

La percepción, el conocimiento y la emoción

La percepción, el conocimiento y la emoción son los bloques de construcción básicos de todos los encuentros sociales, entre los cuales está una negociación, porque nuestras acciones sociales son determinadas por la manera en que percibimos y analizamos a la otra parte, la situación y los intereses y posiciones propios. Es importante tener un conocimiento funcional de la manera en que las personas perciben y procesan la información para comprender por qué se comportan como lo hacen durante las negociaciones.

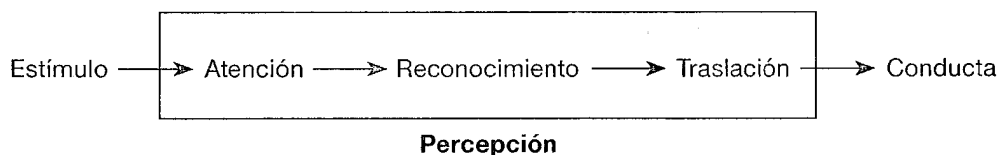
Comenzamos el capítulo al examinar la forma en que la *percepción* psicológica se relaciona con el proceso de una negociación, con particular atención en las formas de distorsión de la percepción que provocan problemas de comprensión a los negociadores. Después apreciamos cómo emplean los negociadores la información para tomar decisiones sobre las tácticas y la estrategia: el proceso de *conocimiento*. Aquí, nuestro análisis atiende dos ángulos. Primero, nos concentramos en la *delimitación*: el uso estratégico de la información para definir y justificar un problema o una situación en la negociación. Segundo, analizamos los diversos tipos de errores sistemáticos, o *prejuicios cognoscitivos*, en el procesamiento de la información que los negociadores tienden a cometer y que ponen en peligro su desempeño. Esta sección también considera la forma en que los negociadores controlan las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos para maximizar la ventaja estratégica y minimizar sus efectos adversos.

Sin embargo, los encuentros sociales son más que simples ocasiones para la percepción y el conocimiento. Cuando interactuamos con los demás experimentamos y expresamos una *emoción*, y una negociación no es la excepción. En la sección final de este capítulo analizamos la función de las actitudes y las emociones en una negociación: como causas de la conducta y como consecuencias de los resultados negociados.

La percepción

Definición de la percepción

Los negociadores abordan cada situación guiados por sus percepciones en situaciones anteriores y sus actitudes y conductas actuales. La percepción es el proceso mediante el cual las personas se conectan con su ambiente. El estado mental, la función y la comprensión de las comunicaciones anteriores del observador influyen mucho en el proceso de atribuir un significado a los mensajes y los eventos.¹ Las percepciones de las otras partes, el ambiente y las disposiciones propias del observador también influyen de manera importante en la capacidad para interpretar con exactitud lo que la otra parte afirma y quiere decir. Ahora examinaremos con mayor detalle cómo se crean las percepciones y cómo afectan lo que ocurre en una negociación.

FIGURA 5.1 | El proceso de percepción

La percepción es un proceso de “comprensión”; las personas interpretan su ambiente para responder de manera adecuada (consulte la figura 5.1). Los ambientes suelen ser complejos: presentan una gran cantidad y variedad de estímulos, donde cada uno tiene diversas propiedades, como magnitud, color, forma, textura y novedad relativa. Esta complejidad hace imposible procesar toda la información disponible, de modo que la percepción se vuelve selectiva, asimila algunos estímulos y deja de captar otros. Como resultado, existen varios “métodos abreviados” para percibir y que permiten a las personas procesar la información con mayor rapidez. Desafortunadamente, la rapidez en la percepción resultante se genera a costa de la exactitud.

Distorsión de la percepción

En cualquier negociación específica, las necesidades, deseos, motivaciones y experiencias personales del negociador crean una predisposición acerca de la otra parte. Esto es causa de preocupación cuando provoca prejuicios y errores en la percepción y en la comunicación subsecuente. Analizaremos cuatro errores de percepción principales: los estereotipos, los efectos reflejo, la percepción selectiva y la proyección. Los estereotipos y los efectos reflejo son ejemplos de una distorsión en la percepción mediante una generalización: se utilizan pequeñas cantidades de información percibida para extraer grandes conclusiones acerca de las personas. En contraste, la percepción selectiva y la proyección son formas de distorsión que implican prever ciertos atributos y cualidades en otra persona. Quien los percibe, filtra y distorsiona la información para llegar a una opinión coherente.

Un *estereotipo* es una distorsión muy común del proceso de percepción. Ocurre cuando una persona asigna a otra atributos sólo con base en que la otra pertenece a una categoría demográfica o grupo social específicos. Se crean estereotipos sobre una amplia variedad de grupos diversos, por ejemplo, la generación más joven, las mujeres o los hombres, los italianos o los alemanes, o las personas de distintas razas, religiones u orientaciones sexuales. En cada caso, los estereotipos tienden a formarse del mismo modo. Los individuos asignan a una persona a un grupo con base en un segmento de información percibida (por ejemplo, la persona es joven o vieja); después asignan a esta persona un rango amplio de características del grupo (por ejemplo, “los ancianos son conservadores; esta persona es anciana, por lo tanto, es conservadora” o “los jóvenes son irrespetuosos; esta persona es joven, por lo tanto, es irrespetuosa”). Puede haber o no bases concretas para concluir que esa persona específica sea conservadora; la conclusión se basa en la generalización de las cualidades atribuidas —de manera correcta o no— al grupo más grande. Aplicar a esta persona otras características asociadas con la categoría específica complica más el error.

Una vez formados, los estereotipos suelen resistirse al cambio. El simple proceso de utilizar un solo criterio —aunque sea arbitrario— para dividir a las personas en grupos alienta

a los integrantes del grupo a definirse a sí mismos como “nosotros” y al otro grupo como “ellos” y a realizar después evaluaciones de comparación. Es más probable que las personas recurran a los estereotipos bajo ciertas condiciones. Algunos ejemplos son la presión, la tensión cognoscitiva y el humor,² al igual que cuando los conflictos implican valores, ideologías y competencia directa por recursos entre los grupos.³

Los *efectos reflejo* en la percepción son similares a los estereotipos. Sin embargo, en vez de basarse en que una persona pertenece a un grupo para clasificarla, los efectos reflejo ocurren cuando las personas generalizan acerca de diversos atributos con base en el conocimiento de un atributo de una persona.⁴ Por ejemplo, una persona sonriente se considera que es más honesta que una persona malencarada, aunque no exista una relación coherente entre sonreír y ser honesto. Los efectos reflejo pueden ser positivos o negativos. Se puede generalizar un buen atributo para que las personas se vean con una luz muy positiva, mientras que un atributo negativo tiene el efecto contrario. Cuanto más destaca el atributo para influir en la opinión general acerca de una persona, es más probable que se utilice para incorporar información adicional en una perspectiva que coincida con la opinión inicial. Es más probable que ocurran efectos reflejo en la percepción: 1) cuando se tiene muy poca experiencia con una persona y se conoce cierta dimensión (y, por lo tanto, ocurre una generalización acerca de esta persona a partir de conocerla en otros contextos), 2) cuando la persona es muy conocida y 3) cuando las cualidades tienen fuertes implicaciones morales.⁵

Los efectos reflejo y los estereotipos son peligros comunes en una negociación. Los negociadores son capaces de formarse impresiones rápidas de cada uno con base en una información inicial muy limitada, como el aspecto, la participación en un grupo o las declaraciones iniciales. Los negociadores tienden a mantener estas opiniones cuando llegan a conocer mejor a la otra persona, e incorporan cada segmento de información nueva en un esquema coherente. Por último, la sola sugerencia de que la otra parte puede ser contemplada en términos morales —por ejemplo, honesta o deshonesto, ética o poco ética— es probable que afecte la percepción de una amplia variedad de sus demás atributos.⁶

Ocurre una *percepción selectiva* cuando el observador señala cierta información que apoya o refuerza una idea previa y descarta la información que no confirma esa idea. La percepción selectiva perpetúa los estereotipos o los efectos reflejo: después de generar opiniones rápidas acerca de las personas con base en información limitada, las personas descartan la evidencia adicional que no coincide con esa opinión. Una sonrisa inicial de la otra parte, la cual hace que el negociador crea que es honesta o cooperadora, también puede hacer que el negociador descarte cualquier afirmación de la otra parte que muestre una intención de ser hábil o competitiva. Si el negociador percibe la misma sonrisa inicial como presunción, el negociador puede descartar las ofertas de la otra parte para establecer una relación honesta y cooperadora. En ambos casos, es probable que los prejuicios del negociador —la predisposición a considerar la sonrisa honesta o deshonesto— afecten la forma en que se percibe e interpreta la conducta de la otra parte.

La *proyección* ocurre cuando las personas asignan a otras las características o los sentimientos que poseen ellas mismas. La proyección suele surgir por la necesidad de proteger el concepto del yo: verse como coherente y bueno. Los negociadores suponen que la otra parte respondería de la misma manera que ellos si invirtieran sus posiciones. Por ejemplo, si a un

negociador le molestan mucho los retrasos en las negociaciones pero necesita decir a la otra parte que habrá un retraso inevitable, el negociador espera que la otra parte muestre frustración ante el anuncio. Si bien es posible que la otra parte se sienta frustrada, también es posible que agradezca el retraso como una oportunidad para concluir el trabajo en un proyecto distinto, y que cualquier frustración sólo sea una proyección de la mente del negociador.

