



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Universidad Miguel Hernández
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Administración y Dirección de Empresas

Trabajo de Fin de Grado – Curso Académico 2020/2021

**“El Impacto de las Habilidades Sociales en el Ámbito
Virtual enfocado a la Negociación”**

Alumno: Alberto Pascual Giner

Tutor: Carlos Candela Agullo

Índice:

1. Introducción

2. Ámbito Virtual

- 2.1 Las nuevas condiciones de empleo
- 2.2 Efectos del entorno físico sobre el trabajador
- 2.3 La Ergonomía cognitiva.
- 2.4 Telemática en contextos laborales
- 2.5 Transformaciones en el contenido y el contexto de trabajo telematizado
- 2.6 Características de la organización virtual

3. Negociación

- 3.1 Contextualización de la gestión del conflicto y la negociación
- 3.2 El campo de las tensiones
- 3.3 Análisis de poderes
- 3.4 Fuentes de conflicto
- 3.5 Negociación
- 3.6 Características de las partes enfrentadas
- 3.7 Comunicación entre negociadores
- 3.8 Gestión táctica y cierre

4. Habilidades Sociales

- 4.1 Concepto de habilidad social
- 4.2 La comunicación
- 4.3 Elementos componentes de la habilidad social
- 4.4 Estilos de comunicación
- 4.5 Barreras de la comunicación
- 4.6 La escucha activa
- 4.7 Habilidades para empezar, mantener y terminar conversaciones

5. Objetivos

6. Resultados

7. Conclusiones

8. Bibliografía

1. Introducción

El TFG que voy a presentar sobre “El impacto de las habilidades sociales en el ámbito virtual enfocado a la negociación” se basa en tres pilares básicos: el ámbito virtual, la negociación y las habilidades sociales.

La elección de estos tres pilares se ha basado en la creciente y repentina importancia de la utilización de medios virtuales en las empresas que ha generado el nuevo entorno de pandemia que comenzó en el año 2020, donde trataremos de explicar cómo afectan los medios virtuales a las empresas. También nos centraremos en la importancia que tiene la negociación en las empresas, así como las habilidades sociales, las cuales están relacionadas con el pilar de la negociación. La cuestión es que, para poder analizar el motivo de este trabajo, debemos conocer las partes que lo componen y estudiarlas en profundidad e individualmente, ya que es la manera de poder entender cómo afectan las habilidades sociales a la negociación en el ámbito virtual, por ello necesitamos conocer en primer lugar el entorno donde va a suceder, en este caso el ámbito virtual, es por ello que lo estudiaremos en profundidad, en segundo lugar, cómo se realiza una negociación y cuáles son los factores que le afectan, destacamos que este punto está relacionado con el anterior en que la negociación se debe desarrollar en un entorno, en este caso, el ámbito virtual, por ello debemos conocerlo previamente en profundidad, y por último el pilar de las habilidades sociales, que está ligado directamente con el apartado de negociación, ya que sin estas habilidades sería imposible comprender los mecanismos que juegan papeles importantes dentro de la negociación. Por lo que observamos que los tres conceptos están íntimamente relacionados y deberemos explicarlos individualmente para poder comprender el significado que tienen en su conjunto.

Primeramente, empezaremos con el pilar del ámbito virtual, donde explicaremos cuales son las nuevas condiciones de empleo, efectos que tiene el entorno sobre el trabajador, así como la telemática en contextos laborales, las transformaciones en el contenido y trabajo telematizado entre otros.

En segundo lugar, trataremos el pilar de la negociación, en el cual hablaremos de la gestión del conflicto y la negociación, el campo de las tensiones, análisis de poderes y las fuentes de conflicto entre otros.

En tercer lugar, trataremos el pilar de las habilidades sociales, donde se explicarán términos como el concepto de habilidad social, la comunicación y sus estilos y barreras y la escucha activa entre otros.

Por último, elaboraremos los objetivos, resultados y una conclusión donde analizaremos en la medida de lo posible la importancia de estos tres pilares y sus posibles interrelaciones.

