



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

GRADO EN: RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

2020/2021

TRABAJO FIN DE GRADO

EL ARTE RACIONAL DE LA NEGOCIACIÓN

ALEJO ÁLVAREZ CUEVA

OVIEDO, ENERO 2020

RESUMEN

Cada individuo tiene necesidades y puntos de vista diferentes, siendo inevitables las situaciones conflictivas en sus relaciones sociales. El conocimiento de los sistemas que componen la mente, como se relacionan entre sí, los problemas y resultados que generan, la confianza personal basada en anclas de elección, intuición e ilusión y como la persona toma decisiones evitando el riesgo en una realidad llena de conflictos de intereses, es el recurso necesario para alcanzar un punto de equilibrio tanto en el conflicto como en la cooperación.

Encauzando el marco de la negociación, hay que evaluar los problemas que se dan en estos procesos, el poder de la información y como se desenvuelve ese plan de acción. Teniendo en cuenta el contexto social en que se desenvuelve la negociación, hay que plantear unas bases racionales, dentro de una dimensión integrativa, donde primen las estrategias de negociación que lleven al éxito del acuerdo.

ABSTRACT

Each person has different needs and points of view, being inevitable conflicting situations in their social relationships. Knowledge of the systems that make up the mind, how they relate to each other, the problems and results they generate, personal trust based on anchors of choice, intuition and illusion and how the person makes decisions avoiding risk in a reality full of conflicts of interest, is the necessary resource to reach a point of balance in both conflict and cooperation.

Channeling the framework of negotiation, it is necessary to evaluate the problems that occur in these processes, the power of information and how this plan of action unfolds. Taking into account the social context in which the negotiation takes place, it is necessary to establish rational bases, within an integrative dimension, where the negotiation strategies that lead to the success of the agreement take precedence.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. PRESENTACIÓN	6
1.2. GLOSARIO Y TÉRMINOS.....	8

CAPÍTULO 1

2. SOBRE LOS SISTEMAS Y SU EVALUACIÓN	9
2.1. SISTEMA 1	9
2.2. SISTEMA 2	10
2.3. INTERRELACIÓN Y CONFLICTO	12
2.4. EL RESULTADO	14
3. SOBRE LA CONFIANZA EN LAS ACCIONES.	17
3.1. ANCLAJES	18
3.2. REPRESENTATIVIDAD, ESTADÍSTICA E INTUICIÓN	19
3.3. ILUSIONES	21
4. SOBRE LAS PROPOSICIONES DE LA ELECCIÓN	24
4.1. RIESGO	24
4.2. MARCO Y REALIDAD	25
4.3. CONFLICTO DE INTERESES.....	25
5. SOBRE LA CONCLUSIÓN DE LA MENTE	26

CAPITULO 2

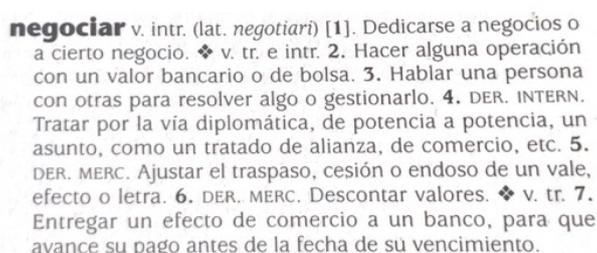
6. SOBRE LO LLENO Y LO VACIO. ERRORES COMUNES	31
6.1. RACIONALIDAD NEGOCIATIVA	31
6.2. ANCLAJES DE LA CONFIANZA.	34
7. SOBRE LOS PROBLEMAS; LA DISPOSICIÓN A LA HORA DE NEGOCIAR	35
7.1. MARCOS DE NEGOCIACIÓN	35
7.2. INFORMACIÓN	36
7.3. CONFIANZA EN LA NEGOCIACIÓN	37
8. SOBRE EL ENFRENTAMIENTO RACIONAL	39
8.1. DIMENSION INTEGRATIVA EN LA NEGOCIACIÓN	40
8.2. ESTRATEGIAS RACIONALES	42
8.3. NEGOCIACIÓN SIMPLIFICADA	45
8.4. CONTEXTO SOCIAL DE LA NEGOCIACION	46
9. CONCLUSIONES. SOBRE EL ARTE DE NEGOCIAR	48
10. BIBLIOGRAFÍA	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN

Los conflictos sociales han existido desde el inicio de los tiempos y se han arreglado a través de un tira y afloja de las partes para llegar a un punto en común. La negociación forma parte de la vida cotidiana de las personas y de las relaciones sociales. En un primer momento, las negociaciones se regían por la ley natural, pero una vez que la sociedad iba evolucionando, las relaciones intrapersonales se fueron complejizando y con esto la manera de llegar a un acuerdo, dando lugar a conflictos.

¿Qué significa negociar? La Real Academia Española de la lengua recoge cinco definiciones del término latín *negotiāri*: tratar, comerciar, ya sea mercancías, asuntos públicos o privados, traspasos, cesiones de diferentes tipos de ámbitos.



negociar v. intr. (lat. *negotiari*) [1]. Dedicarse a negocios o a cierto negocio. ❖ v. tr. e intr. 2. Hacer alguna operación con un valor bancario o de bolsa. 3. Hablar una persona con otras para resolver algo o gestionarlo. 4. DER. INTERN. Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc. 5. DER. MERC. Ajustar el traspaso, cesión o endoso de un vale, efecto o letra. 6. DER. MERC. Descontar valores. ❖ v. tr. 7. Entregar un efecto de comercio a un banco, para que avance su pago antes de la fecha de su vencimiento.

Figura 1.1. Definición RAE de Negociar.

Factores tales como conocerse a uno mismo o la situación, la flexibilidad... descritos ya en el libro *El arte de la Guerra* de Sun Tzu se pueden aplicar en las negociaciones de hoy día. En la actualidad, expertos en el campo de la negociación suelen dar consejos para alcanzar un buen acuerdo entre las partes, como sacar mayor provecho en ese proceso o incluso como gestionar el poder de una de las partes para triunfar en la negociación. Pero son pocos los autores que se han parado a analizar el porqué de las acciones, de las decisiones y de la manera de pensar a la hora de negociar.

Antes de dar pautas, métodos y consejos para una buena negociación, uno se debe adentrar en el funcionamiento de la mente humana y como ésta maneja todas las decisiones y todos los actos de nuestra vida. En relación a esto, será una revisión a la obra *Pensar rápido, pensar despacio*, del psicólogo Premio Nobel de Economía, *Daniel Kahneman* sobre el funcionamiento de la mente lo primero que se analizará en este trabajo. Los sistemas que rigen el funcionamiento de la mente; la manera de asociar, de ordenar la información y dar una conclusión ante una idea; la forma en que se realizan

los juicios, predicciones, elecciones o la confianza con la que gestionamos nuestro día a día son campos decisivos a la hora de realizar un proceso de negociación y muchas veces se pasa por alto el tenerlos en cuenta, al igual que los sesgos cognitivos que juegan un papel muy importante a la hora de razonar. Por ello, D. Kahneman y otros autores han puesto el foco de atención en estas actuaciones automáticas intrínsecas a la naturaleza humana y en cómo afectan a los procesos de negociación.

Analizando la negociación desde una perspectiva más psicológica, se pueden alcanzar acuerdos mucho más satisfactorios para las partes, evitando así confrontaciones que la mente puede generar de manera automática y errónea. Una vez conocidos los entresijos de la mente, la negociación podrá seguir por un cauce regular, sin afluentes en los que perder el sentido y objetivo de la negociación. Es la razón la que actuará de manera ganadora en los procesos de negociación que en este proyecto van a ser revisados.

Aplicando una parte más empíricamente psicológica a las teorías clásicas de negociación y con la revisión de manuales y ejemplos de otros autores de gran peso en el mundo de la economía y de la negociación, como son Max H. Bazerman o Roger Fisher y William Ury, se busca entender y explicar, desde un punto de vista psicológico-social como alcanzar, a través de la racionalidad de la mente, un acuerdo negociador integrativo, evitando conflictos a la hora de negociar.

En la última década, la negociación tiende a ser un campo atractivo que preocupa a los académicos y profesionales, aumentándose así el número de estudios y otras teorías sobre investigaciones empíricas, cursos especializados, escuelas de negociación... Pero ¿todos estos estudios y pautas son racionales e integrativas desde un punto de vista psicológico? O ¿son manuales puramente teóricos basados en la experiencia de negociaciones o procesos pasados? Toda persona quiere ser dueña y participe de las decisiones que le afectan, evitando la anarquía del destino y la incertidumbre del futuro. Por ello, hay que conocer no solo el contexto que la rodea, si no también el funcionamiento de los sistemas intrínsecos a uno mismo para poder entender el funcionamiento del cerebro y con ello poder tomar una serie de decisiones más fructíferas a la hora de negociar.

La vida se rodea de procesos de negociación inevitables en diferentes campos: matrimonio, familia, hijos, negocios, compras, industrias... Aún con lo común que esto parece, las negociaciones no son fáciles de llevar a buen puerto, ya que suelen dejar a

una parte como ganador y otra como perdedor. Y esto es lo que se debe evitar. Basarse en unos principios humanos para dejar las posiciones del blanco y del negro y llegar a una negociación en el que ambas partes sean ganadoras evitando rencores y problemas a la hora de negociar. Empatizar con la otra parte, conocer al contrario y a uno mismo son tareas que intentaran dar una conclusión a este proyecto para llegar a una negociación racional y efectiva.

1.2. GLOSARIO Y TÉRMINOS

En esta revisión teórica, se han utilizado términos específicos de la teoría de la negociación, como otros del campo de la psicología.

- **Errores de juicio:** creencias equivocadas sobre lo que la persona está percibiendo.
- **Sesgos cognitivos:** efectos psicológicos que producen una desviación en el procesamiento mental distorsionando la realidad que se da a la hora de interpretar la información disponible, aunque los datos no sean lógicos o no estén relacionados entre sí.
- **WYSIATI:** acrónimo de “*What you see is all there is*” - lo que ves es todo lo que hay. Define un sesgo cognitivo que explica la irracionalidad de la persona a la hora de tomar decisiones.
- **Efecto ancla:** fenómeno cotidiano que se da en el momento en que una persona da un valor particular a una cantidad desconocida antes de estimar esa cantidad.
- **Efecto halo:** error asociado a la persona que carece de suficientes datos a la hora de emitir un juicio; afirmaciones exageradas o irreales sobre capacidades, atributos o destrezas.
- **Falacia cognitiva:** capacidad de las personas de inventar historias que permiten conectar casualmente dos sucesos, aunque esa conexión no exista.
- **Aversión a la pérdida:** tendencia de las personas que prefieren evitar las pérdidas monetarias (o de otro tipo) antes que conseguir ganancias equivalentes a ese valor.
- **MAAN:** Mejor alternativa a un acuerdo negociado

CAPÍTULO 1

2. SOBRE LOS SISTEMAS Y SU EVALUACIÓN

El ser humano es un animal que se diferencia del resto de los seres vivos por su capacidad racional. Esto quiere decir, que es capaz de pensar, razonar, reflexionar sobre su propia existencia, ya sea pasado, presente o futuro. Esta capacidad que marca la diferencia del resto de los animales del planeta se ha ido desarrollando con el paso del tiempo, pudiendo llegar a entenderla, estudiarla y analizarla.

El órgano más importante que importa en este caso es el cerebro. Sin entrar en terminología científica ni en su composición como tal, en el campo psicológico y social en el que este tema se desenvuelve, se puede dividir el cerebro en dos partes, dos sistemas que funcionan de manera conjunta, pero a la vez de manera individual. Estas partes son las encargadas de los modos de pensar y actuar de las personas. Para entrar en materia, se utilizarán los términos propuestos por Keith Stanovich (2000) y Richard West (2003), dos psicólogos cognitivos que, en uno de sus estudios, definieron estas dos maneras de pensar como el *Sistema 1* y el *Sistema 2*.

Para entender esta simbiosis semi-autónoma, hay que conocer las características de cada uno de los sistemas. Hay que decir que cada uno de ellos funciona con sus particularidades aptitudes, limitaciones y funciones.

2.1. SISTEMA 1

El *Sistema 1* es aquel que se encarga de funcionar de manera rápida y automática casi sin esfuerzo que, a primera vista, no se puede someter a un control voluntario. Es también el encargado de generar impresiones y sentimientos que servirán como base para el otro sistema. A continuación, se adjunta una tabla más detallada de las tareas del *Sistema 1*:

- Percibir profundidad entre objetos. Decide cual se encuentra más lejos.	- Percibir un fuerte sonido repentino. Decide donde se ubica este.
- Completar expresiones familiares <<`ojos que no ven...` >>	- Detectar hostilidad en las voces.

