



# VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

**Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans**

**Conflicte i tècniques de negociació**

**Tema 5: LA COMUNICACIÓ EN LA NEGOCIACIÓ**

- 1- Tipus de comunicació
- 2- Procés de comunicació en la negociació
- 3- Barreres en la comunicació
- 4- Recursos i eines per a la comunicació eficaç

Professor: Baltasar González-Anta

## Introducció

Vídeo introductori: <https://www.youtube.com/watch?v=8S0FDJFBj8o>

La comunicació és un tema amb moltes arestes. Normalment, ningú no ens ha ensenyat a comunicar adequadament, i principalment som incapaços d'improvisar (com l'exercici que vam fer en classe). Però la negociació és essencialment un exercici de comunicació, i en moltes ocasions improvisada.

L'objectiu subjacent en la negociació, és, a la fi, utilitzar tècniques de comunicació per a convèncer, persuadir o alterar les percepcions d'un altre. A més, per mitjà de la comunicació, els negociadors poden transmetre i rebre informació sobre les preferències, objectius, etc. de l'altra part que negocia. Amb aquest intercanvi, un bon negociador ha de ser capaç d'adaptar-se, analitzar ràpidament la nova informació i donar un contraargument comprènent el context (per exemple: som a prop del punt de trencament de l'altra part?). És a dir, la comunicació conté informació per a poder comprendre millor la situació en la qual es mouen les parts, ens dona context per a treballar i enfocar el procés. Així, la comunicació és definida com l'acte de donar, rebre o intercanviar informació, idees i opinió de tal manera que el missatge és comprès per ambdues parts. La comunicació és exitosa si l'emissor i el receptor perceben el mateix.

### 1. Tipus de comunicació

#### A) Comunicació verbal: la parla

Els components de la conducta verbal són tots aquells que fan referència al contingut verbal del missatge: la parla que fem, les paraules i com les diem. De tots els components de la comunicació verbal, la parla és el que presenta una correlació més alta amb l'habilitat social.

Kupke *et al.* (1979) afirmen que les persones socialment competents solen utilitzar sovint certes paraules i expressions d'atenció, que denoten un sincer interès pel seu interlocutor. Altres treballs afirmen que la diferència principal resideix en l'habilitat que posseeixen les persones socialment competents per a fer comentaris positius que reduïsquen la tensió i permeten reenfocar els problemes (Hargie, 1996).

En relació amb el contingut verbal, també hi ha algunes dades interessants. Així, Trower *et al.* (1978) van trobar diferències entre el contingut verbal de persones hàbils i no hàbils. Les característiques diferencials de les no hàbils eren, entre altres, la menor varietat de temes utilitzats en una conversa normal, menors manifestacions d'interès cap a l'interlocutor, majors verbalitzacions d'interès cap a un mateix i una quantitat excessiva d'autorevelacions emocionals.

Així, basant-nos en aquestes referències podem dir que el negociador que domina la comunicació verbal: fa comentaris positius que fan que la gent se centre en els problemes (i no en les relacions); redueix la tensió, té una gran quantitat de temes i recursos orals, controla les seues autorevelacions, l'emocionalitat i sap guiar la conversació cap al seu LIM.

#### B) Comunicació no verbal

Perquè es considere que un missatge s'ha transmès de manera socialment hàbil, els senyals no verbals han de ser congruents amb el contingut verbal (Castanyer, 1996). La parla és clau, però la comunicació no verbal ha sigut considerada entre el 30% i el

90% de la comunicació. Malgrat que aquestes xifres ballen, sí que és innegable que la comunicació no verbal té una gran importància en el procés comunicatiu. La comunicació no verbal no és dicotòmica, sinó que es basa en el context, l'ús d'agrupacions i la congruència. El context inclou en quin entorn té lloc la situació, la història entre les persones i altres factors com el paper de cada persona (per exemple, una interacció entre un cap i un empleat).

La cerca de gestos de comunicació no verbal en grups ens impedeix permetre que un sol gest o moviment siga definitiu per a determinar l'estat mental o emocional d'una persona. És clar, encreuar els braços sobre el pit pot ser un signe de resistència i mentalitat tancada. No obstant això, si els músculs de la cara estan tibats i les dents tremolen, podrien tenir fred. Fer una interpretació individual de la comunicació no verbal pot portar a confusió.