2. Ámbito Virtual

2.1. Las nuevas condiciones de empleo

“La mayor parte de los analistas y expertos, tanto europeos como norteamericanos, coinciden en señalar que la relación tradicional entre empleados y empleadores está desapareciendo rápidamente. Dicha relación, basada en una perspectiva a largo plazo, en intercambios recíprocos, en el desarrollo de una carrera profesional a cambio del esfuerzo continuado, el compromiso y la lealtad, y en una seguridad y unos beneficios sociales como compensación a una vida de entrega al trabajo, ha dado paso desde hace algo más de una década a unas vinculaciones mucho más volátiles, flexibles, temporales, instrumentales e inciertas.” (Alcover, Martínez, Rodríguez, 2015, pág 92)

Es por ello, que observamos una evolución en las condiciones de empleo que tienden hacia la flexibilidad, donde se ha transformado la visión del trabajo desde finales de la década de los setenta y principios de los ochenta hasta la actualidad, donde por la situación producida por la pandemia del Covid-19 ha acelerado el proceso de flexibilización y telematización del trabajo. A parte de la situación de pandemia, los cambios hacia la flexibilidad laboral se han producido por: el creciente aumento de la competitividad de los mercados, desarrollo e implantación de tecnologías de comunicación y de la información (TIC), también debido a la crisis del gigantismo industrial y creación de nuevas formas de organización empresarial basadas en redes de pequeños centros de trabajo entre otros.

2.2. Efectos del entorno físico sobre el trabajador

En cuanto al trabajador, una pieza fundamental en las organizaciones, cabe resaltar que hay procesos psicológicos en los que se pueden ver afectados, como pueden ser el nivel de activación, el estrés, la sobrecarga, la distracción, la fatiga, la adaptación... etc. Dicho esto, nos centraremos en los efectos que generan las condiciones del entorno físico sobre cualquier persona que trabaje en la empresa, ya que con la actual situación de pandemia hay empresas que incluso en su totalidad se han vuelto 100% telemáticas, incluyendo aquí no solo a trabajadores sino también a los altos cargos. Explicaremos por un lado los factores ambientales, y por otro, los factores relacionados con el puesto de trabajo.

A) Factores ambientales

-Temperatura: primeramente, empezaremos por la temperatura, factor complicado a analizar, ya que la sensación térmica no depende solo de la temperatura del ambiente, sino también de la humedad, de la existencia de aire o alguna fuente de calor, por supuesto también influye el nivel de actividad de la persona y el exceso o falta de ropa, por otro lado, es importante destacar que lo que se considera una temperatura adecuada varía según la persona y el entorno telemático tiene que tener una temperatura ajustada a las necesidades de cada persona.

-Calidad del aire y polución atmosférica: un factor importante a tener en cuenta en este apartado son los contaminantes químicos, aquí se incluirían polvos, gases, humos,

vapores... etc. También podríamos incluir la manipulación de productos nocivos o tóxicos, por suerte este factor se reduce en gran medida por el trabajo telemático desde la propia casa, ya que normalmente se trabaja desde un dispositivo y no es necesario estar en una fábrica o entorno que produzca diferentes químicos nocivos para la salud. Sobre los factores a tener en cuenta sobre la calidad del aire y polución destacamos la siguiente cita: “Los datos más recientes acerca de estos factores señalan su elevada prevalencia en los lugares de trabajo. Así, el Informe europeo sobre Condiciones de Trabajo ya citado indica que un 23% de trabajadores respira algún tipo de las sustancias señaladas durante un 25% o más de su jornada laboral, mientras que los datos de la IV Encuesta Nacional señalan que un 27,7% de los trabajadores españoles está expuesto a contaminantes químicos en general, y que un 19,7% respira en su puesto de trabajo polvos, humos, gases o vapores nocivos o tóxicos, siendo la inhalación más frecuente en el sector Construcción (35,7%) y en el sector Industria (34,3%). Un aspecto muy importante tanto para la prevención como para conocer el alcance de sus efectos, se encuentra en la adecuada información acerca de las consecuencias perjudiciales para la salud de dichas sustancias, así como su potencial efecto psicológico, por ejemplo, como desencadenante de estrés o de tensión en el trabajador.” (Alcover et al., 2015, pág 105)