- Leer palabras en una valla publicitaria.	- Realizar operaciones sencillas: $1 + 1 = \text{¿...?}$
- Conducir en coche por una carretera vacía.	- Comprender enunciados fáciles.
- Detectar relaciones simples.	- Detectar un peligro que acecha.

Tabla 1.1: Tareas del Sistema 1

Podría decirse que este sistema es el más primitivo, heredado como destreza innata que se tiene en común con otros animales. Pensemos en la época de las cavernas: aquellos hombres primitivos vivían a base de estímulos naturales, obtener alimento, orientar su atención ante el peligro, temer a ciertos animales del entorno... un tiempo en el que el *Sistema 1* se encontraba en sus inicios, demostrando su propia naturaleza y haciendo de la supervivencia el elemento clave. Con la práctica seguida y prolongada de otro tipo de actividades mentales, el *Sistema 1* se agiliza y responde de manera más automática, dando como resultado la habilidad de asociar ideas, al igual que adquirir habilidades sociales y como estas se pueden interpretar y entender.

Con el paso del tiempo, los conocimientos que la persona va almacenando en su memoria, son rápidamente accesibles sin intención y sin esfuerzo para el *Sistema 1*, dándose así respuestas automáticas, las cuales en ocasiones pueden llevar al error como se hablará más adelante.

2.2. SISTEMA 2

Las operaciones mentales de las que se encarga el *Sistema 2* tienen una base en común, la necesidad de atención. Es decir, si se perturba la atención en una tarea donde el *Sistema 2* está presente, este deja de involucrarse en el desarrollo de la misma. Se adjunta a continuación una tabla de las tareas propias del *Sistema 2*:

- Estar atento al semáforo de un STOP.	- Contemplar atentamente a un mago en su espectáculo.
- Buscar en el archivo de la memoria un ruido sorprendente e identificarlo.	- Identificar la voz de una persona conocida entre la multitud.
- Buscar entre la multitud a un hombre con el pelo blanco.	- Caminar más rápido de lo habitual.

- Observar un comportamiento adecuado en una situación social.	- Contar en cuantas ocasiones aparece la letra A en este capítulo.
- Comparar productos antes de comprarlos y saber cual es mejor.	- Maniobrar con el coche en una plaza de garaje estrecha (excepto los aparcacoches).
- Dar el DNI a alguien.	- Realizar la declaración de la renta.
- Comprobar la validez de un argumento lógico.	- Adopción de conjunto de tareas.

Tabla 1.2: Tareas del Sistema 2

En la anterior tabla se puede ver que todas son situaciones en las que es necesario prestar atención para realizarlas; si uno no está preparado o no dedica la atención adecuada, estas tareas se harán de manera errónea o no se realizarán en ningún momento. Aun así, esta capacidad de atención es limitada, y cuando se tiene conciencia de que la atención falla, el comportamiento social se acaba limitando, dando lugar a fallos y errores del *Sistema 2* en sus funciones.

Un claro ejemplo de que el *Sistema 2* comete errores una vez se rebasa el límite de la atención es el experimento expuesto por Christopher Chabris y Daniel Simons en el libro *El Gorila invisible* (2010): el experimento consistía en la grabación de un breve video donde dos equipos de baloncesto encestaban la pelota en la canasta, uno de los equipos vestía camiseta blanca, mientras que el otro llevaba camiseta negra. Los espectadores del video debían de contar el número de tantos obtenidos por el equipo de camiseta blanca, ignorando a los jugadores de camiseta negra. La tarea que se les mandó era difícil y absorbente. A la mitad del video, una mujer disfrazada de gorila cruza el campo, golpeándose el pecho y desaparece. La aparición de el gorila dura tan solo nueve segundos. Miles de personas han visualizado la grabación y alrededor de la mitad de los espectadores no notaron nada extraño. La tarea que tenían que realizar continuamente (con la instrucción de ignorar al otro equipo) los volvió ciegos ante la aparición del gorila. Si alguien hubiese visualizado el video sin ninguna tarea encomendada no se le habría pasado por alto en ningún momento la aparición de este.

Se demuestra con este experimento que el *Sistema 1* es el encargado de mirar y orientar la atención de una manera automática, pero depende de la asignación que se dé a esa atención del estímulo relevante. Lo más reseñable de los resultados de este

estudio fue que la gente encontraba sus resultados muy sorprendentes e incluso, aquellos que no vieron al gorila, mantenían la idea de que este no había aparecido cuando se contó el resultado final. No se imaginaban no haber visto algo tan sorprendente. De este experimento, los autores ilustraron los siguientes hechos: “se puede estar ciego para lo evidente, y ciegos además para nuestra ceguera”.

2.3. INTERRELACIÓN Y CONFLICTO

Tanto el *Sistema 1* como el *Sistema 2* están siempre en funcionamiento, pero la intensidad con la que funcionan los dos sistemas es diferente. El *Sistema 1* tiene un funcionamiento continuo y automático, mientras que el *Sistema 2* se podría decir que vive en reposo, realizando un mínimo esfuerzo hasta que es requerido por su compañero. Es decir, el *Sistema 1* comunica impresiones, intuiciones, intenciones y sensaciones al otro sistema, el cual decide aprobarlas o no. En caso afirmativo, el *Sistema 2* toma esas impresiones como creencias transformándolas en acciones voluntarias de manera automática.

En otras ocasiones si el *Sistema 1* encuentra algún problema la automaticidad de este se ralentiza, teniendo que dar solución el *Sistema 2* a través de un procedimiento más detallado y preciso, para así poder alcanzar la solución del problema. Explíquese esto con un ejemplo: ante un problema de matemáticas, el *Sistema 1* resolvería la multiplicación 2×1 automáticamente sin necesidad de ayuda del *Sistema 2*; pero ante la operación 71×73 sería entonces el *Sistema 2* quien lo resolviese de una manera más detenida y precisa. La mayoría de las cosas que las personas realizan y piensan se originan en el *Sistema 1*, pero es el *Sistema 2* quien toma el control cuando la situación se dificulta, teniendo él la última elección. Se podría ver al *Sistema 2* como un flotador salvavidas del *Sistema 1*, puesto que es este el que toma las decisiones ante un error o a la hora de realizar un excesivo esfuerzo.

Se puede ver entonces como estos dos sistemas funcionan en una clara simbiosis, ayudándose el uno del otro ante los estímulos que se reciben. Además, los dos sistemas destacan por su gran eficacia, donde el esfuerzo es minimizado y la ejecución se optimiza. Sin embargo, el *Sistema 2* funciona autónomamente sin su compañero en los trabajos vitales donde se necesita mayor esfuerzo y actos de autocontrol, en lo que los impulsos del *Sistema 1* han de ser dominados. Pero no todo es perfecto, el *Sistema 1* peca de realizar sesgos, errores sistemáticos que repite en

circunstancias específicas que son imposibles de neutralizar. Hay que dar vital importancia a estos sesgos y errores.

Como se introducía en el apartado anterior, la simbiosis de los dos sistemas no es perfecta, dándose en ocasiones problemas a la hora de analizar y clasificar la información que se recibe. Daniel Kahneman en su libro *Pensar rápido, Pensar despacio* (2011) ilustra el siguiente ejemplo de como se cometen estos fallos:

Primero, hay que recorrer de arriba abajo ambas columnas diciendo si cada palabra está impresa en minúsculas o en mayúsculas. Cuando finalice, vuelva a recorrer las dos columnas diciéndose si cada palabra está a la izquierda o a la derecha del centro; pronuncie las palabras <<IZQUIERDA>> o <<DERECHA>>:

	mayúscula
IZQUIERDA	minúscula
izquierda	MINÚSCULA
derecha	mayúscula
DERECHA	MAYÚSCULA
DERECHA	Minúscula
izquierda	MINÚSCULA
IZQUIERDA	mayúscula
derecha	

Figura 1.3: Ejemplo Kahneman (2011)

La reacción automática que aporta el *Sistema 1* con la intención de controlar esa automaticidad del *Sistema 2* es un conflicto común en las personas que se repite constantemente. Quien finalmente acaba resolviendo estos problemas es el *Sistema 2*, el cual tiene la función de controlar los impulsos producidos por el *Sistema 1*.

Otro error que suele repetirse en los sistemas y que tiene su base en la autonomía del *Sistema 1* es la conocida ilusión de *Müller-Lyer* (1889), (Figura 1.4.). A primera vista, el *Sistema 1* automáticamente lleva a pensar que la línea superior es mayor. Por ello, lo más conveniente sería el desconfiar de las impresiones resultantes de este sistema, ya que lo más racional para salir de dudas sería medir las dos líneas y ver que ambas son iguales. Los errores asociados al *Sistema 1* no solo pueden tener una naturaleza visual como en este caso, los errores del pensamiento intuitivo también son comunes y difíciles de prevenir. El encargado de solucionar estos errores es el *Sistema 2* a través de un control reforzado e intenso, pero esta práctica de manera

continuada llegaría a ser agotadora para la persona y el buen funcionamiento de su pensamiento. Entonces, lo más recomendable sería identificar y analizar este tipo de respuestas en otras personas y no en uno mismo, para así poder evitar errores a la hora de socializar.

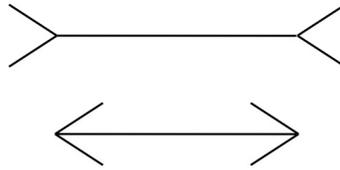


Figura 1.4: Ilusión Müller-Lyer

2.4. EL RESULTADO

Una vez ilustrada la idea de cuales son los pilares que rigen en la mente humana, cuales son sus tareas y sus funcionamientos, se intentará aclarar el resultado final. Los pensamientos e ilusiones que surgen de la simbiosis entre sistemas son una clara imagen del comportamiento y de las actitudes del ser humano a la hora de relacionarse con su entorno.

El cerebro se mantiene en constante actualización y consciencia, analizando el entorno y respondiendo a preguntas clave: ¿Va todo bien? ¿Hay peligros a nuestro alrededor? ¿Alguna novedad? Esta evaluación automática se da por parte del *Sistema 1*. Las respuestas a estas preguntas automáticas que se dan en el *Sistema 1* son indicadores de que todo va bien, de que la naturaleza del cerebro sigue su curso; es decir, es un pensamiento de autodefensa heredado de los antepasados primitivos, donde la subsistencia era algo básico. Para Kahneman, uno de los indicadores más importantes de que todo va bien en la mente es la *facilidad cognitiva*. Este signo de correcto funcionamiento es el responsable de la falta de atención y esfuerzo; es decir, la facilidad cognitiva es contraria al *Sistema 2*, el cual funcionaría en casos de *tensión cognitiva*. Ilústrese esto con el siguiente ejemplo:

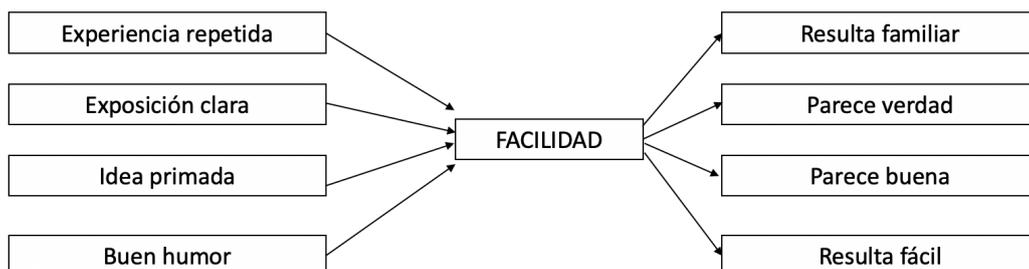


Figura 1.5: Causas y consecuencias de la facilidad cognitiva (Kahneman, 2011)

La facilidad y tensión cognitiva regulan el estado de ánimo y las acciones de la persona de manera directa. En el caso de la facilidad cognitiva, la persona se encontrará en un buen estado anímico, donde hay una mayor confianza en las intuiciones cuando la situación es percibida como cómoda y familiar, además los pensamientos que se dan en esta situación son volubles e insustanciales. Por el contrario, en caso de tensión cognitiva, la persona se encontrará en alerta, dedicándole más esfuerzo a la tarea que se realiza, por ende, la creatividad y la intuición disminuiría. Estas dos situaciones se pueden extrapolar a las tareas básicas con las que se han relacionado los dos sistemas: si el terreno está en calma, prima el *Sistema 1*; pero si algo requiere más esfuerzo es tarea del *Sistema 2*.

