No se identifican registros de este tipo de experimentos de Psicología Social en el marco de las negociaciones interpersonales.

5.1.4. EL PROBLEMA: Formar una opinión sobre un tercero es una tarea compleja que los seres humanos realizan con extraordinaria facilidad y rapidez. Con sólo una mirada, la mente puede formar una idea, o impresión general sobre el otro, que condicionará el comportamiento hacia esa persona.

Una negociación puede ser sencilla o compleja, exitosa o un fracaso, según la impresión formada de las partes.

Este sistema casi automático de generación de impresiones presenta el siguiente problema: por un lado las personas perciben de los demás múltiples características y logran generar opiniones individuales para cada ser humano con el que interactúan, pero por otro lado, si se considera que una “impresión” es una combinación de rasgos resumidos en una única opinión, entonces ¿Cómo se produce esa combinación de características? ¿Qué rol tienen los rasgos particulares de las personas en esa impresión? ¿Cómo afecta la formación de impresiones a las negociaciones interpersonales?

5.1.5. HIPÓTESIS:

Existen características (o rasgos) centrales y periféricas con distinta importancia para el proceso de formación de impresiones en un proceso de negociación.

La voluntad de obtención (o no) de un acuerdo en una negociación está condicionada por las impresiones formadas entre las partes.

PARTICIPANTES: La Etapa 1 contó con 52 estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA) en un único grupo.

Para la Etapa 2 se solicitó colaboración a 188 voluntarios de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA) en 2 grupos. El Grupo A (experimental) estaba conformado por 94 voluntarios y el Grupo B (control) estaba conformado por otros 94 voluntarios.

Para este experimento, la elección de estudiantes de Ciencias Económicas resultó la mejor alternativa por los límites de la investigación y la posibilidad de generalizar resultados; y por el emparejamiento y equivalencias de los grupos.

5.1.6. MATERIALES Y PROCEDIMIENTO:

ETAPA 1

Para la Etapa 1 se formó una única lista de 20 características personales para que los 50 voluntarios seleccionaran los rasgos que consideraran más importantes de un negociador (puntual, inteligente, amable, prolijo, confiable, etc.).

Una vez analizados los resultados de la Etapa 1, se obtuvo una característica “importante” y una “neutral”. La lista de evaluación fue la siguiente:

ETAPA 1 - CUESTIONARIO: Usted va encontrarse cara a cara con una persona que no ha visto anteriormente para negociar (por ej. alquiler de una propiedad, honorarios, compra-venta de un bien, etc.). Por favor indique el grado de importancia que le asigna usted a las siguientes características personales de su interlocutor. Si usted señala “nada importante” está indicando que la característica personal (rasgo) en cuestión es irrelevante a la hora de negociar; y caso contrario si usted indica “muy importante”, significará que considera un rasgo muy relevante de la persona con la que usted va a negociar.

1. Su interlocutor es una persona **PUNTUAL** (cumple con los horarios pautados)

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

2. Su interlocutor es una persona **INTELIGENTE**

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

3. Su interlocutor es una persona **AMABLE**

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

4. Su interlocutor es una persona **PROLIJA** con sus objetos personales.

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

5. Su interlocutor es una persona **SIMPÁTICA**

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

6. Su interlocutor es una persona **CONFIABLE**

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

7. Su interlocutor es una persona **EXPEDITIVA** para resolver problemas

1	2	3	4	5
NADA IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NEUTRAL	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE

8. Su interlocutor es una persona **RESPETUOSA**

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

9. Su interlocutor es una persona de **APARIENCIA PARECIDA A USTED**

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

10. Su interlocutor es una persona que **PIENSA IGUAL QUE USTED POLÍTICAMENTE**

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

11. Su interlocutor es una persona **LINDA Y ATRACTIVA**

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

12. Su interlocutor es **PROFESIONAL UNIVERSITARIO**

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

13. Su interlocutor es una persona con **BUENA MEMORIA**

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

14. Su interlocutor **VISTE MUY BIEN** (elegante)

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

15. Su interlocutor es una persona **LÚCIDA Y DE RESPUESTAS RÁPIDAS**

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

16. Su interlocutor es una persona **COMPRESIVA** y entiende lo que usted dice

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

17. Su interlocutor **TIENE APROXIMADAMENTE SU EDAD.**

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

18. Su interlocutor es una persona que lo **ESCUCHA ATENTAMENTE**

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

19. Su interlocutor es una persona que **LE PERMITE EXPRESAR SUS IDEAS CON LIBERTAD**

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

20. Su interlocutor es una persona con **BUEN HUMOR**

1 NADA IMPORTANTE	2 POCO IMPORTANTE	3 NEUTRAL	4 BASTANTE IMPORTANTE	5 MUY IMPORTANTE
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

Una vez procesados los resultados de la Etapa 1, se eligió una característica personal considerada “muy importante” y otra considerada “neutral”. Con esta información se dio paso a la Etapa 2 del experimento.

ETAPA 2

Para la Etapa 2 se crearon dos grupos de 94 personas cada uno. El Grupo A fue denominado “Experimental” y el Grupo B fue denominado “Control”. Se remarca que los voluntarios de la esta etapa fueron distintos a los de la etapa anterior.

Se confeccionaron 2 listas compuestas por 7 características: 6 eran iguales en ambas listas y la diferencia estaba en el séptimo rasgo que era “importante” o “neutral” para cada una de las listas, de acuerdo a los resultados obtenidos de la Etapa 1. Es decir que la palabra distinta entre las listas fue obtenida del cuestionario creado en la Etapa 1, en el que los voluntarios debían valorar las características que consideraban más importantes de un negociador.

La lista A era: hábil, determinado, cauteloso, inteligente, trabajador, *“rasgo importante”* y práctico

La lista B era: hábil, determinado, cauteloso, inteligente, trabajador, *“rasgo neutral”* y práctico

LISTA A	LISTA B
HABIL	HABIL
DETERMINADO	DETERMINADO
CAUTELOSO	CAUTELOSO
INTELIGENTE	INTELIGENTE
TRABAJADOR	TRABAJADOR
<i>“RASGO IMPORTANTE”</i>	<i>“RASGO NEUTRAL”</i>
PRACTICO	PRACTICO

Tabla 9. Fuente: Elaboración propia

Al Grupo A (Experimental) se le leyó la lista A, con un espacio en silencio de 5 segundos entre cada característica.

Al Grupo B (Control) se le leyó la lista B, con un espacio en silencio de 5 segundos entre cada característica.

Luego, se le presentó a ambos grupos (Experimental y Control) una lista de otras 11 características posibles que puede tener un negociador, para que valoraran en una escala de 1 a 5 (nada de acuerdo – muy de acuerdo) si suponen que el personaje es, por ejemplo: prolijo, eficiente, comprensivo, perfeccionista, bondadoso, etc.). Considerando señalar en cada caso, las características que podrían asociar o encontrar más cercanas a la descripción que habían escuchado durante la lectura de las listas A o B (según el grupo).

Finalmente se les solicitó a ambos grupos (Experimental A y Control B) que ordenaran las características de la lista según la importancia que habían identificado para la formación de la impresión.

ETAPA 2 - CUESTIONARIO: RASGOS PROYECTADOS: Recientemente los investigadores han leído en voz alta una lista de 7 características personales (rasgos) acerca de una persona que usted desconoce, y que será su interlocutor en una negociación futura. A partir de las mencionadas 7 características personales, posiblemente usted pueda proyectar otros rasgos de personalidad que imagina, deduce o supone que esta persona pueda tener. Indique el grado de acuerdo o desacuerdo a las siguientes afirmaciones.

1. De acuerdo a los rasgos mencionados, proyecto que mi interlocutor es una persona **PROLIJA**.

1	2	3	4	5
NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	NEUTRAL	BASTANTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

2. De acuerdo a los rasgos mencionados, proyecto que mi interlocutor es una persona **EFICIENTE**

1	2	3	4	5
NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	NEUTRAL	BASTANTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

3. De acuerdo a los rasgos mencionados, proyecto que mi interlocutor es una persona **COMPENSIVA**

1	2	3	4	5
NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	NEUTRAL	BASTANTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

4. De acuerdo a los rasgos mencionados, proyecto que mi interlocutor es una persona de **BUEN TRATO**

1	2	3	4	5
NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	NEUTRAL	BASTANTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

5. De acuerdo a los rasgos mencionados, proyecto que mi interlocutor es una persona **PERFECCIONISTA**

1	2	3	4	5
NADA DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	NEUTRAL	BASTANTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

6. De acuerdo a los rasgos mencionados proyecto que mi interlocutor es una persona **BONDADOSA**

1 NADA DE ACUERDO	2 POCO DE ACUERDO	3 NEUTRAL	4 BASTANTE DE ACUERDO	5 MUY DE ACUERDO
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

7. De acuerdo a los rasgos mencionados, proyecto que mi interlocutor es una persona **REFLEXIVA**

1 NADA DE ACUERDO	2 POCO DE ACUERDO	3 NEUTRAL	4 BASTANTE DE ACUERDO	5 MUY DE ACUERDO
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

8. De acuerdo a los rasgos mencionados, proyecto que mi interlocutor es una persona **TOLERANTE**

1 NADA DE ACUERDO	2 POCO DE ACUERDO	3 NEUTRAL	4 BASTANTE DE ACUERDO	5 MUY DE ACUERDO
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

9. De acuerdo a los rasgos mencionados, proyecto que mi interlocutor es una persona **AMABLE**

1 NADA DE ACUERDO	2 POCO DE ACUERDO	3 NEUTRAL	4 BASTANTE DE ACUERDO	5 MUY DE ACUERDO
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

10. De acuerdo a los rasgos mencionados, proyecto que mi interlocutor es una persona **LÚCIDA**

1 NADA DE ACUERDO	2 POCO DE ACUERDO	3 NEUTRAL	4 BASTANTE DE ACUERDO	5 MUY DE ACUERDO
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

11. De acuerdo a los rasgos mencionados, proyecto que mi interlocutor es una persona **HONESTA**

1 NADA DE ACUERDO	2 POCO DE ACUERDO	3 NEUTRAL	4 BASTANTE DE ACUERDO	5 MUY DE ACUERDO
-----------------------------	-----------------------------	---------------------	---------------------------------	----------------------------

ETAPA 2: ORDEN DE CARACTERÍSTICAS: Ordene las características mencionadas en el listado de 7 palabras que escuchó, de acuerdo al grado de importancia que usted le ha asignado para puntuar los rasgos proyectados.

Grupo Experimental. Lista A: HÁBIL, DETERMINADO, CAUTELOSO, INTELIGENTE, TRABAJADOR, CONFIABLE* Y PRÁCTICO

* Seleccionado como “Rasgo Importante” en la etapa 1 del experimento (esta aclaración no fue realizada a los voluntarios)

Grupo Control. Lista B: HÁBIL, DETERMINADO, CAUTELOSO, INTELIGENTE, TRABAJADOR, SIMPÁTICO** Y PRÁCTICO.

** Seleccionado como “Rasgo Neutral” en la etapa 1 del experimento (esta aclaración no fue realizada a los voluntarios)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

Tabla 10. Fuente: Elaboración propia

5.1.7. RESULTADOS:

ETAPA 1:

Los resultados de la Etapa 1 presentan que la característica más apreciada para un negociador es que sea “confiable” con una valoración positiva de 92% (4,6 puntos sobre 5) (Tabla 11).

Como característica “neutral” necesaria para la Etapa 2, se optó por “Simpática” que obtuvo una valoración media de 56% (2,8 puntos sobre 5). Otras opciones pueden haber sido “memorioso” (52%), “misma edad” (53%) y “buena vestimenta” (54%) (Tabla 11).

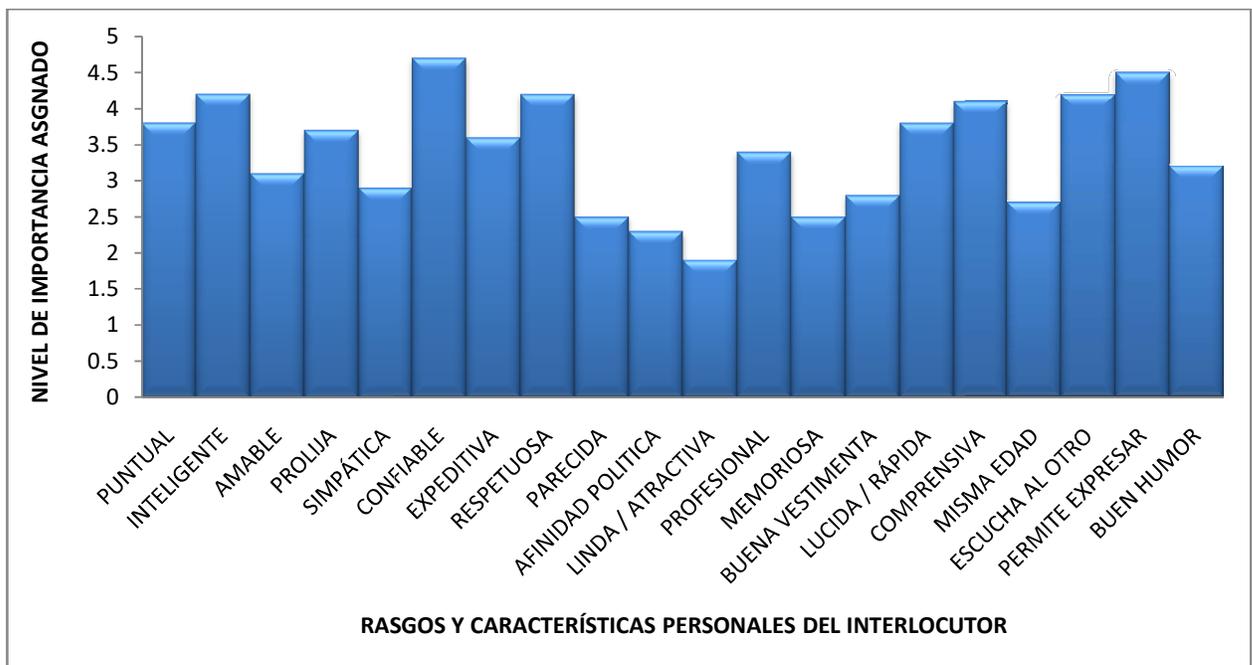


Tabla 11. Fuente: Elaboración propia

ETAPA 2:

1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO: RASGOS PROYECTADOS

Los resultados presentaron una diferencia significativa entre el Grupo Experimental y el Grupo Control.

Existen características (o rasgos) centrales y periféricas con distinta importancia para el proceso de formación de impresiones en un proceso de negociación. Este punto queda demostrado en vista que cambia únicamente un rasgo (de 7) entre los grupos Experimental y Control, y aún así se verificaron diferencias significativas en los rasgos proyectados.

El rasgo “Confiable” tiene una capacidad de proyectar otras características en el interlocutor como “Prolijo”, “Eficiente”, “Comprensiva” y “Perfeccionista”. Sin embargo, una persona “Confiable” puede no se “Eficiente”, pero el interlocutor sí proyectará esa característica positiva.

Valoraciones medias			
Rasgos Proyectados: “una persona...”	Grupo A Experimental	Grupo B Control	Diferencia
PROLIJA	4,2	3,1	+35,48%
EFICIENTE	4,2	3,2	+31,25%
COMPRESIVA	4,8	3,5	+37,14%
BUEN TRATO	4,8	4,1	+17,07%
PERFECCIONISTA	4,7	3,2	+46,88%
BONDADOSA	3,9	3,8	+2,63%
REFLEXIVA	3,9	3,5	+11,43%
TOLERANTE	4,4	3,2	+37,5%
AMABLE	3,7	3,5	+5,7%
LUCIDA	4,4	4,2	+4,76%
HONESTA	4,8	3,2	+50%

Tabla 12. Fuente: Elaboración propia

2. RESULTADOS DEL ORDEN DE CARACTERISTICAS SEGUN GRADO DE IMPORTANCIA PARA PUNTUAR LOS RASGOS PROYECTADOS

Los resultados del ordenamiento de las características de las listas A y B de acuerdo al grado de importancia asignado por los voluntarios a la hora de puntuar los rasgos proyectados (Etapa 2, ejercicio 1), se presentan en la Tabla 13.

El procesamiento de los datos fue mediante una asignación de un puntaje (del 1 al 7) a cada posición en la lista que entregaron los voluntarios. Cada uno de los 7 rasgos sumó puntos, de acuerdo a la posición que estaban ubicados, para luego presentar una lista unificada con los valores medios elegidos por los voluntarios (Tabla 13).

GRUPO A EXPERIMENTAL	GRUPO B CONTROL
1. <i>CONFIABLE</i> *	1. INTELIGENTE
2. INTELIGENTE	2. TRABAJADOR
3. HABIL	3. HABIL
4. TRABAJADOR	4. PRACTICO
5. DETERMINADO	5. <i>SIMPATICO</i> **
6. PRACTICO	6. CAUTELOSO
7. CAUTELOSO	7. DETERMINADO

Tabla 13. Fuente: Elaboración propia

* Seleccionado como “Rasgo Importante” en la etapa 1 del experimento. El 74% de los voluntarios optó por ordenar en primer lugar la característica “Confiable”.

** Seleccionado como “Rasgo Neutral” en la etapa 1 del experimento. El 56% de los voluntarios optó por ordenar en 5to lugar la característica “Simpático”

5.1.8. CONCLUSIONES DEL EXPERIMENTO

- Se halla que existen características o rasgos centrales y periféricos con distinta importancia para la formación de impresiones aplicables a un proceso de negociación. El experimento confirma las investigaciones acerca del “Efecto Halo” (Thorndike, 1920) y de Formación de Impresiones (Asch, 1946).
- La primera hipótesis propuesta queda validada en vista que, entre los grupos Experimental y Control, se verifican diferencias significativas en los rasgos proyectados. De hecho, el rasgo “Confianza” genera asociaciones positivas y proyecciones de comportamiento que facilitan y agilizan las negociaciones (honestidad, perfeccionista, tolerante, etc.), pero el rasgo “Simpatía” no logra el mismo efecto.
- Se halla que el rasgo “confianza” o “confiable” es un rasgo central y es la característica más valorada para negociar con un interlocutor.
- Se desprende del experimento una alta valoración a rasgos personales referidos a la escucha y la empatía (escucha al otro, comprensivo, respetuoso, permite expresar, etc.). Este dato confirma la idea que, para lograr un acuerdo con la otra parte, la escucha cumple un rol fundamental. Paradójicamente, la capacidad perceptiva y de comprensión del interlocutor se identifica como más valorada que la capacidad de persuasión o convencimiento.
- La percepción o la formación de impresiones no es solo para expertos. Un interlocutor podría desconocer los principios de la comunicación no verbal y aún así tener una percepción o sensación positiva o negativa que puede ser determinante en una negociación.
- Este experimento no logra validar la hipótesis acerca de si la voluntad de obtención (o no) de un acuerdo en una negociación está condicionada por las impresiones formadas entre las partes. Es posible que se pueda obtener un acuerdo sin tener una impresión formada del interlocutor, aunque no sea el óptimo.

5.2. EXPERIMENTO 2: EL NEGOCIADOR CONFIABLE

LA GENERACIÓN DE CONFIANZA EN LA FORMACIÓN DE IMPRESIONES Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS NEGOCIADORES

La Administración y la Psicología comparten la definición del concepto de confianza: la confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. En otras palabras, la confianza es creer que la persona en la que se confía tendrá el comportamiento que se espera.

La formación de impresiones en psicología social hace referencia a un proceso en el cual la información obtenida de manera individual o separada acerca de una persona, se integra para formar una impresión global del sujeto cuyo resultado es cómo un individuo percibe a otro.⁵³

La percepción social se refiere a cómo las personas forman impresiones y hacen inferencias sobre otros individuos (Aronson, *et al.*, 2010) y se produce a través de la observación y decodificación de señales sociales que son utilizadas para emitir juicios acerca de diferentes cuestiones, entre ellas la confianza o confiabilidad que genera el interlocutor.