-Iluminación: este factor es uno de los más importantes a la hora de poder realizar cualquier tarea de una manera óptima, especialmente en el entorno telemático, donde haremos reuniones y trabajaremos un gran número de horas frente a dispositivos electrónicos y una mala iluminación podría producir problemas oculares a largo plazo. La iluminación podemos medirla gracias a cuatro magnitudes, la primera es el flujo, la cual mide la potencia luminosa de una fuente, en segundo lugar, tenemos la intensidad, que quiere decir cómo se reparte la fuente luminosa por el espacio, en tercer lugar, tenemos el nivel de iluminación, el cual se refiere a que cantidad de iluminación recae sobre los objetos iluminados, y por último tenemos la luminancia, que se refiere a la claridad con la que se observan los objetos iluminados. Aquí cabe destacar las investigaciones, en lo referido a la iluminación, que nos abren la posibilidad de comprobar la satisfacción que genera un incremento de luz: “Los resultados de las investigaciones acerca de los efectos de la iluminación, especialmente los centrados en su intensidad, sobre la satisfacción señalan que un incremento de luz proporciona pequeñas ganancias en satisfacción, pero solo hasta cierto punto, puesto que un exceso de luz, sobre todo si es brillante, tiende a crear discomfort. En España, los resultados de la IV Encuesta sobre Condiciones de Trabajo indican que la iluminación inadecuada es más frecuente en los sectores del Metal (11,6% de los trabajadores encuestados), de la Administración/Banca (11,0%), de la Industria (8,5) y de los Servicios Sociales (8,1%). En cuanto a su influencia sobre el rendimiento, los resultados de los estudios señalan que la intensidad de la luz puede influir sobre él a través de sus efectos sobre la visibilidad de los detalles. Además, se han encontrado mejoras en el rendimiento asociadas con incrementos en la intensidad de la iluminación en tareas que conllevan discriminación visual, especialmente en tareas difíciles. Por otra parte, se ha demostrado que los requerimientos de una mejor iluminación se incrementan con la edad de los trabajadores.” (Alcover et al., 2015, pág 106)

-Ruido: es aquel tipo de sonido que no es deseado para el correcto desempeño de la tarea, ya que produce desconcentración, por ello debemos evitarlo en la medida de lo posible en cualquier tipo de trabajo telemático y sobre todo en reuniones donde la negociación

juega un factor clave y el ruido podría entorpecerla. El siguiente informe europeo muestra las tasas de ruidos que ocurren a la hora de trabajar: “Según el último Informe europeo sobre Condiciones de Trabajo, un 29% de trabajadores señala que se encuentra expuesto a ruidos al menos durante el 25% de su jornada laboral, mientras que un 11% afirma estarlo durante la totalidad de su tiempo de trabajo. En lo que respecta a España, los datos de la IV Encuesta Nacional sobre Condiciones de Trabajo indican que el 10,3% de los trabajadores considera que el nivel de ruido es elevado, el 26,2% que se encuentra sometido a un nivel de ruido no muy elevado pero molesto, y el 63% manifiesta que en su puesto o lugar de trabajo el nivel de ruido es muy bajo.”

(Alcover et al., 2015, pág 107)

Por lo que podemos observar que los ruidos son de vital importancia en lo que se refiere a insatisfacción y molestias, por ello se debe trabajar en un entorno que los evite al máximo en la medida de lo posible, para así focalizar en la tarea de manera más eficiente.