Son muchos los estudios y experimentos que muestran como estos estados de los dos sistemas, la facilidad y la tensión cognitiva, hacen jugar malas pasadas a la persona a la hora de analizar una información. Estas situaciones anteriormente mencionadas dan lugar a ilusiones no solo visuales sino ilusiones en la memoria, la cual es moldeable por éstas, y al pensamiento. Véase un ejemplo de como los sistemas pueden generar otro tipo de ilusiones:

La Guerra Civil Española estalló en 1937

La Guerra Civil Española estalló en 1935

Los datos enunciados anteriormente con una gran similitud son erróneos (la Guerra Civil Española empezó en 1936). Pero los experimentos realizados con ejemplos de este tipo han demostrado que, a la hora de elegir una de las opciones, la gente decide escoger la primera opción, ya que parece ser más persuasiva al estar resaltada. Esto es un claro ejemplo de ilusión de verdad: el resaltar una información o dejarla más clara hace que el *Sistema 1*, con sus impresiones, automáticamente se fije en ella y la tome como cierta.

Una vez ilustrados estos ejemplos surge la siguiente pregunta: ¿Cómo fiarse realmente de las impresiones del *Sistema 1*? Para evitar estos errores resultantes de la automaticidad, véase otra vez la Figura 1.5.: hay que analizar si se experimenta una sensación de facilidad cognitiva y ver si está vinculado a la lógica o a la asociación de otras creencias que se tengan; la sensación de facilidad o tensión tiene múltiples causas y es difícil de aislar.

Los problemas que crea la simbiosis de los dos sistemas en ocasiones afecta a la manera en que se asocian las ideas. La maquina asociativa representa ideas activas solamente. Es común que, a la hora de contar un recuerdo, la persona rellene automáticamente las partes vacías con un cierto sentido en relación a la historia que se cuenta, es aquí donde el pensamiento realiza coherentemente una unión de hechos que no es totalmente cierta. La explicación a esto se da ya que es el *Sistema 1* quien crea una historia, una percepción con las ideas activas en ese momento, pero deja de lado la laguna de la información que este no tiene. Esto quiere decir que el *Sistema 1* rellena los huecos que faltan para que tenga coherencia la historia.

Este salto de conclusiones es una evidencia de las limitaciones del *Sistema 1* y del *Sistema 2*, los cuales delimitan el pensamiento intuitivo. Para ilustrar esta idea, Daniel Kahneman y su compañero Amos Tversky (2011) recogieron el término *WYSIATI* (*‘What you see is all there is’*), es decir aquello que se ve es todo lo que hay: el *Sistema 1* no tiene sensibilidad ante la cantidad y cualidad de la información de la que resultan las intuiciones e impresiones. Para que se de una buena historia, no tiene que haber sido completada por la mente, sino que debe tener una buena base de información. El *WYSIATI* ayuda a que la coherencia y la facilidad cognitiva logre una afirmación correcta, pero también ayuda a explicar sesgos de juicio y de elección:

- La excesiva confianza: en el *WYSIATI* cuenta la confianza subjetiva. La confianza de las creencias de los individuos depende de la cualidad de la historia, aunque aquello que ven sea muy poco. Además, el sistema asociativo se decide de un modo coherente donde la duda y la ambigüedad quedan suprimidas.
- Los efectos marco: una misma información, presentada de manera diferente, provoca emociones diferentes. Al verse una sola información, el resto de ideas se transparentan, quedando esa única información que se revive como la única existente.
- La tasa base ignorada: una vez más, lo que se percibe es lo que hay. Los hechos estadísticos, aquello que es más común se hace único y se considera totalmente cierto. Por ejemplo, el 83% de personal de enfermería son mujeres. A la hora de hablar del personal sanitario de esta rama, se piensa que es una mujer, ignorándose el 27% el cual puede ser un hombre.

El *WYSIATI* también conduce a la creación de los juicios. El rostro de una persona ofrece datos que evalúan el carácter de la misma. La expresión facial, ya sea una persona risueña, triste, enfadada, proporciona información que se utilizará para analizar las intenciones de la persona. Y estos juicios e impresiones son los que acaban rigiendo la relación social en una conversación.

Una vez ilustrados todos los ejemplos anteriores, hay que darse cuenta de que la fiabilidad del funcionamiento de los dos sistemas, tanto el *Sistema 1* como el *Sistema 2* no es perfecta. Errores de juicios, facilidad y problemas cognitivos, *WYSIATI*, completar automáticamente información sin comprobarla, errores a la hora de completarse ambos sistemas, y un largo etcétera hacen que la información que la persona recibe no sea cierta. Es esta alteración de la realidad la que conduce a la persona a errar en el momento de la socialización: falsas creencias creadas por la mente de uno mismo conducen las decisiones y la actitud de la persona. ¿Cómo afecta esto en un proceso negociador? Esa es la respuesta que se busca en este proyecto. Es difícil controlar estos errores intrínsecos a la persona resultantes de los dos sistemas, por lo que es más fácil localizarlos y darles respuesta en terceras personas. Por ello, las técnicas de negociación han de recoger este enfoque erróneo de la persona para poder maximizar sus negociaciones notablemente, evitando así problemas, abandonos o procesos tediosos.

3. SOBRE LA CONFIANZA EN LAS ACCIONES.

Una vez analizado el funcionamiento básico de la manera de pensar de las personas, hay que centrarse en como esos pensamientos afectan en su día a día y en como estos influyen en sus actuaciones.

Con el paso de los años, la psicología cognitiva (la cual es básica para estos estudios), ha avanzado notablemente. Numerosos autores coinciden en que el funcionamiento de la mente acaba siendo explicado por dos causas, la confianza exagerada de la persona y el azar del mundo que la rodea.

- Un ejemplo general de ilusión es la confianza exagerada. Si se presta mayor atención al contenido que a la fiabilidad de los mensajes, se acaba adoptando una visión más simple y coherente de la información. Dar por hecho conclusiones es una práctica común que se da en la imaginación, siendo más segura de lo que realmente es.

- Las estadísticas dan lugar a multitud de datos que parecen tener una explicación causal, pero esto es erróneo. Muchos hechos que suceden son resultado del azar, incluso a la hora de realizar muestreos, no pudiendo dar explicaciones causales a acontecimientos aleatorios.

3.1. ANCLAJES

Con el paso del tiempo, expertos como Daniel Kahneman, Amos Tversky o Adam Galinsky han identificado un fenómeno cotidiano e importante conocido por *efecto ancla*. El *efecto ancla* tiene lugar en el momento en que una persona da un valor particular a una cantidad desconocida antes de estimar esa cantidad. Esto ilustra uno de los resultados más fijos y fiables de la psicología experimental. Véase esto con el siguiente ejemplo: si alguien se pregunta si Gandhi tenía más de 104 años cuando murió, terminará haciendo una estimación más alta de la edad a la que murió de la que habría hecho si esa pregunta ancla hubiera hablado de 35 años (Kahneman, 2011).

Daniel Kahneman y su compañero Amos Tversky, demostraron por primera vez con uno de sus experimentos en un artículo de la revista *Science* y recogido en su libro *Pensar rápido, Pensar despacio* (2011) que los juicios de la gente estaban incluidos en un número no informativo. Con el paso del tiempo, otros investigadores, completando los estudios de Kahneman, dieron con que son dos procesos diferentes los que producen el *efecto ancla*, uno en cada sistema: en el *Sistema 2* se da un proceso deliberado de ajuste; mientras que el anclaje que se da en el *Sistema 1*, a través de una manifestación automática ocurre un *efecto priming*: las respuestas de un individuo pueden ser influenciadas por estímulos de manera inconsciente.

Los efectos del anclaje han sido estudiados en relación a los juicios y elecciones que se dan a la hora de realizar tareas donde es el *Sistema 2* quien acaba completándolas. No obstante, este sistema se basa en información obtenida de la memoria a través de un proceso involuntario y automático de su compañero, el *Sistema 1*. Por esto, el *Sistema 2* tiene una mayor susceptibilidad a la hora de recibir información sesgada de las anclas, siendo dicha información más fácil de extraer; además, el *Sistema 2* no tiene conocimiento ni control sobre el efecto del mismo, como se puede ver en el ejemplo de Gandhi anteriormente mencionado. Una vez expuesto ante anclas aleatorias y absurdas, se niega la información inútil, aunque haya podido influir en sus estimaciones que finamente son erróneas.

El anclaje es resultado directo de la activación asociativa (*WYSIATI*), mientras que la veracidad y credibilidad de la información carecen de importancia. El efecto de las anclas aleatorias es un caso extremo de este fenómeno, ya que la aleatoriedad de las anclas no da ninguna información real. Uno es consciente del ancla, prestándole atención, pero no se puede identificar hasta que punto este ancla guía y condiciona el pensamiento. Esto también sucede con el *efecto priming* donde los comportamientos y pensamientos de la persona pueden ser influidos por estímulos aleatorios a los que no se presta atención y de los cuales no se es consciente. Es decir, tanto los anclajes como el *efecto priming* están influidos por el entorno que rodea a la persona en ese momento mucho más que lo que se conoce o se quiere saber.

¿Qué sucede si un experto en una materia es el encargado de utilizar un ancla? Es de suponer, que una persona cultivada en un tema concreto con experiencia y conocimiento de causa evite estas asociaciones automáticas. Al tratarse de un experto la veracidad y credibilidad del mismo serían intachables. Paul Slovic con sus estudios en *La percepción del riesgo* (2000) observó que la gente común es más susceptible a los riesgos que los expertos. Por esto, es contrario a la idea de la eficacia de los expertos. Cuando los expertos y la gente común no coinciden en las prioridades, según Slovic *cada parte debe respetar las ideas y la inteligencia de la otra*, pudiendo ser que el experto este equivocado ante su decisión.

3.2. REPRESENTATIVIDAD, ESTADÍSTICA E INTUICIÓN

Las estadísticas dan lugar a multitud de observaciones que parecen tener una explicación causal, pero esto es erróneo. Muchos hechos que suceden son resultado del azar, incluso a la hora de realizar muestreos y sus posibles accidentes; por ello, las explicaciones causales de los acontecimientos aleatorios son realmente falsas.

La probabilidad por representatividad, en cambio, da una serie de ventajas a la hora de observar la realidad: las impresiones intuitivas son más exactas de lo que serían las estimaciones posibles. Estos errores pueden deberse a un fallo del *Sistema 2*, ya sea por ignorancia o por pereza (no hay que olvidar que el *Sistema 2* es el más perezoso, dejando de lado la automaticidad que caracteriza al otro sistema). Explíquese esto con los siguientes ejemplos:

¿Cuál de estas dos situaciones tienen una mayor probabilidad de ocurrir?

1. En años venideros, España se verá afectada por inundaciones masivas en las que morirán ahogadas más de 200 personas.
2. Algún día del próximo año, en Asturias caerán nevadas que causarán un deshielo en que morirán ahogadas 2000 personas.

La opción de las nevadas de Asturias tiene un escenario más creíble que las inundaciones de España, aunque su probabilidad es menor, ya que los juicios de la probabilidad dan un valor más detallado en esa lógica.

¿Qué alternativa es más probable que se escoja?

- | | | |
|-------------------------------|---|---|
| 1. Berta tiene un coche. | Y | 1. Jorge es enfermero y está de vacaciones. |
| 2. Berta tiene un coche rojo. | | 2. Jorge es enfermero |

Aún teniendo las dos preguntas la misma estructura lógica, las alternativas a escoger son aquellas que tienen más información (*Berta tiene un coche rojo y Jorge es enfermero y está de vacaciones*). Es decir, el añadir detalles a las preposiciones hacen que el mensaje sea más persuasivo, aumentando la probabilidad de los mismos.

Otros errores comunes que pueden guiar la veracidad de la persona son los conocidos estereotipos. Los estereotipos tienen una connotación negativa en la mayoría de las culturas, pero a la hora de analizar la confianza de las acciones, hay que quitar la negatividad de este sesgo. Es el *Sistema 1* quien representa las categorías como normas y ejemplos según un prototipo. Cuando estos prototipos se vuelven categorías sociales aceptadas por el resto de la población, las representaciones se convierten en estereotipos, ya sean verdaderos o falsos. Son una manera de pensar categóricamente. Véase un ejemplo para entenderlo mejor: los oficiales de policía del estado de Nueva York: hay muchos tipos de policías en todo el mundo, pero la imagen del policía neoyorkino que se conserva en la memoria de la mayoría de las personas es una representación ya normalizada. Cuando la mente se opone a un estereotipo, se da una oposición moral loable, teniendo esto un coste alto para ella.