La delimitación

La delimitación es un problema importante en la percepción y la negociación. Una delimitación es el mecanismo subjetivo mediante el cual las personas evalúan y comprenden las situaciones, lo cual las lleva a buscar o evitar acciones subsecuentes.⁷ La delimitación ayuda a explicar “el modo en que los concertadores conciben los grupos de eventos en curso a la luz de experiencias anteriores”; delimitar y volver a delimitar, junto con una revaluación de la información y las posiciones, “están vinculadas con el procesamiento de la información, los esquemas de mensajes, las sugerencias lingüísticas y los significados socialmente desarrollados”.⁸ La delimitación trata de concentrar, moldear y organizar el mundo que nos rodea: intenta entender una realidad compleja y definirla en términos que podamos comprender. Las delimitaciones definen a una persona, un evento, un proceso, y lo aíslan del mundo complejo que nos rodea. Las delimitaciones “imparten significado e importancia a los elementos en su propio marco y los separan del exterior”.⁹

La delimitación se ha convertido en un concepto popular entre los científicos sociales que estudian los procesos cognoscitivos, la toma de decisiones, el convencimiento y la comunicación. La popularidad de la delimitación ha llegado con el reconocimiento que a menudo dos o más personas inmersas en la misma situación o en un problema complejo lo ven o lo definen de manera distinta.¹⁰ Por ejemplo, dos personas entran a una habitación llena de gente y ven cosas diferentes: una (la extrovertida) ve una gran fiesta; la otra (la introvertida) ve una multitud poco amigable, temible e intimidante. Debido a que las personas tienen diferentes antecedentes, experiencias, expectativas y necesidades, delimitan a las demás personas, los eventos y los procesos de maneras distintas. Además, estas delimitaciones cambian dependiendo de la perspectiva, o pueden cambiar con el tiempo. Lo que comienza como un juego de apodos entre dos niños puede convertirse en una pelea. En el fútbol americano, un mariscal de campo es un “héroe” cuando lanza un pase de anotación, pero es un “perdedor” cuando le interceptan su lanzamiento.

Las delimitaciones son importantes en la negociación porque “las personas pueden encontrar la misma discrepancia y percibirla de maneras muy diferentes como resultado de sus antecedentes, capacitación profesional o experiencias anteriores”.¹¹ Una delimitación es un modo de etiquetar estas diferentes interpretaciones de la situación. Una de las primeras teóricas de la administración, Mary Parker Follett, quien fue una de las primeras en describir una negociación integradora, observó que las partes que llegan a un acuerdo conjunto logran la unidad “no por ceder, sino por ‘incluir los deseos mutuos en un solo campo de visión’”.¹² Por lo tanto, las delimitaciones emergen y convergen cuando las partes hablan de sus preferencias y prioridades; permiten a las partes comenzar a desarrollar una definición compartida o común de los problemas relacionados con una situación y un proceso para resolverlos.

El modo en que las partes delimitan y definen un problema en una negociación es un claro reflejo de lo que definen como fundamental para los objetivos de la negociación, cuáles son sus expectativas y preferencias para ciertos resultados posibles, qué información buscan y utilizan para defender su caso, los procedimientos que emplean para tratar de defender su caso y la

manera en la cual evalúan los resultados alcanzados en realidad.¹³ Las delimitaciones son inevitables; uno no puede “evitar” delimitar. Al optar por definir y expresar con claridad un aspecto de una situación social compleja, de manera implícita uno ya “ha elegido” emplear ciertas delimitaciones e ignorar otras. Este proceso ocurre sin ninguna intención real del negociador; uno delimita una situación con base en experiencias anteriores profundamente arraigadas, actitudes y valores muy asentados o emociones intensas. Las delimitaciones también ayudan a moldear el tipo de información elegida o el ambiente y el contexto donde se presenta la información.

Comprender la dinámica de la delimitación ayuda a los negociadores a elevar de manera consciente el proceso de delimitación, con lo cual lo controlan mejor; los negociadores que comprenden la forma en que delimitan un problema entienden de manera más completa lo que hacen, lo que realiza la otra parte y cómo tener más control sobre el proceso de la negociación. Por último, tanto la teoría actual como varias investigaciones empíricas muestran que las delimitaciones son maleables y, de ser así, durante la negociación se pueden moldear o volver a moldear como una función de la información y la comunicación. En las páginas siguientes analizaremos varios aspectos de las delimitaciones:

- Los diferentes tipos de delimitaciones.
- Cómo funcionan las delimitaciones en situaciones de negociación.
- El método de intereses/razón/poder para delimitar una negociación.
- Cómo cambian las delimitaciones conforme evoluciona un encuentro de negociación.

Tipos de delimitaciones

Varios investigadores han estudiado diferentes tipos de delimitaciones en diferentes contextos. Obtenidos del trabajo sobre delimitación de disputas ambientales,¹⁴ ofrecemos los ejemplos siguientes de delimitaciones que emplean las partes en las disputas:

1. *Importantes.* Relacionadas con el conflicto. Las partes que aceptan una delimitación importante tienen una disposición particular acerca del problema o interés fundamental en el conflicto.
2. *De resultado.* Predisposición de una parte para alcanzar un resultado específico de la negociación. En la medida que un negociador tiene un resultado específico que prefiere lograr, la delimitación dominante puede ser concentrar toda la estrategia, las tácticas y la comunicación en obtener ese resultado. Es más probable que las partes que tienen una intensa delimitación de resultado participen principalmente en negociaciones distributivas (ganar-perder o perder-perder) que en otros tipos de negociaciones.
3. *De aspiración.* Predisposición a satisfacer un conjunto más amplio de intereses o necesidades en la negociación. En vez de concentrarse en un resultado específico, el negociador intenta asegurar que se cumplan sus preocupaciones, necesidades e intereses básicos. Es más probable que las partes que tienen una intensa delimitación de aspiración participen principalmente en una negociación integradora (ganar-ganar) que en otros tipos.
4. *De proceso.* Forma en que las partes van a solucionar sus discusiones. Los negociadores que tienen una fuerte delimitación de proceso son menos propensos que la otra parte a preocuparse por problemas específicos de una negociación, pero que se interesan en el modo en que avanzarán las deliberaciones, o cómo deben administrarse las discusiones. Cuando los intereses principales son más de procedimiento que los importantes, las delimitaciones de proceso serán fuertes.

5. *De identidad.* Modo en que las partes definen “quiénes son”. Las partes son integrantes de varios grupos sociales diferentes: género (hombres), religión (católicos), origen étnico (italiano), lugar de nacimiento (Brooklyn), lugar de residencia (Londres) y demás. Éstas son sólo algunas categorías que emplean las personas para definirse a sí mismas y diferenciarse de las demás.
6. *De caracterización.* Modo en que las partes definen a las otras partes. Una delimitación de caracterización se moldea con toda claridad a través de la experiencia con la otra parte, por información acerca del historial o la reputación de la otra parte, o por el modo de encontrarse con la otra parte al inicio de la experiencia de negociación. En un conflicto, las delimitaciones de identidad (del yo) tienden a ser positivas; las delimitaciones de caracterización (de los demás) tienden a ser negativas.
7. *De pérdida-ganancia.* Modo en que las partes definen el riesgo o la recompensa asociados con resultados específicos. Por ejemplo, en una negociación de ventas un comprador puede considerar la transacción en términos de pérdida (el costo monetario de la compra) o en términos de ganancia (el valor del artículo). Esta forma de delimitación se analiza con mayor detalle más adelante en el capítulo, al abordar los prejuicios cognoscitivos.

Cómo funcionan las delimitaciones en la negociación

Es difícil saber qué delimitación utiliza la otra parte, a menos que lo diga (que usted escuche o lea sus palabras exactas) o que usted saque conclusiones de la conducta de la otra parte. Incluso entonces, las interpretaciones son difíciles y están cargadas de errores. Asimismo, las delimitaciones de quienes escuchan o interpretan una comunicación pueden crear prejuicios propios. No obstante, la investigación sobre las delimitaciones nos ha ayudado a comprender la forma en que definen las partes de qué trata una negociación, cómo emplean la comunicación para defender sus propias delimitaciones e intentan moldear la orientación de la otra parte, y cómo resuelven las diferencias cuando es evidente que actúan desde delimitaciones distintas. Éstas son algunas ideas extraídas de análisis lingüísticos de transcripciones de una negociación.¹⁵

1. *Los negociadores pueden utilizar más de una delimitación.* Un urbanizador que analiza un conflicto sobre un campo de golf que se construirá mediante un relleno de un pantano puede hablar del campo de golf (el problema importante), sus preferencias sobre cómo debe rellenerse el terreno (una delimitación de resultado), hasta qué punto deben tomarse en cuenta las opiniones de los vecinos y los grupos ambientalistas para determinar lo que ocurre en ese pantano que es su propiedad privada (una delimitación de procedimiento), y si considera a estos grupos de manera favorable o desfavorable (una delimitación de caracterización).
2. *Las desigualdades en las delimitaciones entre las partes son fuentes de conflicto.* Dos negociadores pueden hablar entre sí desde delimitaciones diferentes (por ejemplo, uno tiene una delimitación de resultado y el otro una delimitación de procedimiento), utilizar un contenido diverso en la misma delimitación (por ejemplo, ambos tienen una delimitación de procedimiento, pero prefieren procedimientos distintos) o utilizan diferentes niveles de abstracción (por ejemplo, una delimitación de aspiración amplia en contra de una delimitación de resultado específica). Tales desigualdades provocan conflictos y ambigüedad, los cuales pueden crear malentendidos, ocasionar que se intensifique el conflicto e incluso un callejón sin salida, o hacer que una o ambas partes “vuelvan a delimitar” el conflicto y generen delimitaciones más compatibles que conduzcan a una solución. En las discusiones muy polarizadas, una redelimitación mutua no puede ocurrir sin ayuda de un tercero.