-Vibraciones: se definen como los movimientos oscilatorios de la materia alrededor de un punto y los podemos clasificarlas en tres categorías: vibraciones de muy baja frecuencia, como el ruido de trenes o barcos, cuyos efectos podrían ser mareos o vómitos; vibraciones de baja frecuencia, como las producidas por tractores o máquinas excavadoras, por ejemplo, con efectos en las personas como hernias, ciáticas, dificultades de equilibrio... etc.; por último, destacamos las vibraciones de alta frecuencia, producidas por motosierras, pulidoras, martillos neumáticos... etc. Con efectos nocivos como por ejemplo dolores de estómago, lesiones de muñeca o artrosis en el codo entre otros. Por ello, en relación con el factor del ruido, también deberemos elegir una zona en nuestro hogar que nos permita obtener la mejor productividad, evitando así obstáculos producidos por dichas vibraciones las cuales podrías entorpecer las negociaciones telemáticas. Por último, adjunto un informe de la Unión Europea en el que se muestra cómo afectan las vibraciones a los entornos de trabajo: “Según los datos proporcionados por el último Informe sobre Condiciones de Trabajo en la Unión Europea, un 29% de los trabajadores afirman estar sometidos a vibraciones al menos durante una cuarta parte de su jornada laboral y un 10% la totalidad de ella, datos que indican la importancia de este factor ambiental como elemento de riesgo para la seguridad y la salud laboral. En cuanto a los resultados de la situación en España, los datos de la IV Encuesta Nacional sobre Condiciones de Trabajo señalan que un 7,2% de los trabajadores expresa que está expuesto a vibraciones transmitidas en mano-brazo (4,8%) o en otras zonas del cuerpo (2,4%). Y en cuanto a los sectores de actividad, las vibraciones son más frecuentes en la Construcción y en las Industrias Manufactureras.”

(Alcover et al., 2015, pág 108)

B) Factores relacionados con el puesto de trabajo

Entendiendo por puesto de trabajo el área donde específicamente vamos a realizar nuestras tareas, sean las que fueren según el puesto, donde podríamos encontrar tanto tareas relacionadas con la realización de un software como personas encargadas de la negociación con otras empresas. Dicho puesto de trabajo se ha visto modificado por la situación actual de pandemia producida por el Covid-19, por lo que, en la gran mayoría de casos, las viviendas se han convertido en el lugar donde operar en nuestro trabajo para

así evitar el contacto con otras personas y por ende la propagación del virus, he nombrado que es en la gran mayoría de casos, ya que puede haber personas que por sus circunstancias dispongan de un pequeño local donde poder realizar el trabajo aisladamente y montarse un pequeño centro de operaciones, aunque como ya he dicho la norma general es que esa telematización del trabajo sea en la vivienda habitual, cabe recalcar que los trabajos que se acaban de exponer en este párrafo son aquellos que han tenido la posibilidad de poder llevarlo a un entorno virtual, por lo que no todos los puestos de trabajo pueden optar al trabajo telematizado.

Teniendo en cuenta el párrafo anterior, podríamos englobar las características más importantes de cada puesto de trabajo en base a su satisfacción y rendimiento de los trabajadores, por lo que las dividiremos en: a) el grado de confort que proporciona a las personas, b) la economía de movimientos (Alcover et al., 2015), que en el caso del trabajo telematizado estaríamos hablando de disponer de todos los medios electrónicos para realización del trabajo de manera óptima. Por último, cabe destacar un elemento que en muchas ocasiones pasa desapercibido, pero es de vital importancia, la silla, sobre la cual estaremos trabajando una media de 7 o 8 horas diarias y tiene una relación directa con el rendimiento y el confort que obtendrá el trabajador, por ello en el contexto actual se debe adquirir una silla para nuestro entorno de trabajo que sea ergonómica y comfortable, para que a largo plazo no desarrollemos problemas musculares y para mejorar el rendimiento en nuestro trabajo.



2.3 Ergonomía cognitiva

Por ergonomía cognitiva entendemos los procesos mentales que llevan a una persona a organizar mentalmente una serie de pasos para conseguir la meta propuesta. Este punto ha sido incluido en el ámbito virtual por el hecho de que incluye diferentes campos como la carga mental del trabajo, la implantación de interfaces de comunicación o el procesamiento individual por ordenador, de hecho, en este punto se asegura que la mayor parte de la investigación se centra en el uso de ordenadores y medios telemáticos, por lo que la ergonomía cognitiva es un factor a destacar. Hay que destacar la usabilidad como una de las áreas básicas de la ergonomía moderna. “En 1998, la ISO (International Standards Organization) definió la usabilidad de forma operativa como “la eficacia, productividad y satisfacción con las que determinados usuarios alcanzan determinados objetivos en determinadas condiciones” (ISO 9241-11):

- Eficacia: exactitud y grado de consecución de los objetivos o metas del individuo.
- Productividad: relaciona el nivel de eficacia al gasto de recursos (incluyendo esfuerzo físico, tiempo, materiales o gastos económicos).
- Satisfacción: nivel de confort que experimentan los usuarios. Aceptación del uso del producto para conseguir los objetivos de las personas que lo emplean.”