Por todo esto, la representatividad y la estadística en relación a la realidad que se percibe no es siempre cierta, de hecho, es común que las personas se sorprendan notablemente con un resultado de hechos estadísticos. Tal es esa impresión que, según estudios, la persona es capaz de contarla a sus conocidos; aunque esta no signifique realmente que su concepción del mundo haya cambiado. Sin embargo, si la persona es la que se sorprende de su propio comportamiento, el aprendizaje sea más productivo.

Otra tarea que se da en la mente de las personas es el predecir e intuir hechos y situaciones. Es la máquina asociativa la que tiene por tarea el dar coherencia a las predicciones y las evidencias extremas perceptibles en las que se basan, dándose así la intuición. Una tarea principal del *Sistema 1*, como ya se ha visto, es el generar juicios en los que la confianza es excesiva, esta confianza se determina por la coherencia de la historia que se cuenta partiendo de la evidencia. Por ello, las intuiciones generan predicciones demasiado extremas a las que uno se inclina a confiar excesivamente en ellas, pudiendo esto causar problemas.

3.3. ILUSIONES

Las ilusiones también denotan la realidad y las observaciones que la persona recibe en el entorno. Para hablar de ilusiones se debe hacer referencia a Nassim Taleb, filósofo, financiero, estadístico y psicólogo. En su libro *Cisne Negro* (2007) dio por primera vez noción al término '**falacia narrativa**', este término ilustra como las historias dudosas que han sucedido en el pasado, son el resultado de crear opiniones que tienen la persona sobre el mundo que la rodea y los deseos que se tienen del mismo. Las personas buscan dar sentido a su mundo y por ello se dan las falacias narrativas. Un ejemplo recogido por Rolf Dobelli en *El arte de pensar* (2011) ilustra la idea de *falacia narrativa*:

“¿Cuál de las dos historias siguientes se recuerda mejor?

A) El rey se murió y la reina se murió.

B) El rey se murió y después la reina se murió con el corazón destrozado por la pena.”

Se recuerda mejor la opción B, siendo la historia A un relato demasiado simple, mientras que la opción B da sentido a los hechos, tiene más detalles; Aun siendo

más fácil de recordar la historia A, de la información, en realidad la historia A debería ser más fácil de almacenar.

Otro autor que busca entender el mundo de las ilusiones resultantes de los sistemas y su composición es Philip Rosenzweig, que se acerca al mundo empresarial para analizar la realidad a percibir dentro de la organización. En su libro '*The Halo Effect*' (2007) ilustra la demanda de certeza ilusoria tal como se muestra en la literatura empresarial: las historias de ascensión y de caída de los individuos, compañías reales, análisis de diferencias entre empresas exitosas y menos exitosas. Estas historias recogidas en su libro son raramente útiles a la hora de sacar información. Rosenzweig explica el significado del *efecto halo*: el cual hace invertir la relación de causalidad hacia atrás. En sus ejemplos, la empresa que fracasa por que su jefe es una persona rígida es un error, en verdad, es que el empresario es rígido por que su empresa fracasa. Esto es un claro ejemplo de como nacen las ilusiones de entendimiento.

El *efecto halo* junto al sesgo del resultado sientan las bases de las obras donde sus autores dan alguna moraleja operativa del éxito empresarial, de buscar buenas prácticas en la gestión empresarial, las cuales son fructíferas dando unos buenos resultados. Esto a fin de cuentas son ilusiones, venta de humo que buscan maximizar el beneficio de los propios autores. Por eso, se ha de abandonar estas percepciones irreales y poner una base más teórica a estos casos, a través de un buen conocimiento de la mente y de como esta funciona. No obstante, no hay que olvidar la importancia del factor suerte; la presencia del azar hace que la regularidad de los patrones que estas teorías defienden sean ficciones que pueden o no ocurrir.

El salto a las conclusiones a partir de una escasa evidencia es una práctica común en el *Sistema 1 (WYSIATI)*. Como resultado de la confianza, la coherencia subjetiva se basa en las opiniones, que acaban cobrando sentido por que son el *Sistema 1* y el *Sistema 2* quienes la han construido. Es la confianza, ya sea por exceso o por defecto la encargada de regir las ilusiones que la persona tiene. El creer que se entiende realmente el pasado es una ilusión que fomenta el exceso de confianza, debido a la capacidad que los sistemas tienen de percibir el futuro. Cuando se estima algo, uno se basa en la información que recuerda, construyendo una historia coherente donde esa estimación tiene sentido. Por ello, actuar sobre la base de unos conocidos supuestos es, en muchas ocasiones, la solución perfecta.

La confianza de percibir la realidad lleva a hablar de los logros y los fallos que son resultantes de la intuición. Aquellos que saben más son los que predicen la realidad ligeramente mejor y no aquellos que saben menos; pero con aquellos que saben más, hay que tener mayor cautela y no fiarse de ellos. La persona que tiene más conocimientos en un tema desarrolla una ilusión de su capacidad mejorada, dando lugar a un exceso de confianza poco realista, lo cual puede generar errores. Malcolm Gladwell, en su *best seller Inteligencia intuitiva* (2005) ilustra la idea del fallo de los expertos. En sus artículos demuestra como unos entendidos en arte dan por cierta una obra de arte la cual acaba siendo falsa. Describe Gladwell un verdadero fracaso de la intuición. Otro claro ejemplo histórico de los fallos de la inteligencia intuitiva es la elección del presidente estadounidense Warren G. Harding: para los ciudadanos estadounidenses sus características físicas se correspondían con la imagen de un líder fuerte, por lo que le eligieron para el puesto.

Es el experto en el estudio de las decisiones, Herbert Simon (1947), quien define la intuición de la siguiente manera: 'la situación ofrece la ocasión; ésta ofrece al experto acceso a información almacenada en la memoria, y la información da la respuesta. La intuición no es ni más ni menos que el reconocimiento'. Como resultado de esta definición, hay que entender que el misterio de saber sin saber no es un aspecto distintivo de la propia intuición, sino es una norma de la vida mental, de los dos sistemas.

Hay que recalcar que los errores de predicción son algo inevitable debido al azar, al mundo impredecible. Además, la excesiva confianza no puede servir de indicador de acierto, ya que una confianza escasa puede tener más valor informativo que otra. El ser experto no es poseer una sola aptitud, sino tener un conjunto de aptitudes, destacando en unas materias concretas, pero seguir siendo un principiante en el resto de ellas, buscando siempre una retroalimentación.

El conocimiento directo de aquello que tiene lugar en la mente es escaso, por ello nunca se sabe si se puede haber hecho un juicio o una toma de decisiones diferentes en circunstancias diferentes. Una fórmula matemática por ejemplo no presenta nunca este problema, pero aquello subordinado al azar sí, aún teniendo la misma información, en diferentes situaciones se pueden dar diferentes respuestas. Además, cuando esa información es percibida como escasa, la mente destruye esa validez.

4. SOBRE LAS PROPOSICIONES DE LA ELECCIÓN

Es importante analizar, desde el punto de vista teórico de la mente, las actitudes del ser humano ante las opciones arriesgadas que se le presentan a lo largo de su vida. Algo que es inocuo a toda elección importante que se realice es que dicha elección va emparejada de una incertidumbre; pero algo está claro en esta incertidumbre, la mayoría de los seres humanos aborrecen la posibilidad de recibir lo menos posible, es decir escapan del posible riesgo.

4.1. RIESGO

Las palabras emocionalmente cargadas son captadas por los sistemas de diferentes maneras : si son palabras atemorizantes, se reciben con mayor velocidad que si fuesen buenas palabras . Aunque no haya una amenaza real, el *Sistema 1* coge el recuerdo de un suceso desagradable como algo que le amenaza. Son las impresiones y los malos estereotipos los que se forman con mayor rapidez y aquellos que son más resistentes a las refutaciones.

David Kahneman en su obra recoge el concepto de '*aversión a la perdida*', siendo ésta una de las aportaciones más importante que se han dado de la psicología a la economía conductual. La aversión a la pérdida es una de las muchas manifestaciones del predominio de la negatividad en la persona, se explica con que lo negativo anula a lo positivo en muchas formas. La aversión a la perdida se refiere entonces a la fuerza relativa de dos acciones: uno se mueve más para evitar las perdidas que para obtener ganancias; los dos motivos no son igual de fuertes, primando la negatividad.

La aversión a la perdida es algo común a la naturaleza humana; incluso los animales se esfuerzan más por evitar las perdidas que por obtener triunfos. Este principio explica el éxito de los animales defensores.

Las intuiciones que determinan la elección de la persona nacen en el *Sistema 1*, y su única base moral es la preferencia de conservar y la aversión a perder. Un mismo problema dependiendo del modo en que se enmarque, tendrá respuestas contradictorias. Como se ha visto una y otra vez, la elección importante viene encauzada por aspectos insignificantes.

4.2. MARCO Y REALIDAD

En el ámbito filosófico, las creencias y las preferencias están ligadas a la realidad que percibe la persona, lo contrario que sucede en el ámbito psicosocial. Por ello, a la hora de realizar una elección, se debe identificar qué es el marco.

El marco es la influencia de las creencias y preferencias de una persona a la hora de tomar una decisión. Estudios de marcos mediante imágenes de la actividad neuronal revelaron que la emoción que suscita una palabra influye en la decisión de elección final de la persona. Para la persona, las pérdidas provocan sentimientos más negativos que las ganancias, por ejemplo, la gente está más predispuesta a renunciar un descuento que a elegir de pagar un recargo.

Para hacer un cambio de marco (elección), se requiere un gran esfuerzo como resultado de las características específicas del *Sistema 2*, a no ser que la persona tenga una razón obvia de peso para cambiarlo. Por ello, las preferencias están más ligadas al marco (de creencias y preferencias) que a la realidad en sí misma.

4.3. CONFLICTO DE INTERESES

Los gustos y las decisiones están moduladas por los recuerdos, los cuales están registrados y ordenados por la memoria, aunque a veces esta comete errores. Este recuerdo, aunque no sea exacto ni preciso, determina la evaluación final a la hora de elegir. Las personas tienen preferencias de elección, tendiendo a olvidar la duración de las experiencias pasadas y priorizando la intensidad con que estas se han vivido. El recuerdo sirve como guía a la elección cuando se decide repetir o no una experiencia. La memoria que deja de lado la duración no generara una buena guía a la elección. Este conflicto de intereses entre la experiencia y el recuerdo (podría verse como una lucha entre dos 'yo' internos), es el que acaba tomando la decisión final de la persona.

Estos conflictos de intereses no solo tienen una razón natural dentro de la mente, sino que hay aspectos de la vida de la persona, como pueden ser la educación recibida, nivel económico, religión... que producen efecto en la evaluación de la vida personal, sin tener esto que coincidir con la experiencia real vivida. El estado de ánimo de la persona que viene determinado por una multitud de sentimientos positivos (entrega, felicidad, amor, alegría...) y emociones negativas (vergüenza, decepción, enojo, etc.),

las cuales conviven juntas en un momento puntual, depende del temperamento y del contexto específico en que se encuentra.

Es el tiempo uno de los pocos aspectos de la vida sobre los que el ser humano tiene control. Por ello, la adaptación a una situación sea esta buena o mala, consiste en gran parte en pensar menos en ella evitando así el conflicto de intereses. Dar mayor peso a un determinante puede hacer que uno se equivoque en el juicio final. Para el grueso de la población, un parto de 24 horas es mucho peor que uno de 6 horas; y el estar 6 días de vacaciones es mejor que estar 3 días. En estos dos ejemplos se ve que se da más importancia a la duración que a la intensidad del episodio. Lo realmente importante a la hora de estimar de manera intuitiva es la mejora o el deterioro progresivos de la experiencia y el estado de la persona.

Son las malas elecciones que se derivan de errores de predicción, aquellas que predisponen a la persona a realizar actuaciones exageradas. Un sesgo favorable de experiencias al principio es una situación ilusionante, pero con el paso del tiempo acaba perdiendo atractivo. Un episodio vivido viene representado por momentos, ya que la duración queda en el olvido. El error de prestar atención a un momento seleccionado lleva a olvidar lo que sucede en otros.

5. SOBRE LA CONCLUSIÓN DE LA MENTE

Este capítulo sirve de síntesis de todo lo anterior. Se explica y se relata como la simbiosis de los dos sistemas tiene un papel protagonista en la manera de pensar, decidir, actuar, evaluar y de todas las percepciones que tiene una persona.