Si bien los negociadores experimentados saben que sus delimitaciones de negociación y las de sus oponentes se moldean a través de la experiencia y la cultura, pocos se detienen a examinar de manera crítica los elementos culturales que moldean las percepciones de los demás acerca del conflicto. Por ejemplo, Catherine Tinsley de la Georgetown University identificó cinco conceptos de la cultura china que deben tener en cuenta quienes intentan negociar en China:

- *El vínculo social.* Los chinos creen que las personas deben tomarse en cuenta en el contexto de sus grupos sociales más grandes y no como individuos aislados.
- *La armonía.* Debido a que las personas están inherentemente ubicadas en su red social, se aprecia mucho una coexistencia pacífica.
- *Las funciones.* Para mantener la armonía social, las personas deben comprender y regirse por los requerimientos de su función en la red de relaciones. Las funciones especifican los deberes, el poder y los privilegios, al mismo tiempo que determinan dónde se ubica un individuo en la jerarquía de relaciones.
- *Las obligaciones recíprocas.* Cada función especifica las obligaciones que las personas esperan cumplir y recibir dentro de la red social. Estas obligaciones persisten en el tiempo y solidifican la red de relaciones a través de generaciones.
- *El prestigio.* El valor que asignan los chinos a proteger el "prestigio" es fundamental para su percepción

de la interacción social. El prestigio se pierde cuando una persona actúa de una manera que no coincide con su función o deja de cumplir las obligaciones recíprocas. El prestigio es tan valorado que la amenaza de perderlo es la fuerza primordial que asegura el cumplimiento de las obligaciones y, en consecuencia, la continuidad de la jerarquía de relaciones.

Los negociadores que participan en discusiones con los chinos deben considerar la perspectiva en conflicto que han creado estas realidades culturales. Por ejemplo, los negociadores individuales suelen basarse en el poder de su red personal para lograr las metas deseadas. Esta perspectiva, que Tinsley llama la "delimitación de la concertación de la relación", alienta a las partes a aumentar su poder al solicitar el apoyo de personas poderosas y defender la legitimidad social de su posición. Si bien quienes provienen de una cultura más individualista pueden rechazar el argumento que un acuerdo propuesto no sería bien recibido, tal argumento puede tener mayor poder en la cultura colectivista de China. Asimismo, es más probable que las partes que están en la delimitación de la relación soliciten opiniones externas. Una estrategia poderosa sería alentar a las partes a alinear sus posiciones para que sean compatibles con las metas de un colectivo social más grande.

Fuente: C.H. Tinsley, "Understanding Conflict in a Chinese Cultural Context", en R. Bies, R. Lewicki y B. Sheppard (eds.), *Research on Negotiation in Organizations* 6, pp. 209-225 (Stamford, CT: JAI, 1997).

3. *Los tipos particulares de delimitaciones pueden conducir a tipos específicos de acuerdos.* Por ejemplo, es posible que las partes que consiguen acuerdos integradores utilicen delimitaciones de aspiración y que discutan una gran cantidad de problemas durante sus deliberaciones. En contraste, es probable que las partes que utilizan delimitaciones de resultado o de caracterización negativa tengan opiniones negativas de la otra parte y una intensa preferencia por resultados específicos; estas dos cosas pueden hacer que se intensifique el conflicto con la otra parte.
4. *Es probable que se utilicen delimitaciones específicas con ciertos tipos de problemas.* Resulta posible que las partes que discuten sobre salarios utilicen delimitaciones de resultado, mientras que las partes que analizan problemas de relaciones tal vez empleen delimitaciones de caracterización.
5. *Es probable que las partes asuman una delimitación particular debido a diversos factores.* Las diferencias de valores entre las partes, las diferencias en personalidad, las diferencias de poder y las diferencias en los antecedentes y el contexto social de los negociadores pueden hacer que las partes adopten delimitaciones diferentes. Consulte como ejemplo el cuadro 5.1.

Otro enfoque de las delimitaciones: los intereses, la razón y el poder

Otro enfoque para delimitar las discusiones sugiere que las partes en conflicto utilicen una de tres delimitaciones:¹⁶

Los intereses: Las personas suelen interesarse por lo que necesitan, desean o quieren. Las personas hablan de sus “posiciones”, pero lo que suele estar en juego son sus intereses implícitos. Alguien afirma que “necesita” un nuevo teléfono celular que tenga mensajes de texto, pero lo que en realidad quiere es un nuevo juguete electrónico porque todos sus amigos tienen uno. Las partes que se concentran en los intereses en una disputa suelen ser capaces de encontrar maneras de resolver tal disputa.

La razón: A las personas también les interesa quién “tiene la razón”, es decir, quién tiene legitimidad, quién está en lo correcto o quién es justo. Las discusiones acerca de la razón suelen resolverse al ayudar a las partes a encontrar una manera de determinar quién “tiene la razón” o que ambos pueden “tener la razón”. Esta solución requiere el uso de algún estándar o regla como “hacerlo por turnos”, “dividirlo a la mitad” o “primero el mayor” para conciliar una diferencia. Las discusiones acerca de la razón suelen remitirse a árbitros formales o informales para que decidan qué razones o estándares son más adecuados.

El poder: Las personas pueden querer resolver una negociación con base en el poder. Las negociaciones que se resuelven por medio del poder se suelen basar en quién es físicamente más fuerte o quién es capaz de obligar al otro, pero más a menudo se trata de imponer otros tipos de costos: presiones económicas, conocimientos, autoridad legítima y demás. Las discusiones conciliadas mediante poder suelen crear ganadores y perdedores evidentes, con todas las consecuencias de polarizar la discusión y resolverla de esta manera.

Las partes pueden elegir la forma de abordar una negociación en términos de intereses, razones y poder; la negociación misma puede limitarse de distintas maneras y es probable que conduzca a consecuencias diferentes. Por ejemplo, considere la situación de una estudiante que tiene una discusión con un taller de reparaciones cercano a la universidad por el costo de reparar un automóvil. La estudiante cree que le cobran demasiado por el trabajo: el taller hizo más de lo solicitado, utilizó las refacciones más costosas y no le dio oportunidad de revisar la cuenta antes de concluir el trabajo. La estudiante puede “delimitar” la discusión en una de estas tres maneras:

Los intereses: La estudiante puede declarar: “las empresas tienen derecho a cobrar un precio justo por un trabajo de buena calidad. Acudiré y trataré de comprender el sistema del dueño del taller para las reparaciones; definiremos qué es un precio justo por el trabajo, le pagaré y es probable que regrese a ese taller”.

La razón: La estudiante trabajó en un taller un verano y sabe que el precio de las reparaciones se basa en lo que los manuales dicen que cuesta la mano de obra (las horas de trabajo \times el pago por hora), más el costo de las refacciones. “Pediré que me muestre el manual y la factura de las refacciones. También iré al taller donde trabajé y preguntaré al propietario si piensa que los precios de la factura están inflados. Propondré pagar las refacciones al costo y la mano de obra con base en la tarifa por hora de los mecánicos.”

El poder: “Entraré y comenzaré a insultar al dueño por estafar y amenazaré con decirles a todos mis amigos que no acudan a ese taller. Escribiré al periódico de la universidad acerca del trato que recibí. Mi padre es abogado y le pediré que demande al dueño. ¡A ver si aprende algo!”

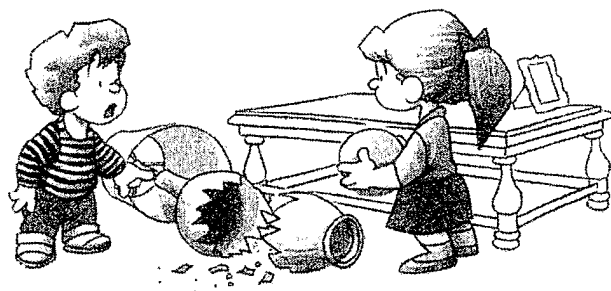
Observe que es probable que las diferentes delimitaciones conduzcan a discusiones muy distintas entre la estudiante y el dueño del taller. Además, es posible que la manera en que la estudiante aborde el problema con el taller influya en la respuesta del propietario. Cuanto más poder utilice es más probable que el propietario responda con su propio poder (por ejemplo, retener el automóvil hasta que pague la estudiante, no descontar nada del precio y llamar a su propio abogado); la confrontación puede subir de tono y llevar a las partes a un juzgado. En contraste, cuantos más intereses utilice la estudiante, hay más probabilidades que el dueño utilice sus propios intereses. Las partes analizarán lo que es justo por el servicio prestado; si bien la estudiante puede terminar pagando más (que si “ganara” el argumento de poder), es probable que el tono de la discusión sea muy diferente y que esté en mejor posición para obtener descuentos o consideraciones futuras.