(Alcover et al., 2015, pág 132)

2.4 Telemática en contextos laborales

Observamos, cada vez más, un rápido desarrollo de los sistemas informáticos y las telecomunicaciones, el cual ha tenido que hacerse a una mayor velocidad en esta última etapa producida por la pandemia mundial, lo cual ha hecho que evolucionen las herramientas conocidas como “tecnologías de la información” o “nuevas tecnologías”. Aquí podríamos incluir tanto un ordenador personal como una videocámara o un intranet, e incluso hay aplicaciones específicas para desarrollar cierto tipo de tarea. Necesitamos, por lo tanto, delimitar conceptualmente lo que se considera como “nuevas tecnologías”. En Roe distinguimos cuatro significados o niveles distintos del término telemática cuando se estudia en relación con las organizaciones:

- a) Como Tecnología: Dentro de la telemática destacamos las tecnologías de la información (creación y manejo de datos), telecomunicación (transporte de datos a largas distancias), e informática (almacenamiento y proceso de datos).
- b) Como Conjunto de Herramientas Técnicas: destacamos una gran variedad de artefactos técnicos, como redes de datos, teléfono, fax, líneas LAN, ordenador personal, CD-ROM, unidades de disco, software, etcétera.
- c) Como Sistemas de Aplicación Genérica: Sistemas que desarrollan la misma o similar función: Aquí destacamos los servicios de transmisión de datos (correo electrónico), de tele-registro (cuestionarios electrónicos, información sobre el personal de una organización), sistemas de tele-información (noticias, turismo, etc.), etcétera.
- d) Como Sistemas de Aplicación Específica: Estamos hablando de sistemas que se emplean con una única función por una o varias organizaciones clientes, como, por ejemplo, algunos tipos de intranets.

(Alcover et al., 2015)

En cuanto a las organizaciones y telemática destacamos que el nuevo paradigma social producido por la pandemia, ha hecho que la telemática entre a formar parte de las organizaciones de una manera drástica y se ha apoderado ellas, lo cual genera una situación en la cual los miembros de la organización no tienen que compartir el mismo espacio y tiempo ya que no son necesarios para realizar muchas tareas, ya que muchas de estas se han tenido que adaptar lo máximo posible a la situación de pandemia, esto abre nuevos paradigmas para las empresas, ya que supone retos teóricos y prácticos para las organizaciones. Dichos cambios a nivel telemático no ocurren solo a nivel individual o grupal, sino también desde el punto de vista macro, en el ámbito organizacional. Por lo que se puede afirmar que la telemática funciona como variable moduladora en cuanto a los efectos que ciertas características organizacionales tienen sobre algunos productos como la eficacia o la innovación de la organización. “Esta intervención se realiza mediante la capacidad de las nuevas tecnologías de proporcionar eficacia y sinergia informativa:

- Eficacia informativa: ahorro de tiempo y costes que se produce cuando los miembros de la organización realizan sus tareas a un mejor nivel, asumiendo nuevas metas y ampliando sus roles gracias a la nueva capacidad de recoger y analizar datos.

- Sinergia informativa: mejoras de rendimiento resultantes de la posibilidad proporcionada por la telemática para cooperar dos o más individuos o grupos que antes trabajaban de manera independiente debido a las barreras geográficas o temporales.”