Finalment, la congruència implica que hi haja coherència entre la comunicació verbal i la no verbal. Les paraules parlades coincideixen amb el to i el llenguatge corporal? Després que algú cau i declara verbalment que està bé i, no obstant això, fa ganyotes i té la veu tremolosa, és possible que aquesta falta de congruència ens indique que no està bé del tot. Un bon exemple d'això és el vídeo que vam veure en classe de la sèrie *Brooklyn 99*, en què el capità Holtz manifesta la seua alegria sense cap mena de comunicació no verbal. La falta de congruència s'utilitza com a recurs humorístic perquè en un context real ens sembla inversemblant aquesta conducta i, per tant, graciosa.

Dins de la comunicació no verbal, i seguint l'esquema clàssic, revisarem els següents aspectes de la conducta no verbal de les persones socialment competents: cinèsia, proxèmia i paralingüística.

**1. Cinèsia.** La cinèsia estudia la part de la comunicació no verbal que implica un cert moviment (postures corporals, les expressions facials, gestos, somriure, mirada, aspecte extern...). Estudiant aquesta part de la comunicació no verbal, podem trobar comportaments diferencials entre les persones socialment més hàbils i menys hàbils.

- *Postura corporal:* Es defineix la postura corporal com la posició del cos o les seues parts en relació amb un sistema de referència. La persona socialment hàbil és aquella capaç d'avaluar el context i l'interlocutor i respondre amb la postura corporal adequada a cada moment. Les persones hàbils tendeixen a presentar postures congruents amb les del seu interlocutor. S'entén per postura congruent aquella que es caracteritza bé per una visió en espill —simetria—, bé per una rèplica de la postura de l'interlocutor (Lila, Musitu i García, 1993). Quan aquesta relació és realment bona, apareix fins i tot el fenomen de la sincronització (tots dos agafen la seua copa alhora, beuen al mateix temps, sintonitzen l'encesa dels cigarrets, etc.). Alguns autors han arribat a predir en aquests comportaments no verbals fins i tot l'èxit o el fracàs d'una interacció social.

D'altra banda, les persones socialment hàbils solen utilitzar més sovint postures d'acostament i relaxació. Són persones amb una postura que es caracteritza per estar lleugerament inclinada cap avant, no temen la proximitat física ni el contacte amb el seu interlocutor, mantenen postures obertes i simètriques tant de les extremitats superiors com inferiors, solen col·locar-se de cara i mantenen les mans en estat de relaxació. Menció a part és la qüestió de la posició de poder: una postura estàtica de repòs que envia senyals de dominació sobre l'interlocutor o altres persones. Tot i que pràcticament tota interacció social comporta avaluacions recíproques, les avaluacions solen ser més en una direcció que l'altra. És a dir, una part té més poder per a impactar en el futur de l'altra, controlant l'accés a recursos que l'altra part necessita com ara admissió universitària, llocs de treball i capital. Per exemple, en una entrevista de treball,

l'entrevistador té el poder sobre el futur del candidat a la feina i, per tant, la importància de les avaluacions del candidat entrevistat és més gran que les avaluacions del candidat de l'entrevistador. Tot i això, en els moments previs a l'avaluació social de gran importància, molta gent s'encomana a les seues cadires i baixa la mirada cap al telèfon, adoptant postures no verbals que poden fer que se senten encara més impotents (Carney, Cuddy i Yap, 2010). Però, i si la gent fera el contrari: estirar-se i ocupar més espai, en comptes de deslligar-se i ocupar-ne menys? Tant en els primats humans com no humans, les postures expansives i obertes reflecteixen un alt poder, mentre que les postures contractives i tancades reflecteixen una potència baixa, una mena de rendició enfront de l'altra part (com en la pintura «La rendició de les llances»). Aquestes postures no només reflecteixen el poder, sinó que també el produeixen; en contrast amb l'adopció de posicions de poca potència, l'adopció de posicions d'alta potència augmenta els sentiments de poder i domini explícits i implícits, comportament de risc, orientació a l'acció, tolerància al dolor i testosterona (l'hormona de la dominància<sup>1</sup>), alhora que redueix l'estrès, l'ansietat i el cortisol (l'hormona de l'estrès<sup>1</sup>). A més, en comparació amb les manipulacions de potència clàssiques, que no impliquen comportaments no verbals, com ara les assignacions de rol i les notificacions inicials, l'adopció de posicions d'alta potència comporta efectes més forts sobre l'abstracció del pensament i l'orientació a l'acció (Huang *et al.*, 2011). L'adquisició de poder fa que els individus se senten més positius, controlats i optimistes sobre el futur, i es tornen més orientats als objectius i puguen actuar. Així, el poder podria millorar el rendiment en les avaluacions socials, orientant positivament les persones cap als objectius i alliberant-les de les restriccions psicològiques que puguen evitar que puguen exercir al màxim el seu potencial (Cuddy i Wilmuth, 2012).