5.2.1. RESUMEN DEL EXPERIMENTO

Se presenta un experimento dividido en dos etapas para evaluar cuáles son los rasgos o características personales que generan confianza en la formación de impresiones de las partes en un proceso de negociación, y si estas características pueden influir en el comportamiento de los negociadores.

En la etapa 1 del experimento se presenta una lista con variadas características personales (astuto, amable, sensible, estudioso, etc.) y se le solicita a los voluntarios que califiquen en qué grado las asocian con el concepto de “confianza”. Se halla que las características personales que generan más confianza tienen un perfil profesional y son: seguro, perfeccionista, decidido, cuidadoso y detallista.

Para la etapa 2 del experimento se convoca a nuevos voluntarios, se forman dos grupos (experimental y control) y se crean dos perfiles descriptivos distintos de un mismo personaje ficticio (René). En el grupo experimental, René se presenta como un personaje que contiene

⁵³ «Impression Formation, Theories Of». Elsevier's Dictionary of Psychological Theories. Consultado el 7 de mayo de 2021.

rasgos asociados con confianza (obtenidos de la Etapa 1). En el grupo control, el perfil de René contiene rasgos neutrales. Finalmente, se realizan preguntas de situaciones hipotéticas de negociación para que los voluntarios de ambos grupos señalen qué comportamiento adoptarían teniendo en cuenta el perfil del personaje. Se aclara que en este proceso nunca se menciona de manera explícita la palabra “confianza”, sino palabras asociadas.

Se concluye que la generación de confianza influye en el comportamiento de los negociadores. Asimismo, se halla que la “confianza de los negocios” es distinta a la “confianza social”. Se observa que para las negociaciones comerciales las características relacionadas con un perfil profesional (prolijidad, puntualidad, etc.) son más valoradas que la amabilidad o la cordialidad. Sin embargo, para las interacciones sociales como “invitar a la casa”, o “cuidar a los niños” las habilidades sociales relacionadas como la sensibilidad, tolerancia y buen trato, son más valoradas.

5.2.2. OBJETIVOS: Determinar si la información asociada al factor “confianza” recibida por distintos canales, de manera subliminal o inconsciente, influye en la formación de impresiones de los negociadores y en su comportamiento.

5.2.3. EL PROBLEMA: Es sabido que las personas reciben constantemente información y estímulos que en su mayoría son procesados por el cerebro de manera inconsciente (sin advertirlo). La generación de confianza puede ser un elemento clave para las negociaciones y el comportamiento de las partes. ¿Qué nos hace confiables? ¿Qué observa una persona de otra para determinar si es confiable o no? Se debe determinar cómo se activan asociaciones semánticas en las personas, de modo que generen influencia en la formación de impresiones de los negociadores relacionadas con la confianza; y luego medir el comportamiento de los negociadores en escenarios que inducen confianza y escenarios neutrales.

5.2.4. ANTECEDENTES: Los investigadores Higgins, Rholes y Jones (1977), desarrollaron un experimento que determinó que la exposición previa a ciertas características personales, activa otros rasgos vinculados y esto influye en el modo de procesar información.

En la misma línea, Srull y Wyer (1979) descubrieron que la activación de una característica de personalidad, además de activar otros rasgos vinculados a esa característica, también ejercían influencia sobre otras asociadas en forma semántica, y no necesariamente de manera conceptual.

A su vez, Higgins y King (1981) indicaron que el priming en términos semánticos puede actuar inconscientemente.

Finalmente, Bargh y Pietromonaco (1982) realizaron un experimento acerca de la formación de impresiones, influenciado por información recibida inconscientemente, y hallaron que las personas pueden formarse una idea, opinión o impresión, que resulta condicionada a través de un mecanismo que no pueden detectar conscientemente.

5.2.5. HIPÓTESIS: La exposición previa, voluntaria y consciente de un rasgo personal asociado a la “Confianza” influye de modo inconsciente o involuntario en la capacidad de percepción social de los seres humanos y condiciona su comportamiento en procesos de negociación.

5.2.6. PARTICIPANTES: 248 voluntarios, todos estudiantes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. 50 voluntarios participaron de la Etapa 1, y 198 voluntarios participaron de la Etapa 2 del experimento.

5.2.7. MATERIALES Y PROCEDIMIENTO:

ETAPA 1: Para la Etapa 1 del experimento se formó una única lista de 25 palabras que tenían (o no) una asociación con el concepto de “Confianza”. Se le pidió a 50 voluntarios que valoraran qué grado de asociación les producía las palabras listadas con el rasgo “confianza” en términos positivos (“una persona confiable”).

De este modo, los voluntarios debían establecer la asociación con el concepto de “Confianza” que le producía una persona con determinada característica (humilde, inteligente, honesta, cordial, etc.) y valorarlo con una escala de 1 a 5.

1. DESCONFIANZA
2. POCA CONFIANZA
3. NEUTRAL
4. MUCHA CONFIANZA
5. CONFIANZA TOTAL

LISTA DE CARACTERISTICAS PERSONALES (RASGOS) PARA EVALULAR EL GRADO DE ASOCIACIÓN CON EL CONCEPTO DE “CONFIANZA”

1. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **SEGURA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

2. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **TRANQUILA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

3. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **HUMILDE.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

4. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **AMIGABLE.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

5. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **FAMILIERA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

6. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **NATURAL**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

7. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **CELOSA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

8. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **CUIDADOSA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

9. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **SOSPECHOSA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

10. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **CORDIAL.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

11. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **AMABLE.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

12. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **PERFECCIONISTA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

13. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **ESTUDIOSA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

14. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **TOLERANTE.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

15. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **REBELDE.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

16. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **ASTUTA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

17. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **AGIL.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

18. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **HOSTIL.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

19. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **CINICA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

20. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **REFLEXIVA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

21. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **BONDADOSA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

22. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **CREDULA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

23. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **DECIDIDA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

24. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **DETALLISTA.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

25. Indique el grado de CONFIANZA que le genera una persona que usted identifica como: **SENSIBLE.**

1 DESCONFIANZA	2 POCA CONFIANZA	3 NEUTRAL	4 MUCHA CONFIANZA	5 CONFIANZA TOTAL
--------------------------	----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

Una vez analizados los resultados que arrojó la Etapa 1, se obtuvieron las 5 características más valoradas en términos de “confianza”, y 5 rasgos considerados “neutrales”.

ETAPA 2: Para la Etapa 2 se crearon dos grupos de 99 personas cada uno. El Grupo A fue denominado “experimental” y el Grupo B fue denominado “control”. Cada grupo estuvo en una sala independiente y no se cruzaron nunca entre sí, ni interactuaron.

Se planteó la existencia de un personaje ficticio llamado “René”, que fue el protagonista de los ejercicios propuestos en el experimento.

Se confeccionaron 2 perfiles que tenían a “René” como protagonista. El perfil “A” describía al personaje utilizando las 5 características con mayor valoración en términos de confianza, y el perfil “B” describía al personaje con rasgos neutrales, de acuerdo a los resultados obtenidos de la Etapa 1. Es decir que los perfiles que caracterizaban a René diferían en “confianza” o “neutral” de acuerdo a los rasgos obtenidos en la Etapa 1.

En ningún momento de la Etapa 2 se hizo referencia de manera explícita a la palabra “confianza”, aunque sí a palabras que pueden estar asociadas.

A ambos grupos se les leyó pausadamente 2 veces la descripción del perfil correspondiente (A: Experimental; B: Control).

Perfil “A” – Experimental: Usted va a realizar una negociación con una persona llamada René. Esta interacción puede ser una contratación, una compra-venta o algún otro tipo de proceso de negociación. Para el caso, usted le pide información acerca de René a un amigo de su máxima confianza que lo conoce. La respuesta de su amigo es la siguiente: *“René es una persona segura de sí misma, y no duda a la hora de tomar decisiones. Quienes conocemos a René resaltamos que es una persona perfeccionista en su trabajo, obsesivamente detallista y cuidadosa. No le gusta tomar riesgos innecesarios.”*

Perfil “B” – Control: Usted va a realizar una negociación con una persona llamada René. Esta interacción puede ser una contratación, una compra-venta o algún otro tipo de proceso de negociación. Para el caso, usted le pide información acerca de René a un amigo de su máxima confianza que lo conoce. La respuesta de su amigo es la siguiente: *René es una persona amigable. En su trabajo se caracteriza por ser amable y cordial. Quienes conocen a René resaltan su humildad y su capacidad reflexiva.*

Se diseñó un cuestionario de 10 preguntas estableciendo situaciones hipotéticas de interacción entre el voluntario y René. Las preguntas estaban orientadas a determinar el

grado de confianza que había generado René, de acuerdo al perfil descriptivo que cada grupo había escuchado. En el cuestionario nunca se mencionó de manera explícita la palabra “confianza”.

Se le solicitó a cada voluntario que respondiera el cuestionario encuadrando su respuesta en una escala predefinida, y se le asignó un valor a cada caso.

1. **DEFINITIVAMENTE NO**
2. **PROBABLEMENTE NO**
3. **NEUTRAL**
4. **PROBABLEMENTE SI**
5. **DEFINITIVAMENTE SI**

LISTA DE PREGUNTAS PARA LOS VOLUNTARIOS DE AMBOS GRUPOS

A. Usted está buscando una persona para cubrir el puesto de Tesorero de su empresa. Con la información que tiene, ¿Contrataría a René para el puesto?

1	2	3	4	5
DEFINITIVAMENTE NO	PROBABLEMENTE NO	NEUTRAL	PROBABLEMENTE SI	DEFINITIVAMENTE SI

B. Si desinteresadamente René le recomienda una etiqueta de vino, una película o un restorán, ¿Usted tendría en cuenta la recomendación de René a la hora de elegir un vino, película o restorán?

1	2	3	4	5
DEFINITIVAMENTE NO	PROBABLEMENTE NO	NEUTRAL	PROBABLEMENTE SI	DEFINITIVAMENTE SI

C. Si la negociación fuera el alquiler de un departamento (usted le alquila un departamento a René), y el día de la firma le presentan un contrato extenso y con letra pequeña: ¿Estaría dispuesto a firmar sin leer, si René le dice que el contrato describe todo lo acordado?

1	2	3	4	5
DEFINITIVAMENTE NO	PROBABLEMENTE NO	NEUTRAL	PROBABLEMENTE SI	DEFINITIVAMENTE SI

D. Usted está buscando una persona que cuide a sus hijos menores de edad por las tardes, cuando regresan del colegio. Con la información que tiene ¿Contrataría a René para el puesto?

1	2	3	4	5
DEFINITIVAMENTE NO	PROBABLEMENTE NO	NEUTRAL	PROBABLEMENTE SI	DEFINITIVAMENTE SI

E. Si la negociación fuera una compra-venta (ej. Una casa a cambio de dinero):
¿Aceptaría pagar y que una semana después René le entregue las llaves (y el bien)?

1	2	3	4	5
DEFINITIVAMENTE NO	PROBABLEMENTE NO	NEUTRAL	PROBABLEMENTE SI	DEFINITIVAMENTE SI

F. ¿Invitaría a René a firmar un contrato en su domicilio?

1	2	3	4	5
DEFINITIVAMENTE NO	PROBABLEMENTE NO	NEUTRAL	PROBABLEMENTE SI	DEFINITIVAMENTE SI

G. Ud. Propone un escribano y un contador para el control de una operación comercial pero René le pide asignar para a su propio escribano y contador en lugar de los suyos. ¿Usted estaría de acuerdo?

1	2	3	4	5
DEFINITIVAMENTE NO	PROBABLEMENTE NO	NEUTRAL	PROBABLEMENTE SI	DEFINITIVAMENTE SI

H. Usted recibe dinero a cambio de un bien, pero cuando controla el dinero se da cuenta que faltan 1.000 dólares. René le promete (de palabra), que le dará el faltante al otro día, pero que la firma y la entrega del bien debe ser hoy. ¿Aceptaría continuar con la operación?

1	2	3	4	5
DEFINITIVAMENTE NO	PROBABLEMENTE NO	NEUTRAL	PROBABLEMENTE SI	DEFINITIVAMENTE SI

I. Si la negociación fuera una compra-venta de un vehículo (usted entrega dinero a cambio de un automóvil usado) y René le dice que el automóvil está en “perfectas condiciones” y a simple vista el auto se ve bien, ¿Aceptaría comprarlo sin una revisión de parte de un mecánico especializado?

1	2	3	4	5
DEFINITIVAMENTE NO	PROBABLEMENTE NO	NEUTRAL	PROBABLEMENTE SI	DEFINITIVAMENTE SI

J. Usted puede elegir entre dos televisores de similares dimensiones y prestaciones. Usted se inclina por el televisor A, pero René (que es quien se lo vende y se considera experto en el tema) le sugiere el B. ¿Aceptaría la recomendación de René?

1	2	3	4	5
DEFINITIVAMENTE NO	PROBABLEMENTE NO	NEUTRAL	PROBABLEMENTE SI	DEFINITIVAMENTE SI

5.2.8. RESULTADOS

RESULTADOS ETAPA 1:

El resultado de la Etapa 1 del experimento destacó como rasgos asociados con “Confianza” a las personas que presentan las siguientes características: segura, perfeccionista, decidida, cuidadosa y detallista.

Como rasgos “neutrales” en términos de confianza se identificaron las siguientes características personales: humilde, amigable, cordial, amable y reflexiva.

RASGOS ASOCIADOS CON “CONFIANZA”	RASGOS “NEUTRALES”
Una persona que Ud. identifica como:	Una persona que Ud. identifica como:
SEGURA	HUMILDE
PERFECCIONISTA	AMIGABLE
DECIDIDA	CORDIAL
CUIDADOSA	AMABLE
DETALLISTA	REFLEXIVA

Tabla 14. Fuente: Elaboración propia

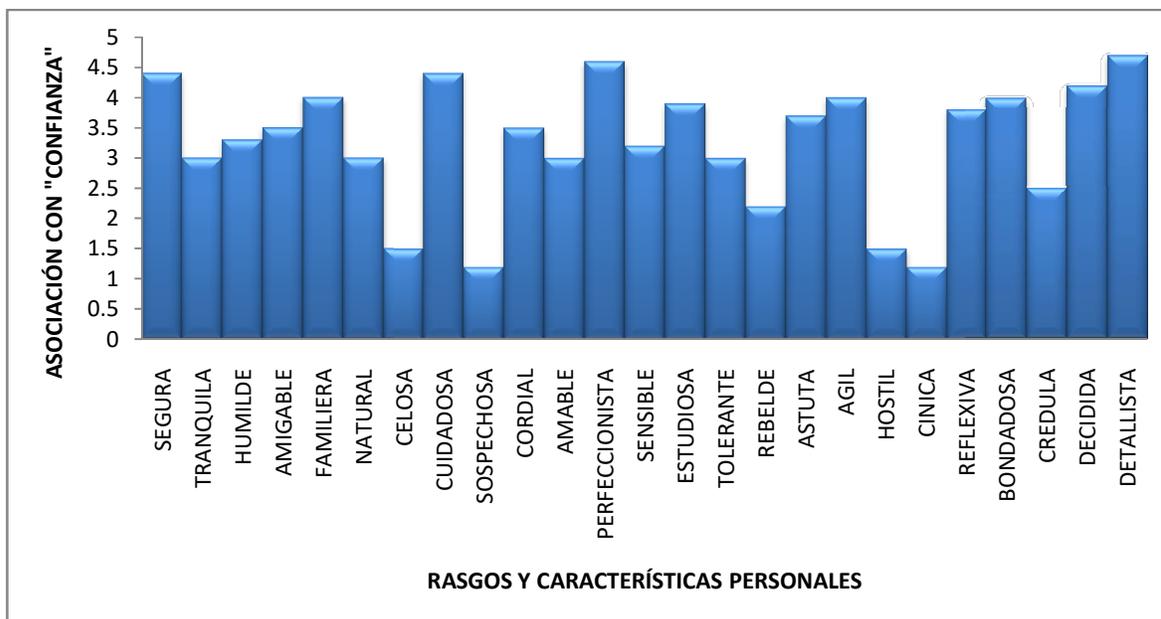


Tabla 15. Fuente: Elaboración propia

En el gráfico (Tabla 15) se observa el valor promedio asignado a por los voluntarios a cada rasgo y característica personal, de acuerdo a la asociación con el concepto de “Confianza”

RESULTADOS ETAPA 2:

Grupo Experimental A:

GRADO DE CONFIANZA GENERADO DE ACUERDO AL PERFIL DESCRIPTIVO QUE INCLUYE RASGOS ASOCIADOS CON <u>"CONFIANZA"</u>	DEFINITIVAMENTE NO	10%
	PROBABLEMENTE NO	14%
	NEUTRAL	22%
	PROBABLEMENTE SI	44%
	DEFINITIVAMENTE SI	12%

Tabla 16. Fuente: Elaboración propia

Grupo Control B:

GRADO DE CONFIANZA GENERADO DE ACUERDO AL PERFIL DESCRIPTIVO QUE INCLUYE RASGOS <u>NEUTRALES</u>	DEFINITIVAMENTE NO	11%
	PROBABLEMENTE NO	20%
	NEUTRAL	47%
	PROBABLEMENTE SI	17%
	DEFINITIVAMENTE SI	5%

Tabla 17. Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Etapa 2 del experimento presentaron respuestas de aceptación (positivas) a las preguntas propuestas en el formulario para el Grupo Experimental en el 56% de los casos. Es decir que, los voluntarios que debían tomar decisiones a partir de la información recibida por un perfil conformado por características asociadas a "Confianza", tuvieron una tendencia mayor a la aceptación: 12% definitivamente si y 44% probablemente si, 22% neutrales y el 14% probablemente se negaría.

Se verificó la validez del Grupo Experimental con relación al Grupo Control. Asimismo, el análisis comparativo entre ambos grupos mostró una diferencia de + 34% en respuestas positivas en el grupo expuesto a un perfil compuesto por rasgos asociados a la confianza.

El Grupo Control presentó una mayoría de respuestas neutrales (47%) y una distribución pareja entre respuestas positivas y negativas.