(Alcover et al., 2015, págs 134,135)

En cuanto a la clasificación que podemos hacer sobre los grupos de trabajo (los cuales hemos nombrado con anterioridad, y serían grupos de trabajo que no compartirían un mismo entorno físico de trabajo por la actual situación de pandemia) y telemática, cabe recalcar primeramente que al conjunto de procedimientos telemáticos utilizados para el fin de facilitar el trabajo de los grupos distribuidos (es decir, grupos que no están en un mismo entorno físico) se le conoce como groupware o grupomática, gracias a este concepto se recogen tanto los programas informáticos que ha empleado el equipo, incluyendo el software, como el hardware o soportes físicos. La siguiente clasificación que vamos a ver es la ampliación realizada por Hollingshead:

“• Tecnologías que proporcionan o modifican la comunicación intra-grupal (GCSS) 1: Permiten, aunque no requieren, que los miembros del grupo se encuentren separados físicamente mientras se comunican entre sí. Algunos GCSS incluso incluyen la posibilidad de realizar comunicaciones asincrónicas (comunicación en distintos periodos temporales).

• Información suplementaria disponible para el grupo (GISS) 2: Se trata de fuentes de información o conocimientos disponibles para todos los miembros del grupo, pero que tienen un origen independiente a la comunicación grupal.

• Comunicación externa de apoyo (GXSS) 3: Tecnologías que apoyan la comunicación entre los miembros del grupo o el grupo al completo con agentes clave externos al mismo mediante cualquiera de las posibilidades que proporcionan los GCSS.

• Tecnologías que modifican el rendimiento para la tarea grupal (GPSS) 4: Existen diversos sistemas de apoyo a los grupos para mejorar la forma en que realizan sus tareas, dependiendo del tipo de apoyo que se proporciona al grupo, del tamaño de éstos y de si es necesaria la presencia de un facilitador. Los GPSS más complejos suelen estar divididos en módulos los cuales se emplearán dependiendo de la parte de la tarea que se esté desarrollando en cada momento.” (Alcover et al., 2015, pág 138)

Como hemos podido observar, los efectos que se han cernido sobre los grupos organizacionales podríamos resumirlos en la aparición de nuevas formas de equipo y de trabajo en grupo, y una alteración del funcionamiento grupal. Es por ello que cabe recalcar cuales son los distintos efectos de las tecnologías de la información sobre los grupos de trabajo analizados por Peiró y Prieto:

“• Redes de comunicación: la telemática puede facilitar la interacción grupal desarrollando y manteniendo redes de comunicación entre personas geográficamente dispersas. Estas redes son bastante estables transcurrido un tiempo de adaptación.

• Flujo de información y eficacia de la comunicación: se produce un aumento de comunicación horizontal y diagonal.

- Participación de los miembros del grupo: la reducción de la influencia social puede desembocar en una mejora de la participación.
- Toma de decisión grupal: las investigaciones encuentran efectos dispares sobre la posible mejora de las decisiones tomadas por los equipos virtuales.” (Alcover et al., 2015, pág 139)

Esto nos evidencia que, por el momento, para algunas tareas la utilización de medios telemáticos resulta realmente eficaz, mejorando incluso los medios tradicionales de trabajo, y para otro tipo de tareas aún no se ha adaptado lo suficiente el trabajo telemático como para poder estar a la altura de cómo se realizaba el trabajo anteriormente de manera tradicional.

2.5 Transformaciones en el contenido y el contexto de trabajo telematizado

La aparición de un paradigma tecnológico nuevo organizado alrededor de la telemática, ha hecho que la información misma se convierta en el proceso de producción. Esto ha llevado a que la propia producción de productos para las industrias tecnológicas sea, por ejemplo, aparatos para procesar la información.

Actualmente hay una tendencia por la sustitución de la producción material por otro tipo de actividades relacionadas con el procesamiento de la información, ya sea por equipos de trabajo o por personas. Pero no tan solo hablamos de cambios en los resultados del trabajo, sino que también se modifica el procedimiento del mismo, por lo que decimos que hay una terciarización de todos los sectores caracterizado por la creciente colonización de los sectores primarios por parte del diseño y publicidad, I+D, la informática, etcétera. “Por ejemplo, en los Estados Unidos ya las cinco ocupaciones con mayor crecimiento están relacionadas con la telemática. Se estima que en el 2005 el porcentaje de trabajadores ocupados en actividades industriales será menor del 20%, el nivel más bajo desde 1850. Algo similar ocurrirá en Japón,72 donde el crecimiento del empleo para los próximos años se espera que ocurra fundamentalmente en el sector de servicios tecnológicos a empresas.” (Alcover et al., 2015, pág 142)

Es por ello que observamos un cambio a nivel laboral en la gran mayoría de trabajos, producido a marchas forzadas por la actual pandemia producida por el Covid-19, que afecta a todos los niveles jerárquicos, desde los más altos cargos hasta los niveles jerárquicos más bajos.