- *Gestos*: Un gest és qualsevol acció que envii un estímul visual a un observador. Les persones socialment competents fan moviments desinhibits i espontanis. Alberti i Emmons (1978) consideren que les persones amb més habilitats accentuen el missatge amb gestos apropiats que afegeixen a la conversa èmfasi, franquesa i calor.
- *Expressió facial*: Les persones socialment competents utilitzen expressions facials coherents amb el missatge que es pretén transmetre.
- *Somriure*: En sentit estricte, el somriure forma part de l'expressió facial. El somriure exerceix diversos papers en la interacció social: és un element de cortesia, serveix com a reforç de la conducta del nostre interlocutor i s'utilitza també per a defensar-se o neutralitzar la conducta agressiva de l'interlocutor. El somriure de la persona socialment competent sol ser un somriure franc i obert que actua com a conciliadora i/o com a reforç de l'actuació de l'interlocutor. També pot ser una ferramenta per a suavitzar un missatge lleugerament negatiu o de retroalimentació en contextos informals i/o amb poca càrrega emocional (però sempre considerant la congruència i el context).
- *Mirada*: Com diu el refrany popular «la mirada és l'espill de l'ànima». En la interacció social en general la mirada juga diverses funcions importants: expressar actituds personals, recollir informació de l'altre, regular el flux de la comunicació entre els interlocutors, establir i consolidar jerarquies entre individus, manifestar conductes de poder sobre uns altres, actuar com a

---

1 El nom es orientatiu, un heurístic; però aquestes hormones tenen moltes funcions.

retroalimentació sobre els efectes de la conducta pròpia en l'altre, expressar el grau d'atenció, indicar el grau d'implicació sobre el que es fa o es diu (Musitu *et al.*, 1987). Són diversos els estudis que coincideixen a afirmar que les persones hàbils estableixen més contacte visual que les considerades menys hàbils (Trower, 1980).

**2. Proxèmica.** La proxèmica analitza la utilització i organització de l'espai en les interaccions socials. L'espai personal es podria definir com l'àrea que mantenen els individus al seu voltant, en la qual els altres no poden immiscir-se sense ocasionar molèsties (Lila, Musitu i Herrero, 1993). Dos tipus de comportaments, dins de la proxèmica tenen especial rellevància per a les habilitats socials: la distància-proximitat i el contacte físic. Les persones socialment competents solen ser molt hàbils en el maneig dels espais personals. Saben que diferents situacions exigeixen espais diferents per a sentir-se còmodes. Respectant aquestes situacions, les persones socialment competents, tendeixen a situar-se prop dels altres. Les distàncies curtes no els espanten perquè no se senten vulnerables. El contacte físic té grans implicacions socials però també culturals. Malgrat que és comú en certes cultures mediterrànies, en altres cultures és limitat a l'àmbit familiar més proper. En algunes ocasions l'ús del contacte físic implica dominància o apropament social per a agradar, ser més proper a algú, especialment en contextos informals.

**3. Paralingüística.** La paralingüística se centra en l'anàlisi de determinats aspectes no lingüístics de la conducta verbal (pauses, latència, volum, timbre, to, fluïdesa, temps, claredat i velocitat de la conversa). Les persones socialment competents, presenten un to de veu variat adaptat al context, ja que amb això tenen més probabilitat de ser jutjats com a dinàmics i extravertits. Parlen amb major entonació, un volum més alt però adequat i projecten la veu, i amb això transmeten la impressió de ser persones confiades i segures de si mateixes, capaces d'obtenir els assoliments i les metes que es marquen. La seua fluïdesa verbal és alta, així com la seua claredat, amb la qual cosa s'asseguren que el contingut dels seus missatges arriba íntegrament als seus interlocutors. Si a això afegim una correcta inflexió que matise el contingut i incrementa el to persuasiu del missatge, tindrem les claus de per què la seua conversa és més amena, més agradable i, sobretot, més efectiva que la de les persones considerades socialment menys competents.