La delimitación de un problema cambia conforme evoluciona una negociación

La definición de los problemas que están en juego en una negociación puede cambiar conforme evoluciona la discusión. En vez de concentrarse sólo en las delimitaciones dominantes que sostienen las partes al inicio de una negociación, también es importante considerar los esquemas de cambio (transformación) que ocurren mientras las partes se intercomunican. Por ejemplo, un estudio clásico de discusiones legales sugería que estas discusiones tendían a transformarse a través de un proceso de “identificación, culpa y reclamación”.¹⁷ La identificación ocurre cuando las partes que participan en una discusión etiquetan o identifican un problema y lo caracterizan. Después ocurre la culpa, cuando las partes intentan determinar quién provocó el problema. Por último, sobreviene una reclamación cuando la persona que se siente afectada decide confrontar, acusar o realizar alguna otra acción contra la persona u organización que provocó el problema.

Las delimitaciones se moldean mediante las conversaciones que tienen las partes entre sí sobre los problemas en la mezcla de la concertación. Aunque ambas partes pueden abordar la discusión con delimitaciones iniciales que se asemejan a las categorías descritas, la interacción en curso entre ellas moldea la discusión a medida que cada una intenta argumentar desde su propia perspectiva o refutar la perspectiva contraria. Cuatro factores afectan, cuando menos, la forma en que se moldea la conversación:

1. Los negociadores tienden a discutir por *problemas esenciales*, o intereses que surgen cada vez que negocian las partes. Por ejemplo, siempre que se analizan problemas de sueldos o de las condiciones de trabajo en una negociación con los trabajadores; el sindicato pide más y la administración espera esa petición y se prepara para responder. Se pueden reestructurar las negociaciones por problemas esenciales, para incluir más o menos problemas, lo cual aumenta la probabilidad de encontrar una solución.¹⁸
2. Cada parte intenta *plantear de la mejor manera posible* su posición o perspectiva preferida. Una parte recopila datos, números, testimonios u otra evidencia para convencer a la otra parte de la validez de su argumento o perspectiva. Al inicio de una negociación es común que las partes “hablen para sí mismas” y traten de imponer cierta



"Cuando expliquemos esto a mamá y papá, no olvides darle el giro adecuado."

© 1998; reimpresso por cortesía de Bunny Hoest y *Parade Magazine*.

perspectiva como la conversación dominante, en vez de escuchar los argumentos de la otra y tratar de refutarlos. A cada parte le interesa controlar la conversación por medio del control de la atención; sin embargo, los argumentos de cada parte comienzan a cambiar cuando ambas se concentran en refutar los de la otra o modificar los propios con base en los argumentos de la otra.¹⁹

3. Las delimitaciones pueden definir *los cambios y las transiciones* principales en una negociación general compleja. En las negociaciones diplomáticas, una concertación exitosa ha sido descrita como un proceso en dos etapas llamado de "fórmula/detalle".²⁰ Un artículo describió así este proceso: "Primero, las partes buscan una avenencia que establezca alguna fórmula o estructura de objetivos y principios amplios. Después extraen varios puntos de acuerdo detallado. La estructura define el conjunto secundario de puntos que se puede debatir, mientras la fase del detalle permite debatir e integrar problemas específicos con el fin de desarrollar un acuerdo aceptable para ambas partes."²¹ Algunos han descrito el modelo fórmula-detalle en tres etapas: a) el diagnóstico, en el cual las partes reconocen la necesidad de cambiar o mejorar, revisar el historial relevante y preparar posiciones; b) la fórmula, según la cual las partes intentan desarrollar una percepción compartida del conflicto, que incluye términos, referentes y criterios de justicia comunes, y c) el detalle, en el cual las partes solucionan los detalles operativos de acuerdo con la fórmula básica.²²
4. Por último, *varios elementos de la agenda* colaboran a moldear el desarrollo de un problema. Aunque las partes suelen tener uno o dos objetivos, prioridades o problemas principales, existen varios conceptos menores o secundarios. Cuando se incluyen en la conversación, estos intereses secundarios suelen transformar la conversación sobre los problemas primarios. En un análisis cuidadoso de las negociaciones de un maestro en dos distritos escolares, un investigador mostró cómo se transforman los problemas durante una negociación.²³ Por ejemplo, un problema de horario se volvió a delimitar como un problema de tiempo de preparación del maestro, y un problema de costo del seguro personal se transformó en un problema del alcance de los beneficios del seguro.

Uno de los aspectos más importantes de delimitar el desarrollo de un problema es el proceso de volver a delimitar, o el modo en que cambian el empuje, el tono y el enfoque de una conversación conforme las partes participan en ella. Volver a delimitar es un proceso dinámico que puede ocurrir muchas veces durante una conversación. Se produce cuando las partes se desafían entre sí, cuando presentan su propio caso o refutan el de la otra, o buscan maneras para reconciliar perspectivas aparentemente incompatibles. También se vuelve a delimitar cuando

una parte utiliza metáforas, analogías o casos específicos para ilustrar un punto, lo cual lleva a la otra a utilizar la metáfora o el caso de una manera distinta para definir la situación. Una u otra parte puede volver a delimitar de manera intencional, o puede surgir de la conversación cuando los desafíos de una persona son un reto a la creatividad y la imaginación de la otra. En cualquier caso, las partes suelen proponer una nueva manera de abordar el problema.

Resumen

La delimitación se ocupa de concentrar, moldear y organizar el mundo que nos rodea: de comprender realidades complejas y definir las de maneras que tengan sentido para nosotros. Analizamos los diferentes tipos de delimitaciones que hay y su importancia para comprender las opciones estratégicas en una negociación. Podemos ofrecer la siguiente sugerencia restrictiva acerca de la delimitación de un problema para el negociador:

- *Las delimitaciones moldean lo que las partes definen como los problemas principales y el modo en que van a discutirlos.* En la medida que las partes tengan preferencias acerca de los problemas que se van a cubrir, los resultados que se van a obtener o los procesos que se van a abordar, deben esforzarse por asegurar que la otra parte acepte y reconozca sus delimitaciones preferidas.
- *Ambas partes tienen delimitaciones.* Cuando coinciden las delimitaciones, es más probable que las partes se concentren en los problemas comunes y en una definición común de la situación; cuando no coinciden, es probable que la comunicación entre las partes sea difícil e incompleta.
- *Las delimitaciones son controlables, cuando menos en cierto grado.* Si los negociadores comprenden cuál delimitación utilizan y cuál delimitación emplea la otra parte, pueden cambiar la conversación hacia la delimitación que les gustaría que adoptara la otra.
- *Las conversaciones cambian y transforman las delimitaciones en maneras que los negociadores tal vez no sean capaces de predecir, pero que son capaces de controlar.* Cuando las partes analizan un problema, introducen argumentos y evidencias y defienden un curso de acción, la conversación cambia, y la delimitación también puede cambiar. Es fundamental para los negociadores detectar este cambio y comprender a dónde conduce.
- *Ciertas delimitaciones suelen conducir más que otras a ciertos tipos de procesos y resultados.* Por ejemplo, es probable que las partes que son competitivas tengan delimitaciones de identidad positiva de sí mismas, delimitaciones de caracterización negativa entre sí y preferencia por los procesos ganar-perder para resolver sus discusiones. Reconocer estas tendencias permite a las partes volver a delimitar sus opiniones de sí mismas, de la otra o del mecanismo de solución de diferencias para buscar un proceso que resuelva el conflicto de manera más productiva.

Los prejuicios cognoscitivos en una negociación

Hasta aquí hemos examinado cómo se percibe, filtra, distorsiona y delimita la información. En esta sección examinamos la forma en que los negociadores emplean la información para tomar decisiones durante la negociación. En vez de ser procesadores de información perfectos es evidente que los negociadores tienden a cometer errores sistemáticos cuando procesan información.²⁴ Estos errores, denominados en conjunto prejuicios cognoscitivos, tienden a

impedir el rendimiento de un negociador; entre ellos están: 1) la intensificación irracional del compromiso, 2) la idea mítica de que todos los problemas bajo negociación son de participación fija, 3) el punto de afianzamiento y el ajuste en la toma de decisiones, 4) la delimitación de los problemas, 5) la disponibilidad de información, 6) el mal del ganador, 7) el exceso de confianza del negociador, 8) la ley de los números pequeños, 9) los prejuicios que se fomentan a sí mismos, 10) el efecto de la adjudicación, 11) la tendencia a ignorar las condiciones de los demás y 12) el proceso de una devaluación reactiva. A continuación analizamos cada concepto con mayor detalle.

1. Intensificación irracional del compromiso

A veces los negociadores mantienen un compromiso con un curso de acción incluso cuando ese compromiso constituye una conducta irracional de su parte. Éste es un ejemplo de un fenómeno psicológico más amplio conocido como “intensificación del compromiso”, el cual es la tendencia de una persona a tomar decisiones que se apegan a un curso de acción fallido.²⁵ Algunos ejemplos son un país que sigue enviando recursos militares a un conflicto armado que no se puede ganar, o un inversionista que no deja de invertir dinero en acciones a la baja con la esperanza de que cambie su fortuna (la intensificación del compromiso se suele llamar “apostar dinero bueno al malo”). La intensificación del compromiso se debe en parte a los prejuicios en la percepción y la opinión individuales. Una vez decidido un curso de acción, los negociadores suelen buscar evidencias que apoyen (confirman) su decisión, al mismo tiempo que ignoran o dejan de buscar evidencias en sentido opuesto. Los compromisos iniciales se graban en piedra (consulte la sección sobre el punto de afianzamiento y el ajuste) y un deseo de uniformidad evita que los negociadores los modifiquen. Esta búsqueda de uniformidad suele ser exacerbada por el deseo de salvar el prestigio y mantener la impresión de conocimiento o control frente a los demás. A nadie le gusta admitir un error o una falla, sobre todo cuando la otra parte puede considerarlo una debilidad. Una manera de enfrentar estas tendencias es hacer que un asesor se desempeñe como punto de comprobación de la realidad: alguien que no se deje llevar por “el calor del momento” y que advierta a los negociadores cuando, sin darse cuenta, comiencen a comportarse de manera irracional.