2.6 Características de la organización virtual

Como organización virtual entendemos que es la nueva caracterización de las organizaciones que está fundamentada en gran parte por el uso de las TIC (las TIC son tecnologías que se basan en la utilización de la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, para así crear distintas formas de comunicación gracias a herramientas de carácter tecnológico y comunicacional), y también en la gestión del conocimiento. Es por ello que la organización virtual puede presentar diferentes características como las que se van a nombrar a continuación:

- La implicación de un alto grado de actividad intelectual.
- Se tiene que poder definir con facilidad, para así poder controlar de manera sencilla los resultados obtenidos.
- Tienen que tratarse de tareas que por lo menos, en su mayoría, puedan realizarse de manera individual, o en su defecto, que puedan descomponerse en subtarear individuales.
- Que implique un alto nivel de autonomía o poca dependencia del trabajo de otros, y que a la hora de la supervisión no exija un alto nivel de esta.
- No deben requerir una continua necesidad de trabajo en equipo o de comunicación constante con otros miembros de la empresa.

(Martínez, Cifre, Salanova, 2004)

Es por ello que para virtualizar una empresa es conveniente tener en cuenta todos estos factores, para así poder hacer efectiva la virtualización de la empresa haciendo que los resultados de esta sean lo más favorables posibles.

Una vez terminado este pilar del ámbito virtual, ya sabemos cierta información del entorno donde se va a desarrollar la futura negociación, en el siguiente pilar, la negociación, hablaremos de los diferentes puntos que debemos tener en cuenta, una vez conocido el ámbito virtual que es donde se desarrollará la negociación, sobre como negociar y cuáles son las diferentes características que tiene la negociación.



3. Negociación

3.1 Contextualización de la gestión del conflicto y la negociación

Cabe recalcar que a pesar de que la organización se convierta incluso al 100% al ámbito virtual, el apartado de negociación que vamos a tratar sigue teniendo la misma importancia que si fuera de manera presencial, de hecho, simplemente tenemos que tener en cuenta los factores explicados en el pilar del ámbito virtual para poder aplicar de manera correcta la negociación que vamos a explicar. Dicho esto, comenzamos diciendo que a la hora de analizar la gestión del conflicto y la negociación observamos que se puede abordar desde diferentes disciplinas y perspectivas, aunque estos diversos enfoques habrá ocasiones en las que puedan ser complementarios. Por ello vamos a destacar tres ramas que son de importancia para tratar la gestión del conflicto y la negociación: en primer lugar, destacamos el enfoque psicosocial, en segundo lugar, la contingencia de la funcionalidad del conflicto, y, en tercer lugar, la concepción proactiva de las personas implicadas en estos conflictos y negociaciones (Munduate, Martínez, 1999). Ahora procedemos a explicar cada una de las ramas más en profundidad.

En el enfoque psicosocial se ha tendido a resaltar la gestión del conflicto y la negociación en un ámbito meramente legal o judicial, sin darle atención a que las partes implicadas no pueden abstraerse a factores como las percepciones, los estereotipos, la presión del propio grupo u otros procesos generados por la conducta de los negociadores. Es por ello que en el enfoque psicosocial se tratan los aspectos grupales, dinámicos y personales, que resultan de gran importancia, junto a los factores jurídicos, políticos o económicos.

En cuanto al estudio del conflicto y la negociación en las organizaciones, destacamos que es sobre un punto de vista que hace referencia a lo conocido como perspectiva política, que viene a querer decir que se considera a las personas y grupos de dentro de las organizaciones con sus estrategias propias para conseguir sus metas o intereses de grupo. Es por ello que lo nombrado va a suponer que tenga que haber una aceptación de las diferencias en las preferencias que hay en una organización por parte de las diferentes partes, y por lo consiguiente, un conflicto que se da de manera natural por esa misma razón que traerá tanto resultados positivos como negativos para las distintas partes que se han visto implicadas.