- Resúmanse una vez más las tareas de sendos sistemas: partiendo de la idea de que los dos sistemas no existen físicamente, sino que es una manera de explicar el funcionamiento del cerebro a través de un sentido intuitivo. Una muestra física de como los sistemas de la mente se manifiestan en la persona es la atención centrada en la tarea, la dilatación de las pupilas en la misma y como se ejecuta una actividad.

El *Sistema 2* se puede concebir como el yo de la persona, la manera que uno piensa que es. Esto viene dado por ser el encargado de hacer los juicios y las elecciones, aprobando o racionalizando ideas y sensaciones generadas en su sistema compañero. Podría parecer que el *Sistema 2* y el *Sistema 1* son enemigos íntimos

enfrentados, pero no, su semiperfecta simbiosis hace también que la persona esquive muchas ideas locas e impulsos inapropiados que se pueden dar. Pero el *Sistema 2* posee capacidades limitadas y con ellas, el acceso al conocimiento que tiene. Cuando la persona comete errores, no siempre se puede pensar razonadamente y esos errores que se tienen no son resultado a las intuiciones o errores de juicio del *Sistema 1*, sino que son debidos a que su *Sistema 2* no puede realizar su tarea de mejor manera.

Es el *Sistema 1* junto a sus errores de juicio y de elección intuitivos el origen de muchos de los errores que la persona realiza a lo largo de su vida, pero no solo de errores si no de la mayoría de aciertos que se dan a lo largo de la vida, siendo estos últimos más numerosos. El *Sistema 1* funciona como el guía de pensamientos y acciones rutinarias del día a día de una persona, destacándose entre todas sus tareas la memoria asociativa. El esquivar una gran piedra en el camino, hasta calmar a una persona con un ataque de ira son habilidades adquiridas con la práctica gracias a este sistema, el cual ha ido desarrollando soluciones adecuadas a los desafíos que se ha ido encontrando a lo largo del tiempo. Es el entorno regular el que da la oportunidad de práctica y retroalimentación en la información que reciben los pensamientos y las acciones, siendo esto el elemento instructor del *Sistema 1* que da como resultado que las elecciones y juicios de carácter intuitivo sean siempre acertados de una manera rápida y automática. Esta automaticidad y rapidez característica del *Sistema 1* lo dota de una infinidad de límites de capacidad, es decir, cuando el sistema busca una respuesta a una pregunta concreta, simultáneamente genera otras respuestas relacionadas a otras preguntas similares, pudiendo sustituir esa respuesta por otra que haya encontrado con más facilidad. Esa respuesta elegida no es más sencilla para que sea escogida, sino que el sistema la tiene más accesible que el resto, ya que ha sido resuelta con mayor rapidez y fiabilidad.

Las respuestas dadas por la intuición aparecen rápidamente en la cabeza de una manera muy confiada, ya sea resultado de las aptitudes de la persona o de la heurística de la misma. En estos casos, el *Sistema 2* carece de habilidad de distinción entre una respuesta correcta o una respuesta heurística, por lo que su única posibilidad es reducir el ritmo de respuesta e intentar crear una respuesta propia, tarea la cual es bastante difícil para él.

Por otro lado, las recomendaciones que da el *Sistema 1* a su compañero son aceptadas solo con una mínima comprobación. Esto da la idea de que es el *Sistema 1* una fuente de respuesta errónea, siendo el padre de los errores y sesgos que la persona comete. Es verdad que el término *WYSIATI* (Kahneman, 2011) y la coherencia asociativa dan lugares a sesgos predecibles, a ilusiones cognitivas (como por ejemplo los anclajes del apartado 3.1.), además de un exceso de confianza. Una vez se hayan catalogado y analizado estos errores del *Sistema 1*, hay que buscar una posible solución a los mismos, surgiendo la pregunta de como mejorar estas decisiones y juicios; corregir esto es una tarea que requiere un arduo esfuerzo, resultado de la automaticidad y rapidez característica del *Sistema 1*. La forma de bloquear estas erratas del sistema es identificar y reconocer las señales que identifiquen ese fallo y entonces pedir ayuda al *Sistema 2*. Recuérdese el ejemplo de Müller-Lyer (figura 1. 4.): identificada la situación, uno no puede guiarse por la impresión de la longitud, ha de detenerse pensar y medir ambas líneas para ver cual es más larga. Este procedimiento que se ve fácilmente con ese ejemplo es el que menos aplica la persona en estos casos de errores cognitivos del *Sistema 1*. Estos comportamientos son más fáciles de identificar en una tercera persona que en uno mismo, por eso uno debe de estar atento a la información y contexto que le rodea.

- La racionalidad de los sistemas y sus respuestas genera una gran deliberación. Racionalidad se define restrictivamente como una especie de coherencia lógica, ya sea razonable o no, dejando a un lado a los seres humanos de esta definición. La irracionalidad connota ser impulsivo, emocional y terco. David Kahneman y Amos Tversky demostraron en sus estudios que las elecciones que hacen los humanos son irracionales; por esto defienden que el ser humano no está bien descrito en el modelo del agente social. Por ello, el ser humano necesita ayuda para hacer juicios acertados y también necesita ayuda para tomar buenas decisiones. La persona que cultive la racionalidad ha de trabajar la libertad y responsabilidad de sí mismo. La Escuela de Economía de Chicago, con su máximo representante Milton Friedman (1980), recogió la expresión para esta idea como *Libertad de elegir*.

Como se da en la naturaleza animal, y sin olvidar este rasgo de la persona, el ser humano también necesita encontrarse protegido frente a otros humanos que utilizan en su contra las debilidades, siendo resultante esto de la pereza del *Sistema 2* y los caprichos del *Sistema 1*.

- El *Sistema 1* es el encargado del pensamiento rápido; mientras que el *Sistema 2* es más lento, encargado del pensamiento que requiere un mayor esfuerzo, un lento controlador que motoriza al *Sistema 1* y ejerce un control del otro dentro de sus propias limitaciones.

De los recuerdos es encargado el *Sistema 2*, pero los diferentes rasgos con que se evalúan los recuerdos son característicos de la memoria como es el caso del olvido de la duración, que tiene su nacimiento en el *Sistema 1*. Por ello, las reglas que rigen la evaluación del pasado no son buenas para guiar la toma de decisiones, por que, para ellas, el tiempo no es importante, es decir, para la memoria, la duración carece de importancia. Es la creencia del bienestar la que otorga importancia a la duración, tratando todos los momentos de la vida de una persona, sean impactantes o no, de igual manera. Hay eventos que acaban teniendo más importancia que otros, sean o no memorables o importantes, pero esto no es del todo cierto. Las frases "Esto es un momento para recordar siempre" o "Siempre me voy a acordar de la importancia de esto" muy recurrentes para algunos, han de tomarse por erróneas, ya que por lo general acaban completamente en el olvido una década después, aún habiéndolas pronunciado con total sinceridad.

Hay que aclarar entonces, que los sistemas aún basándose en ideas pasadas y experiencias, no son un contenedor infinito de información. Por tanto, toda información que se tenga puede acabar en el olvido, dificultando así la respuesta de los sistemas ante ella dejándose así de lado la regularidad de respuesta.

Con todo esto claro, hay que centrarse en como todo lo anteriormente mencionado tiene un papel decisivo en los procesos de negociación además de analizar las tácticas que proponen algunos autores para alcanzar un buen resultado integrativo en una negociación, evitar errores comunes en un enfrentamiento racional y simplificar el proceso negociador para ser más conciso.

Daniel Kahneman y Amos Tversky (2011) ponen como idóneo ejemplo de pensamiento a las organizaciones. Estas son mejores que los propios individuos para la toma de decisiones. Al ser varias las cabezas pensantes de la organización, las ideas, pensamientos y procedimientos se analizan de manera conjunta y organizada, evitando así la posibilidad de riesgo que se daría entre los individuos. "Una organización es una factoría que manufactura juicios y decisiones" defienden.

La persona no es organización, esa individualidad, aunque complique las decisiones y juicios personales, se puede superar. Por ello, para alcanzar una buena decisión, que es de lo que esta revisión bibliográfica trata, Kahneman aporta una serie de etapas a seguir para llegar a buen puerto en la toma de decisiones y juicios de manera individual:

- Enmarcar el problema que se debe resolver.
- Obtener información relevante antes de tomar una decisión.
- Reflexionar sobre el marco e información del problema.
- Revisar todo lo anterior antes de llegar a una decisión final.

Además, hay que cuidar detalles como el lenguaje con su riqueza y complejidad, ya que este es esencial a la hora de lograr críticas constructivas; también quitar importancia a las etiquetas como por ejemplo: *efecto anclaje*, *coherencia excesiva*, y otras las cuales acaban creando sesgos, efectos y causas diferentes a las esperadas.

CAPÍTULO 2

6. SOBRE LO LLENO Y LO VACIO. ERRORES COMUNES

Una vez analizados los entresijos de la mente humana, como esta funciona y los resultados de respuesta que se dan a la hora de analizar las impresiones de la persona, toca centrarse en los tipos de negociaciones que tienen lugar entre las personas, ya sea aquellas negociaciones personales propiamente dichas o profesionales.

Lograr acuerdos en cualquier conflicto que se dé, si se entiende como trabajan las mentes de las personas involucradas, será una tarea más rápida y con menos problemas. Para ello, se busca evitar asuntos personales en los procesos de negociación, centrarse en un interés mutuo y generar opiniones en consenso de ambas partes para superar así los puntos de vista diferentes de ambos.

La mayoría de las negociaciones desembocan en la irracionalidad por causas como los sesgos, las falacias, errores de juicio y excesiva confianza, todos ellos originarios de las características de los dos sistemas que priman en la mente. Se busca así, una vez analizados los sistemas, poner la atención en la conducta de la otra persona desarrollando aptitudes que hagan reconocer las limitaciones de la misma; definiendo esta como empatía negociadora.

6.1. RACIONALIDAD NEGOCIATIVA

Es un hecho que toda persona a lo largo de su vida se vea involucrada en algún tipo de negociación: una transacción económica de compra-venta, amigos a la hora de decidir donde ir a comer; matrimonios sobre como decorar el nuevo dormitorio; niños para ver quien cuenta a la hora de jugar al escondite, vecinos sobre como pintar el rellano, organizaciones para ver en que nuevo mercado empezar a expandirse y países para delimitar sus nuevas fronteras. La negociación es un mundo real que, como el respirar, se encuentra a la orden del día.

Son numerosos los autores que se mojan a la hora de listar unas pautas para lograr este tipo de soluciones, pero para autores como Max H. Bazerman y su compañera Margaret A. Neal (1993), la eficacia de la negociación tiene unos límites psicológicos nacidos en las teorías de Daniel Kahneman (2011); estos autores buscan

dar soluciones de una manera racional y científica y no basar sus pautas en experiencias personales pasadas reguladas por el azar y sin rigor científico.

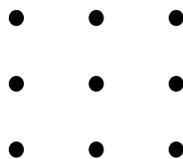
Para llegar a un buen acuerdo, se ha de buscar la mejor toma de decisiones dentro de las posibles para maximizar los intereses propios, pero no solo llegando a la aceptación, sino hay que saber cuando decir no en ese proceso. Esto es negociar racionalmente, el saber llegar al acuerdo más beneficioso y no a cualquier acuerdo.

Uno de los conceptos que estos autores mencionan como límite psicológico a la hora de negociar es la escalada irracional del conflicto. Las personas en numerosas ocasiones se portan de una manera incongruente con los intereses que tienen en la negociación. El seguir una acción inicial errónea (la propia escalada del conflicto) tiene consecuencias desastrosas, sobre todo un derroche económico, de tiempo y de energía. Por ello, la racionalidad sería un seguro para evitar malas consecuencias. La escalada viene determinada por factores psicológicos; al escoger una línea de acción, la percepción y el juicio se obcecan y es ahí donde se da la irracionalidad. Como se ha dicho anteriormente, el *Sistema 1* al carecer de sensibilidad ante la información que recibe se encarga de generar una excesiva confianza, lo que conduce a que los juicios que la persona genera sean automáticos y en muchas ocasiones erróneos, ya que no se han podido analizar calmadamente, relaciónese con el término *WYSIATI* de D. Kahneman (2011). Estos errores de irracionalidad conducen al término del mito del 'pastel entero' y su encadenada irracionalidad competitiva. Pensando en una subasta, una parte puja por X precio, mientras que la otra sube dicha cantidad, pensando que su contrincante abandonará la puja, sucediéndose esto en varias rondas y aumentando el valor del objeto subastado. Este pensamiento es irracional, ya que las dos personas buscan el abandono de la otra produciéndose así una escalada del conflicto. Situaciones que parecen claras oportunidades, pueden llevar a la persona a caer en una trampa en caso de no evaluar racionalmente las acciones de la otra parte.