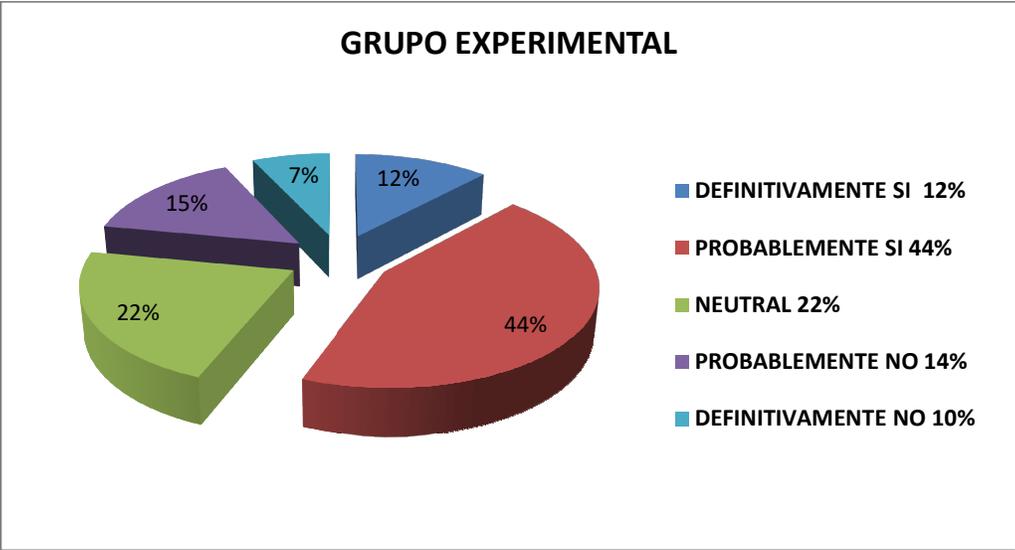


Tabla 18. Fuente: Elaboración propia

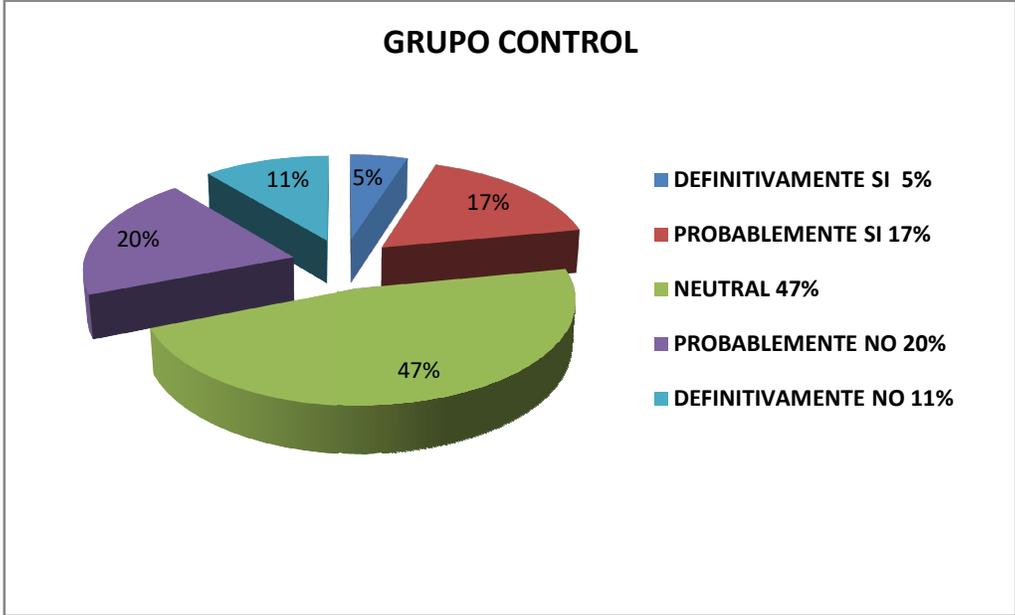


Tabla 19. Fuente: Elaboración propia

5.2.9. CONCLUSIONES DEL EXPERIMENTO

- La confianza es un elemento categórico en las negociaciones e influye en el comportamiento de las partes. En una negociación, si las partes identifican en su interlocutor rasgos o características asociadas con confianza, se presentan más dispuestas a aceptar propuestas, y en consecuencia aumentan las probabilidades de lograr un acuerdo.
- La percepción de una característica personal puede activar una asociación con otra característica. Para el caso, resulta importante para un negociador profesional, presentar los siguientes rasgos personales: seguro, perfeccionista, decidido, cuidadoso y detallista. Estas características generan confianza en el interlocutor.
- Se valida la hipótesis planteada en el experimento, ya que la confianza se genera y se construye a través de las impresiones personales que perciben las partes. Los rasgos mencionados pueden influir en la percepción social del interlocutor de manera inconsciente o involuntaria y condicionar su comportamiento en un proceso de negociación.
- Se confirma que el trabajo de Bargh y Pietromonaco (1982) acerca de la formación de impresiones es aplicable a los procesos de negociación. En el mencionado experimento se halla que las personas pueden formarse una idea, opinión o impresión que resulta condicionada a través de un mecanismo que no pueden detectar conscientemente.
- Se halla que la “confianza de los negocios” es distinta a la “confianza social”. En este sentido, se observa que, para las negociaciones comerciales, las características relacionadas con un perfil profesional (prolijidad, puntualidad, etc.) son más valoradas que la amabilidad o la cordialidad. Sin embargo, para las interacciones sociales como “invitar a la casa”, o “cuidar a los niños” las habilidades sociales relacionadas con la sensibilidad, tolerancia y buen trato son más valoradas.
- En línea con la corriente del estado de arte actual, la aversión al riesgo (en este caso la “confianza”) en cuestiones referidas al dinero, no es trasladable a escenarios de la vida social o del bienestar.

5.3. EXPERIMENTO 3: LA PERSUASIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

LA FLUIDEZ DE LA COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN, EL EFECTO DE DISPONIBILIDAD Y EL EFECTO PREPARACIÓN (PRIMING)

La fluidez de la comunicación resulta un pilar fundamental en las negociaciones. La sustancia del proceso de negociación podría verse empañada si quien comunica no logra hacerlo con facilidad y fluidez. Los temas, la información y los datos pueden resultar fáciles o complejos de comprender de acuerdo al modo que se comunican, y en consecuencia afectar la capacidad de recordación de los mismos.

El sesgo cognitivo de disponibilidad se produce cuando los seres humanos estiman la probabilidad de ocurrencia de un evento, sobre la base de su experiencia. Este proceso heurístico opera sobre la noción de que, si algo se puede recordar, debe ser importante, o al menos más importante que los sucesos alternativos que no se recuerdan tan fácilmente, y en consecuencia se manifiesta una tendencia a sobrevalorar el contenido de la información que resulta fácil de acceder mentalmente.

El efecto preparación (priming) sucede cuando la exposición a determinados estímulos influye en la respuesta o en las decisiones del interlocutor.

El experimento a continuación propicia elementos para discutir acerca de la facilidad-complejidad de la comunicación, la accesibilidad a los recuerdos y las decisiones.

5.3.1. RESUMEN DEL EXPERIMENTO

Se presenta un experimento dividido en dos etapas para evaluar la capacidad de los voluntarios de memorización, estimación y accesibilidad a los recuerdos en diferentes escenarios y la posibilidad de influir o primar los resultados de una negociación.

En la etapa 1 se presenta una tarea de estimación que consiste en leerle en voz alta a un grupo de voluntarios una lista de 15 personajes famosos o celebridades y 17 nombres desconocidos, no populares. Luego de la lectura, los voluntarios estiman que la primera lista contiene más personajes y la segunda menos, cuando en realidad es al revés. Se halla una sobreestimación de la cantidad de personajes recordados cuando son famosos y en consecuencia son más fáciles y accesibles de recordar.

También durante la etapa 1, se presenta una tarea de memoria que consiste en que los voluntarios escriban todos los nombres que recuerdan de ambas listas que recientemente han escuchado (personajes famosos y desconocidos). Se halla que la capacidad de memorización de los personajes famosos casi duplica a la capacidad de recordar nombres no conocidos hasta el momento.

En la etapa 2, se presenta un ejercicio de asociación para confirmar (o no) que la predisposición para lograr un acuerdo en un ejercicio simulado de negociación puede ser alterada por una exposición previa. Se arman 2 grupos, uno con una exposición a personajes positivos (héroes de películas o fantasía) y otro grupo con exposición a personajes negativos (villanos de películas o fantasía). Luego se presenta un ejercicio simulado de negociación. Se halla que aquellos que estuvieron trabajando con personajes positivos (héroes) tienen mayor predisposición a alcanzar un acuerdo en un ejercicio de negociación que aquellos expuestos a personajes con connotación negativa (villanos), y en consecuencia es posible influir o primar los resultados de una negociación.

5.3.2. OBJETIVO: Determinar qué resulta más importante en la toma de decisiones en el marco de un proceso de negociación: la información concreta (datos verificables y medibles) o la accesibilidad (fácil o difícil) con la que los recuerdos aparecen en la mente.

Determinar si la facilidad o complejidad con la que se presenta la información en una negociación puede afectar la accesibilidad a los recuerdos.

5.3.3. EL PROBLEMA: En los procesos de negociación, resulta habitual que las partes tengan que tomar una decisión o emitir opinión frente a un caso particular. En esos casos, es posible que los negociadores se enfrenten a atajos mentales o sesgos cognitivos, que de manera involuntaria afecten su juicio.

Las estimaciones en términos probabilísticos son recurrentes: las personas consideran más probable que suceda aquello que les resulta impactante o que pueden construir mentalmente (imaginar). Un ejemplo que grafica este concepto es cuando en los medios de comunicación se habla acerca de una enfermedad de manera repetitiva: la estimación de probabilidad de contraer esa enfermedad se eleva en aquellos que reciben la información, generando un proceso de sobreestimación. En una negociación, para obtener un acuerdo justo y sustentable para las partes, se debe identificar qué es lo que efectivamente produce esa distorsión entre la estimación objetiva y la sobre o subestimación de probabilidad frente a un suceso.

Adicionalmente, la obtención de un acuerdo en un proceso de negociación depende, entre otros factores, de la predisposición de las partes para lograrlo. Resulta importante conocer si este componente emocional puede verse afectado por factores externos a la sustancia de la negociación y determinar si se puede “preparar” o primar a las partes con el fin de condicionar positiva o negativamente la predisposición a un acuerdo.

5.3.4. ANTECEDENTES: Kahneman y Tversky (1973) plantean un modelo de juicios heurísticos para la estimación de probabilidades, y determinan que los métodos intuitivos o naturales para la estimación de probabilidades de los seres humanos, no se producen necesariamente siguiendo las reglas de la probabilidad. Si bien esto último puede obtener una estimación “racional”⁵⁴ del resultado, la espontaneidad y el reflejo natural, suele ser el recurso utilizado de las personas para resolver un problema probabilístico de manera informal. De este modo, el procesamiento de la información tiene involucrado procesos heurísticos, que condicionan las decisiones de la vida cotidiana de los seres humanos.

Un ejemplo citado con frecuencia por los investigadores es una tarea de memoria que consistía en leerle en voz alta a un grupo de voluntarios una lista de 19 hombres famosos o celebridades y 20 mujeres no populares; y luego una lista de 20 mujeres famosas y 19 hombres desconocidos. Luego de la lectura, los voluntarios indicaban que de acuerdo a su recuerdo, había más hombres en la primera lista y más mujeres en la segunda, cuando en realidad había sido al revés. Este experimento demostraba una sobreestimación de la cantidad de hombres o mujeres cuando eran famosos y en consecuencia más fáciles y accesibles de recordar.

A partir de los hallazgos de Kahneman y Tversky (1973) acerca de la sobreestimación, los autores se preguntaron qué es lo que se acerca a la mente de las personas: la facilidad o dificultad de los nombres de las celebridades; o la asociación que pueden hacer del nombre con recuerdos o experiencias.

El sesgo de disponibilidad es uno de los atajos mentales utilizados frecuentemente en el proceso decisorio, y de acuerdo a los hallazgos obtenidos en un trabajo conjunto por Schwarz, Bless, Strack, Klumpp, Rittenauer-Schatka y Simons (1991)⁵⁵, se produce cuando las personas no solo tienen en cuenta la información disponible (en su memoria, recuerdos

⁵⁴ Las comillas corresponden por lo mencionado acerca del concepto de racionalidad, siguiendo el lineamiento de Pavesi (2000), en el punto 3.4.7. de este trabajo.

⁵⁵ Schwarz, N., Bless, H., Strack, F., Klumpp, G., Rittenauer-Schatka, H. y Simons, A. (1991): Ease of retrieval as information: another look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 195-202.

o experiencia) para tomar una decisión, sino la facilidad o dificultad con la que esa información “aparece” en la mente.

5.3.5. HIPOTESIS:

Hipótesis 1: La facilidad y accesibilidad a un recuerdo tiende a producir una distorsión en la estimación de cantidades y valores.

Hipótesis 2: La exposición a recuerdos con asociaciones positivas predisponen favorablemente a los negociadores a alcanzar un acuerdo.

5.3.6. PARTICIPANTES:

Estudio realizado con 104 voluntarios, todos estudiantes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, alumnos de la materia “Negociación y oratoria en las organizaciones”. Todos los voluntarios participaron de la Etapa 1 y Etapa 2 del experimento.

Los voluntarios fueron separados en 2 grupos denominados Grupo Héroes (experimental) y Grupo Villanos (control). Los grupos estuvieron en salas separadas y no tuvieron contacto entre sí durante el experimento.

5.3.7. MATERIALES Y PROCEDIMIENTO:

ETAPA 1: Para la Etapa 1 del experimento se creó una lista con 15 personajes de ficción considerados “Héroes” (Superman, Batman, Mujer Maravilla, etc.), una lista con 17 personajes inventados para el experimento (desconocidos por los participantes) y otra lista con 17 personajes de ficción considerados “Villanos” (El Guasón, Hannibal Lecter, Alien, etc.).

La descripción del procedimiento se realizó en simultáneo para ambos grupos.

Grupo “Héroes” – Etapa 1:

Los investigadores leyeron una lista con 15 personajes de ficción considerados “Héroes”, con una pausa de 3 segundos entre personaje y personaje. Los voluntarios no podían tomar nota, y se les pidió que recordaran la mayor cantidad de nombres posibles.

A continuación, los investigadores leyeron una lista con 17 personajes inventados para el experimento y desconocidos por los participantes, con una pausa de 3 segundos entre personaje y personaje. En este caso los voluntarios tampoco podían tomar nota, y se les pidió que recordaran la mayor cantidad de nombres posibles. Las listas fueron las siguientes:

LISTA A: HÉROES	LISTA B: DESCONOCIDOS
1. SUPERMAN	1. SUNMAN
2. BATMAN	2. ERIC GRANDE
3. MUJER MARAVILLA	3. MINT FLOOR
4. CAPITÁN AMERICA	4. PAULINA
5. RAMBO	5. VIC VERSUS
6. HOMBRE ARAÑA	6. HOMBRE AZUL
7. LINTERNA VERDE	7. CENTELLA
8. HULK	8. AMIR PLAIN
9. IRON MAN	9. DOCTOR MAN
10. AQUAMAN	10. EROS
11. STORM	11. JAZMIN BLUE
12. ELEKTRA	12. AZUCENA
13. ROBIN HOOD	13. AMILCAR DOY
14. HE MAN	14. ASTROKING
15. CHAPULIN COLORADO	15. BERLIN
	16. BIG JOY
	17. ALTORMAN

Tabla 20. Fuente: Elaboración propia

Grupo “Villanos” – Etapa 1:

Los investigadores leyeron una lista con 15 personajes de ficción considerados “Villanos”, con una pausa de 3 segundos entre personaje y personaje. Los voluntarios no podían tomar nota, y se les pidió que recordaran la mayor cantidad de nombres posibles.

A continuación, los investigadores leyeron una lista con 17 personajes inventados para el experimento y desconocidos por los participantes, con una pausa de 3 segundos entre personaje y personaje. En este caso los voluntarios tampoco podían tomar nota, y se les pidió que recordaran la mayor cantidad de nombres posibles. Las listas fueron las siguientes:

LISTA A: VILLANOS	LISTA B: DESCONOCIDOS
1. SKELETOR	1. SUNMAN
2. CAPITAN GARFIO	2. ERIC GRANDE
3. HANNIBAL LECTER	3. MINT FLOOR
4. CHUCKY	4. PAULINA
5. FREDDY KRUEGER	5. VIC VERSUS
6. GOLLUM	6. HOMBRE AZUL
7. ALIEN	7. CENTELLA
8. TERMINATOR	8. AMIR PLAIN
9. EL JOKER	9. DOCTOR MAN
10. DARTH VADER	10. EROS
11. DRACULA	11. JAZMIN BLUE
12. CRUELLA DE VIL	12. AZUCENA
13. SCAR	13. AMILCAR DOY
14. EL GUASON	14. ASTROKING
15. MALEFICA	15. BERLIN
	16. BIG JOY
	17. ALTORMAN

Tabla 21. Fuente: Elaboración propia

Ambos grupos (Héroes y Villanos) – Etapa 1:

A ambos grupos se les presentaron las consignas a continuación, y se les solicitó a los voluntarios que respondan en una hoja. Una vez finalizada la tarea, se la entregaron a los investigadores.

CONSIGNA:

1. Estimación: ¿Cuántos personajes tiene la lista A?
2. Estimación: ¿Cuántos personajes tiene la lista B?
3. Recuerdo: Escriba a continuación los personajes que recuerde de la lista A
4. Recuerdo: Escriba a continuación los personajes que recuerde de la lista B

Finalmente se recopilaron los datos obtenidos de ambos grupos en la Etapa 1 y se volcaron en una planilla para su procesamiento.

ETAPA 2: para la Etapa 2 se seleccionó un ejercicio clásico de negociación en formato role playing⁵⁶.

En ambos grupos (“Héroes” y “Villanos”) se les solicitó a los voluntarios que se agruparan en parejas (1 a 1) para realizar el ejercicio⁵⁷.

En el Grupo Héroes y el Grupo Villanos participaron del ejercicio de negociación 26 parejas en cada uno. En total 52 negociaciones protagonizadas por 104 voluntarios.

El ejercicio seleccionado por los investigadores es “1 a 1”, es decir que una persona negocia con otra en búsqueda de un posible acuerdo. Para llevarlo a cabo, se le asignaba un rol y un objetivo a cada uno de los voluntarios, para negociar en una situación particular.

Los tiempos previstos para el ejercicio fueron: 10 minutos dedicados a la lectura de la consigna para la comprensión del rol asignado y preparación de la negociación; 25 minutos dedicados a negociar con el interlocutor; y 5 minutos para redactar un acuerdo conjunto, firma y entrega del material a los investigadores.

⁵⁶ Un ejercicio similar se presenta en IAE, en los cursos focalizados de negociación.

⁵⁷ Nunca se mezclaron los voluntarios de los grupos, sino que trabajaron en salas separadas.

EJERCICIO DE NEGOCIACIÓN: NEGOCIADOR 1 - GONZO

Contexto:

Usted se llama Gonzo, trabaja en la industria láctea en la compañía NYOELO, líder del mercado local en leches, quesos y postres. Es ejecutivo de cuentas y su tío es el presidente de la compañía. Las ventas de su equipo han sido muy bajas en el último tiempo. De hecho, el último año fue una seguidilla de inversiones en el desarrollo de nuevos productos que no tuvieron el éxito esperado. Usted advierte que su tío, el presidente de la compañía, está dudando seriamente de su visión comercial.

Su adversario:

René es el otro ejecutivo de NYOELO, que en apariencia tuvo más visión en los últimos desarrollos (para usted fue solo suerte), y obtuvo resonantes éxitos comerciales. Usted está preocupado por temor que los favores de su tío giren hacia René, sobre todo, porque duda de su buena fe. Varias veces usted sintió que René le estaba haciendo una guerra personal, en vez de colaborar en el logro general de la compañía.

El nuevo producto:

Usted realizó una investigación de mercado de yogurt con la ayuda de una consultora líder. Luego de un minucioso análisis de resultados, llegaron a la conclusión que HiperYog, elaborado por el máximo competidor de NYOELO, estaba copando el mercado gracias a su irresistible sabor a chocolate. Usted encargó un análisis del yogurt HiperYog para determinar las materias primas utilizadas. Los sorprendió saber que además de los ingredientes típicos de un yogurt, contenía una buena proporción de suero obtenido del corazón del alcaucil (alcachofa). Usted tiene serias intenciones de lograr que NYOELO comercialice un producto similar, para mejorar su imagen frente a su tío.

Requerimientos y problema:

Para el desarrollo del yogurt usted necesitará proveerse de 5000 alcauciles (alcachofas) en 7 días. El proceso productivo es complejo y debe comenzar **irremediablemente** en ese período, si usted quiere tener el producto terminado para distribuir en supermercados y almacenes para mediados de diciembre. Usted acaba de hablar con la Sra. Peggy, proveedor de hortalizas de la compañía, que tiene el monopolio en su sector. La Sra. Peggy le comentó que en ese lapso tan corto de tiempo puede conseguirle unos 6000 alcauciles (alcachofas), pero que otro empleado de la compañía (René) lo acaba de llamar, ¡También para pedirle 5000 alcauciles! Otra opción sería importar los alcauciles (alcachofas) de Alemania por vía Aérea, llamando a un proveedor germano que contactan en casos de fuerza mayor. Pero esta compra significa costos mucho mayores (hasta 10 veces más) que los incurridos a comprarle a la Sra. Peggy. En este caso, por razones presupuestarias, deberán pedirle permiso al presidente y desnudar el conflicto

Objetivo:

Usted necesita reivindicar su imagen ante su tío, y el proyecto del nuevo yogurt es la mejor carta que tiene para hacerlo. Para lanzar el proceso productivo usted necesita con urgencia esos alcauciles (alcachofas). Es más, usted duda que René necesite también los alcauciles (alcachofas). Por el contrario, usted cree que se enteró de su proyecto y de sus prisas a través de una analista de la consultora de mercado y que trata de ponerle trabas.