## 2. Procés de comunicació en la negociació

La comunicació és el procés mitjançant el qual es transmeten (donem, rebem o intercanviem) pensaments, emocions, idees, opinions, creacions, experiències, informació, etc., de tal manera que el missatge és comprès per ambdues parts (o, almenys, és la intenció inicial). La comunicació es desenvolupa en un context concret en el qual participen almenys dues persones (emissor i receptor) a través d'un o diversos canals.

- L'emissor. És el subjecte que pren la iniciativa en l'acte de la comunicació.
- El receptor. És la persona o grup de persones a les quals va dirigit el missatge. Perquè la comunicació tinga lloc no és necessari que emissor i receptor estiguen presents físicament, ja que la comunicació es pot dur a terme utilitzant diferents mitjans (telèfon, xat, etc.).
- El missatge. Són les informacions o les idees que es transmeten mitjançant diferents sistemes com ara codis, imatges, etc. El missatge, una vegada emès, pateix distorsions i interpretacions errònies; més encara, pot ser emès erròniament. En tot missatge hi ha un propòsit o objectiu. El propòsit de les

persones en comunicar-se, conscientment o inconscientment, és aconseguir una correspondència entre desitjos i resultats; però que dependran, en bona part, de les barreres. Les incomprensions del missatge provenen de l'ambigüitat del mateix o de l'hermetisme de l'emissor, així com de les interpretacions subjectives del receptor. El missatge, una vegada pensat, ha de travessar el filtre de la personalitat de l'emissor i del receptor perquè arribi a ser interpretat. Suposant que el missatge siga correctament emès, poden donar-se diverses situacions:

- a) que no siga rebut (per exemple per soroll ambiental);
  - b) que siga rebut però no entès;
  - c) que siga rebut i entès, però no assimilat a l'esquema mental del receptor;
  - d) que siga rebut, entès, assimilat en l'esquema mental però no reflectit en la conducta;
  - e) que siga rebut, entès, assimilat en l'esquema mental i reflectit en la conducta.
- En aquest últim cas podem dir que s'ha produït una comunicació òptima.

- El canal. És el mitjà a través del qual s'emet el missatge, amb tots els filtres i les codificacions que això suposa: context social, suport material, repertoris, codi i llenguatge utilitzat. Els interlocutors són presoners cada un d'un sistema diferent de codificació i descodificació; i a vegades pot semblar que no parlen el mateix llenguatge. El sistema de codificació és el resultat explícit de la personalitat de l'emissor i el seu coneixement. En el missatge que es vol transmetre interfereixen sentiments, emocions, mecanismes de defensa, judicis, valors i filtres, mitjançant els quals el missatge és emès en un context de gestos, inflexions de la veu, posats, que el codifiquen d'una manera diferent de com va ser pensada la idea original. Al seu torn, el missatge es desxifra o descodifica en funció dels filtres i coneixements del receptor.
- El *feedback* o retroalimentació. És el procés pel qual el receptor informa l'emissor del missatge rebut per a comprovar la seua validesa, i al mateix temps, permet a l'emissor contrastar si el missatge ha sigut interpretat pel receptor en els termes que ell desitjava. D'aquesta manera l'emissor pot saber si el missatge ha sigut o no rebut i en quines condicions. Permet descobrir errors en el procés i, d'aquesta manera, corregir-los

### 3. Barreres en la comunicació

Encara que el procés pugui semblar molt simple, realment és molt complex i es poden produir una sèrie de problemes que dificultaran que l'emissor aconseguisca els seus objectius. Aquestes dificultats poden produir-se en tots els elements del procés de comunicació:

- En l'EMISSOR les dificultats poden deure's a:
  - a) El codi a utilitzar en el procés de comunicació.
    - La falta d'un codi comú amb el receptor, siga per desconeixement siga per mal ús. La utilització d'un codi que realment resulte compartit és imprescindible perquè existisca la possibilitat de comunicació. Si no existira aquest codi comú, no podria existir la comunicació.
    - L'ambigüitat del llenguatge, que inclouria des d'una relativa falta de fil conductor del discurs a la presència d'un discurs incoherent. Per tant, no només és necessària la presència del codi, sinó la capacitat d'utilitzar-lo de manera adequada per a permetre la construcció dels missatges d'acord amb els objectius que ens plantegem.