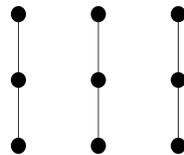
Como se auguraba anteriormente, las buenas decisiones en una negociación finalizan con una solución satisfactoria para todas las partes. Esto se conoce como un tipo de negociación integrativa, ya que recoge todos los aspectos de suma variable, no fija y no nula, intentando evitar que el riesgo futuro quede de lado. Este término fue recogido por los autores *Walton y McKersie* (1965). Las negociaciones integrativas no son comunes por lo general en los procesos de negociación; habitualmente las negociaciones acaban siendo trueques donde una parte cede algo a cambio de algo más valioso para la persona, resultado este de la distinta valoración de las partes en

múltiples cuestiones (se denomina este tipo de negociación como negociación distributiva). El problema en este tipo de trueques desemboca en el mito del pastel entero, siendo este una tendencia mental de la persona donde lo que es bueno para una parte es malo para la otra. Hay que evitar con estas prácticas el interpretar estos procesos como algo donde "uno gana-otro pierde" generando un error de juicio y un sesgo con la otra parte en la negociación, para hallar una solución creativa y fructífera del problema. Ilústrese esta creatividad negociativa con el siguiente ejemplo expuesto por Bazerman (1993).

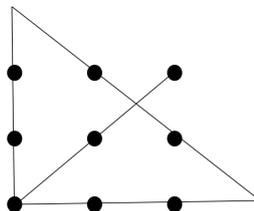
Trácese cuatro líneas rectas que conecten con los nueve puntos representados a continuación sin levantar el lápiz del papel:



Los intentos típicos de solución son los siguientes:



Una gran mayoría intenta resolver el problema conectando los nueve puntos sin salirse de los límites del recuadro que han delimitado, enmarcándose con ello el problema y evitándose la solución. Esto es lo que evita una resolución creativa de problemas. Por ello, si se optimiza la solución (activando el *Sistema 2* y dejando la automaticidad del 1 de lado) podría llegarse a la siguiente solución:



Como conclusión al ejemplo de Bazerman, se puede extraer que, a la hora de resolver problemas, hay que ver la negociación como una especie de solución creativa de estos problemas.

Aun así, en unos estudios del psicólogo Leigh Thompson (1998), se identificó la práctica de que incluso cuando las dos partes involucradas en la negociación quieren lo mismo, las dos partes se conforman con un resultado diferente, ya que suponen que deben de ceder en algo para llegar a ese acuerdo. Este supuesto en que los intereses de una parte son incompatibles con los de la otra es denominado como “prejuicio de la incompatibilidad”.

6.2. ANCLAJES DE LA CONFIANZA.

Capítulos atrás se examinó el concepto del *efecto ancla*, esa práctica cotidiana resultado del funcionamiento tanto del *Sistema 1* como del *Sistema 2* que se da a la hora de dar un valor particular a una cantidad desconocida. Si esta práctica es intrínseca a la naturaleza de la mente, a la hora de participar en un proceso de negociación tiene un peso casi definitivo en la toma de decisiones en la negociación.

Al iniciar una negociación, las partes han de adaptar sus posiciones en el proceso antes de llegar a un acuerdo o a un punto muerto. Son las posiciones iniciales las que actúan, en este caso, como ancla influenciando así las expectativas de cada parte para la resolución del conflicto. Esta estimación del valor de elementos desconocidos e inciertos, parten como ancla inicial y van ajustándose según avanza el proceso, basándose estas anclas en cualquier información ya sea cierta, accesible o ninguna de ellas. Según estudios, se ha demostrado que los acuerdos finales en cualquier negociación se ven influidos por las propuestas iniciales con mayor ímpetu que las posteriores conductas adoptadas por el oponente en situaciones donde el valor es desconocido. “Amenazar con retirarse de la mesa de negociación es preferible a aceptar un punto de partida inaceptable” (Bazerman, 1993). Por tanto, el ancla frena con frecuencia la negociación racional. Hay que resaltar entonces la importancia de la información a la hora de realizar anclas en la negociación y de la confianza que se den en dichos procesos.

En definitiva, las anclas han de ser elaboradas al detalle si se quiere llegar a un buen resultado, si no, podrían llegar a ser irrelevantes. Para usar esto en beneficio propio, se debe hacer una oferta inicial que llame la atención al oponente teniendo especial cuidado con la información que se aporte. Es en el inicio de la negociación donde los anclajes son más comunes, teniendo que identificar aquellas que son reales o no en el proceso de disputa. Al igual que ocurren en la mente con la automaticidad del *Sistema 1*, es más fácil localizar estos anclajes en la parte que se tiene enfrente que los

propios de la persona; por ello, hay que tener los suficientes conocimientos sobre las cuestiones del litigio para poder reconocer las anclas irreales que la otra parte propone, reduciéndose así los riesgos adversos del anclaje.

7. SOBRE LOS PROBLEMAS; LA DISPOSICIÓN A LA HORA DE NEGOCIAR

7.1. MARCOS DE NEGOCIACIÓN

Como se recogía en el capítulo 3, las personas están mentalmente construidas para que las pérdidas provoquen sentimientos más negativos que las ganancias. Contéstese a la coloquial pregunta: ¿Eres una persona echada para adelante? Paul Slovic, Baruch Fishhoff y Sarah Lichtenstein (1985) demostraron en sus estudios que, aunque la tendencia de las personas es asumir o evitar riesgos, uno de los factores en los que se piensa al descubrir la personalidad es que, el gran grueso de las personas no son coherentes con su enfoque de riesgo. La manera en que la información se recoge puede ser determinante con el riesgo que tome la persona en la negociación, sobre todo cuando no se conocen los acontecimientos y resultados futuros. El punto de referencia que se utiliza para analizar una alternativa como pérdida o ganancia determina el marco de las opciones y si estas se rechazan o se aceptan.

La elección de un punto de referencia u otro viene determinada por un ancla, ya sea visible (el *status quo* de las partes) o por otra invisible (las expectativas). El *status quo* como punto de referencia es uno de los más comunes, ya que la mayoría de las personas, a la hora de negociar, evalúan sus opciones en función a las ganancias o pérdidas posibles.

Ante una negociación racional, hay que hacer énfasis en el modo que se enmarca el problema, pudiendo variar así el valor o aceptabilidad de las alternativas posibles. El punto de referencia a escoger determinará que la decisión se acepte como positiva o negativa.

7.2. INFORMACIÓN

La accesibilidad de la información que se posee en un proceso de negociación para evaluar las opciones que se tienen es un punto muy importante en estas situaciones.

Las personas tienen establecidas maneras intrínsecas de buscar información destacando ciertos datos debido al modo en que se almacena la información en la memoria, encargándose de ello el *Sistema 1* como máquina asociativa. Por ejemplo, las vivencias y acontecimientos que la persona ha pasado a lo largo de su vida son más fáciles de recordar ya que son más accesibles para la memoria. Resultado de la intervención de este sistema, en los procesos donde se involucra una negociación, hay que analizar cuidadosamente las propuestas que se ofrecen y las alternativas a las mismas, para así conocer con esa actitud cuando conviene llegar a un acuerdo, dejando así la automaticidad de lado.

Para realizar una buena negociación y tomar decisiones fructíferas, hay que localizar y usar una información de calidad, fiable, no solo aquella que sea accesible. Aún cuando un recuerdo da información sobre un tema, no se debe confiar en ello puesto que el cerebro crea la historia según su percepción. Esto es difícil de evitar a la hora de dar accesibilidad a la información que posee la persona. Hay que usar solo la accesibilidad de la información en provecho de uno mismo, y en el resto de los casos hay que darle una mayor atención y analizarla detenidamente diferenciando así lo que resulta familiar emocionalmente hablando de lo que es digno de confianza todo ello para mejorar los acuerdos en la negociación.

Un ejemplo a este tema de la información es la conocida maldición del ganador: cuando un turista busca un souvenir en un abarrotado zoco, aún habiendo realizado esto en otras ocasiones, no se le puede considerar un experto. Tras un regateo con el vendedor, realiza una oferta moderadamente baja, aceptando de inmediato el mercader. ¿Cuáles son los sentimientos del turista al irse de aquella tienda? La mayoría de las personas se sentirán mal, por que se ha aceptado una oferta voluntaria que no se quería aceptar. Una de las partes, por norma general el vendedor, tiene información más fiable y disponible que la otra parte sobre el objeto a negociar. Aunque se sepa que hay que ser precavido en este tipo de transacciones, el llevarlo a la práctica es difícil cuando una parte sabe más que la otra.

Otro ejemplo de la maldición del ganador se dio en 1950. En aquella época no había ningún método para estimar el valor potencial de los yacimientos de petróleo. En esta ocasión, se pensó que, si un campo de petróleo tenía un valor intrínseco real de 10 millones de dólares, las compañías petroleras apostarían su valor entre 5 millones y 20 millones. La compañía que estimó erróneamente en 20 millones y hizo esa oferta en creyendo que podría ganar la subasta y finalmente se encontró que dicho yacimiento no tenía tal valor.

Para evitar la maldición del ganador hay que desarrollar o pedir consejo a profesionales que resten esa diferencia de información. Además, en muchas ocasiones una mediación de un tercero ayuda a llegar a un mejor acuerdo.

7.3. CONFIANZA EN LA NEGOCIACIÓN

En esta revisión bibliográfica, se ha visto que las personas tienden a distorsionar fácilmente sus realidades, reduciéndose así la calidad y los resultados a la hora de tomar decisiones, sobre todo en las negociaciones. Una de las tendencias que tiene gran peso a la hora de negociar es la confianza excesiva. Otras de las tendencias resultantes de la combinación de los *Sistemas 1 y 2* aplicadas a la confianza hacen que la persona altere sus comportamientos ante los juicios y elecciones a tomar, sobretodo en aquellas tareas de dificultad elevada.

La confianza en exceso neutraliza muchos de los acuerdos posibles y aceptables. Si una de las partes tiene una excesiva confianza en su opinión será aceptada, reduciendo así los incentivos para tolerarlo. Las personas no capacitadas asignan a sus posiciones probabilidades más altas de éxito, siendo significativamente menos probable que transigieran para llegar a un acuerdo. Estar capacitado en X campo es valioso, pero la confianza excesiva es un rasgo difícil de eliminar de la ecuación. Por ejemplo: en una subasta, un experto en arte adquiere su deseado capricho, un Goya por una cuantiosa suma de dinero. Una vez analizado al detalle este llega a su casa y lo cuelga junto a su resto de obras de arte. Días después, al mirarlo se da cuenta que el cuadro es una falsificación ya que no está firmado. Las ganas que el pintor tenía de adquirir le jugaron una mala pasada al confiarse en sus conocimientos artísticos a la hora de revisar el cuadro detalladamente.

Hay más factores que influyen en la confianza con la que las partes evalúan sus propios juicios. El anclaje, la maldición del ganador y las visiones basadas en necesidades son confianzas excesivas de la persona. Ya se ha hablado de las dos primeras, ahora analícese las visiones basadas en necesidades. Para sentirse seguras y competentes, las personas movidas por una motivación tienden a distorsionar las situaciones que viven, dándose así ilusiones basadas en necesidades, lo que lleva a la persona a tener conductas irracionales. Por ejemplo, se busca hacer una situación más agradable, para así influir en las decisiones y en las negociaciones que se den. Son tres los tipos de estas ilusiones que se pueden dar:

- Ilusión de superioridad: refleja la propia idea de tener una visión positiva de uno mismo que en verdad no es la correcta. Por ello, la persona se puede llegar a creer que es más sincera, inteligente, educada y equitativa que otra persona. Se concede más valor a los éxitos y una menor responsabilidad a los fracasos, pero en cambio, se sostiene que son los otros los responsables de los errores y pérdidas y, en caso de éxito, no se debe a ningún mérito.
- Ilusión optimista: por norma general se suele minimizar la probabilidad de sufrir malos sucesos y se sobrestima la de tenerlos buenos en el futuro.
- Ilusión de control: incluso en sucesos donde el azar manda, como en una partida de cartas, las personas creen tener un control mayor sobre los resultados del que en realidad tienen.

Las ilusiones que se basan en la necesidad hacen que la persona conciba una idea de mundo irreal, es decir, ven el mundo como ellos querrían que fuese. Esto tiene por consecuencia que las personas se sienten más seguras en sus juicios y tengan más confianza en sus elecciones.