La Negociación:

En este momento usted se dirige al escritorio de René. Lo quiere desenmascarar. Prefiere poner en claro las cosas con él de una vez por todas, antes que utilizar la última alternativa e ir con el tema al presidente. Espera poder hacerlo, ya que su tío tiene mal carácter y detesta los conflictos dentro de su personal.

EJERCICIO DE NEGOCIACIÓN: NEGOCIADOR 2 - RENÉ

Contexto:

Usted se llama René, trabaja en la industria láctea, en la compañía NYOELO, líder del mercado local en leches, quesos y postres. Es ejecutivo de cuentas y tiene a su cargo varios productos. Su último éxito comercial es un nuevo postrecito llamado Superpost, de un sabor original, similar al chocolate, pero con un ingrediente secreto.

El adversario:

Gonzo es otro ejecutivo de cuentas de NYOELO, que además es sobrino del presidente de la compañía. Usted considera que Gonzo es una persona con escasa visión de negocios, y que solo conserva su puesto gracias al apoyo de su tío. Gonzo solo tuvo fracasos comerciales desde su ingreso a la compañía, y usted solo se limita a tener un trato amable y convivencia pacífica.

Problema:

Usted está preocupado porque ha recibido diversas quejas por Superpost, asegurando que una partida de su producto estaba en mal estado, y su consumo causa dolor de estómago. Usted encarga una investigación y determinan que durante el desarrollo del producto había ocurrido una grosera subestimación en el cálculo de la concentración del ingrediente secreto: un suero obtenido a partir de las hojas del alcaucil. Antes de buscar o reconocer las culpas, usted debe reemplazar con urgencia el postrecito de todos los mercados y almacenes antes de las fiestas de fin de año, cuando se incrementa al doble la demanda de Superpost.

Posible solución:

Si usted comienza la producción extraordinaria de Superpost en los próximos 7 días, tiene buenas posibilidades de lograr el reemplazo en los supermercados justo para la semana anterior a Navidad. Para ello, sus productores le adelantaron que, para comenzar la producción, necesitarían **irremediablemente** una cantidad mínima de 5000 alcauciles. Usted llamó por teléfono a la Sra. Peggy, una distribuidora monopólica de hortalizas de este tipo, quién le dijo que podrá conseguirle 6000 alcauciles en el tiempo requerido.

Cuando usted estaba pensando acerca del pedido, la Sra. Peggy lo llama y le dice que su colega Gonzo también quiere 5000 alcauciles para la próxima semana, pero que ella sólo podrá conseguir 6000 para los dos. Eventualmente usted puede importar los alcauciles de Alemania por vía Aérea, llegando a un germano que lo contactan únicamente en casos de fuerza mayor. El costo será enormemente mayor (más de 10 veces que comprarle a la Sra. Peggy). En este caso, por razones presupuestarias será inevitable pedirle permiso al presidente de la compañía y desnudar el conflicto.

La negociación:

Usted necesita con urgencia los alcauciles, y está indignado porque Gonzo se los quiere sacar. Usted duda que haya una buena razón en todo esto. Piensa que probablemente el sobrino del presidente esté tras otro proyecto ridículo, o lo que es peor, que se haya enterado de sus problemas y quiera hundirlo.

A usted no le queda otra alternativa que enfrentar a Gonzo con toda la importancia que esto le da. Quiere llegar a un trato con él antes de utilizar la última alternativa (comprarle a Alemania) y tener que consultarle al presidente. Sería una lástima tener que reconocer el problema antes de haber intentado una solución.

Finalmente se recopilaron los datos obtenidos de ambos grupos en la Etapa 2 y se volcaron en una planilla para su procesamiento.

5.3.8. RESULTADOS:

RESULTADOS ETAPA 1

Las listas presentadas contenían 15 personajes conocidos (Héroes o Villanos de acuerdo al grupo) y 17 personajes desconocidos. Los resultados de la Etapa 1 se presentan considerando la respuesta media:

GRUPO HEROES

CONSIGNA	RESPUESTA MEDIA
Estimación: ¿Cuántos personajes tiene la Lista A?	17,4
Estimación: ¿Cuántos personajes tiene la Lista B?	11,4
Recuerdo: Cantidad de personajes recordados Lista A	6,9
Recuerdo: Cantidad de personajes recordados Lista B	3,5

Tabla 22. Fuente: Elaboración propia

GRUPO VILLANOS

CONSIGNA	RESPUESTA MEDIA
Estimación: ¿Cuántos personajes tiene la Lista A?	16,8
Estimación: ¿Cuántos personajes tiene la Lista B?	10,6
Recuerdo: Cantidad de personajes recordados Lista A	5,5
Recuerdo: Cantidad de personajes recordados Lista B	3,2

Tabla 23. Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Etapa 1 mostraron una sobrestimación de cantidades de +14% en el caso de personajes conocidos (tanto héroes como villanos), y una subestimación de -36% en el caso de los personajes desconocidos.

Con relación al recuerdo, los resultados mostraron una capacidad de memorización del 41,33% de los personajes de las listas cuando son conocidos (Héroes o Villanos), y una capacidad de memorización de 19,7% en el caso de los personajes desconocidos.

RESULTADOS ETAPA 2:

Para la presentación de los resultados de la Etapa 2 los investigadores clasificaron los resultados del ejercicio en 3 alternativas posibles:

- a. Acuerdo óptimo: es el resultado de la utilización entera de un producto, en disputa por las partes y todos consiguen su objetivo en su totalidad (un alcauil para la producción de un alimento para el cual una de las partes necesita solo las hojas y la otra solo el corazón).
- b. Acuerdo creativo: son los casos en que no se optimizan los recursos pero se acuerda una solución entre las partes.
- c. No acuerdo: son los casos que las partes no encuentran puntos de resolución del conflicto.

Se conocían los resultados históricos del ejercicio propuesto en las clases regulares del curso de negociación. Se utilizó esa información para crear un tercer grupo “media histórica” que sirvió de control para el experimento.

RESULTADOS	HEROES	VILLANOS	MEDIA HISTORICA
ACUERDO OPTIMO	39%	19%	35%
ACUERDO CREATIVO	38%	35%	38%
NO ACUERDO	23%	46%	27%

Tabla 24. Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Etapa 2 mostraron para el grupo de Héroes una mayor predisposición a un acuerdo que la media histórica de +4%. Para el grupo de Villanos se identificó una menor predisposición a un acuerdo que la media histórica de -19%.

Con relación al “no acuerdo”, el grupo que tuvo exposición a villanos manifestó una tasa del 46% de los casos que no pudieron encontrar una posible solución al conflicto negociado, mientras que el grupo que tuvo exposición a “Héroes” mostró que el 23% no obtuvo ningún acuerdo, mejorando en un 4% a la media histórica de 27%.



Tabla 25. Fuente: Elaboración propia”



Tabla 26. Fuente: Elaboración propia



Tabla 27. Fuente: Elaboración propia

5.3.9. CONCLUSIONES DEL EXPERIMENTO

- En las condiciones que se realizó el experimento, los resultados obtenidos validan la primera hipótesis planteada, ya que se demuestra la sobreestimación de cantidades cuando los voluntarios son requeridos a trabajar mentalmente con información conocida, fácil de procesar y accesible.
- No se obtienen diferencias significativas de recordación en información positiva o negativa (héroes o villanos), aunque sí los errores de estimación se manifiestan entre lo conocido o desconocido.
- La información obtenida por un recuerdo que “aparece” en la mente de las personas es influyente a la hora de tomar una decisión o realizar un juicio; pero también se debe considerar la facilidad o complejidad con la que esa información llega a la mente. En este sentido, se identifica que la información fácil de recordar es considerada más importante, frecuente y significativa, mientras que la información que resulta compleja de recordar es considerada menos valiosa o con pocas probabilidades de ocurrencia, restándole importancia.
- Lo mencionado anteriormente explica el motivo por el cual una anécdota, historia o cuento es más persuasiva que la información bruta o datos estadísticos; o por qué las personas suelen tener una distorsión en la percepción del riesgo, y situaciones poco riesgosas son sobreestimadas y viceversa.
- La complejidad del proceso de información, la hace más difícil de comprender y en consecuencia menos valiosa, o menos preponderante a la hora de realizar un juicio; y por este motivo, cobra vital importancia el concepto de “comunicación fluida” para las negociaciones.
- La segunda etapa del experimento demuestra que la exposición a recuerdos con asociaciones positivas predispone favorablemente a los negociadores a alcanzar un acuerdo. A partir del valioso dato de los resultados históricos del ejercicio propuesto, se pudo evaluar la diferencia entre los grupos que habían estado expuestos a recuerdos que provocan asociaciones mentales positivas (héroes) o negativas (villanos). Se halla que es posible generar un efecto preparación de los negociadores si previamente son expuestos a pensamientos positivos, independientemente que se relacionen luego con el tema a negociar.
- Se determina entonces que la predisposición a negociar, y en consecuencia el resultado de la negociación puede estar condicionado por factores externos que no estén vinculados a la sustancia de la negociación.

5.4. ENFOQUE INTEGRADOR: MÉTODO DE NEGOCIACIÓN RELACIONAL

El proceso de investigación desarrollado fue respondiendo a las preguntas formuladas en esta tesis. Estas respuestas, que cuentan con respaldo científico, permiten delinear una aproximación a un método de negociación interpersonal cuya aplicación permitirá la mejora de la eficiencia y eficacia de un potencial acuerdo. El método se denomina: “Método de Negociación Relacional”.

En el Marco Teórico – Parte Estratégica⁵⁸, se citó el “Modelo de Escalera de Cambio de Comportamiento” (Vecchi, 2003), que forma parte de los estudios referidos a negociaciones en situación de crisis, utilizada por las fuerzas de seguridad para comunicarse con personas que amenazan con ejercer violencia. El objetivo de la mencionada cita es el de traducir el aprendizaje de campo que surge de las negociaciones en crisis, para poder aplicarlo en escenarios propios de los Administradores, como las organizaciones y el mundo corporativo.

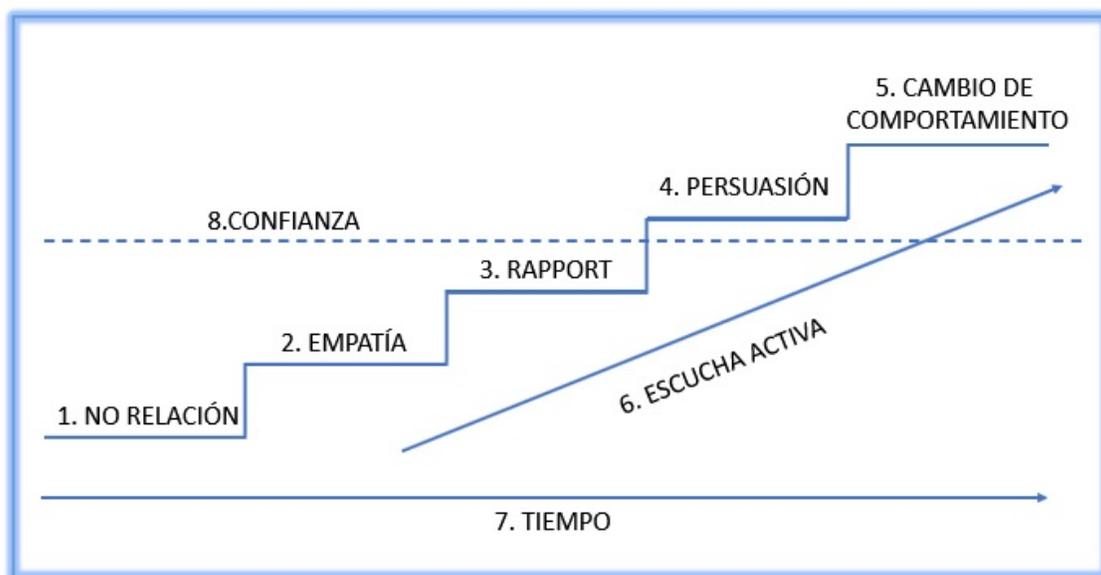


Tabla 28. Fuente: Elaboración propia.

En el punto 8 de la tabla 28 se puede identificar una línea denominada “confianza”, que ocurre luego de la “Empatía” (punto 2, tabla 28) y “Rapport” (punto 3, tabla 28); y previo a la “Persuasión” (punto 4, tabla 28) y el objetivo final de lograr un cambio de conducta.

A partir de la revisión de este modelo, y con el objetivo de adaptarlo a las Ciencias de la Administración, surge el planteo original de este trabajo que consiste en dividir en dos

⁵⁸ Ver capítulo 2 de este trabajo punto 2.3.3.

partes el proceso de negociación, cada una con un objetivo distinto: la etapa 1 denominada “Parte Estratégica” cuyo objetivo primario es la “generación de confianza”; y la etapa 2 denominada “Parte táctica” que tiene como objetivo la “obtención de un acuerdo”.

Este planteo de dividir el proceso de negociación marcadamente en dos partes resulta razonable siempre que tenga una ventaja frente a los métodos existentes que plantean como único objetivo la obtención de un acuerdo. Y la ventaja está dada porque, en función a lo que se ha expuesto hasta ahora, todas las herramientas persuasivas resultan más efectivas si existe confianza entre las partes. En este sentido, dedicar una etapa a la construcción de confianza dejando de lado la idea del acuerdo, el trato o el negocio, resulta altamente eficaz.

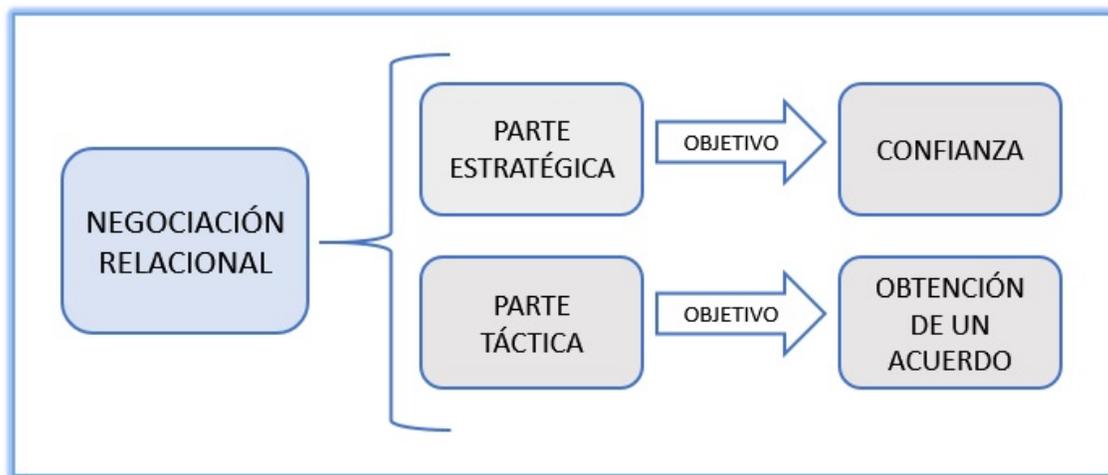


Tabla 29. Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. NEGOCIACIÓN RELACIONAL - PARTE ESTRATÉGICA

En la parte estratégica, con el objetivo de obtener confianza, se agregan elementos y capacidades que deben ser estudiadas y fundamentalmente entrenadas por los negociadores como la decodificación de la comunicación no verbal para la construcción de empatía, el conocimiento de los sesgos cognitivos que distorsionan o limitan la percepción personal y la capacidad de sintonizar con el interlocutor (rapport).

La comunicación no verbal tiene un rol protagónico en las negociaciones interpersonales y el negociador profesional deberá entrenar sus capacidades en este punto. Como se ha mencionado⁵⁹, el lenguaje corporal y el tono de voz tienen más influencia que las propias

⁵⁹ Ver punto 2.4. de este trabajo

palabras, y a su vez a través de la CNV se pueden identificar las emociones expresadas genuinamente por gestos en lugar de las palabras. El reconocimiento del estado emocional a través de la expresión no verbal, es una de las principales características que deberá tener el negociador profesional y uno de los componentes fundamentales de la inteligencia emocional (tabla 30).



Tabla 30. Fuente: Elaboración propia.

Existen desviaciones del proceso mental o sesgos cognitivos que distorsionan las impresiones acerca de los protagonistas de la negociación en ambos sentidos (impresiones recibidas y proyectadas). El conocimiento de estas posibles distorsiones permite reducir el margen de error que puede ocurrir en determinados escenarios de negociación. Como se ha expuesto anteriormente⁶⁰, el “Efecto Halo” aplicado a las negociaciones interpersonales es un sesgo cognitivo que puede afectar el proceso natural de percepción personal y formación de impresiones porque provoca que los seres humanos se dejen llevar más de lo debido por una (errónea) primera impresión. En otras palabras, un único rasgo puede generar un impacto significativo en la impresión general a la hora de describir a una persona (Asch, 1946). En la Negociación Relacional, se debe tener en cuenta que el interlocutor probablemente tenga una tendencia a definir el conjunto de la imagen del negociador basándose en uno de sus rasgos, y en consecuencia el planteo estratégico del primer impacto que el negociador quiera causar es de marcada relevancia.

El Efecto de Falso Consenso es una tendencia a suponer que las partes negociadoras tendrán pensamientos y conductas alineadas, imaginando erróneamente que las personas

⁶⁰ Ver punto 5.1.3. de este trabajo

responden a única realidad objetiva. En este sentido, la Negociación Relacional resalta el concepto de “Empatía”, donde el abordaje de la negociación se concentra en problema a resolver y no en las características personales de los protagonistas; pero a su vez, se requiere de información del interlocutor, por lo que se deben hacer preguntas, decodificar la comunicación no verbal y *ponerse en los zapatos del otro*, previo a suponer que la otra parte estará alineada (tabla 31).

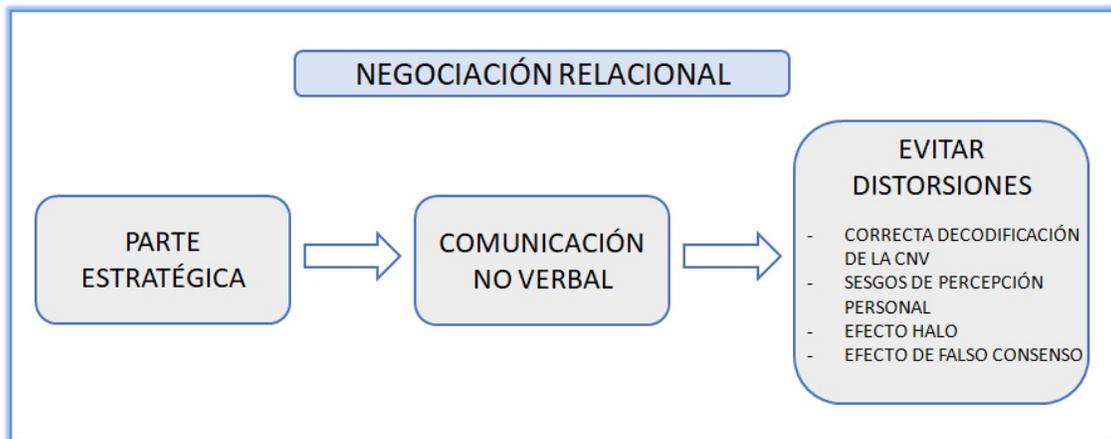


Tabla 31. Fuente: Elaboración propia.