2. Ideas míticas de la participación fija

Muchos negociadores suponen que todas las negociaciones implican una participación fija.²⁶ Los negociadores suelen abordar las oportunidades de una negociación integradora como situaciones de resultado cero o intercambios ganar-perder. Quienes creen en la mítica participación fija suponen que no hay posibilidad de acuerdos integradores y soluciones intermedias mutuamente provechosas, y cancelan los esfuerzos por buscarlos.²⁷ En una negociación salarial, el solicitante que supone que el salario es el único problema puede insistir en \$45 000 cuando el empleador ofrece \$42 000. Sólo cuando las dos partes analizan más las posibilidades, descubren que los gastos de desplazamiento y la fecha de inicio también se puede negociar, lo cual puede facilitar la solución del problema salarial.

La tendencia a considerar las negociaciones en términos de participación fija varía dependiendo de cuántas personas observan la naturaleza de una situación de conflicto específica.²⁸ Es más probable que los negociadores que se concentran en los intereses personales caigan bajo la influencia de las ideas de una participación fija y aborden la situación de manera competitiva. Es menos probable que los negociadores que se concentran en los valores vean el problema en términos de una participación fija y se inclinen más a abordar la situación de manera cooperadora.

3. Punto de afianzamiento y ajuste

Los prejuicios cognoscitivos de afianzamiento y ajuste se relacionan con el efecto del estándar (o punto de afianzamiento) contra el cual se hacen los ajustes subsecuentes durante una negociación. La elección de un punto de afianzamiento (por ejemplo, una oferta inicial o una meta buscada) puede basarse en una información defectuosa o incompleta y, por lo tanto, ser engañosa en y por sí misma. Sin embargo, una vez decidido el punto de afianzamiento, las partes tienden a considerarlo como un punto de referencia real, válido para ajustar otras opiniones, como el tamaño de la oferta inicial.²⁹ Por ejemplo, la investigación muestra que el precio inicial afecta mucho la forma en que los agentes de bienes raíces tasan una casa.³⁰ El precio solicitado funciona como un punto de afianzamiento conveniente que sirve para tasar el valor de la casa. Las metas en una negociación —ya sea que se establezcan de manera realista o descuidada— también funcionan como puntos de afianzamiento. Estos puntos de afianzamiento son visibles o invisibles para la otra parte (precio de mercado publicado en contra de una perspectiva no comunicada) y, al mismo tiempo, una persona puede tenerlos de manera consciente o inconsciente (una expectativa específica en contra de una norma no examinada ni cuestionada). Una preparación minuciosa, junto con la participación de un abogado del diablo (es decir, alguien que verifique la realidad), ayudan a evitar los errores del punto de afianzamiento y el ajuste.

4. Delimitación de un problema y riesgo

Como analizamos antes en este capítulo, una delimitación es una perspectiva o un punto de vista que emplean las personas cuando recopilan información y resuelven problemas. Las delimitaciones conducen a las personas a buscar, evitar o ser neutrales acerca del riesgo en una negociación. La manera en que se delimita una negociación puede hacer que los negociadores sean más o menos adversos o propensos al riesgo. Por ejemplo, las personas responden de manera muy diferente cuando negocian para “ganar” algo, en vez de para “no perder” algo.³¹ Un hallazgo básico de la investigación que condujo al descubrimiento de lo que se conoce como “teoría de los prospectos” es que las personas son más *contrarias* al riesgo cuando un problema de decisión se delimita como una *ganancia* posible, y son más *propensas* al riesgo cuando se delimita como una *pérdida*.³² En otras palabras, los negociadores reaccionan en exceso a lo que se percibe como una pérdida, cuando podrían reaccionar de manera más positiva a la misma situación si se delimitara como una ganancia percibida. Por lo tanto, como negociador, usted debe “evitar los peligros de ser delimitado y, al mismo tiempo, comprender de modo positivo y delimitar de manera negativa a su oponente”.³³ Cuando los negociadores son contrarios al riesgo, es más probable que acepten cualquier oferta viable sólo porque temen perder. En contraste, cuando los negociadores son propensos al riesgo es probable que esperen una mejor oferta o concesiones futuras.

Este proceso de delimitación positiva/negativa es importante porque la misma oferta puede producir cursos de acción muy distintos, dependiendo de cómo se delimita en términos de ganancia-pérdida. Las negociaciones en que los resultados se delimitan de manera negativa tienden a producir menos concesiones y a obtener menos acuerdos, y los negociadores perciben los resultados como menos justos que en las negociaciones en las cuales los resultados se delimitan de manera positiva.³⁴ Los remedios para los probables efectos perniciosos de una delimitación son similares a los que mencionamos para otros prejuicios cognoscitivos (por ejemplo, información suficiente, análisis minucioso, comprobaciones de la realidad), pero pueden ser difíciles de llevar a cabo porque las delimitaciones se suelen relacionar con valores e ideas profundamente arraigados o con otros puntos de afianzamiento difíciles de detectar.

5. Disponibilidad de información

Los negociadores también deben interesarse en el probable prejuicio provocado por la disponibilidad de la información o la facilidad con que se recupera la información, es decir, con cuánta facilidad se recuerda y utiliza para informar o evaluar un proceso o una decisión. En una negociación, el prejuicio de disponibilidad funciona cuando la información que se presenta en maneras vívidas, coloridas o llamativas se vuelve fácil de recordar y, por lo tanto, también se torna fundamental para evaluar los eventos y las opciones. Es probable que la información presentada mediante una tabla, diagrama o fórmula particularmente clara (incluso una muy sencilla) se acepte con más facilidad que la información presentada en un formato confuso o detallado; sin tomar en cuenta la exactitud de cada una. La disponibilidad de información también afecta la negociación a través del uso de esquemas de búsqueda establecidos. Si los negociadores tienen un modo preferido de recopilar información o buscar señales importantes, utilizarán estos esquemas una y otra vez y pueden sobrevalorar la información que provenga de ellos.

6. El mal del ganador

El mal del ganador se refiere a la tendencia de los negociadores, sobre todo en un ambiente de subasta, de llegar a un acuerdo rápido sobre un artículo y después sentirse incómodos por ganar una negociación con demasiada facilidad.³⁵ Si la otra parte capitula muy rápido, el negociador suele preguntarse: “¿Pude conseguir esto por menos?” o “¿Hay algo de malo con el artículo/producto/opción?” El negociador puede sospechar que la otra parte sabe demasiado o percibe una ventaja intangible; por lo tanto, piensa “pude haberlo hecho mejor” o “éste debe ser un mal acuerdo”.

Por ejemplo, hace varios años uno de los autores de este libro y su esposa vieron en una tienda de antigüedades un reloj del cual se enamoraron. Después de dedicar un tiempo a decidir la estrategia de negociación (oferta inicial, oferta mínima, oportunidad, interés fingido, táctica del bueno y el malo), el autor y su esposa regresaron a la tienda para representar su estrategia. El propietario aceptó su primera oferta. Al llegar a casa, afectados por el mal del ganador, dejaron el reloj en la cochera, donde sigue acumulando polvo.

El mejor remedio para el mal del ganador es evitar que ocurra. Una investigación y una preparación minuciosas ofrecen a los negociadores una verificación independiente de los valores adecuados de una concertación. Los negociadores también pueden tratar de asegurar el desempeño o las garantías de calidad de la otra parte para comprobar que el resultado no sea defectuoso ni fallido.

7. Exceso de confianza

El exceso de confianza es la tendencia de los negociadores a creer que su capacidad para ser correctos o precisos es mayor que lo que en realidad es. El exceso de confianza tiene un efecto de doble filo: 1) puede consolidar el grado en que los negociadores apoyan posiciones u opciones incorrectas o inadecuadas, y 2) puede llevar a los negociadores a no considerar el valor o la validez de las opiniones de los demás, con lo cual impiden que las otras partes sean fuentes de información, opciones e intereses necesarios para una negociación integradora exitosa. En un estudio se encontró que los negociadores no capacitados para estar conscientes de la heurística del exceso de confianza tendieron a sobrestimar su probabilidad de tener éxito, y fueron menos propensos a conseguir una avenencia o alcanzar acuerdos que los ne-

gociadores capacitados.³⁶ En otro estudio, las personas con exceso de confianza insistieron más y se interesaron más en sus propios resultados que los negociadores confiados de manera realista.³⁷ Sin embargo, esto no significa que los negociadores siempre deben suprimir la confianza o el optimismo. Una investigación sobre la concertación distributiva halló que los negociadores que tendían al optimismo lograron acuerdos más rentables en comparación con negociadores con percepciones exactas o que tendían al pesimismo. Es evidente que se requiere más investigación acerca de la interacción del optimismo, el exceso de confianza y los resultados de una negociación.³⁸

8. Ley de los números pequeños

En la teoría de las decisiones, la ley de los números pequeños se refiere a la tendencia de las personas a extrapolar a partir de muestras pequeñas. En una negociación, la ley de los números pequeños se aplica al modo en que los negociadores aprenden y extrapolan su propia experiencia. Si esa experiencia está limitada en tiempo o en alcance (por ejemplo, todas las negociaciones anteriores de uno han sido intensas y distributivas), la tendencia es extrapolar la experiencia anterior a las negociaciones futuras (por ejemplo, todas las negociaciones son distributivas). Esta tendencia conduce a una profecía que se alimenta a sí misma, de este modo: las personas que esperan ser tratadas de una manera distributiva: 1) será más probable que perciban las conductas de la otra parte como distributivas, y 2) traten a la otra parte de una manera más distributiva. Entonces, es probable que la otra parte interprete la conducta del negociador como evidencia de una tendencia distributiva y, por lo tanto, responderá de igual manera. Cuanto más pequeña sea la muestra anterior (por ejemplo, cuanto más limitada sea la experiencia de negociación), es mayor la posibilidad de que las elecciones anteriores se utilicen de manera errónea para inferir lo que ocurrirá en el futuro. Los estilos y las estrategias que funcionaron en el pasado tal vez no funcionen en el futuro, y es seguro que no funcionen si las negociaciones futuras son muy diferentes de las experiencias anteriores.