— La utilització inadequada de la redundància. La utilització de la redundància és necessària perquè un missatge siga més fàcilment comprès, però la seua utilització en excés pot suposar també un error.

b) L'habilitat de la persona.

— La falta d'habilitats concretes de comunicació: endevinar el pensament (teoria de la ment), suposar que el receptor ja coneix coses, no preguntar, no escoltar, etc.

— L'ús de filtres o actituds, prejudicis, creences i valors relacionats amb la persona i la seua història d'aprenentatge, cosa que pot suposar no valorar el punt de vista de l'altre, prejutjar els altres, no escoltar, etc.

— Les actituds negatives cap a qualsevol dels elements de la comunicació (receptor, context, tema, etc.), que provoquen reaccions emocionals que contaminen el missatge.

- En el RECEPTOR les dificultats poden provenir, entre altres, de: a) les diferències socioculturals, que poden dificultar la percepció de determinats continguts; b) les relacions de rol que s'estableixen entre emissor i receptor (no és el mateix la comunicació entre dos amics que entre un cap i un empleat); c) la motivació o falta de motivació que tinga el receptor; d) la imatge que l'emissor té del receptor; e) falta d'escolta activa; f) falta d'habilitats socials; g) falta de *feedback* o retroalimentació.
- Respecte al MISSATGE, la dificultat més gran es deu a l'ús per part de l'emissor d'un codi desconegut per al receptor. Això pot aplicar-se tant a la comunicació verbal com a la no verbal, ja que no tots els signes i gestos signifiquen el mateix en totes les cultures. És conegut l'exemple del somriure del japonès davant la contrarietat, cosa que pot desconcertar l'uropeu.
- Respecte al CANAL, aspectes com parlar sense micròfon a una multitud o els sorolls ambientals són en si mateixos dificultats.
- Finalment, respecte a la retroalimentació, una dificultat pot ser que el receptor vulga enganyar a l'emissor dient-li per exemple que el comprèn quan en realitat no és així.

## 4. Recursos i eines per a la comunicació eficaç

### 4.1. Escolta activa

L'escolta activa és «l'esforç físic i mental de voler captar amb atenció la totalitat del missatge que s'emet, tractant d'interpretar el significat correcte del mateix a través de la comunicació verbal i no verbal que realitza l'emissor i indicant-li mitjançant la retroalimentació el que creiem que hem entès» (De Manuel i Martínez-Vilanova, 2001, pàg. 160). En escoltar una altra persona l'estem reconeixent com a tal i creem un bon clima en la comunicació; amb això la competència i la tensió disminueixen, cosa que, sens dubte, facilita la negociació.

Per a escoltar de manera activa és necessari:

- **Ser conscient de l'altre** parant-li atenció i evitant les distraccions, mostrant-li que percebem el que ens està dient. Per aquesta raó, hem de mantenir el **contacte visual** amb el nostre interlocutor, ja que difícilment se sentirà atès si no el mirem. La nostra mirada solament ha de reflectir atenció, no agressió ni pressió. A més de la mirada, tota la nostra **comunicació no verbal** ha de ser positiva, d'acostament, evitant postures com ara braços plegats i posicions de dominància. També hem de controlar les nostres expressions facials, evitant especialment expressions negatives, de rebuig, censura o desaprovació.
- **Observar i interrogar-se** constantment, preguntant-nos què és el que vol dir-nos, què hi ha darrere de les seues paraules.

- **Retroalimentar** resumint, és a dir, parafrasejar de tant en tant alguna part del missatge de l'emissor. Per exemple: «Entenc que el que em dius és...». És important que no siga una interrupció a l'emissor, i per això cal buscar el moment oportú per a fer-ho. A més d'això, és important retroalimentar fent moviments d'assentiment amb el cap, els quals poden ser acompanyats d'algun so tipus «ahà, ahà».
- **Detectar paraules clau** que transmeten el que realment vol dir l'emissor, ja que moltes vegades en parlar les persones adornen en excés el seu missatge.
- És evident que l'escolta activa requereix un **esforç** per part de la persona i una **disposició mental**, per la qual cosa és important posar-hi tots els nostres sentits i evitar els prejudicis, l'estat emocional alterat i les barreres físiques (per exemple, entorns sorollosos) o mentals (per exemple fatiga, preocupacions, parar atenció a altres assumptes, estar pensant en la resposta, escoltar més els detalls que la idea principal, interpretar...), ja que tots aquests elements ens impedeixen escoltar activament.