La Programación Neurolingüística⁶¹ realiza un valioso aporte a la lectura del lenguaje no verbal y en consecuencia, el conocimiento de la PNL es una ventaja para el negociador profesional que en su etapa estratégica buscará obtener información del interlocutor (no explícita) que será clave para destrabar conflictos o problemas que entorpecen las negociaciones. A su vez, la PNL presenta principios básicos para conocer de qué modo nuestro interlocutor se relaciona con su entorno, brindando una poderosa información para la preparación del abordaje táctico de la negociación. El rapport o la sintonía que genere el negociador con su interlocutor, será determinante para el éxito de la negociación.

Se identifica un proceso de rapport⁶² (tabla 31) cuando los negociadores tienden a imitar la comunicación no verbal (gestos, posturas, tono de voz, expresiones faciales etc.) y las conductas que perciben de su interlocutor. Este proceso de hacer reflejo del interlocutor⁶³ que sucede de manera no controlada, inconsciente o involuntaria, sólo ocurre cuando el mensaje es bien recibido, comprendido y resulta confiable. En este sentido, cuando el negociador profesional pone en práctica un proceso de rapport de forma consciente (la modificación de la conducta y la CNV en forma de reflejo para sintonizar con el interlocutor),

⁶¹ Ver punto 2.4.4. de este trabajo

⁶² Ver punto 2.4.4.4. de este trabajo.

busca demostrar una similitud entre las partes para crear un clima seguro y confiable, pretendiendo expresar un mensaje de confianza: “confiá en mí: vos y yo nos parecemos” sin decirlo de manera explícita. En consecuencia, el rapport, la sintonía y la similitud son el paso previo a la obtención del objetivo de la parte estratégica: la confianza.

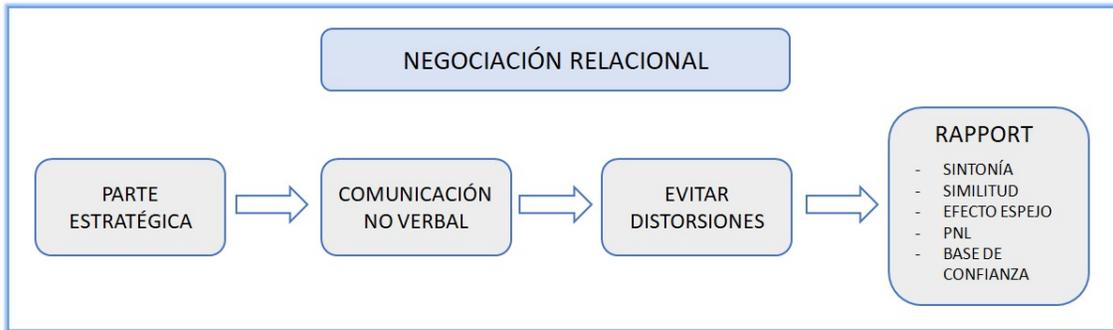


Tabla 32. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, al integrar los conceptos de la comunicación no verbal para la construcción de empatía; entender los sesgos cognitivos que pueden interferir en la correcta percepción personal y desarrollar el Rapport, se resume la parte estratégica de la Negociación Relacional, representada por el siguiente gráfico:

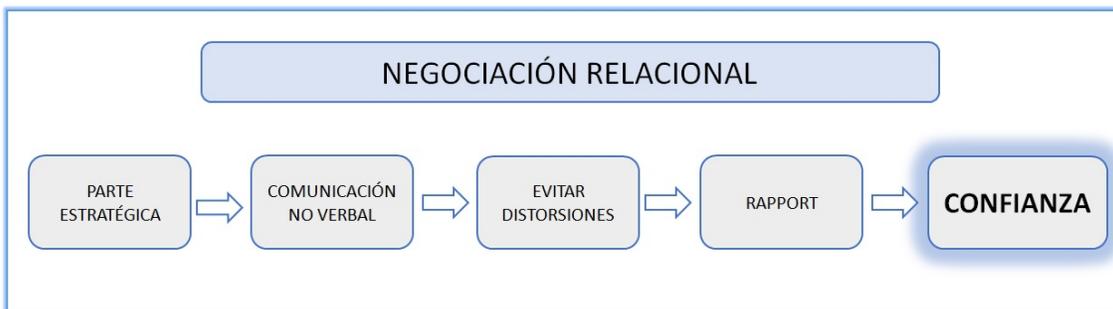


Tabla 33. Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. NEGOCIACIÓN RELACIONAL - PARTE TÁCTICA

La parte táctica tiene un objetivo definido: la obtención de un acuerdo. Si bien la comunicación (verbal y no verbal) es responsable en gran parte de los resultados de una negociación, la Negociación Relacional entiende que el profesional requiere de otras habilidades complementarias y conocimientos acerca del comportamiento humano para optimizar las condiciones de un acuerdo. En este sentido, resulta de significativa importancia el conocimiento de las actitudes entendidas como un fenómeno mental que considera el pensamiento, sentimiento y evaluación de una persona hacia otra o hacia un escenario particular, y la posibilidad de transformación de la conducta del interlocutor a

través de procesos persuasivos. A su vez, las nociones acerca de los procesos de asociación que tiene el pensamiento, son esenciales para la profesionalización del negociador. También resultan de significativa importancia: la capacidad de influir inconscientemente en la decisión (y comportamiento) del interlocutor; cómo utilizar el priming⁶⁴ en términos semánticos a la hora de negociar; y la comprensión de las ventajas de una comunicación fluida.

Para la Negociación Relacional, las impresiones, los juicios y opiniones que tienen los protagonistas entre sí pueden afectar el resultado de la negociación. Las acciones previas (priming), condicionan el juicio hacia terceras personas desconocidas porque, como se ha expuesto⁶⁵, el análisis anterior a la emisión del juicio suele ser con recuerdos o asociaciones que fácilmente “aparecen” en la mente en lugar de ser temas estudiados en profundidad. Para activar algunos recuerdos por sobre otros, dirigir la atención parece ser un medio que logra buenos resultados. Dirigir la atención enfatizando aspectos particulares de la negociación provoca que el receptor genere asociaciones considerando el punto que le ha llamado la atención y por lo tanto entiende importante, y posiblemente condicionar su juicio frente al negociador, el conflicto o el potencial acuerdo (tabla 34).

La accesibilidad mental de la información (recuerdos, memoria y experiencias) es valorada por las personas cuando toman decisiones. De acuerdo con el sesgo de disponibilidad, la valoración de la información utilizada para decidir es mayor cuando es fácil de recordar, y por el contrario es considerada menos valiosa, con pocas probabilidades de ocurrencia o menos importante cuando su accesibilidad mental es compleja. En este sentido, se debe priorizar la fluidez de comunicación del proceso de negociación porque serán más persuasivos los mensajes fáciles de comprender y amables en términos intelectuales, que le permitirán una accesibilidad mental ágil al interlocutor frente a las propuestas planteadas por el negociador (tabla 34)

⁶⁴ Ver punto 3.4.8.2. de este trabajo

⁶⁵ Ver punto 5.3.3. de este trabajo

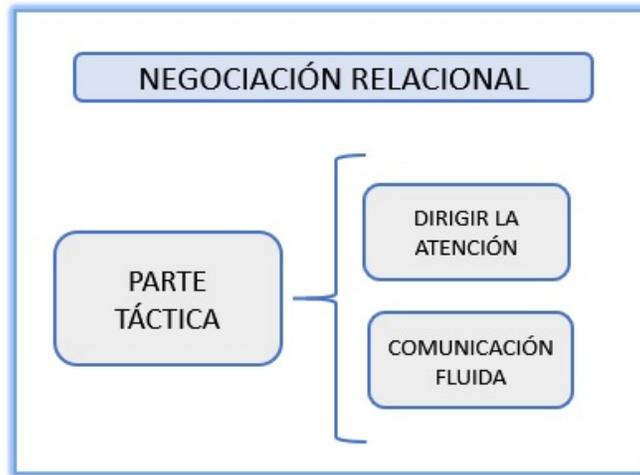


Tabla 34. Fuente: Elaboración propia.

Es posible condicionar el comportamiento de un ser humano si previamente se utilizan principios persuasivos que influyen sobre su pensamiento⁶⁶, y estos son: reciprocidad (nos sentimos obligados a devolver los favores que recibimos), autoridad y poder (nos fijamos en los expertos para que nos marquen el camino), compromiso y coherencia (queremos actuar de acuerdo con nuestros compromisos y valores), escasez (cuanto menos disponible sea un recurso, mas lo queremos), simpatía y similitud (cuanto más nos guste una persona, más queremos decirle que si) y tendencia a la masividad (nos fijamos en lo que hacen los demás para guiar nuestra conducta). Estos principios confirman que todas las personas son capaces de influenciar si siguen estrategias comunicacionales comprobadas científicamente.

Las actitudes, abordadas desde la Psicología Social como un conjunto de creencias y de sentimientos que predisponen el comportamiento, pueden ser modificadas o transformadas por el negociador profesional que conoce los recursos formadores de actitudes⁶⁷ como el Condicionamiento Clásico, el Priming Afectivo, la Mera Exposición, el Sesgo de Búsqueda y la Confianza en actitudes propias; y comprende su articulación con los principios persuasivos.

A su vez, las personas tienden a ajustar o imitar ese pensamiento activado en sus acciones futuras, aun en comportamientos complejos como las tareas que requieren inteligencia o desempeño intelectual; y este proceso puede no ser percibido por el persuadido porque la persona que ha recibido el Efecto Facilitador o priming, no asocia tal efecto a su comportamiento.

Como consecuencia de este proceso, las asociaciones mentales del interlocutor pueden ser positivas o negativas, resultando las asociaciones más favorables: la identificación, la similitud y la simpatía; y las menos favorables la desconfianza, la traición y la trampa. En

⁶⁶ Ver punto 3.3. de este trabajo.

⁶⁷ Ver punto 3.2.4. de este trabajo.

este sentido, los negociadores deberán cuidar los gestos, contextos, lugares y todos aquellos factores que pueden tener asociación con términos negativos, y priorizar los positivos; y fundamentalmente el negociador profesional deberá extremar el cuidado de sus palabras, eliminar de su discurso palabras agresivas, violentas o provocadoras y lograr una exposición del interlocutor a palabras positivas, motivadoras y confiables (tabla 35).

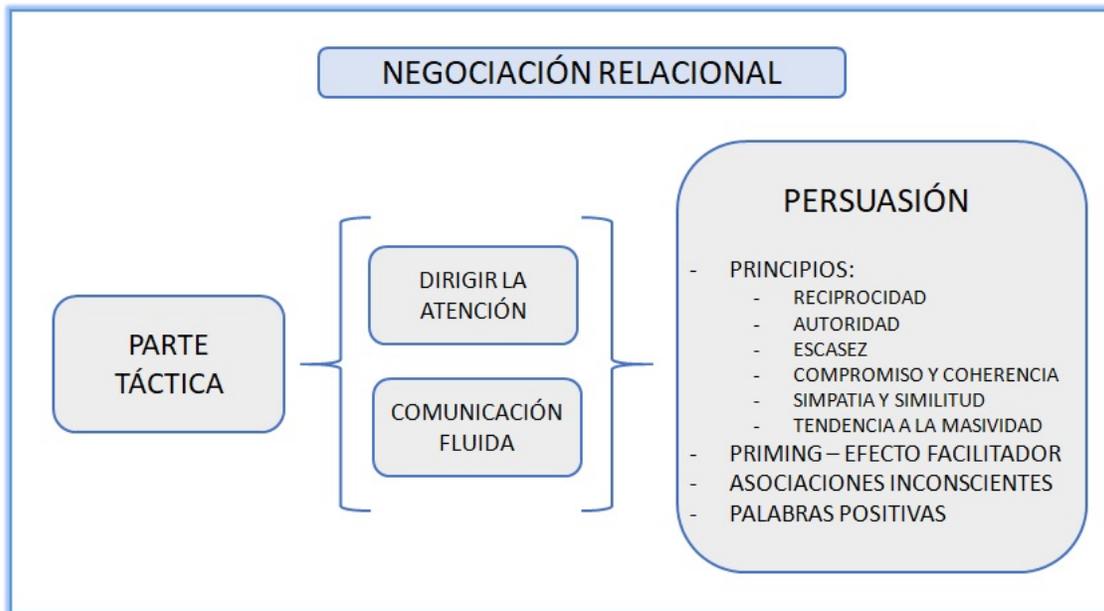


Tabla 35. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se resume la Parte Táctica del método de Negociación Relacional en un gráfico (tabla 36) compuesto por la importancia de dirigir la atención del interlocutor y la utilización de una comunicación fluida para potenciar la posibilidad de persuadir al interlocutor a través de conducir las asociaciones inconscientes de manera positiva en la búsqueda de un cambio de actitud para la obtención de un acuerdo.

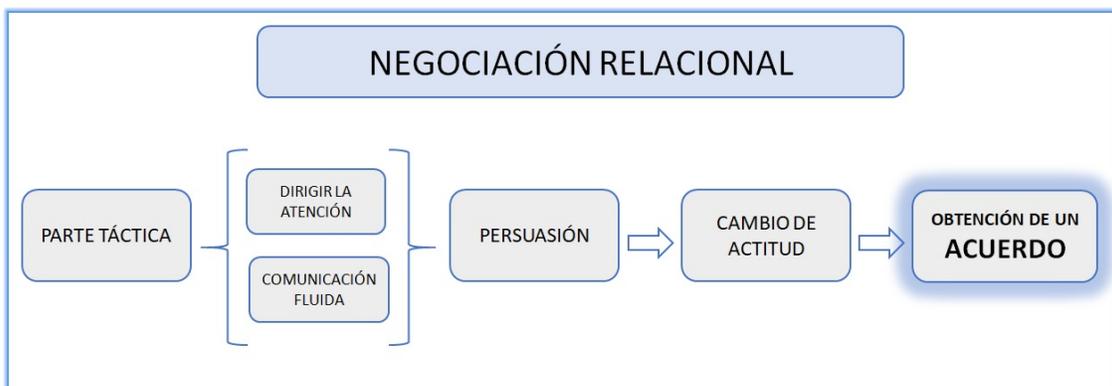


Tabla 36. Fuente: Elaboración propia.

5.4.4. ENFOQUE INTEGRADOR: MÉTODO DE NEGOCIACIÓN RELACIONAL (ESTRATEGIA Y TÁCTICA)

De acuerdo a lo expuesto, se plantea la integración de las partes estratégica y táctica en una aproximación a un método que prioriza el enfoque empírico de la negociación, entendiendo que la posible obtención de un acuerdo es necesariamente práctica, y para el caso, un método para el abordaje de la negociación puede colaborar con ese objetivo.

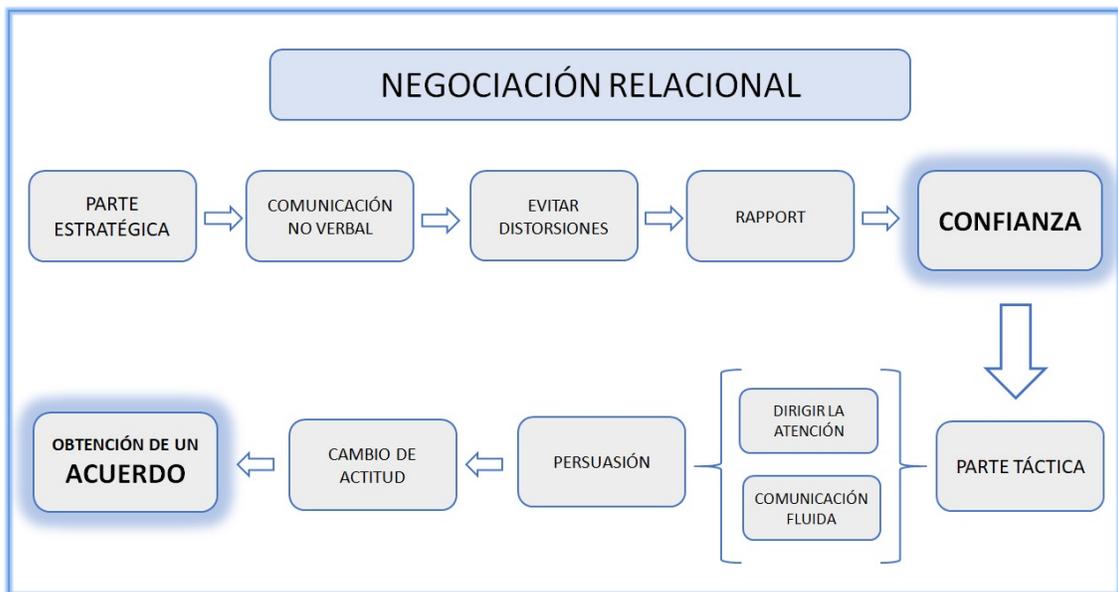


Tabla 37. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico (Tabla 37) se observa una primera parte estratégica, en la que el método de Negociación Relacional propone la utilización de la capacidad de comunicación no verbal del negociador (el tono de voz, el lenguaje corporal, la percepción personal para decodificar el estado emocional del interlocutor, y la generación de empatía); luego se advierte acerca de las posibles distorsiones o malas interpretaciones (incorrecta decodificación de la CNV, sesgos de percepción personal); posteriormente la capacidad de rapport o sintonía que debe lograr el negociador con su interlocutor; y a continuación trabajar para lograr el objetivo de la parte estratégica que es la generación de confianza. El camino continúa con una parte táctica en la que se identifican dos recursos potenciadores de la persuasión (dirigir la atención y comunicación fluida); se propone la activación de asociaciones inconscientes a través de los principios persuasivos, el Efecto Facilitador y el lenguaje positivo; y finalmente se pretende lograr un cambio de actitud, que allane el camino para lograr el objetivo final de toda negociación: la obtención de un acuerdo.

CAPITULO 6: CONCLUSIONES

6.1. CONCLUSIONES GENERALES

El planteamiento del tema de esta tesis describe que, actualmente, la academia encuadra la mayoría de los modelos de negociación con un enfoque distributivo (ganar/perder) o integrador (ganar/ganar); y que en ambos casos se discute un resultado en términos económicos o de utilidad, con mayor o menor interés en la relación entre las partes, pero entendiendo siempre las negociaciones con una razón de obtener-ceder. El problema es que esa lógica deja un vacío metodológico para todas las negociaciones que no se encuentran representadas por estos modelos. Por ese motivo, se presentó un Método de Negociación Relacional y se concluye que:

- Las emociones son una parte esencial del proceso de negociación: las negociaciones no se rigen únicamente por la lógica de “obtener/ceder”, ni por razones puramente económicas.
- Las herramientas de negociación más efectivas surgen de la práctica hecha teoría y no al revés.
- En el marco de las Ciencias de la Administración, existe una significativa diferencia cualitativa entre las negociaciones intuitivas y las profesionales.
- Es posible negociar sin ofrecer ninguna contrapresentación material a cambio y obtener buenos resultados.
- Las partes negociadoras que incorporan herramientas y recursos comunicacionales como la Comunicación No Verbal, la Teoría de la Persuasión, y la Teoría de la Decisión, mejoran la eficacia y eficiencia de sus acuerdos, optimizan los recursos económicos y perfeccionan las relaciones interpersonales.
- Existe una relación directa entre la generación de confianza entre las partes y la obtención de un buen acuerdo.
- Las herramientas persuasivas son más eficaces si previamente se construye confianza entre las partes.

Durante la investigación se fueron contestando las preguntas planteadas originalmente. Durante el desarrollo de los experimentos se enumeraron hallazgos y conclusiones parciales que permitieron cumplir los objetivos propuestos y consecuentemente han validado las hipótesis.