8. SOBRE EL ENFRENTAMIENTO RACIONAL

Como se ha comentado anteriormente, las personas suelen evitar la racionalidad a la hora de negociar. Por ello, para negociar de una manera racional hay que poner el foco de atención en el *Sistema 2*, ya que esta tarea necesita de atención para llegar a buen fin. Este capítulo intentará ilustrar las pautas a seguir a la hora de negociar razonadamente.

Bazerman (1993) da las pautas a seguir para crear un marco racional negociador. Antes de iniciar una importante negociación, lo primero es ser realista y considerar las consecuencias que se darían si no se llega a un acuerdo; para ello, Bazerman da el término "*Mejor alternativa a un acuerdo negociado*" (*MAAN*), este determina el valor mínimo aceptable para uno en la negociación. Si las dos partes no llegasen a un acuerdo, se deberían de conformar con sus *MAANs*. La mayoría de las personas, ante una negociación, empiezan con un objetivo general y con alguna idea de lo que quieren de la misma, pero en otros casos, estos objetivos no se especifican. No obstante, el evaluar las alternativas de la otra parte no es una tarea sencilla, hay que conocer los *MAANs* de las dos partes, la de uno mismo para saber como actuar y la de la otra parte para adelantarse a su actuación. Por ello, hay que estimar lo que se haría al no llegar a un acuerdo con la otra parte.

Son los intereses de las partes aquello a lo que hay que prestar especial atención. Para ello, autores como R. Fisher y B. Ury (1981), subrayan la importancia de distinguir entre los intereses subyacentes de las partes y las posiciones de las mismas. Una posición es el requerimiento por escrito que una de las partes plantea a la otra. Mientras que un interés es lo que una de las partes quiere, lo que desea, aunque no se haya hecho público. Por lo general, conociéndose el interés, es más fácil el identificar soluciones útiles para ambas partes.

Hay que analizar cuales son las verdaderas cuestiones que están en juego dentro de la negociación. Esto es cuestión de prioridades: una vez se identifican es cuando se pueden dar intercambios beneficiosos, cediendo así en cuestiones menos importantes para ganar en aquellas que lo son más. Max B. Bazerman, en su obra *La negociación racional en un mundo irracional* (1993) pone como ejemplo las negociaciones dadas en Camp David entre Israel y Egipto para ilustrar la dimensión integrativa en la negociación ambas partes dijeron que su interés era la posesión del

Sinaí: en la negociación por el control de la península del Sinaí las primeras posturas a la hora de enfrentarse a este proceso eran totalmente opuestas. Egipto quería recuperar totalmente la península, mientras que Israel (que estaba ocupando el territorio desde 1967) se negaba a devolver las tierras. Tras varios intentos de negociación, no se pudo lograr ninguna solución; además, para ambas partes la repartición de la península del Sinaí resultaba como acuerdo posible. Esto no generaba una posible salida si la negociación continuaba atada en las posiciones iniciales de ambas partes. A última hora, la negociación resulto ver la luz con la siguiente solución: los dos llegaron a comprender mejor sus intereses por la tierra que disputaban: la propiedad del territorio sería para Egipto, mientras que la seguridad militar para del Sinaí sería para Israel. Llegándose así finalmente a un acuerdo integrativo de ambas partes.

Una vez analizadas las cuestiones relevantes para las partes, hay que evaluar la importancia que tienen para uno mismo esas cuestiones de disputa. Recordando la importancia que para esto tiene la información, los procesos de negociación son una clara oportunidad para mejorar la cantidad y calidad de información que se tiene de la otra parte y de uno mismo. El evaluar esta información antes de cualquier negociación prepara a la persona para analizar dos de las tareas primordiales en un proceso de negociación: la integración y la distribución. Fueron los autores Richard Walton y Robert McKersie (1994) los primeros en señalar la necesidad de pensar simultáneamente en la integración de los recursos disponibles en la negociación y el reclamo de distribuir aquello por lo que se litigia.

8.1. DIMENSION INTEGRATIVA EN LA NEGOCIACIÓN

Como se adelantaba en los párrafos anteriores, las negociaciones racionales se ven envueltas en dos tareas primordiales, la dimensión distributiva y la dimensión integrativa de las negociaciones.

En aquellas negociaciones donde se discute una única cuestión se da una distribución de resultados, es decir, lo que gana una parte lo pierde la otra. Es recomendable abandonar este tipo de negociaciones, ya que esta ilusión de que uno gana (se queda con 10) y el otro pierde (se queda con 0) acaba generando un clima violento en la negociación dejando a una parte como ganadora y a la otra como perdedora. La racionalidad es la mejor postura ante la posición a tomar en una negociación; no hay que ser un negociador duro o blando a la hora de tomar decisiones,

hay momentos para ser duro y momentos para ser blando, pero siendo racional se permite la posibilidad de evaluar cada negociación y crear una estrategia adecuada para ese contexto.

Una vez evaluadas las preferencias e intereses de cada parte, el final del proceso puede acabar dando unos resultados conjuntos más fructíferos para ambas partes. Esto es lo que se conoce como negociación integrativa. Para realizar cesiones integrativas, hay que dejar de lado aquella tendencia mental de los Sistemas del Pastel Entero y tener cuidado a la hora de establecer anclajes firmes en la negociación. Es vital conocer los intereses de la otra parte y la importancia que tienen los mismos para eludir los problemas en la negociación. Es común en estos procesos que se renuncie a lo que tenga poca importancia para las partes. Un buen ejemplo sobre esto es el relato de Mary Parker Follett (1941): Dos hermanas quieren la misma naranja. En caso de dividirla en partes iguales, cada hermana obtiene solo una mitad. En caso de cambiar la corteza por el jugo, una hermana obtendría todo el jugo que querría beber y la otra se quedaría con toda la corteza que necesita para hacer un pastel.

De los acuerdos integrativos resultan beneficios importantes. Por ello, déjese claro la importancia y necesidad de los mismos: en primer lugar, son mejores que los acuerdos puramente distributivos; sin un acuerdo integrativo, no se puede llegar realmente a ningún acuerdo en absoluto, véase el ejemplo de las negociaciones de Camp David anteriormente mencionadas. Para buscar soluciones en la negociación integrativa, los acuerdos de alta calidad obtenidos hacen proclive la buena relación entre las partes.

El análisis básico a realizar en cualquier negociación integrativa se basa en el análisis de las tendencias de ambas partes, para avanzar así hacia el logro de unos resultados racionales. Son 7 los puntos que H. Bazerman (1993) enumera para tener en cuenta a la hora de realizar este análisis de ambas partes:

1. Tendencia a escalar irracionalmente el compromiso con una estrategia anterior.
2. Mito del pastel entero.
3. Posibles anclajes y ajustes.
4. Marco negociador.

5. Accesibilidad a la información.
6. Mito de la maldición del ganador.
7. Confianza excesiva.

8.2. ESTRATEGIAS RACIONALES

Una vez analizado el campo de juego en que se va a desenvolver la negociación, y sumándole todas las ideas que se han ilustrado en capítulos anteriores, junto con el funcionamiento de la mente de la persona, es hora de focalizar todas estas ideas en una serie de estrategias a seguir para lograr una negociación racional y fructífera para ambas partes. Esta tarea requiere empeño y esfuerzo por ambas partes; además, las estrategias que se darán a continuación no tienen eficacia generalizada sino que es la persona la que debe escoger cada estrategia según el contexto en el que se encuentre.

Para descubrir las preferencias que tiene la otra parte en el proceso de negociación, y crear concesiones favorables se pueden realizar estas cuatro estrategias:

- **Trabajar la confianza, ser recíprocos con la información y realizar muchas preguntas.** En ocasiones no es recomendable dar toda la información que se posee ya que esta puede volverse en contra de uno. Para suplir esto, hacer muchas preguntas permite conseguir una importante cantidad de información aún no siendo respondidas por la otra parte. Para que una negociación integrativa funcione, se necesita comprender los intereses de ambas partes, las respuestas a las preguntas formuladas anteriormente darán la base para comprender la estructura de los intereses. Y aun no habiendo contestación por la otra parte, se sabrá más que en caso de no haber preguntado nada.
- **Dar alguna información a la otra parte.** Por lo general, las actitudes de reciprocidad llenan la buena negociación. Por ejemplo, si una parte falta al respeto a la otra, esto será contestado de la misma manera por la otra (una especie de escalada del conflicto). Para evitar esto, la confianza es muy

importante, si esta es baja, una de las partes no dará información aprovechable desembocando esto en un bloqueo informativo. Por ello, hay que evitar este tipo de prácticas y generar el desarrollo de la confianza entre las partes.

- **Ofrecer varias ofertas a la vez.** Una vez recogida la información y que se conozcan los intereses y el orden de preferencia de la otra parte ya se puedan realizar o responder a las ofertas. Por regla general, uno se ve impulsado a responder antes de tener toda la información recogida, y esto es un grave error. Para evitar esto, hay que ofrecer varias posibilidades y razonar dichas ofertas antes de seleccionar la que más convenga.
- **Buscar arreglos posteriores al acuerdo.** Son muchas las disputas que se han zanjado con un regateo inflexible ante las partes, pero todas ellas sin eficacia alguna. Para evitar esto, una solución sería poner una especie de seguro a dicha negociación; para ello Howard Raiffa introdujo un enfoque para reducir al mínimo la negociación poco racional, el “arreglo posterior al acuerdo”(1982). Tras el acuerdo inicial, se puede buscar un acuerdo mejor para ambas partes, pero estas siguen estando obligadas por el acuerdo inicial si no se establece otro que lo mejore, abriéndose así la posibilidad de una ganancia adicional para las partes.

Las diferencias que surgen entre las dos partes a veces son las culpables de que las negociaciones fracase. Para evitar esto, es necesario poner el énfasis en las diferencias más que en las oportunidades que funcionan como barreras a la hora de negociar. Estas estrategias hacen referencia a las expectativas que tienen las partes respecto del riesgo y el tiempo dentro de la negociación:

- **Usar las diferencias de preferencia respecto al riesgo o al tiempo para crear soluciones beneficiosas.** Cuando una parte es inflexible en alguna cuestión planteada, se establece con ello una oportunidad de negociar. Las preferencias que resulten de las diferencias individuales o culturales o a situaciones específicas, hay que verlas como una oportunidad para el acuerdo y no como una barrera. Véase esto con el siguiente ejemplo: Egipto e Israel se consideraban enemigos por haberse enfrentado años atrás. El presidente Sadat decidió visitar Jerusalén en calidad de amigo, resultando de esta acción la firma del tratado de paz Egipto-israelí.

Estas estrategias mencionadas anteriormente, tienen en común la cesión de unas cuestiones por otras, pero generándose un éxito conjunto. Otras visiones diferentes defienden que para que se dé una buena negociación racional no hace falta ese intercambio mutuo de cuestiones, si no que se pueden dar mejores resultados integrativos poniendo más cuestiones sobre la mesa a la hora de negociar, por ejemplo, hacer menos costosas las concesiones primarias, agregando más recursos a repartir en la negociación; encontrar una solución que aunque no satisfaga a la parte como ella quiera, complete sus intereses subyacentes.

- **Sumar cuestiones a la negociación para que haya más posibilidades de realizar intercambios mutuamente beneficiosos.** Al sumar los elementos a la hora de negociar, una de las partes puede lograr lo que buscaba originalmente, compensando a la otra parte con alguna otra solución de alguna cuestión adicional, aunque esta no estuviese relacionada en un principio. Añadiendo cuestiones al proceso se deja de lado la perspectiva distributiva y aumenta el potencial del proceso integrativo. Por ejemplo, a la hora de vender una vivienda, en vez de hacerlo por 200000€, una buena estrategia sería reducir ese coste a 180000€, teniendo derecho a seguir utilizando el vendedor el garaje durante 2 años.
- **Reducir los costos que envuelven ambas partes.** Alcanzando una parte lo que quiere, la otra puede ver reducidos los costes relacionados con su cesión si se utiliza este tipo de táctica. Como resultado se llega a beneficios conjuntos.
- **Reducir o eliminar la escasez del recurso que está creando el conflicto.** Hay que matizar que esta estrategia solo es viable si los intereses de ambas partes no se excluyen entre sí, ya que resultaría inviable la obtención de recursos adicionales en este caso. Veamos esta estrategia con un ejemplo: la empresa X necesita contratar un nuevo empleado con un perfil específico en el campo Z, pero la organización carece de recursos económicos para cubrir este puesto. Una opción integrativa lógica sería aumentar los recursos, pero si no se pudiese la segunda opción sería buscar una persona con características similares (y no las específicas) que pueda cubrir ese puesto.