Entre els avantatges de l'escolta activa cal esmentar (De Manuel i Martínez–Vilanova, 2001; Puchol, 2007):

- Un coneixement més ampli de l'emissor i les seues necessitats.
- Permet entendre millor la informació que rebem per a poder d'aquesta manera adaptar els nostres arguments cap als seus interessos.
- Genera un clima de receptivitat i incrementa la predisposició perquè ens escolten.
- Fa sentir còmoda a la persona amb la qual interactuem, i, per tant, crea més predisposició a acceptar els nostres suggeriments.
- Dona més temps per a pensar, la qual cosa ens permet guanyar en seguretat a l'hora de prendre decisions.
- Afavoreix un bon clima en la comunicació que permetrà buscar i trobar alternatives integradores.

Ara bé, a vegades es presenten diferents obstacles en l'escolta activa. Els més rellevants són els següents:

- Atendre només el que ens interessa. La falta d'atenció es produeix, algunes vegades per falta de temps i/o perquè menyspreem qualsevol aspecte del missatge per considerar a priori que no té importància. Solament prenem atenció en funció dels nostres gustos i preferències. És per això que, en moltes ocasions, considerem com a redundància el que realment constitueix el contingut del missatge.
- Realitzar sols un esforç físic. Això suposa únicament simular que atenem sense fer-ho realment. L'escolta activa suposa atendre realment i sincerament al nostre interlocutor i comprendre plenament els seus missatges, atenent tots els elements de la comunicació.
- Els filtres. Els prejudicis dificulten l'escolta atès que en funció d'aquests valorem de manera predeterminada l'emissor i el seu missatge, atenent només el que ens interessa, i així es confirmen els prejudicis i s'abandona l'escolta.
- No permetre expressar-se. En moltes ocasions es creu endevinar el que l'emissor dirà o quin és l'objectiu d'aquest missatge i es respon abans que l'emissor acabe d'expressar-se. Potser s'endevina però sempre cal deixar que l'emissor acabe d'expressar-se, animant-lo a fer-ho i convidant-lo a fer els aclariments que considere oportuns abans de respondre.
- Ansietat. Quan ens sentim atacats, implicats, al·ludits, etc., es produeix una excitació emocional que ens dificulta l'escolta. En aquest sentit, cal practicar tècniques d'autocontrol que ajuden a disminuir l'excitació.



- Barreres de l'entorn. Ens referim als sorolls que serien, d'una banda, els relatius a l'ambient i, per un altre, a la persona que actua com a receptor, que és quan ha de fer l'escolta activa.

#### 4.2. Les preguntes com a instrument del negociador

Com assenyalen De Manuel i Martínez-Vilanova, (2001, pàg. 168-169) en una negociació les preguntes compleixen quatre funcions que són de summa importància per a dirigir i controlar la negociació:

- Funció d'informació. A través de les preguntes aconseguim informació de l'altra part durant la negociació i esbrinar aspectes concrets i puntuals sobre qüestions sobre el tema.
- Funció de provocar atenció. Amb les preguntes podem captar l'atenció dels nostres opositors en una negociació obligant el nostre interlocutor a mostrar interès.
- Funció de pensament-acció. Es tracta que el nostre interlocutor reflexione sobre el que se li proposa o busque alternatives.
- Funció de conclusió-tancament. Utilitzant les preguntes podem ajudar el nostre oponent a evitar ambigüitats i portar-lo a una conclusió, la qual cosa ens facilita el tancament en una negociació.