6.2. CONCLUSIONES CON ORIENTACION AL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- **La Comunicación no Verbal es información, y la información es uno de los principales activos que puede tener el negociador profesional.** Es imposible “no comunicar”, y el canal no es únicamente verbal. Los gestos, postura corporal y tonos de voz, también transmiten información y lo más interesante es que rara vez las partes negociadoras son conscientes de esto. A su vez, el receptor del mensaje es considerablemente más influenciado por el lenguaje corporal y el tono de voz que por las propias palabras, de manera que ignorar o desconocer la CNV en las negociaciones supone una pérdida importante de información.
- **No se deben automatizar los procesos de negociación, y por el contrario, deben planearse a medida.** Los negociadores son, antes que nada, personas. Y como todos los seres humanos son imprevisibles, con sus propias emociones, estados de ánimo, valores, y características particulares. Automatizar las respuestas, ignorar argumentos, o confundir el problema con una calificación en términos personales, puede tener consecuencias negativas en una negociación. A su vez, el negociador profesional debe comprender que la relación es importante, ya que obtener un resultado a costa de una relación rota no es un éxito. Todos los negociadores deben interesarse en la sustancia y en la relación, en vista que la mayoría de las negociaciones tienen lugar en un contexto propio de una relación permanente o a largo plazo, donde la negociación es un episodio que no debe dañar la relación para poder continuarla en el futuro.
- **La decodificación correcta de la Comunicación no Verbal debe ser entrenada por el negociador profesional para que la información observada sea efectivamente útil.** La percepción personal es la interpretación efectiva de la información, combinando la capacidad de observación y decodificación. El negociador perceptivo debe estar alerta en detectar la congruencia (o no) entre lo que dice su interlocutor y sus acciones, y considerar, en su análisis, la agrupación de la CNV, ya que no solo debe identificar los gestos, sino que también debe saber qué significan de manera aislada y en su conjunto, para evitar errores de interpretación. La capacidad de reconocer el estado emocional del interlocutor a través de la expresión no verbal, es una de las principales cualidades que deberá tener el negociador profesional. Asimismo, se debe considerar que la percepción o la formación de impresiones no es solo para expertos. Un interlocutor puede desconocer los principios de la comunicación no verbal y aún así tener una percepción positiva o negativa que resulte influyente en una negociación.

- **La percepción personal y la primera impresión pueden ser determinantes en una negociación.** Formar una opinión sobre un tercero es una tarea compleja que los seres humanos realizan con extraordinaria facilidad y rapidez. El negociador profesional deberá considerar que los rasgos centrales (más influyentes) condicionarán la impresión de las partes, influirán de manera duradera en el grado de confianza que se pueda generar, y en consecuencia impactarán (positiva o negativamente) en el resultado de la negociación.
- **Los sesgos cognitivos influyen en el resultado de las negociaciones.** Tanto la percepción personal como los recuerdos pueden estar condicionados, engañados o sesgados, afectando la negociación, interfiriendo en los potenciales acuerdos, y en consecuencia limitando posibles resultados beneficiosos. Por este motivo, el negociador profesional debe conocer los sesgos cognitivos que generan errores sistemáticos, aprender a identificarlos y eliminarlos o en su defecto minimizarlos.
- **La confianza es un elemento categórico en las negociaciones e influye en el comportamiento de las partes.** La confianza es la característica más valorada para negociar. En una negociación, si las partes identifican en su interlocutor rasgos o características asociadas con confianza, se presentan más dispuestas a aceptar propuestas, y en consecuencia aumentan las probabilidades de lograr un acuerdo. La confianza se genera y se construye a través de las impresiones personales que perciben las partes. Para el caso, resulta importante para un negociador profesional, presentar los siguientes rasgos personales: seguro, perfeccionista, decidido, cuidadoso y detallista.
- **La “confianza de los negocios” es distinta a la “confianza social”.** De acuerdo al tipo de negociación que se presente, se valoran diferentes características del interlocutor. Es así como para las negociaciones comerciales los rasgos más importantes están relacionados con un perfil profesional (prolijidad, puntualidad, etc.); mientras que para las interacciones sociales como “invitar a la casa”, o “cuidar a los niños” las habilidades sociales relacionadas con la sensibilidad, tolerancia y buen trato, son más valoradas. En este sentido, se observa que la aversión al riesgo (en este caso la “confianza”) en cuestiones referidas al dinero no es trasladable a escenarios de la vida social o del bienestar.

- **La persuasión es, en muchos casos, contra-intuitiva.** La persuasión, entendida como la capacidad de las personas de aumentar las probabilidades de aceptación de su propuesta a través de recursos de comunicación, no debe ponerse en práctica de manera intuitiva, sino de manera profesional porque la naturaleza (y el comportamiento humano) es como es, y no como creemos que es. Para el caso, resulta fundamental que el negociador profesional conozca, entrene y utilice los principios de la influencia social: reciprocidad, autoridad, compromiso y coherencia, escasez, simpatía y similitud y tendencia a la masividad. Estos principios confirman que todas las personas son capaces de influenciar si utilizan estrategias comunicacionales comprobadas científicamente, en lugar de actuar de manera intuitiva. Vale aclarar que, como habitualmente sucede con gran parte de los fenómenos psicológicos estudiados por la ciencia, la capacidad de predecir el comportamiento y el impacto (o no) que podrá tener un estímulo, varía entre los humanos en términos evaluativos, por el simple hecho de que las personas son parecidas en algunos aspectos, y diferentes en otros.
- **La confianza con el negociador, su empatía y su compostura lo ayudarán a perfeccionar un enfoque diplomático.** Es requerimiento del negociador profesional ser altamente persuasivo en su discurso, y la generación de confianza prepara el terreno para la persuasión. Si el negociador logra que su interlocutor sienta confianza en él, estará más cerca de conseguir influenciarlo. El negociador en términos personales e individuales es un agente decisivo en el proceso de persuasión, porque es quien está presentando una propuesta, y quien está pretendiendo interpretar las emociones del otro. En este sentido, el negociador profesional debe saber que si no es considerado una persona confiable o creíble, no podrá persuadir. La credibilidad proviene de dos fuentes: la primera es la habilidad del negociador, su expertiz y su conocimiento del problema; la segunda es su comportamiento como persona, incluyendo su compostura, su enfoque, la confianza que transmite, su reputación y su ética. Específicamente la confianza fundada en la identificación es la más poderosa en términos de eficacia para los acuerdos, y proviene del entendimiento, el respeto, los valores compartidos, la empatía y la conexión entre las partes.

- **Es posible condicionar, de manera inconsciente, el comportamiento de un ser humano.** El negociador profesional podrá ejercer influencia en las decisiones del interlocutor si previamente trabaja sobre asociaciones posibles de su pensamiento a través del “Efecto Preparación” o priming, para lograr, en consecuencia, que no asocie tal efecto a su comportamiento. El negociador profesional debe saber que las personas tienden a ajustar o imitar ese pensamiento activado en sus acciones futuras, aun en comportamientos complejos como las tareas que requieren inteligencia o desempeño intelectual. Existen numerosos elementos para la creación de condicionamientos inconscientes, como los gestos, los lugares, la música, y las conductas entre otros; aunque la utilización de la palabra es la más utilizada, y en este sentido así como las palabras agresivas, violentas o negativas deberán ser eliminadas del discurso; el uso del lenguaje con referencias positivas y motivadoras puede mejorar las capacidades del receptor, y por lo tanto, es un buen recurso a la hora de negociar.
- **La decisión no es negociación, pero la acción consecuente si lo es.** La Administración presenta a la Teoría de la Decisión como una de sus teorías más fuertes, y todos los procesos de negociación quedan incluidos dentro de la Teoría de la Decisión. Aun así, el negociador profesional debe considerar que el proceso de decisión tiene sentido en cuanto pretende transformar la realidad, pero la decisión en sí misma no lo consigue. Lo que transforma la realidad es la acción subsiguiente, y en consecuencia, la decisión solo podrá transformar al decisor y a su percepción de la realidad. Un proceso de negociación en el cual las decisiones solo modifican el universo espiritual del decisor no puede llamarse negociación, porque incumple con el espíritu del proceso. Como indica el Dr. Pavesi, la Teoría de la Decisión es abstracción, operación del intelecto, imaginación, voluntad de influencia pero no se dedica explícitamente a la ejecución de lo decidido, aunque la negociación requiere, necesariamente, de ejecución. En otras palabras, la decisión en sí misma no es negociación, pero la decisión seguida de acciones que modifican el universo real, si lo es.

La Teoría de la Decisión ha estudiado la toma de decisiones en contextos de incertidumbre (sujetos a cierta probabilidad) cada vez con mayor precisión, evolucionando de un modelo basado en la utilidad esperada, a otra concepción que considera la subjetividad y la percepción humana. La negociación, sin embargo, aún no encuentra el mismo grado de evolución, y por ese motivo, se ha propuesto en este trabajo una aproximación a un nuevo método que incluye como objetivo primario la confianza, para considerar en el proceso de negociación las emociones, la empatía, las actitudes y otros temas, que algunos se han desarrollado, y otros podrán ser investigados en el futuro.

6.3. REFLEXIONES FINALES

Leonardo Da Vinci decía con frecuencia: “Las obras de arte no se terminan, se abandonan”. Si bien una Tesis Doctoral dista enormemente de ser una obra de arte (al menos esta), la frase resulta aplicable en el sentido que siempre aparece algo más por investigar o una motivación para seguir explorando, y es difícil sentir en algún momento la sensación de que el trabajo está terminado. Las limitaciones de estudio son complejas de establecer para el investigador que está enamorado de todos los temas y no quiere abandonar ninguno. A su vez, también es cierto que abarcar demasiado es posible que no conduzca a nada concreto. Para el caso, los párrafos siguientes son preguntas que surgieron durante este trabajo, y que pueden considerarse recomendaciones para futuras investigaciones:

- A la luz de la pandemia que condiciona las interacciones entre personas, y en un mundo orientado hacia la virtualidad: ¿Son aplicables los elementos propios de las negociaciones interpersonales? ¿Cómo se podrá obtener información de la Comunicación No Verbal sin presencialidad? ¿De qué modo resultan eficaces los principios persuasivos en las interacciones virtuales?
- Con el objetivo de definir un método amplio y diverso: ¿De qué manera el método de Negociación Relacional podrá tener la suficiente flexibilidad como para adaptarse a los distintos escenarios que plantean las negociaciones? ¿Qué deberá considerarse para que el método de Negociación Relacional no se encuentre limitado únicamente a las negociaciones interpersonales?
- Considerando la confianza como un valor para las negociaciones: ¿Qué otros modos existen de construir confianza entre las partes? ¿Qué actitudes construyen la confiabilidad de las personas?

La impresión final es que el profesional de Ciencias Económicas podrá obtener de esta Tesis recursos que mejoren sus negociaciones, y si eso sucede, uno de los objetivos de este trabajo estará cumplido; aunque también aparece la sensación de que falta mucho camino por recorrer, y que esta investigación acerca de un método de Negociación Relacional es sólo un ejercicio de aproximación.

Ojalá algún día, así como existen los modelos de negociación “Ganar-Ganar” y “Ganar-Perder”, nos aventuremos en un método de “Ganar-Confiar”.

Hasta siempre.

Juan José Ordeix.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alba, J. W. y Marmorstein, H. (1987). The effects of frequency knowledge on consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 14, 14-25.
- Albarracín, D., Johnson, B. T. y Zanna, M. P. (2005). *The handbook of attitudes and attitude change*.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. En C. Murchison (Ed.), *Handbook of social psychology*. Worcester: Clark University Press.
- Ariely, D.; Loewenstein, G. y Prelec, D., (2003) "Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences", *Quarterly Journal of Economics*, n.º 118, pp. 73-105.
- Asch, S. E. (1946): Forming Impressions of Personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258-290. (Experimento 1). RESUMEN: Elena Delgado Acosta. Universidad de La Laguna (ULL)
- Bandler, R., Grinder, J. (1979). *Frogs into Princes: Neuro Linguistic Programming*. Moab, UT: Real People Press. pp. 149
- Bandler, R; Grinder, J (1975). *The Structure of Magic I: A Book about Language and Therapy*. Science and behavior Books Inc. p. 6.
- Bandura, A. (1971) Vicarious and self-reinforcement processes. In R. Glaser (Ed.), The nature of reinforcement. New York: Academic Press, . Pp. 228-278.*
- Barber B., Odean T. (2008) All That Glitters: The Effect of Attention and News on the Buying Behavior of Individual and Institutional Investors, pp. 785-818. EEUU. *Review of Financial Studies* 21
- Bargh, J. A., & Pietromonaco, P. (1982). Automatic information processing and social perception: The influence of trait information presented outside of conscious awareness on impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 437-449.
- Bargh, J. A., Chaiken, S., Govender, R. y Pratto, F. (1992). The generality of the automatic attitude activation effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 893-912.
- Bargh, J. A., Chen, M., & Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 230-244
- Bargh, J. A.; Gollwitzer, P. M.; Lee-Chai, A.; Barndollar, K. y Trötschel, R., (2001) "The Automated Will: Nonconscious Activation and Pursuit of Behavioral Goals", *Journal of Personality and Social Psychology*, n.º 81 pp. 1014-1027.
- Bassili, J. N. (1996). Meta-judgmental versus operative indexes of psychological attributes: The case of measures of attitude strength. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 637-653.
- Baumeister, R. F. y Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

- Berger, B. , Meng, J. (2014). *Public Relations Leaders as Sensemakers: A Global Study of Leadership in Public Relations and Communication Management*, New York, EEUU, Routledge
- Berner, E; Graber, M. (2008) "Overconfidence as a Cause of Diagnostic error in Medicine", *American Journal of Medicine* 121
- Bhatia, S., (2013) "Associations and the Accumulation of Preference", *Psychological Review*, n.º 120 pp. 522-543.
- Bierce, A. (1909) *Collected Works of Ambrose Bierce*, USA, Gordian Press Inc
- Blanco, J., Matzman, B. (1977), *Ultrastructural abnormalities in a microspherical ectopic lens*, *Experimental Eye Research*
- Boer, D.; Fischer, R.; Strack, M. R.; Bond, M. H.; Lo, E. y Lam, J.,(2011) "How Shared Preferences in Music Create Bonds Between People: Values as the Missing Link", *Personality and Social Psychology Bulletin*, n.º 37 pp. 1159-1171
- Bolkan, S Andersen A (2009) "Image Induction and Social Influence: Explication and Initial Tests", *Basic and applied Social Psychology*, N°31 pp.317-324
- Bonatti, P. (Coord.) (2011). *Teoría de la Decisión*. Buenos Aires: Pearson- Prentice Hall
- Bonatti, P. (2019) "Las Meta decisiones y la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima" *Ciencias Administrativas*, Año 7, N° 13.
- Booth, J. (1986). *Psychic Paradoxes*. USA. Prometheus Books
- Bornstein, R. F. (1989). Exposure and affect: Overview and meta-analysis of research, 1968-1987. *Psychological Bulletin*, 106, 265-289.
- Bornstein, R. F. y D'Agostino, P. R. (1992). Stimulus recognition and the mere exposure effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 545-552.
- Brannen, J. (2008). The practice of mixed methodsresearch strategy: Personal, professional andproject considerations. En M.M. Bergam (ed.), *Advances in mixed methods research* (pp. 53-65).Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage PublicationsInc.
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. Nueva York: Academic Press.
- Brehmer B (1992) Dynamic decision making – human control of complex systems.*Acta Psychologica* 81:211–241
- Brendl, C. M.; Chattopadhyay, A.; Pelham, B. W. y Carvallo, M. R., (2005) "Name Letter Branding: Valence Transfers When Product Specific Needs Are Active", *Journal of Consumer Research*, n.º 32 , pp. 405-415.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Briñol, P. y Blanco, A. (2006). *Resistencia al mensaje de la psicología social: Un análisis desde el cambio de actitudes*. Manuscrito en revisión.

- Briñol, P. y Petty, R. E. (2005). Individual differences in persuasion. En D. Albarracín, B. T. Johnson, y M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes and attitude change* (pp. 575-615). Hillsdale: L. Erlbaum.
- Briñol, P., de la Corte, L. y Becerra, A. (2001). *Qué es persuasión*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Briñol, P., Horcajo, J., Becerra, A., Falces, C. y Sierra, B. (2003). Equilibrio cognitivo implícito. *Psicothema*, *15*, 375-380.
- Briñol, P., Horcajo, J., Becerra, A., Falces, C. y Sierra, B. (2002). Cambio de actitudes implícitas. *Psicothema*, *14*, 771-775.
- Briñol, P.; Falces, C.; Becerra, A. (2007). Coautores de *Psicología Social*, 3ra Edición. Coordinador: Morales, J. Madrid, Mc Graw Hill
- Brock, T. (1967). Communication discrepancy and intent to persuade as determinants of counterargument production. *Journal of Experimental Social Psychology*, *3*, 269-309.
- Bryman, A., Becker, S. y Sempik, J. (2008). Quality criteria for quantitative, qualitative and mixed methods research: A view from social policy. *International Journal Social Research Methodology*, *11*(4), 261-276
- Bryman, A. (2008), "Of methods and methodology", *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 159-168.
- Budjac Corvette, B. (2011) *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*, Mexico, Pearson Educación
- Burger, J. M.; Messian, N.; Patel, S.; Del Prado, A. y Anderson, C., (2004) "What a Coincidence! The Effects of Incidental Similarity on Compliance", *Personality and Social Psychology Bulletin*, n.º 30: pp. 35-43.
- Busemeyer, J. R. y Wang, Z., (2015) "What Is Quantum Cognition, and How Is It Applied to Psychology?", *Current Directions in Psychological Science*, n.º 24, pp. 163-169.
- Busemeyer, J. R.; Pothos, E. M.; Franco, R. y Trueblood, J. S.,(2001) "A Quantum Theoretical Explanation for Probability Judgment Errors", *Psychological Review*, n.º 118, pp. 193-218.
- Caccioppo, J. T. y Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, *42*, 116-131.
- Caccioppo, J. T., Petty, R. E. y Sidera, J. A. (1982). The effects of a salient self-schema on the evaluation of proattitudinal editorials: Top-down versus bottom-up processing. *Journal of Experimental Social Psychology*, *18*, 324-338.
- Cacioppo, J. T., Marshall-Goodell, B. S., Tassinary, L. G. y Petty, R. E. (1992). Rudimentary determinants of attitudes: Classical conditioning is more effective when prior knowledge about the attitude stimulus is low than high. *Journal of Experimental Social Psychology*, *28*, 207-233.
- Cai, H ; Cheng, Y. y Fang, H. (2009) "Observational Learning: Evidence from Randomized Natural Field Experiment", *American Economic Review* N° 99 pp. 864-882

Camerer, C.; Lovallo, D. (2000). Over confidence and Excess Entry. En Kahneman D. y Tversky A. (Eds.) *Choices, Values and Frames* pp. 414-423, New York, Cambridge University Press.

Cannella, A.; Shen, W. (2002), Power dynamics within top management and their impacts on CEO dismissal followed by inside succession, pp. 1.195-1.208, *Academy of Management Journal*, 45.

Carnegie, D. (1936) *How to Win Friends and Influence People*, USA, Simon & Schuster

Carnevale, P.J.D., Pruitt, D.G., y Seilheimer, S.D., (1981) "Looking and competing: Accountability and visual access in integrative bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, pp. 111-120.

Carver, C. S.; Ganellen, R. J.; Froming, W. J. y Chambers, W., (1983), "Modeling: An Analysis in Terms of Category Accessibility", *Journal of Experimental Social Psychology*, n.º 19 pp. 403-421

Cassar, G; Craig, J. (2009) An Investigation of Hindsight Bias in Nascent Venture Activity, pp. 149-164. *Journal of Business Venturing* 24.

Cavicchio, F.; Melcher, D. y Poesio, M. (2014) "The Effect of Linguistic and Visual Salience in Visual World Studies", *Frontiers in Psychology*, n.º 5 , p. 176.

Chaiken, S. y Maheswaran, D. (1994). Heuristic processing can bias systematic processing: Effects of source credibility, argument ambiguity, and task importance on attitude judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 460-473.