9. Prejuicios que se fomentan a sí mismos

Las personas suelen explicar la conducta de otra persona al atribuirle cosas, ya sea a la persona (por ejemplo, las conductas las provocaron factores internos como la capacidad, el humor o el esfuerzo) o a la situación (por ejemplo, las conductas las provocaron factores externos como el trabajo, otras personas o el destino).³⁹ Al "explicar" la conducta de otra persona, la tendencia es sobrestimar el peso de los factores personales o internos y menospreciar el peso de los factores situacionales o externos. Por ejemplo, piense en la estudiante que llega tarde a una clase en la mañana. Tal vez sea perezosa (una explicación interna de su disposición) o tal vez se desinfló un neumático a su automóvil mientras conducía a la universidad (una explicación situacional externa). Sin otra información, el profesor tiende a aceptar la explicación interna (es perezosa). Los prejuicios conceptuales suelen exacerbarse por el *efecto actor-observador*, en el cual las personas tienden a atribuir su propia conducta a los factores situacionales, pero atribuyen las conductas de los demás a los factores personales, y dicen, en efecto, "si me equivoco, fue la mala suerte (la situación, la falla de otra persona, etc.); si te equivocas, es tu culpa".⁴⁰

La investigación ha documentado los efectos de los prejuicios que se alimentan a sí mismos en el proceso de una negociación. Por ejemplo, un estudio encontró que los negociadores de diferentes distritos escolares eligieron una comparación de distritos escolares de una manera que se alimenta a sí misma; es decir, los distritos que eligieron como estándares

para comparación de sus propias actividades fueron los que hicieron ver a sus distritos de la manera más favorable.⁴¹ Otro estudio encontró que los negociadores creían que utilizaban tácticas más constructivas que sus contrapartes y que la fuerza de estos prejuicios que se alimentaban a sí mismos aumentaba con la fuerza del conflicto entre las partes.⁴²

Un error de percepción también se expresa en forma de prejuicios o distorsiones en la evaluación de los datos. Por ejemplo, el efecto de un consenso falso es una tendencia a sobrestimar el grado de apoyo y consenso que hay para la posición, las opiniones o las conductas propias.⁴³ Esto puede dañar seriamente un esfuerzo de negociación: los negociadores sujetos a esto pueden hacer juicios erróneos en relación con las tácticas o las probabilidades de un resultado.

10. El efecto de la adjudicación

El efecto de la adjudicación es la tendencia a valorar en exceso algo que usted posee o cree que posee. La existencia del efecto de la adjudicación se ha mostrado de manera bastante drástica en una serie de experimentos relacionados con tarros para café.⁴⁴ En un experimento se preguntó a algunos participantes si preferirían una cantidad de dinero o un tarro con distintos niveles de dinero. Con base en sus respuestas se pudo determinar que asignaron al tarro un valor promedio de sólo un poco más de tres dólares. Se pidió a otros participantes que valoraran el tarro como posibles compradores; el valor promedio que le asignaron fue de menos de tres dólares. A los integrantes de un tercer grupo les entregaron un tarro y les preguntaron si lo venderían por diferentes cantidades. Sus respuestas indicaban que asignaban a cada tarro un valor de más de siete dólares.

En una negociación, el efecto de la adjudicación conduce a estimaciones infladas del valor, las cuales interfieren para alcanzar un buen acuerdo. Al analizar los efectos de la adjudicación en el contexto de las negociaciones por problemas ambientales, Max Bazerman y colaboradores argumentaron que el *statu quo* funciona como “un punto de afianzamiento disfuncional, lo cual dificultaba los acuerdos mutuamente provechosos”.⁴⁵

11. Ignorar los conocimientos de los demás

Los negociadores no suelen preguntar acerca de las percepciones y pensamientos de la otra parte, lo cual los hace trabajar con información incompleta y esto, a su vez, produce resultados defectuosos. Dejar de considerar los conocimientos de los demás permite a los negociadores simplificar sus ideas sobre procesos complejos, y esto suele conducirlos a una estrategia más distributiva y hace que se deje de reconocer la naturaleza fortuita de las conductas y respuestas de ambos lados. Si bien esta “omisión de considerar” puede atribuirse a prejuicios implícitos contra la otra parte, la investigación sugiere que más a menudo es una manera de hacer más manejable la compleja tarea de tomar decisiones bajo condiciones de riesgo y de incertidumbre.⁴⁶ La investigación también sugiere que la capacitación y el conocimiento de esta trampa reducen sus efectos sólo de manera modesta.⁴⁷ El impulso por ignorar los conocimientos de los demás está muy arraigado y únicamente se puede evitar si los negociadores se concentran de manera explícita en aplicar el esfuerzo necesario para generar una comprensión precisa de los intereses, las metas y las perspectivas de la otra parte.

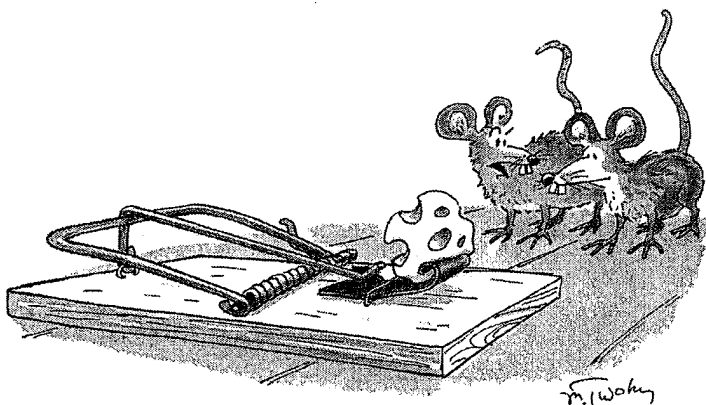
12. Devaluación reactiva

La devaluación reactiva es el proceso de devaluar las concesiones de la otra parte sólo porque las hizo la otra parte.⁴⁸ Tal devaluación puede originarse en las emociones (“sencillamente no

me agrada”) o en la desconfianza alimentada por una experiencia anterior. La devaluación reactiva conduce a los negociadores a minimizar la magnitud de una concesión realizada por alguien que nos desagrada, para no responder con una concesión de igual valor, o incluso para pretender más de la otra parte una vez que se ha hecho una concesión.⁴⁹ La devaluación reactiva puede minimizarse al mantener una opinión objetiva del proceso al asignar a un colega para realizar esta tarea, al aclarar las preferencias de cada parte en las opciones y las concesiones antes que se hagan,⁵⁰ o al utilizar a una tercera parte como mediador o filtro en los procesos de hacer concesiones.

Administración de las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos en la negociación

Las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos suelen surgir de un conocimiento consciente mientras los negociadores recopilan y procesan información. Es difícil sugerir la forma de administrar mejor un prejuicio de percepción y cognoscitivo. Es evidente que el primer nivel para administrar tales distorsiones es estar consciente de que ocurren. Sin embargo, la conciencia por sí sola no basta; la evidencia en las investigaciones muestra que informar a las personas acerca de las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos ayuda poco para contrarrestar sus efectos.⁵¹ Por ejemplo, Foreman y Murnighan (1996) intentaron enseñar a los estudiantes cómo evitar el mal del ganador en una serie de simulaciones de subastas. Comunicaron a los estudiantes los resultados de 128 subastas durante un periodo de cuatro semanas, pero descubrieron que la capacitación tuvo poco impacto en reducir el mal del ganador. Otra investigación sugiere que tanto la definición como la evaluación del problema son componentes importantes en la reducción de un prejuicio de participación fija. Un análisis cuidadoso de los problemas y preferencias de ambos negociadores puede reducir los efectos de los prejuicios de percepción.⁵² Se requiere más investigación para sugerir a los negociadores cómo manejar los efectos negativos de la percepción errónea y los prejuicios cognoscitivos en una negociación. Hasta entonces, el mejor consejo que pueden seguir los negociadores



"Careful—it might be a trap!"

"Cuidado, puede ser una trampa."

es sencillamente estar conscientes de los aspectos negativos de estos efectos y analizarlos de una manera estructurada dentro de su equipo y con sus contrapartes.