Per a l'ús adequat de les preguntes és convenient seguir una certa seqüència que va des del més general cap al més concret; segons De Manuel i Martínez-Vilanova, (2001, pàg. 179) seria la següent:

1. Preguntes sobre el context. Es tracta d'aclarir el tema general en el qual es basarà la negociació i els elements perifèrics.
2. Preguntes sobre el problema. Una vegada que s'ha contextualitzat el tema de la negociació, amb les preguntes sobre el problema facilitarem el clima de la negociació ajudant l'altra part a concretar els punts que s'han de tractar.
3. Preguntes sobre les conseqüències. Es tracta de fer veure a l'oponent que hi ha una solució al problema i que negociant es pot aconseguir aquesta solució.
4. Preguntes de resultat. Amb aquestes preguntes el que es pretén és que l'altra part en la negociació veja els beneficis que li aportarà arribar a un acord.

Per a ajudar-nos en el maneig eficaç de les preguntes podem utilitzar els diferents tipus de preguntes. A continuació en presentem alguns:

- Preguntes tancades. Són ràpides i directes i provoquen respostes precises (sí/no). Són útils per a dirigir el diàleg, i concretar aspectes.
- Preguntes obertes. Proposen temes generals. Permeten observar els esquemes de pensament de l'altre aportant informació útil, per la qual cosa se solen utilitzar a l'inici de les negociacions.
- Preguntes espill. Amb aquestes preguntes es repeteix el que ha formulat l'interlocutor en demanda de precisió. Aquestes preguntes es denominen també preguntes de control perquè serveixen per a verificar la informació.
- Preguntes d'alternativa. Serveixen per a ajudar el nostre oponent a prendre una posició respecte a l'assumpte que s'està negociant.
- Contra preguntes. Són defensives. Es formulen per a ampliar informació sobre la pregunta que ens han fet.
- Preguntes trampa. Aquesta mena de preguntes no és molt convenient usar-les en la negociació perquè generen desconfiança. Es tracta de preguntes que comprometen l'interlocutor i tendeixen a demostrar la superioritat psicològica/informativa de qui les formula. Formalment es basen en un fals

interès. Es tractaria d'anar portant el nostre oponent a través de preguntes a una conclusió que és favorable només per a nosaltres.

Per a finalitzar aquest apartat sobre les preguntes, podem suggerir que, encara que no hi ha una norma respecte a quan utilitzar cada classe de pregunta en un procés de negociació, en general s'aconsella utilitzar preguntes obertes al principi de la negociació i posteriorment altres classes de preguntes per a anar centrant els temes, tenint especial cura en la utilització de preguntes que puguin generar un mal clima durant la negociació.

## Algunes anotacions finals (conclusions)

En aquest tema hem treballat la comunicació. Els tipus i l'ús de la comunicació en la negociació. Hem parlat dels recursos per a la comunicació eficaç i les seues barreres. Com molts temes tractats durant el curs aquest resum, és introductor i segurament durant la vostra vida laboral treballareu la comunicació moltes més vegades. La comunicació en la negociació és no sols un element que cal considerar sinó una ferramenta que pot afavorir la teua posició o debilitar-la. Ara, després d'estudiar els temes i aprovar l'assignatura, millora la postura de dominància, aclareix la veu; si vas a treballar a altre país, no t'oblides d'aprendre el codi —l'idioma del país—, prepara l'estratègia de negociació i continua el camí cap a obtenir —probablement negociant— els teus objectius laborals i personals, tenint sempre al cap el teu LIM i la teua MAAN.

## Referències i recursos

Si vols aprendre més sobre comunicació espontània:

<https://www.youtube.com/watch?v=HANw168huqA>

Cuddy, A. J., Wilmoth, C. A., & Carney, D. R. (2012). The benefit of power posing before a high-stakes social evaluation. *Harvard Business School working paper series# 13-027*.

Alberti, R. E. & Emmons, M. L. (1978). *Your perfect right: A guide to assertive behavior*. San Luis Obispo, California: Impact.

(Apunts bassats en) González, P., y Navarro, I. (2019). TEMA 5. LA COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN. Resumen de los aspectos más relevantes extraído de la bibliografía básica

Hargie, O. (Ed.). (1997). *The handbook of communication skills*. Psychology Press.

Trower, P. (1980). Situational analysis of the components and processes of behavior of socially skilled and unskilled patients. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 48(3), 327.

Castanyer, O. (1996). La asertividad. *Expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Descleé de Brouwer.

Lila, M. S., Musitu, G., & García, F. (1993). Comunicación familiar y autoconcepto: un análisis relacional. *F. Loscertales, y M. Martín (comps.), Dimensiones psicosociales de la educación y de la comunicación*, 327-340.