- **Buscar una solución nueva para la negociación, aunque esta no satisfaga las posiciones iniciales.** Esta búsqueda de nuevas soluciones ha de centrarse en los intereses latentes de las partes. Si ninguna de ellas logra alcanzar el objetivo inicial, se pueden dar soluciones creativas, viéndose como una reformulación del conflicto. Para darse esto, hay que conocer bien los intereses subyacentes de ambas partes. Por ejemplo, India y Pakistán se disputaban la posesión de las aguas del río Indo. Fue entonces cuando el Banco Mundial entro en las negociaciones dando una nueva solución a este conflicto.: el Banco sería el encargado de financiar proyectos, presas y otras de ingeniería a favor de ambas naciones llegando a compartir la soberanía de dichas aguas.

Una vez expuestas estas estrategias para solucionar una negociación de manera racional, hay que conocer que estas estrategias han de ser utilizadas de forma detallada, para evitar las probabilidades de que el resultado sea ineficiente. Además, estas estrategias necesitan ir más allá del conflicto, analizando creativamente el tema en común y descubriendo así nuevas soluciones, sumando recursos a repartir dando como resultado final una buena solución integrativa al conflicto.

8.3. NEGOCIACIÓN SIMPLIFICADA

Una vez se es consciente sobre los problemas que pueden surgir a la hora de negociar como resultado del funcionamiento del cerebro, los errores comunes que se pueden dar durante un proceso negociador y como habría que realizar una negociación para que esta sea racional, se debe pulir toda esta información interiorizándola. Para ello, toda esta gran cantidad de información ha de ser simplificada para que se facilite su comprensión. Será la experiencia finalmente la encargada de combinar toda la información dada anteriormente para poder mejorar así la capacidad negociadora de la persona.

Debe de quedar clara la diferencia entre experiencia y pericia de la negociación. se cree que la pericia es aquella capacidad que una persona tiene para obtener resultados buenos. Siguiendo la creencia errónea de pericia, uno se deja de lado el elemento crítico que envuelve toda negociación: la incertidumbre. Como se hablaba en el apartado 3.3. sobre las ilusiones, cuando un experto en negociación se pone a actuar en su campo, la veracidad y credibilidad del mismo sería suponer que haría una actuación intachable, pero esto corre un riesgo: la inteligencia intuitiva. Es la intuición

de estos, la que se basa en sus experiencias previas. La incertidumbre puede dar como resultado grandes negociaciones provechosas, pero en otras ocasiones puede acabar todo manga por hombro. Estos resultados son impredecibles estando guiados por el azar. Por ello, el éxito de una negociación no es una meta que sea razonable. El éxito total de una negociación viene determinado por el desarrollar la aptitud necesaria para adoptar las mejores decisiones en la negociación.

Surge entonces la siguiente pregunta ¿cómo se aprende de la experiencia?. Aunque sea algo habitual el aprender de la experiencia, en situaciones nuevas el aprendizaje viene dado por un proceso de ensayo y error, controlando los resultados de que se hará o no en el futuro. Los expertos en el campo de la economía creen que la experiencia puede proteger, por ejemplo, a un experto negociador de la maldición del ganador. Esta maldición, como se reflejaba capítulos atrás, es un fenómeno de desequilibrio que con tiempo y esfuerzo a la hora de conseguir información de calidad se acaba corrigiendo. El mayor obstáculo para aprender de la experiencia es que el aprendizaje a partir de la experiencia no genera el entendimiento necesario para lograr la pericia, debiendo así combinar la experiencia con el pensamiento racional. Son diferentes las dificultades que rodean la experiencia por la naturaleza de la mente, ilusiones, intuiciones, e incluso el conflicto que se da entre los dos sistemas.

Para que las personas mejoren a la hora de enfrentarse a una negociación, hay que desarrollar la pericia, pero combinándola con la experiencia y con la racionalidad. Así se puede llegar a comprender las exigencias del problema y a través de la racionalización se obtiene la fórmula de analizar y enfrentarse a una negociación fructífera.

8.4. CONTEXTO SOCIAL DE LA NEGOCIACION

Para lograr un buen fin en la negociación no solo hay que conocer los elementos y las bases de la negociación racional y el funcionamiento de la mente, también hay que tener en cuenta un factor muy importante que puede regir el desenlace del proceso, el contexto social en que se desenvuelve la negociación. Es este contexto el que influye en gran medida en los pensamientos, las expectativas y la conducta de la persona a la hora de negociar.

Para introducir los elementos que regulan el contexto social dentro del marco de la negociación racional, véase el siguiente ejemplo: en una pequeña tienda de un pueblo los paraguas siempre han tenido el precio de 5 €; anunciada una fuerte borrasca para las próximas semanas, el tendero decide subir el precio a 15 €. ¿Qué opina de esta situación? ¿es justa esta práctica? Según el mercado y la ley de la oferta y la demanda, la subida es correcta, pero para los autores D. Kahneman, J. Knetsch y R. Thaler (1991), las consideraciones de justicia prevalecen sobre las económicas (en un ejemplo de este estilo el 82% de las personas encuestadas respondieron que era injusto ese aumento).

Se ve así que el término de justicia o injusticia no es un término objetivo, recayendo en el interior de la persona la concepción que tenga de justicia y aplicando así las decisiones pertinentes. Incluso la justicia dentro de una división de las partes iguales depende de las anclas que se hayan establecido, y por consiguiente de la relación de justicia que tengan los participantes del proceso. Como defiende M. Bazerman (1993): *‘para negociar racionalmente hay que tener conciencia del atractivo de la expresión misma de la división en partes iguales, y comprender que con idéntica facilidad se puede sacar del bolsillo otras alternativas del mismo tipo’*.

Otra variable del contexto social dentro de la negociación son las emociones y sentimientos, ya sean positivos o negativos. Los beneficios del buen humor y de los sentimientos positivos, descubiertos por Alice Isen y sus colaboradores (1972), están asociadas a una mayor generosidad y a una mayor disposición de ayudar. Las impresiones sobre las personas y estos estados de ánimo llevan a mejorar la concepción de la naturaleza humana y la capacidad para resolver problemas. Por ejemplo, un estudio demostró que cuando un camarero sonreía a sus clientes, se incrementaban las propinas recibidas. Pero los estados de ánimo positivos pueden también llevar a una distorsión del juicio a percibir resultantes de la automaticidad del *Sistema 1*.

La relación entre las partes también es otro elemento básico dentro del contexto social de la negociación a la que hay que prestar verdadera atención. La comparación de lo que consigue una parte gracias a lo que cede la otra puede ensalzar la importancia de maximizar los resultados de la negociación. Por ello, las comparaciones entre las partes pueden hacer que la negociación acabe de manera irracional generando una escalada del conflicto. Hay que ver la negociación como conjunto, dejando de lado la concepción clásica del conflicto donde una parte es superior a la otra.

9. CONCLUSIONES. SOBRE EL ARTE DE NEGOCIAR

Se ha pretendido, con esta revisión bibliográfica a los autores punteros en negociación, demostrar la importancia del funcionamiento de la mente humana a la hora de tomar decisiones en el mundo que le rodea. La mente genera respuestas automáticas a la par que racionales en función del estímulo al que la persona se exponga. Se ha demostrado que, como resultado de la imperfección de la mente, se producen errores de juicio y elección a la hora de analizar una información que se recibe.

En la primera parte de este trabajo, se ha buscado a través de un enfoque más psicológico el conocer los dos sistemas que modelan el pensamiento:

- El *Sistema 1* basado en experiencias pasadas y emociones, se caracteriza por ser rápido, intuitivo y no necesita esfuerzo alguno para actuar. Determina el pensamiento en a las percepciones que recibe del entorno y de la memoria visual. La memoria asociativa, de la que se encarga este sistema, se realiza de manera inconsciente, hecho que va en contra de la propia experiencia del acto de pensar de la persona.
- El *Sistema 2* es lento y reflexivo requiriendo un razonamiento lógico y analítico, precisando esfuerzo y concentración. Es el encargado de realizar conclusiones basadas en las intuiciones de su compañero.
- Los dos sistemas permanecen activos constantemente, comunicándose entre sí en una simbiosis semi perfecta, ya que un sistema domina sobre el otro dependiendo de la tarea que se realice. Hay que ser capaz de detectar dichas situaciones y así evitar recurrir al *Sistema 2* de manera habitual, ya que no es práctico ni natural.

En cuanto a la información que se recibe, cuanto más limitada es ésta, más coherente será la historia que se construye. Pero para ello, hay que tener claro que lo que se ve es lo que hay, como se define el término *WYSIATI*. Toda persona tiene una excesiva confianza, lo que puede dar problemas a la hora de realizar juicios y elecciones en el mundo en que se desenvuelve.

Conociéndose las dos máquinas que generan el pensamiento, los juicios están emocionalmente condicionados, la mayoría de las veces, sin que la persona se dé cuenta de ello. Hay que ser consciente de que los sentimientos, las intuiciones y las experiencias pasadas son las que realmente guían a la persona a evitar el riesgo en todo momento, generándose así la aversión natural a la pérdida.

Una vez comprendido el funcionamiento de la manera de pensar, se extrapola todo este conocimiento adquirido a un marco básico de la negociación, siendo así capaces de localizar y entender las singularidades de la propia mente en relación a las partes que se involucran y los procesos que se dan en la negociación.

A la hora de enfrentarse a un proceso negociador, hay que realizar una evaluación detallada y escrupulosa basada en las características propias de la persona desde una perspectiva racional. Ante toda negociación, uno de los métodos más seguros, es una buena preparación del proceso. De manera cautelosa y sistemática se deben: buscar las preguntas adecuadas, diferenciar los buenos y malos acuerdos, tener unas respuestas racionales en la recámara y preveer las reacciones de la otra parte.

Por último, hay que resaltar la importancia de la racionalidad en todo proceso que necesite interacción entre personas. Hay que dejar de lado la automaticidad de las respuestas para no generar malas impresiones a la otra parte y así evitar el conflicto. En el caso de las negociaciones, sean del tipo que sean, evitar los errores a través de la racionalidad de las acciones es la herramienta más eficaz.

En definitiva, las negociaciones son un claro efecto de los procesos del pensamiento interno de la persona; ambas tienen un alto grado de complejidad e incluso es difícil evitar las acciones automáticas que uno mismo genera. Por ello, se recomienda localizar estas actitudes en la otra persona y armarse así de seguros para poder lidiar con ellos. Pensar despacio y racionalmente es la manera de obtener el sí en cualquier proceso negociador en el mundo azaroso e irracional en el que tienen lugar las negociaciones.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Chabris, C. F., Simons, D. J., y Ferrari, G. (2011). El gorila invisible. Barcelona: RBA.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2011). Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder (1ª ed., 1º imp. ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Follett, M. P., & Sheldon, O. (2003). Dynamic Administration, the Collected Papers of Mary Parker Follett: Early Sociology of Management and Organizations: 3 (Reprint ed.). New York: Routledge.
- Friedman, M., & Friedman, R. (1990). Free to Choose: A Personal Statement (Reprint ed.). New York: Mariner Books.
- Gladwell, M. (2013). Inteligencia intuitiva. Barcelona: Penguin Random House.
- Isen, A. M., & Levin, P. F. (1972). Effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(3), 384–388. <https://doi.org/10.1037/h0032317>
- Kahneman, D. (2011). Pensar rápido, pensar despacio / Thinking, fast and slow. Barcelona: Debolsillo.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *The Journal of Political Economy*, 98(6), 1325-1348. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2937761?seq=1>
- Remeseiro, C. (1994). Estrategias y tácticas en procesos de negociación (Tesis doctoral). Universidad de Oviedo.
- Rosenzweig, P. M. (2007). The Halo Effect: ...and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers. New York: Simon & Schuster.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). McGraw-Hill series in social psychology. Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.

- Slovic, P. (2000). *The Perception of Risk* (Reprint ed.). London: Routledge.
- Slovic, P. (Ed.). (2000). *Risk, society, and policy series. The perception of risk.* Earthscan Publications. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/2001-01329-000>
- Stanovich, K. (2010). *Rationality and the Reflective Mind* (Illustrated ed.). New York: Oxford University Press, USA.
- Taleb, N. N., Montfort, R. F., y Mosquera, A. S. (2007). *El cisne negro. Nueva edición ampliada y revisada.* Barcelona: Planeta.
- Thompson, L. L. (2004). *The Mind and Heart of the Negotiator* (3.a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Tzu, S. (2009). *El Arte de la Guerra.* Barcelona: Obelisco.
- Walton E. R. & McKersie, R. B. (1991). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: The Ottoman Route to State Centralization* (2nd Revised ed.). Cornell University Press: ILR Press.