Redelimitación

Es probable que los negociadores apliquen varias delimitaciones diferentes a la misma negociación. Cuando distintos negociadores aplican delimitaciones diversas o desiguales encontrarán el proceso de concertación ambiguo y frustrante. En tales situaciones puede ser necesario volver a delimitar la negociación, o establecer una delimitación o un conjunto de delimitaciones común dentro de las cuales se efectúe de manera más productiva la negociación. La redelimitación implica varios métodos. Por ejemplo, en vez de percibir un resultado particular como una pérdida, el negociador vuelve a delimitarlo como una oportunidad para ganar, es decir, como una alternativa brillante para abordar una situación determinada.⁵³

Los negociadores también vuelven a delimitar cuando intentan percibir o comprender la situación de una manera distinta o desde una perspectiva diferente. Por ejemplo, pueden volver a delimitar un problema de manera constructiva al definirlo en términos más amplios o más estrechos, más grandes o más pequeños, más o menos arriesgados o al someterlo a una restricción de más o menos tiempo. Debido a que la redelimitación requiere que los negociadores sean flexibles durante la negociación misma, deben prever —durante la planificación— que tal vez surjan numerosas contingencias durante las negociaciones. Las altas y las bajas de los procesos de delimitación y desarrollo de problemas significan que los negociadores no pueden planificar completa la secuencia de una negociación desde el inicio, sino que necesitan estar preparados para los cambios en la discusión.

Humor, emoción y negociación

La investigación sobre la negociación ha estado dominada por opiniones que favorecen los análisis racionales, cognoscitivos y económicos del proceso de una negociación. Estos métodos han tendido a analizar la racionalidad de una negociación, a examinar la forma en que los negociadores cometen errores de juicio que se desvían de la racionalidad, o a valorar la manera en que los negociadores optimizan sus resultados. Los negociadores son considerados seres racionales que aparentan ser calculadores, tranquilos y estar bajo control. Pero esto pasa por alto el papel que desempeñan las emociones en una negociación.

Durante la década anterior, la función del humor y la emoción en una negociación ha sido sometida a un cuerpo de teoría e investigación cada vez más grande.⁵⁴ La distinción entre humor y emoción se basa en tres características: especificidad, intensidad y duración. Los estados de humor son más confusos, menos intensos y más perdurables que los estados de emoción, los cuales tienden a ser más intensos y dirigirse a objetivos más específicos.⁵⁵ Las emociones desempeñan funciones importantes en diversas etapas de la interacción en una negociación. En el estudio del humor, la emoción y la negociación hay muchos, nuevos y emocionantes descubrimientos, y aquí sólo podemos presentar un resumen limitado. Éstos son algunos hallazgos importantes.

Las negociaciones crean emociones positivas y negativas Se generan emociones positivas al ser atraído por otra parte, sentirse bien por el desarrollo de la negociación y el avance que realizan las partes o porque nos agradan los resultados producidos por las negociaciones.⁵⁶ Por el contrario, se producen emociones negativas cuando la otra parte nos desanima,

porque nos sentimos mal por el desarrollo del proceso de negociación y el avance logrado o porque nos desagradan los resultados. Las emociones positivas suelen clasificarse bajo el término de *felicidad*, pero tendemos a discriminar con mayor precisión entre las emociones negativas.⁵⁷ Algunas emociones negativas suelen basarse en el rechazo, mientras que otras se basan en la perturbación. Las emociones relacionadas con el rechazo son provocadas por sentirse decepcionado, frustrado o insatisfecho, mientras que las emociones relacionadas con la perturbación provienen de sentimientos de ansiedad, temor o amenaza.⁵⁸ Las emociones relacionadas con el rechazo hacen que los negociadores actúen con agresividad, mientras que las emociones relacionadas con la perturbación hacen que los negociadores traten de tomar represalias o salirse de la situación.⁵⁹

Las emociones positivas suelen tener consecuencias positivas para las negociaciones Las emociones positivas tienen estas consecuencias:

- *Es probable que los sentimientos positivos conduzcan a las partes a procesos más integradores.* Los investigadores han demostrado que es más probable que los negociadores que tienen emociones positivas entre sí busquen acuerdos integradores y sean flexibles para llegar a solucionar un problema.⁶⁰
- *Los sentimientos positivos también crean una actitud positiva hacia la otra parte.* Cuando a los negociadores les agrada la otra parte, tienden a ser más flexibles en las negociaciones. Tener una actitud positiva hacia la otra parte aumenta las concesiones, suaviza las conductas hostiles y desarrolla confianza entre las partes.⁶¹
- *Los sentimientos positivos promueven la persistencia.* Si los negociadores se sienten positivamente atraídos, es más probable que se sientan confiados y, como resultado, que insistan en tratar de abordar sus intereses y problemas en la negociación y por lograr mejores resultados.⁶²

Algunos aspectos del proceso de negociación conducen a emociones positivas Los investigadores han comenzado a explorar las consecuencias emocionales de una negociación. Estos dos son hallazgos relacionados con la manera en que el proceso de una negociación moldea los resultados relacionados con las emociones:

- *Los sentimientos positivos son el resultado de procedimientos justos durante la negociación.* Los investigadores han explorado la forma en que se relacionan las respuestas emocionales con sentir que es justo el proceso de una negociación. Los hallazgos indican que los negociadores que consideran justo el proceso experimentan más sentimientos positivos y se inclinan menos a expresar emociones negativas después del encuentro.⁶³
- *Los sentimientos positivos son el resultado de comparaciones sociales favorables.* La evidencia comprueba que la satisfacción individual después de una negociación es más alta cuando los resultados de un negociador individual se comparan favorablemente con otros en situaciones similares.⁶⁴ Sin embargo, es interesante observar que este hallazgo por las comparaciones sociales externas (comparar su resultado con otros fuera de la negociación que se efectuó) no son válidos para las comparaciones sociales “internas” (comparar su resultado para la contraparte con quien usted acaba de negociar). Esto puede ocurrir porque las comparaciones con un oponente —hasta las favorables— se concentran en la forma en que el negociador atendió las oportunidades perdidas para declarar un valor adicional.

Las emociones negativas suelen tener consecuencias negativas para las negociaciones Como señalamos antes, los sentimientos negativos se pueden basar en el rechazo o en la perturbación, una o ambas partes pueden sentir las emociones, y la conducta de una parte puede activar una reacción emocional de la otra. Éstos son resultados específicos de algunos estudios:

- *Las emociones negativas pueden hacer que las partes definan la situación como competitiva o distributiva.* Un humor negativo aumenta la probabilidad de que una parte tenga una conducta beligerante hacia la otra.⁶⁵ En una situación de negociación es muy probable que esta conducta negativa adopte la forma de una postura más distributiva en los problemas.
- *Las emociones negativas pueden socavar la capacidad de un negociador para analizar la situación con precisión, lo cual afecta de manera adversa los resultados individuales.* La investigación indica que los negociadores enojados juzgan con menos exactitud los intereses de la otra parte y olvidan sus propios intereses, en comparación con los negociadores que presentan emociones neutrales.⁶⁶ Vale la pena señalar que la manipulación experimental del enojo en este estudio no se relacionó con la negociación misma; el enojo surgió durante lo que las personas consideraban un experimento separado, anterior al experimento de la negociación. Este efecto de traslado del enojo resalta el poder de las emociones negativas para desviar la atención propia y desatender el problema actual en la negociación.
- *Las emociones negativas pueden hacer que las partes intensifiquen el conflicto.* Cuando el humor es negativo —para ser más precisos, cuando ambas partes sienten rechazo, frustración y culpan a la otra— es probable que el conflicto se vuelva personal, que aumente la cantidad de problemas en el conflicto y que se incluyan otras partes en la discusión.⁶⁷
- *Las emociones negativas pueden hacer que las partes tomen represalias e impidan los resultados integradores.* Cuando las partes se enojan entre sí y cuando su interacción anterior ya había hecho que una parte buscara castigar a su contraparte, la otra puede optar por tomar represalias.⁶⁸ Las emociones negativas también conducen a resultados menos eficaces. Un negociador, cuanto más hace responsable al otro de una conducta destructiva en una interacción previa, más enojo y menos compasión siente por la otra parte. A su vez, esto conduce a menos preocupación por los intereses de la otra parte y una menor probabilidad de descubrir soluciones negociadas mutuamente provechosas.⁶⁹

Algunos aspectos del proceso de negociación pueden provocar emociones negativas De igual manera que con la emoción positiva, es reciente y limitada la investigación que explora las consecuencias emocionales negativas de una negociación. Éstos son dos hallazgos:

- *Las emociones negativas pueden ser el resultado de una actitud mental competitiva.* Los negociadores con una percepción de participación fija de la situación tienden a sentirse menos satisfechos con los resultados negociados que quienes tienen una orientación integradora. Esto puede generar la percepción de que cuando una negociación es considerada de resultado cero, las ganancias de la otra parte significan una pérdida equivalente para nosotros.⁷⁰
- *Las emociones negativas pueden ser el resultado de callejones sin salida.* Cuando una negociación termina en un callejón sin salida es más probable que los negociadores experimenten emociones negativas como enojo y frustración, en comparación con los

negociadores que alcanzan un acuerdo exitoso.⁷¹ Sin embargo, es menos probable que las personas con más confianza en su capacidad de negociación experimenten emociones negativas frente a un callejón sin salida. Esto es importante porque un callejón sin salida no siempre es malo: la meta es alcanzar un buen resultado, no sólo obtener un acuerdo.