Charan, R. (2003), prefacio en L. D. Dotlich y P. C. Cairo, *Why CEOs fail*, Jossey-Bass, San Francisco.

Charan, R. (2005), *Ending the CEO succession crisis*, pp. 72-81, Cambridge, Harvard Business.

Chartrand, T. L. y Bargh, J. A. (1999): The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 893-910

Chen, X. y Latham, G. P. (2014) "The Effect of Priming Learning vs. Performance Goals on a Complex Task", *Organizational Development and Human Decision Processes*, n.º 125, pp. 88-97.

Cialdini R.B (2016) *Pre-suasion*, Barcelona, Pinguin Random House

Cialdini R.B. (2014) *Influencia*, Madrid, Ilustrae

Cialdini, R. B. (1990). "The Science of Persuasion". *Scientific American*, 284, 76-81.

Cialdini, R. B. y Trost, M. R (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4ª ed., Vol. 2, pp. 151-190). Nueva York. McGraw-Hill.

Converse P. E. (1970). Attitudes and non-attitudes: Continuation of a dialogue. En E. R. Tufté (Ed.), *The quantitative analysis of social problems* (pp. 168-189). Reading: Addison-Wesley.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123–137.

Cornu, L., (1999) La confianza en las relaciones pedagógicas. En Frigerio G. y otros *Construyendo un saber sobre el interior de la escuela*. Novedades Educativas. Págs. 19 a 26

- Cottrell, C.A, Neuberg, S.L, Li, N.P.(2007) "What do People Desire in Others? A Sociofunctional Perspective of the Importance of Different Valued Characteristics", *Journal of Personality and Social Psychology* N°22 pp 208-231
- Cottrell, C.A, Neuberg, S.L, Li, N.P.(2007) "What do People Desire in Others? A Sociofunctional Perspective of the Importance of Different Valued Characteristics", *Journal of Personality and Social Psychology* N°22 pp 208-231
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Critcher, C. R. y Gilovich, T.,(2007) "Incidental Environmental Anchors", *Journal of Behavioral Decision Making*, n.º 21, pp. 241-251.
- Croskerry, P.; Norman, G. (2008) Overconfidence in Clinical Decision Making, pp.24-29 *American Journal of Medicine* 121
- D´Alton, C. (2005). *El origen del lenguaje*. Tesis para optar por el grado de master en Ciencias Cognoscitivas. Universidad de Costa Rica.
- Daft RL, Lengel RH (1984) Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. In: Cummings LL, Staw BM (eds) *Research in organizational behavior* 6. JAI Press, Homewood IL, USA pp 191–233
- Daft RL, Macintosh N (1981) A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. *Adm Sci Q* 26:207–224
- Dai, X; Wertenbroch, K. y Brendel, C.M. (2008) "The Value Heuristic in Judgments of Relative Frequency" *Psychological Science* N° 19 pp. 18-19
- Daniel Druckman; John A. Swets (1988). "Enhancing human performance: Issues, theories, and techniques". *Human Resource Development Quarterly* (Washington, DC: National Academy Press) 1 (2): 202-206.
- Darwin, Ch. (1872). *The Expression of Emotion in Man and Animals*.
- Defense Information Access Network, United States State Department (1987). *Hostage negotiation: a matter of life and death*. DIANE Publishing, ISBN 978-0-941375-01-6
- Di Matteo, M. R., y Di Nieola, D. D. (1982). *Achieving patient compliance*. New York: Pergamon
- Dijksterhuis, A., & van Knippenberg, A. (1998). The relation between perception and behavior, or how to win a game of Trivial Pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(4), 865–877
- Ditto, P. H., y López, D. F. (1992). Motivated skepticism: Use of differential decision criteria for preferred and nonpreferred conclusions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 568-584.
- Dotlich, D; Cairo P. (2003) *Why CEO's fail*, San Francisco, Jossey-Bass,
- Drucker, P (2000) *El management del siglo XXI*, Barcelona, Edhasa

Eagly, A. H. y Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth: Harcourt, Brace, Jovanovich.

Edwards, K. y Von Hippel, W. (1995). Hearts and minds: The priority of affective versus cognitive factors in person perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 996-1011.

EH Hess, JM Polt, (1964), Pupil Size in Relation to Mental Activity during Simple Problem-Solving, Science

Elkins, G.; Barabasz, A.; Council, J.; Spiegel, D.; (2015). "Advancing Research and Practice: The Revised APA Division 30 Definition of Hypnosis". *International Journal of Clinical and Experimental Hypnosis*

Engelman et al. (2009) "Expert Financial Advice Neurobiologically "offloads" Financial Decision Making Under Risk", *Plos One* 4, n°3

Epley, N., & Gilovich, T. (2001). Putting Adjustment Back in the Anchoring and Adjustment Heuristic: Differential Processing of Self-Generated and Experimenter-Provided Anchors. *Psychological Science* (12), 391-396.

Fazio, R. H. y Olson, M. (2003). Implicit measures in social cognition research: Their meaning and uses. *Annual Review of Psychology*, 54, 297-327.

Fazio, R. H. y Zanna, M. P. (1981). Direct experience and attitude-behavior consistency. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 14, pp. 161-202). Nueva York: Academic Press.

Fazio, R. H., Sanbonmatsu, D. M., Powell, M. C. y Kardes, F. R. (1986). On the automatic activation of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 229-238.

Feldman, R. (1998). *Social Psychology*. New Jersey: Prentice Hall, Second Edition.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 2, 117-140.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press (Versión en castellano: *Teoría de la disonancia cognoscitiva*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1975).

Feuer MJ, Towne L, Shavelson RJ. (2002) Scientific Culture and Educational Research. *Educational Researcher* 31(8):4-14.

Figueroa J. (2010) Máster de Gestión de Conflictos y Mediación. Funiber.

Finch, J. F. y Cialdini, R. B., (1989) "Another Indirect Tactic of (Self-) Image Management: Boosting", *Personality and Social Psychology Bulletin*, n.º 15, pp. 222-232.

Fishbach, A.; Ratner, R. K. y Zhang, Y., (2011) "Inherently Loyal or Easily Bored? Nonconscious Activation of Consistency Versus Variety-Seeking Behavior", *Journal of Consumer Psychology*, n.º 21, pp. 38-48.

Fisher, R.; Ury, W.(1981), *Getting to yes*. USA, Houghton Mifflin Company.

- Fox, E; Ridgewell, A; Ashwin, C. (2009) Looking on the Bright Side: Biased Attention and the Human Serotonin Transporter Gene, pp. 1.747-1.751, Proceedings of the Royal Society B 276.
- Freedman, J. L. y Sears, D. O. (1965). Warning, distraction and resistance to influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 262-266.
- Freid, S. D. (2000) Nuevos paradigmas de la Resolución de conflictos. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- French, J. y Raven, B. (1956). A formal theory of social power. *Psychological Review*, 63, 181-194.
- Freud, S. (1915). *Repression*. Londres: Hogarth Press.
- Fukada, H. (1986). Psychological processes mediating persuasion-inhibiting effect of forewarning in feararousing communication. *Psychological Reports*, 58, 87-90.
- Galbraith J (1973) Designing complex organizations. Addison-Wesley, Reading, MA, USA
- García Ferrando M, Ibáñez J, Alvira F. (1993) El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universidad Textos; p. 141-70.
- García J.H; Sterner, G. y Afsah, S. (2007) "Public Disclosure of Industrial Pollution: The Proper Approach in Indonesia", *Environment and Development Economics* n°12 pp. 739-756
- García J.H; Sterner, G. y Afsah, S. (2007) "Public Disclosure of Industrial Pollution: The Proper Approach in Indonesia", *Environment and Development Economics* n°12 pp. 739-756
- Geers, A. L., Handley, I. M., y McLarney, A. R. (2003). Discerning the role of optimism in persuasion: The valence-enhancement hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 554-565.
- Goleman, D. (1988). "Would-Be 'Rescuers' Create Emergencies to Display Heroics". *New York Times*
- Gordon (1996) Comportamiento Organizacional. Mexico. Editorial Prentice
- Grecco, E.; Robbins, S. J.; Bartoli, E. y Wolff, E. F.,(2013) "Use of Nonconscious Priming to Promote Self-Disclosure", *Clinical Psychological Science*, n.º 1, pp. 311-315.
- Greenstein J. (2011). "Hostage Negotiations for the First Responder" (Missouri Police Officers Standards and Training Course).
- Greenstone, J.L.(2005). The elements of police hostage and crisis negotiations: Critical incidents and how to respond to them. Binghamton, New York: The Haworth Press. Currently under Taylor and Francis Publishing Group.
- Greenwald, A. G. (1968). Cognitive learning, cognitive response to persuasion, and attitude change. En A. G. Greenwald, T. Brock y T. Ostrom (Eds.), *Psychological foundations of attitudes* (pp. 148-170). Nueva York: Academic Press.
- Greenwald, A. G. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The Implicit Association Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1464-1480.
- Greenwald, A. G. y Banaji, M. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102, 4-27.

Gregory M. Vecchi; Vincent B. Van Hasselt; Stephen J. Romano (2003). "Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution".

Grinder, J, Bandler, R. (1993) *Trance-Fórmate*, Madrid, España Gaia,

Grinnell, R.; Unrau, Y. (2005). *Social Work Research and Evaluation: Quantitative and Qualitative Approaches*. Oxford: Oxford University Press, Print.

Gross, S. R., Holtz, R. y Miller, N. (1995). Attitude certainty. En R. E. Petty y J. A. Krosnick (Eds.), *Attitude strength: Antecedents and consequences* (pp. 215-246). Mahwah: L. Erlbaum.

Grote, G. (2009) "*Management of Uncertainty*", Springer Dordrecht Heidelberg London New York

Gu, Y.; Botti, S. y Faro, D., (2013) "Turning the Page: The Impact of Choice Closure on Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, n.º 40 , pp. 268-283.

Guéguen, N.; Pichot, N. y Le Dreff, G.,(2005) "Similarity and Helping Behavior on the Web: The Impact of the Convergence of Surnames between a Solicitor and a Subject in a Request Made by E-Mail", *Journal of Applied Social Psychology*, n.º 35, pp. 423-429.

Guthey, E.; Jackson, B; (2005). CEO Portraits and the Authenticity Paradox. pp. 1057-1082. *Journal of management studies*.

Haddock, G. y Maio, G. (2004). *Contemporary perspectives on the psychology of attitudes*. Filadelfia: Psychology Press.

Haddock, G., Rothman, A. J., Reber, R., y Schwarz, N. (1999). Forming judgments of attitude certainty, intensity, and importance: The role of subjective experiences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 771-782.

Halcomb, Elizabeth & Andrews, Sharon. (2009). *Mixed methods research for nursing and the health sciences*.

Hayward, M; Shepherd, D; Griffin, D. (2006) A Hubris Theory of Entrepreneurship pp. 160-172., *Management Science* 52

Heesacker, M. H., Petty, R. E. y Cacioppo, J. T. (1983). Field dependence and attitude change: Source credibility can alter persuasion by affecting message-relevant thinking. *Journal of Personality*, 51, 653-666.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Nueva York: Wiley.

Heifetz, Ronald (1994) *A. Leadership Without Easy Answers*. USA. Belknap Press of Harvard Business School Press.

Hernandez Sampieri, R. (2014) *Metodología de la Investigación* 6ta Ed. Mc Graw Gill, DF, Mexico.

Hertel, G. y Kerr, N. L.,(2001) "Priming In-Group Favoritism: The Impact of Normative Scripts in the Minimal Group Paradigm", *Journal of Experimental Social Psychology*, n.º 37 . pp. 316-324.

Hickson DJ, Hinings CR, Lee CA, Schneck RE, Pennings JM (1971) Strategic contingencies theory of intraorganizational power. *Adm Sci Q* 16:216–229

- Higgins, E. T., Rholes, W. S., & Jones, C. R. (1977). Category accessibility and impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(2), 141–154.
- Hmieleski, K; Baron, R; (2009) Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective, pp. 473-488. *Academy of Management Journal* 52
- Hovland, C. I., Janis, I. L. y Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. New Haven: Yale University Press.
- Hovland, C.I, Lumsdaine, A.A y Sheffield, F.D (1949) "Experiments on Mass Communication", Priceton, Princeton university Press
- Hyman, H. H. (1942). The psychology of status. *Archives of Psychology (Columbia University)*, 269, 94.
- Ijzerman, H. y Semin, G.,(2010) "Temperature Perceptions as a Ground for Social Proximity", *Journal of Experimental Social Psychology*, n.º 46 pp. 867-873.
- Inagaki, T. K. y Eisenberger, N. I., (2013) "Shared Neural Mechanisms Underlying Social Warmth and Physical Warmth", *Psychological Science*, n.º 24 , pp. 2272-2280.
- Inman, J.J; Peter, A.C y Raghubir, P. (1997) "Framing the Deal: The Role of Restrictions in Accentuating Deal Value", *Journal of Consumer Research* N°24 pp 68-79
- Insko, C. A. (1965). Verbal reinforcement of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(4), 621–623.
- Ireland et al (2011) "Language Style Matching Predicts Relationship Initiation and Stability" *Psychological Science* n° 22 pp. 39-44
- Iyer, G.; Reckers, P. (2007) CEO image, NAS and risk assessment. pp. 895-912, *Managerial Auditing Journal*.
- Jacoby, L. L., Kelley, C. M., Brown, J. y Jasechko, J. (1989). Becoming famous overnight: Limits on the ability to avoid unconscious influences of the past. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 326-338.
- Janis, I. L. (1968). Attitude change via role playing. En R. Abelson, E. Aronson, W. M. McGuire, T. Newcomb, M. Rosenberg y P. Tannebaum (Eds.), *Theories of cognitive consistency: A sourcebook*. Chicago: Rand McNally.
- Jarvis, W. B. G., y Petty, R. E. (1996). The need to evaluate. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 172-194.
- Jiang, L.; Hoegg, J.; Dahl, D. W. y Chattopadhyay, A.,(2009) "The Persuasive Role of Incidental Similarity on Attitudes and Purchase Intentions in a Sales Context", *Journal of Consumer Research*, n.º 36 , pp. 778-791.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1987). The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.) *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (p. 79–94). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Jones, E; Davis, K. (1965) From Acts To Dispositions The Attribution Process In Person Perception, *Advances in Experimental Social Psychology* Volume 2, P. 219-266
- Jones, J. T.; Pelham, B. W.; Carvallo, M. R. y Mirenberg, M. C., (2004) "How Do I Love Thee? Let Me Count the Js. Implicit Egoism and Interpersonal Attraction", *Journal of Personality and Social Psychology*, n.º 87, pp. 665-683.
- Jones, J. T.; Pelham, B.; Mirenberg, M. C. y Hetts, J. J.,(2002) "Name Letter Preferences Are Not Merely Mere Exposure: Implicit Egoism as Self- Regulation", *Journal of Experimental Social Psychology*, n.º 38 , pp. 170-177.
- Kahneman, D (2012) "Pensar rápido, Pensar despacio" Barcelona, Debate.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80(4), 237–251.
- Kahneman, D.; Tversky, A. (1979) "Prospect Theory: an Analysis of Decisions Under Risk" *Econometrica* N° 67 pp. 263-291
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 14, 163-204.
- Katz, D., Allport, F. H., & Jenness, M. B. (1931). *Students' attitudes; a report of the Syracuse University reaction study*. Craftsman Press.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebraska Symposium on Motivation*, 15, 192–238.
- Killea, L. A. y Johnson, B. T. (1998). Experimental induction of biased systematic processing: The directed thought technique. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 17-33.
- Kim, B. K.; Zauberman, G. y Bettman, J. R.,(2012) "Space, Time and Intertemporal Preferences", *Journal of Consumer Research*, n.º 39 , pp. 867-880.
- Kogut, T; Ritov, I (2007) ""One of us": Outstanding willingness to help save a single identified compatriot" *Organizational Behavior and Human Decision Processes* V:104:2 pp 150-157
- Kriegel; Patler (1994) Si no está roto, rómpalo. Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Colombia. Grupo editorial Norma.
- Krosnick, J. A., Betz, A. L., Jussim, L. J. y Lynn, A. R. (1992). Subliminal conditioning of attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 152-162.
- Kuester K, Benkenstein M, (2014) "Turning dissatisfied into satisfied customers: How referral reward programs affect the referrer's attitude and loyalty toward the recommended service provider" *Journal of Retailing and Consumer Services* V: 21:6 P. 897-904
- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108, 480-498.
- Kunst-Wilson, W. R., y Zajonc, R. B. (1980). Affective discrimination of stimuli that cannot be recognized. *Science*, 207, 557-558.

- Laham, S. M.; Koval, P. y Alter, A. L., (2012) "The Name-Pronunciation Effect: Why People Like Mr. Smith More Than Mr. Colquhoun", *Journal of Experimental Social Psychology*, n.º 48, pp. 752-756.
- Lammers, H.B. (1991) "The Effect of Free Samples on Immediate Consumer Purchase", *Journal of Consumer Marketing*, n.º8, pp 31-37
- Landau, M. J.; Meier, B. P. y Keefer, L. A.,(2010) "A Metaphor-Enriched Cognition", *Psychological Bulletin*, n.º 136, pp. 1045-1067.
- Landau, M. J.; Robinson, M. D. y Meier, B. P., (2014) *The Power of Metaphor: Examining Its Influence on Social Life*, Washington D. C., American Psychological Association Press.
- LaPiere R. (1934) Social Forces Attitudes vs. Actions Vol. 13, No. 2 pp. 230-237 Journal Article
- Latham, G. y Piccolo, R. F., (2012)"The Effect of Content-Specific versus Nonspecific Subconscious Goals on Employee Performance", *Human Resource Management*, n.º 51, pp. 535-548.
- Lee, S. W. S. y Schwarz, N.,(2012) "Bidirectionality, Mediation, and Moderation of Metaphorical Effects", *Journal of Personality and Social Psychology*, n.º 103, pp. 737-749.
- Leifer R, Mills PK (1996) An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *J Manag* 22:113–137
- Lewicki, R. y Bunker, B. (1996). Developing and maintaining work relationships. In *Trust in Organizations*, eds. R. M. Kramer and T. R. Tyler, 119–24. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewis, D. (1995) *The Secret Language of Success. Using Body Language to Get What You Want*, USA, Galahad Books.
- Lieberman, S. y Chaiken, S. (1991). Value conflict and thought-induced attitude change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 203-216.
- Lieber, E. & Weisner, T. (2010). Meeting the practical challenges of mixed methods research. In *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (pp. 559-580). SAGE Publications, Inc.,
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 140, 55
- Linke, A.; Zeffass, A. (2012). Future Trends in Social Media Use for Strategic Organization Communication: Results of a Delphi Study. pp. 17-29. *Public Communication Review*, 2.
- Lipshitz R, Strauss O (1997) "Coping with uncertainty: a naturalistic decisionmaking analysis". *Organizat Behav Hum Decis Process* 69:149–163
- Lipshitz R, Strauss O (1997) Coping with uncertainty: a naturalistic decisionmaking analysis. *Organizat Behav Hum Decis Process* 69:149–163
- Lipsitz A. et al (1989), "Counting on Blood Donors :Increasing the Impact of Reminder Calls" *Journal of Applied Social Psychology* N° 19 pp 1057-1067
- López, D., Valdovinos, A., Méndez-Díaz, M. y Mendoza-Fernández, V. (2009). El sistema límbico y las emociones: empatía en humanos y primates. *Revista Psicología Iberoamericana Universidad Iberoamericana* (17), vol. 2, Ciudad de México, México, p.p. 60- 69.

Lowell W.; Busenitz; Barney, J.(1997) Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making, pp. 9-30 Journal of Business Venturing 12

Maio, G. R. y Olson, J. (2000). *Why we evaluate: Functions of attitudes*. Mahwah: L. Erlbaum

Manser, Martin; Turton, Nigel (1998). *Advanced Learners Dictionary*. Wordsworth Editions. p. 574

Marris P (1996) *The politics of uncertainty: attachment in private and public life*. Routledge, London

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

McClelland, J. L.; Botvinick, M. M., Noelle, D. C.; Plaut, D. C.; Rogers, T. T.; Seidenberg, M. S. y Smith, L. B., (2010) "Letting Structure Emerge: Connectionist and Dynamical Systems Approaches to Understanding Cognition", *Trends in Cognitive Sciences*, n.º 14, pp. 348-356.

McEntee, E. (1996). *Comunicación oral para el liderazgo en el mundo moderno*. McGraw-Hill: México, D.F.

McLuhan, Marshall (1967) "The Medium Is the Massage" Penguin Books, Toronto, Canada

Mehrabian, A, Ferris, Susan R. (1967). "*Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels*". *Journal of Consulting Psychology*.

Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*. Chicago: AldineAtherton.

Mehrabian, A., Wiener, M. (1967). "Decoding of Inconsistent Communications". *Journal of Personality and Social Psychology*.

Meltzoff, A. (2007) "Like Me, a Foundation for Social Cognition", *Developmental Science*, N°10, pp 126-134

Meng, J.; Berger, B. (2013). What they say and what they do: Executives Affect Organizational Reputation through Effective Communication. In C. E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. pp. 306-317. EEUU, Wiley. Hoboken.

Millar, M. G. y Millar, K. U. (1990). Attitude change as a function of attitude type and argument type. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 217-228.

Miller, D. T.; Downs, J. S. y Prentice, D. A., (1998) "Minimal Conditions for the Creation of a Unit Relationship: The Social Bond Between Birthday Mates", *European Journal of Social Psychology*, n.º 28 , pp. 475-481.

Milliken FJ (1987) Three types of perceived uncertainty about the environment – state, effect, and response uncertainty. *Acad Manag Rev* 12:133–143

Mintzberg, J. (1990) *El proceso estratégico*. Mexico, Prentice Hall Hispanoamericana

Mintzberg, J.; Ahustrand, B.; Lambel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina, Editorial Granica.

Morris, M. W.; Sheldon, O. J.; Ames, D. R. y Young, M. J., (2007) "Metaphors and the Market", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n.º 102 , pp. 174-192.

Mortensen, K. (2013), *Maximum Influence: The 12 Universal Laws of Power Persuasion*, USA, AMACOM

Mosing, M; Brendan, P; Sri, N; (2009) Genetic and Environmental Influences on Optimism and Its Relationship to Mental and Self-Rated Health: A Study of Aging Twins, pp. 597-604. *Behavior Genetics* 39

Moyer, V.A. (2013) "Primary Care Intervention to Prevent Tabacoo use in Children and Adolescents: U.S. Task Force Recommendation Statement", *Pediatrics* N°132 pp. 560-565

Murphy, S. T. y Zajonc, R. B. (1993). Affect, cognition, and awareness: Affective priming with optimal and suboptimal stimulus exposures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 723-739.

Napoleón Bonaparte, (2015). *Máximas y Pensamientos*, Reedición (2015): Editorial Ariel, Madrid

Niglas, K. (2010). The multidimensional model of research methodology: An integrated set of continua. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed., pp. 215-236). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Nisbett, R. E., y Wilson, T. D. (1977). Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. *Psychological Review*, 84, 231-259.

North, A. C.; Hargreaves, D. J. y McKendrick, J., (1997) "In-Store Music Affects Product Choice", *Nature*, n.º 390 p. 132.

Olekalns, M., Smith, P.L., y Walsh, T., (1996) "The process of negotiating: Strategy and timing as predictors of outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, pp. 68-77.

Oleson, K. C., Poehlmann, K. M., Yost, J. H., Lynch, M. E. y Arkin, R. M. (2000). Subjective overachievement: Individual differences in self-doubt and concern with performance. *Journal of Personality*, 68, 84-86.

Oppenheimer, D. M.; LeBoeuf, R. E. y Brewer, N. T.,(2008) "Anchors Aweigh: A Demonstration of Cross-Modality Anchoring and Magnitude Priming", *Cognition*, n.º 106 , pp. 13-26.

Ordeix, J. (2012) *Secretos de un Mentalista*, Buenos Aires, Ediciones B

Ordeix, J. (2017) "Comunicación de Alta Influencia", Buenos Aires, Ediciones B

Ortiz, D. (1999) *La Buena Magia*. Madrid, Editorial Páginas.

Oskamp, S. (1965). Overconfidence in case-study judgments. pp.261–265. *Journal of Consulting Psychology*

Ottati, V. C. y Renstrom, R. A.,(2010) "Metaphor and Persuasive Communication: A Multifunctional Approach", *Social and Personality Psychology Compass*, n.º 49 , pp. 783-794.

Ovejero, A. (1998). *Las relaciones humanas: Psicología Social teórica y aplicada*. Madrid. Biblioteca Nueva.

Palacios, N. (2001) *Pero... ¿Qué será lo que quiere usted?. ¿Competir o Cooperar?. Una visión racional y estratégica de la negociación*. Bogotá. Proyecto BID-CCB.

- Park, D.; Berger, B. (2004) The presentation of CEOs in the press, 1990-2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image pp. 93-125 *Journal of Public Relations Research*, 16
- Park, R. E., Burgess, E. W. (1924). *Introduction to the science of sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Parra de P, E (2004) La teoría de juegos en la negociación: ¿Jugando a negociar o negociar jugando? *Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol X Nº 1* pp.172-188. Bogotá. Faces Luz.
- Pavesi, P. (1994). *Lo Normativo y lo Descriptivo y su Conflicto en las Praxiologías: El caso de las Teorías de la Utilidad (De Predicadores y Pecadores)*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Pavesi, P. (2000). *La Decisión*. Buenos Aires, Ediciones Cooperativas
- Pease, A (1981) *El lenguaje del cuerpo*, Barcelona, Amat
- Perloff, R. M. (2003). *The dynamics of persuasion: Communication and attitudes in the 21st Century*. Mahwah: L. Erlbaum.
- Petty, R. E. y Briñol, P. (2006). A meta-cognitive approach to “implicit” and “explicit” evaluations: Comment on Gawronski and Bodenhausen (2006). *Psychological Bulletin*, 132, 740-744.
- Petty, R. E. y Cacioppo, J. T. (1979). Effects of forewarning of persuasive intent on cognitive responses and persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5, 173-176.
- Petty, R. E. y Cacioppo, J. T. (1981). *Attitudes and persuasion: Classics and contemporary approaches*. Dubuque: W. C. Brown.
- Petty, R. E. y Wegener, D. T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4ª ed., Vol. 1, pp. 323-390). Nueva York: McGraw-Hill.
- Petty, R. E., Ostrom, T. M. y Brock, T. C. (1981). *Cognitive responses in persuasion*. Hillsdale: L. Erlbaum.
- Petty, R. E., Wells, G. L. y Brock, T. C. (1976). Distraction can enhance or reduce yielding to propaganda: Thought disruption versus effort justification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 874-884.
- Pfeffer J, Salancik GR (1978) *The external control of organization: a resource dependence perspective*. Harper & Row, New York
- Pizzolante, I. (1997) *Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen corporativa, una estrategia para crecer*. Venezuela. Editorial Panapo.
- Plous, S (1993) *The availability heuristic. The psychology of judgment and decision making*. NY McGraw-Hill.
- Pomerantz, E. M., Chaiken, S., y Tordesillas, R. S. (1995). Attitude strength and resistance processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 408-419.

- Pothos, E. M. y Busemeyer, J. R. (2013) "Can Quantum Probability Provide a New Direction for Cognitive Modeling?", *Behavior and Brain Sciences*, n.º 36, pp. 255-274.
- Preston, P. (2005). Nonverbal Communication: Do You Really Say What You Mean? *Journal of Healthcare Management* (50), núm. 2.
- Puckett, J., Petty, R. E., Cacioppo, J. y Fischer, D. (1983). The relative impact of age and attractiveness stereotypes on persuasion. *Journal of Gerontology*, 38, 340-343.
- Puri, M; Robinson, D. (2007) Optimism and Economic Choice, *Economics* pp.71-99 *Journal of Financial* 86
- Ready, R; Burton, K. (2004) *PNL para Dummies*, Barcelona, Grupo Planeta.
- Rees, E. (1999) *El liderazgo en los grupos de trabajo*. México. D.F. Editorial Panorama.
- Rizzolatti G., Fadiga L., Gallese V., Fogassi L. (1996). Premotor cortex and the recognition of motor actions. *Cognitive Brain Research* (3), p.p. 131-141.
- Roderique-Davies, G. (2009). "Neuro-linguistic programming: Cargo cult psychology?" *Journal of Applied Research in Higher Education*
- Rodríguez, A. (1991). *Psicología Social*. México: Trillas.
- Rodríguez Pérez, A.; (2016) *50 experimentos imprescindibles para entender la Psicología Social*, Alianza Editorial, Madrid
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. Nueva York: Basic Books
- Ross, L., Greene, D. y House, P. (1977): The "false consensus effect": an egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(3), 279-301.
- Rucker, D. D., y Petty, R. E. (2004). When resistance is futile: Consequences of failed counterarguing for attitude certainty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 219-235.
- Salancik GR, Pfeffer J (1978) A social information-processing approach to job attitudes and task design. *Adm Sci Q* 23:224–253
- San Bolkan y Peter Andersen (2009)
- Scherenzeel A., Toepol V. (2012) "Recluiting a Probability Sample for an Online Panel" *Public Opinion Quarterly*, nº76 pp 479-490
- Schlossberg, H (1974) *Psychologist With a Gun*. Primera Edición. Tapa dura.
- Schroder, T. y Thagard, P., (2013) "The Affective Meanings of Automatic Social Behaviors: Three Mechanisms That Explain Priming", *Psychological Review*, n.º 120, pp. 255-280.
- Schwarz, N. y Bohner, G. (2001). The construction of attitudes. En A. Tesser y N. Schwarz (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Intraindividual processes* (pp. 436-457). Balden: Blackwell.
- Schwarz, N. y Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 513-523.

- Schwarz, N., Bless, H., Strack, F., Klumpp, G., Rittenauer-Schatka, H. y Simons, A. (1991): Ease of retrieval as information: another look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 195-202
- Seidenberg, M. S., (2005) "Connectionist Models of Word Reading", *Current Directions in Psychological Science*, n.º 14, pp. 238-242.
- Seiter, J. S. y Gass, R. H. (2004). A rationale for studying persuasion. En J. S. Seiter y R. H. Gass (Eds.), *Perspectives on persuasion, social influence and compliance gaining*. Nueva York: Pearson.
- Seiter, R. H. (2010) *Influence, and compliance gaining* P.33. (4ta Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Semin, G. R. y Fiedler, K., (1988) "The Cognitive Functions of Linguistic Categories in Describing Persons: Social Cognition and Language", *Journal of Personality and Social Psychology*, n.º 54, pp. 558-568.
- Semin, G. R., (2012) "The Linguistic Category Model", en P. A. M. Van Lange, A. Kruglanski y E. T. Higgins (eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology*, vol. 1, Londres, Sage, pp. 309-326.
- Serna, H. (2000) *Gerencia Estratégica*. Bogotá. Editorial. 3R.
- Shantz, A. y Latham, G., (2011) "Effect of Primed Goals on Employee Performance: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management*, n.º 50, pp. 289-299.
- Shantz, A. y Latham, G., (2009) "An Exploratory Field Experiment of the Effect of Subconscious and Conscious Goals on Employee Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n.º 109, pp. 9-17.
- Shapiro, D., Sheppard, B y Cheraskin, L (1992) Business on a handshake. *Negotiation Journal* 8 (4): 365-77.
- Sharpe S.H. (1988) *Conjuror's Psychological Secrets*. USA, Micky Hades Enterprises
- Sharpley, C.F. (1984). Predicate matching in NLP: a review of research on the preferred representational system. *Journal of Counseling Psychology*
- Shiffrin, R. S.,(2010) "Perspectives on Modeling in Cognitive Science", *Topics in Cognitive Science*, n.º 2, pp. 736-750.
- Sierra Bravo R. (1994) *Técnicas de Investigación social*. Madrid: Paraninfo,
- Simmel G. (1991), *Secret, et sociétés, réédition du CH V de Sociologie, 1908, Cirsé, 1991.*
- Sitkin SB, Pablo AL (1992) Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Acad Manag Rev* 17:9-38
- Snowdon, D. (2001) *Aging with Grace: What the Nun Study Teaches Us About Leading Longer, Healthier, and More Meaningful Lives*, Nueva York, Bantam Books
- Sopory, P. y Dillard, J. P., (2002) "The Persuasive Effects of Metaphor", *Human Communication Research*, n.º 28 , pp. 382-419.

- Srull, T. K., & Wyer, R. S. (1979). The role of category accessibility in the interpretation of information about persons: Some determinants and implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(10), 1660–1672.
- Staats, A. W., y Staats, C. (1958). Attitudes established by classical conditioning. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 159-167.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 21, pp. 261-302). San Diego: Academic Press.
- Stewart, D. (1998). Gower handbook of management skills. Gower Publishing. p. 282
- Stocco, A.; Lebiere, C. y Anderson, J. R., (2010) “Conditional Routing of Information to the Cortex: A Model of the Basal Ganglia’s Role in Cognitive Coordination”, *Psychological Review*, n.º 117, pp. 541-574.
- Stok F.M et al. (2014) “Don’t tell me what I should do but what others do: The Influence of Descriptive and Injunctive Peer Norms of Fruit Consumption in Adolescents” *British Journal of Health Psychology* N°19 pp. 52-64
- Strack, F., Martin, L. y Stepper, S. (1988). Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: A nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 768-777.
- Strentz, T. (2006). Psychological aspects of crisis negotiation. CRC Press
- Subra, B.; Muller, D.; Begue, L.; Bushman, B. y Delmas; F., (2010) “Automatic Effects of Alcohol and Aggressive Cues on Aggressive Thoughts and Behaviors”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, n.º 36, pp. 1052-1057.
- Sun Tzu (S.II A.C.), El Arte de la Guerra, China. Reedición (2016): Editorial Océano, Madrid
- Sutherland, S. (1992) Irracionalidad: El enemigo interior. Alianza Editorial. Madrid, España.
- Sutton RI, Kahn RL (1987) Prediction, understanding, and control as antidotes to organizational stress. In: Lorsch JW (ed) Handbook of organizational behavior. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp 272–283
- Switzer, F. S. y Sniezek, J. A.,(1991) “Judgment Processes in Motion: Anchoring and Adjustment Effects on Judgment and Behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n.º 49, pp. 208-229.
- Taleb, N. (2007) The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable, Nueva York, Random House
- Tannebaum, R. (1988) Liderazgo y Organización pp.95-101. Buenos Aires. Troquel.
- Tashakkori, Abbas y Charles Teddlie (coords.) (2010), Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research, 2a ed., Thousand Oaks, Sage .
- Taylor P.J y Thomas S. (2008) “Linguistic Style Matching and Negotiation Outcome” *Negotiation and Conflict Management Research* N°1 pp 263-281

- Taylor, S. E. y Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.
- Thompson, J.D. (1967) *Organizations in action*. McGraw-Hill, New York
- Thorndike, E. (1920) Intelligence Examinations for College Entrance, *The Journal of Educational Research*, 1:5, 329-337,
- Tickle-Degnen, L y Rosenthal, R. (1990): The Nature of Rapport and Its Nonverbal Correlates, *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 1:4, 285-293
- Todd, Z., Nerlich, B. & McKeown, S. (2004). Introduction. En Z. Todd, B. Nerlich, S. McKeown & D. Clarke (Eds.), *Mixing methods in psychology* (pp. 3-16). Brighton/Hove, Sussex, UK: Psychology Press
- Tormala, Z. L. y Petty, R. E. (2002). What doesn't kill me makes me stronger: The effects of resisting persuasion on attitude certainty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1298-1313.
- Tosey, P., Mathison, J. (2006) "Introducing Neuro-Linguistic Programming Centre for Management Learning & Development, School of Management, University of Surrey.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974) "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, CLXXXV, 1124-1131.
- Tyron, W. W., (2012) "A Connectionist Network Approach to Psychological Science: Core and Corollary Principles", *Review of General Psychology*, n.º 16, pp. 305-317.
- Ury, W. (1991) *Getting past no*, USA, Bantam Books
- Valdez, A. F. (2000). *Curso de ventas estratégicas*. Centro de Investigación, Consultoría y Capacitación Aplicada. Irapuato.
- Valiente, D. (1973) *The ABC of Witchcraft Past and Present*. USA, New Leaf Distribution Company
- Voss, C. (2016) *Never Split the difference*. Barcelona, Penguin Random House.
- Wall TD, Cordery JL, Clegg CW (2002) Empowerment, performance, and operational uncertainty: a theoretical integration. *Appl Psychol-Int Rev* 51:146- 169
- Wason, P. C. (1968). Reasoning about a rule. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 20, 273-281.
- Wasserman, E. A.; DeVolder, C. C. y Coppage, D. J., (1992) "Nonsimilarity-Based Conceptualization in Pigeons via Secondary or Mediated Generalization", *Psychological Science*, n.º 3, pp. 374-379.
- Weber, E. U. y Johnson, E. J., (2009) "Mindful Judgment and Decision-Making", *Annual Review of Psychology*, n.º 60 pp. 53-86.
- Wegener, D. T., Petty, R. E. y Smith, S. M. (1995). Positive mood can increase or decrease message scrutiny: The hedonic contingency view of mood and message processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 5-15.

- Weick KE (1979) *The social psychology of organizing*, 2nd ed. Addison-Wesley, Reading, MA, USA
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA, USA
- Weingart, L.R., Hyder, E.B., y Prietula, M.J., (1996) "Knowledge matters: The effect of tactical descriptions on negotiation behavior and outcome", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp. 1205-1217.
- Weingarten, E.; Chen, Q.; McAdams, M.; Li, J.; Helper, J. y Albarracín, D., (2016) "From Primed Concepts to Action: A Meta-Analysis of the Behavioral Effects of Incidentally Presented Words", *Psychological Bulletin*, n.º 142, pp. 472-497.
- Williams, L. E. y Bargh, J. A., (2008) "Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth", *Science*, n.º 322, pp. 606-607.
- Wilson, T. D., Houston, C. E., Brekke, N., & Etling, K. M. (1996). A new look at anchoring effects: Basic anchoring and its antecedents. *Journal of Experimental Psychology: General*, 125, 387–402.
- Wilson, T. D., Lindsey, S. y Schooler, T. Y. (2000). A model of dual attitudes. *Psychological Review*, 107, 101-126.
- Winkielman, P. y Cacioppo, J. T.,(2001) "Mind at Ease Puts a Smile on the Face", *Journal of Personality and Social Psychology*, n.º 81, pp. 989-1000.
- Winkielman, P.; Halberstadt, J.; Fazendeiro, T. y Catty, S., (2006) "Prototypes Are Attractive Because They Are Easy on the Mind", *Psychological Science*, n.º 17, pp. 799-806.
- Wiseman, R. (2010) *59 segundos: Piensa un poco, para cambiar mucho*, RBA libros, Barcelona.
- Witkowski, T. (2010). "Thirty-Five Years of Research on Neuro-Linguistic Programming. NLP Research Data Base. State of the Art or Pseudoscientific Decoration?" *Polish Psychological Bulletin*
- Wood, W., Kallgren, C. y Priesler, R. (1985). Access to attitude relevant information in memory as a determinant of persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 73-85.
- Woodside, A. G. y Davenport, J. W., (1974) "Effects of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior", *Journal of Marketing Research*, n.º 11, pp. 198-202.
- Yermolayeva, Y. y Rakison, D. H., (2014) "Connectionist Modeling of Developmental Changes in Infancy: Approaches, Challenges, and Contributions", *Psychological Bulletin*, n.º 140, pp. 234-255.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology, Monograph Supplement*, 9 (2),