Efectos de las emociones positivas y negativas en una negociación Es posible que una emoción positiva genere resultados negativos, y que un sentimiento negativo produzca resultados provechosos, como explicamos a continuación:

- *Los sentimientos positivos pueden tener consecuencias negativas.* Primero, es menos probable que los negociadores con humor positivo examinen con atención los argumentos de la otra parte. Como resultado, son más susceptibles a las prácticas engañosas de un oponente competitivo.⁷² Además, debido a que los negociadores con sentimientos positivos se concentran menos en los argumentos de la otra parte, pueden alcanzar resultados menos que óptimos.⁷³ Por último, si los sentimientos positivos crean fuertes expectativas positivas, es probable que las partes que no son capaces de obtener un acuerdo integrador experimenten la derrota con más intensidad y es posible que traten a la otra parte con más aspereza.⁷⁴
- *Los sentimientos negativos pueden crear resultados positivos.* Igual que las emociones positivas pueden crear resultados negativos, es evidente que las emociones negativas pueden generar consecuencias positivas para una negociación. Primero, una emoción negativa tiene valor como información. Comunica a las partes que la situación es problemática y necesita atención, lo cual puede motivarlas a abandonar la situación o resolver el problema.⁷⁵ Una expresión de enojo puede alertar a la otra parte de que existe un problema en la relación y llevar a ambas partes a esforzarse por solucionar el problema. Por lo tanto, el enojo funciona como una señal que motiva a ambas partes a confrontar el problema directamente y buscar una solución.⁷⁶

Empleo de las emociones de manera estratégica como estratagemas en una negociación Por último, hemos analizado las emociones como si fueran genuinas. Dado el poder que tienen las emociones para desplazar a la otra parte hacia nuestro punto de vista, las emociones también se utilizan de manera estratégica y manipuladora para influir en las tácticas dentro de una negociación. Por ejemplo, los negociadores pueden manipular intencionalmente las emociones para que la otra parte adopte ciertas ideas o realice ciertas acciones.⁷⁷ En un estudio, los negociadores que fueron dirigidos para implementar un tono emocional positivo tuvieron más probabilidades de alcanzar acuerdos que incorporaran una relación de negocios futura entre las partes en comparación con quienes implementaron una estrategia emocional negativa o neutral. Los negociadores que exhibieron emociones positivas tuvieron más probabilidades de inducir docilidad al ofrecer un ultimátum.⁷⁸

Más allá de la expresión estratégica de nuestras emociones (genuinas o inventadas), los negociadores también se dedican a regular o administrar las emociones de la otra parte. Los negociadores eficaces son capaces de ajustar su mensaje para que se adapte a lo que ellos perciben como el estado emocional de la otra parte.⁷⁹ Algunos psicólogos consideran la capacidad para percibir y regular las emociones como una diferencia individual estable, que ha llegado a denominarse inteligencia emocional.⁸⁰

Resumen del capítulo

En este capítulo hemos apreciado desde varias facetas la función de la percepción, el conocimiento y la emoción en una negociación. La primera porción del capítulo presentó un breve resumen del proceso de percepción y analizó cuatro tipos de distorsiones de la percepción: los estereotipos, los efectos reflejo, la percepción selectiva y la proyección. Luego analizamos la forma en que la delimitación afecta las percepciones en una negociación y cómo el volver a de-

limitar el desarrollo de un problema modifica las percepciones de un negociador durante las pláticas.

Después, el capítulo analizó una de las áreas de consulta reciente más importantes en una negociación, los prejuicios cognoscitivos. A continuación se consideraron las maneras para administrar las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos en una negociación. En la sección final consideramos el humor y las emociones en una negociación.

Referencias

1. Babcock, Wang y Loewenstein, 1996; de Dreu y van Lange, 1995; Thompson, 1995; Thompson y Hastie, 1990a.
2. De Dreu, 2003; Devine, 1989; Forgas y Fiedler, 1996.
3. Sherif, Harvey, White, Hood y Sherif, 1988.
4. Cooper, 1981.
5. Bruner y Tagiuri, 1954.
6. Idem.
7. Bateson, 1972; Goffman, 1974.
8. Putnam y Holmer, 1992, p. 129.
9. Buechler, 2000, p. 41.
10. Thompson, 1998.
11. Roth y Sheppard, 1995, p. 94.
12. Follett, 1942, citado en Putnam y Holmer, 1992.
13. Observe que las delimitaciones mismas no pueden "verse". Son abstracciones, percepciones y pensamientos que las personas emplean para definir una situación, organizar la información, determinar lo que es importante, lo que no lo es y demás. Podemos deducir las delimitaciones de otras personas al preguntar directamente por ellas, al escuchar su comunicación y al observar su conducta. Asimismo, podemos tratar de comprender nuestras propias delimitaciones al pensar en qué aspectos de una situación debemos poner atención, destacar, concentrarnos o ignorar al observar nuestras propias palabras y acciones. Sin embargo, no es posible apreciar o medir directamente una delimitación.
14. Gray, 1997; Gray y Donnellon, 1989; Lewicki, Gray y Elliott, 2003.
15. Gray, 1991, 1997; Lewicki, Gray y Elliott, 2003.
16. Ury, Brett y Goldberg, 1988.
17. Felstiner, Abel y Sarat, 1980-1981.
18. Jensen, 1995.
19. Putnam y Wilson, 1989; Putnam, Wilson y Turner, 1990.

20. Ikle, 1964.
21. Lewicki, Weiss y Lewin, 1992, p. 225.
22. Zartman, 1977; Zartman y Berman, 1982.
23. Putnam, 1994.
24. Los fundamentos de este enfoque están en la teoría de las decisiones de la conducta y en la teoría probable de la opinión y la toma de decisiones de las personas (por ejemplo, Bazerman, 1998; Neale y Bazerman, 1991; Tversky y Kahnemann, 1981). Consulte críticas en Bazerman y Carroll, 1987; Neale y Bazerman, 1992b; Thompson y Hastie, 1990b. El tema de si los negociadores perciben o procesan la información de manera errónea sigue siendo un debate técnico en la literatura de la comunicación y la negociación que está más allá del alcance de este libro.
25. Brockner, 1992; Staw, 1981.
26. Thompson, 1990b.
27. Pinkley, Griffith y Northcraft, 1995; Thompson y Hastie, 1990a, 1990b.
28. Harinck, De Dreu y Van Vianen, 2000.
29. Diekmann, Tenbrunsel, Shah, Schroth y Bazerman, 1996; Kristensen y Garling, 1997; Ritov, 1996.
30. Northcraft y Neale, 1987.
31. Bazerman, Maglioni y Neale, 1985; De Dreu, Carnevale, Emans y Van de Vliert, 1994; Neale, Huber y Northcraft, 1987; Schurr, 1987. No obstante, Bottom (1998) proporciona evidencia de que la influencia de la delimitación y la propensión al riesgo en los resultados de una negociación varía con la naturaleza de la tarea de negociación.
32. Kahneman y Tversky, 1979.
33. Neale y Bazerman, 1992a, p. 50.
34. Bazerman y Neale, 1992, p. 39.
35. Ball, Bazerman y Carroll, 1991; Bazerman y Samuelson, 1983; Foreman y Murnighan, 1996.
36. Neale y Bazerman, 1983.
37. Lim, 1997.
38. Bottom y Paese, 1999.
39. Heider, 1958.
40. Jones y Nisbett, 1976.
41. Babcock, Wang y Loewenstein, 1996.
42. De Dreu, Nauta y Van de Vliert, 1995.
43. Ross, Greene y House, 1977.
44. Kahneman, Knetsch y Thaler, 1990.
45. Bazerman, Moore y Gillespie, 1999, p. 1288.
46. Carroll, Bazerman y Maury, 1988.
47. Carroll, Delquie, Halpern y Bazerman, 1990.
48. Stillenger, Epelbaum, Keltner y Ross, 1990.

49. Neale y Bazerman, 1992b.
50. Stillenger y otros, 1990.
51. Babcock y Loewenstein, 1997; Foreman y Murnighan, 1996; Thompson y Hastie, 1990a.
52. Arunachalam y Dilla, 1995.
53. Kahneman y Tversky, 1979.
54. Consulte críticas en la literatura de investigación sobre las emociones en la negociación en Allred, Mallozzi, Matsui y Raia, 1997; Barry, Fulmer y Van Kleef, 2004; Barry y Oliver, 1996; Kumar, 1997.
55. Forgas, 1992; Parrott, 2001.
56. Carver y Scheir, 1990.
57. Kumar, 1997.
58. Higgins, 1987.
59. Berkowitz, 1989.
60. Carnevale e Isen, 1986; Isen y Baron, 1991.
61. Baron, 1990; Druckman y Broome, 1991; Pruitt y Carnevale, 1993.
62. Kramer, Pommerenke y Newton, 1993.
63. Hegtvedt y Killian, 1999.
64. Novemsky y Schweitzer, en prensa.
65. Veitch y Griffith, 1976.
66. González, Lerner, Moore y Babcock, 2004.
67. Kumar, 1997.
68. Allred, 1998; Bies y Tripp, 1998.
69. Allred, Mallozzi, Matsui y Raia, 1997.
70. Thompson y DeHarpport, 1994.
71. O'Connor y Arnold, 2001.
72. Bless, Bohner, Schwaz y Strack, 1988.
73. Kumar, 1997.
74. Parrott, 1994.
75. Van de Vliert, 1985.
76. Daly, 1991.
77. Barry, 1999.
78. Kopelman, Rosette y Thompson, 2004.
79. Thompson, Nadler y Kim, 1999.
80. Mayer, Salovey y Caruso, 2000.