En tercer lugar, destacamos lo que se refiere a la concepción de las personas que se hallan implicadas en estos conflictos intraorganizacionales. Aquí consideraremos a las personas como sujetos activos y orientados a la consecución de objetivos, capaces de tomar decisiones de manera consciente.

3.2 El campo de las tensiones

Para gestionar el conflicto y la negociación se requieren ciertas nociones sobre los diferentes procesos sociales que juegan un papel importante en referencia a la cooperación o enfrentamiento. Dos de estos procesos que tienen una gran importancia son las relaciones de poder y las tensiones (Munduate et al., 1999).

Primeramente, vamos a analizar la parte de las tensiones, las cuales las definimos como la energía que es invertida por los individuos o grupos para ponerse de acuerdo o enfrentarse. Las tensiones que han sido provocadas por estos enfrentamientos o acuerdos son los motores de los poderes, y por poder entendemos el cómo los medios de los que dispone un participante sirven para doblegar la actitud de otro. Por lo que dicha actitud utilizada para doblegar la actitud de otro va a encontrarse mediatizada por las tensiones sociales existentes en el contexto en el que se genera dicha negociación. Para verlo más claro, podemos ver un ejemplo en el que se da esta situación, donde podríamos encontrarnos con una situación de clima social tenso donde haya cierta divergencia a la hora de solucionar un problema y puede que una medida por la que se opte es la de aplicar medios de presión de una parte sobre la otra para así doblegar la postura de la otra parte, por el contrario si nos encontramos por ejemplo un clima social distendido es lógico que se pueda optar por llegar a un acuerdo entre las partes donde de manera conjunta y cooperativa se pueda resolver el problema, pudiendo así llegar hacia un punto donde se generen sinergias y concertación. Pero cabe recalcar que para poder estudiar la tensión o distensión entre las partes debemos destacar qué es la tensión íntima que surge entre las personas implicadas en las diferentes situaciones y a la transferencia que de la misma se dan en las interacciones sociales, hacia la sinergia o al antagonismo, y esto dependerá en parte del tipo de relación existente entre los objetivos de las partes implicadas.

Para explicar el significado de la tensión íntima vamos a empezar diciendo que es un impulso de superación, o la inclinación que tienen las personas para dirigirse hacia una meta u objetivo final. Este impulso de superación que acabamos de nombrar se refiere únicamente a definir de manera vaga aquello que queremos conseguir, pero no especifica como llegar a esa meta u objetivo final (Munduate et al., 1999). Es por ello, que, para

conseguir esa última meta u objetivo, se habrá de pasar por pequeñas metas que nos vayan acercando de manera paulatina a este, a estos impulsos de acercarnos mediante objetivos más próximos al objetivo final se les denomina impulsos derivados. El problema que puede surgir con los impulsos derivados es que varios de ellos resulten contrapuestos entre sí, por lo que en ocasiones nos vemos forzados a escoger solamente uno de ellos. Para verlo más claro vamos a poner un ejemplo: una persona quiere llegar a trabajar en los puestos directivos, por lo que debe mantener una buena imagen, este sería un objetivo de un impulso derivado, por lo que desea mantener un buen círculo de relaciones sociales, lo cual le supondrá tiempo, pero por otro lado, para poder optar a esos puestos directivos necesita tener tiempo para formarse y necesita también poder subsistir con un buen sueldo que también le permita formarse en otras áreas, por lo que en este ejemplo se ve claramente como se debe elegir entre una de las dos y la persona se encontrará ante una tensión íntima.

3.3 Análisis de poderes

Como definición de poder podríamos decir que es la capacidad que tiene, por ejemplo, el sujeto A, de influir sobre el sujeto B para que haga o deje de hacer algo. Por ello decimos que el poder es relacional, en el sentido en el que cierto grupo de personas, grupos o instituciones tienen poder sobre otros en determinadas situaciones, pero esto puede ir cambiando e incluso que se dé al contrario del ejemplo que he puesto con anterioridad, que ahora B tenga poder sobre A, es por ello que decimos que el poder es relacional y surge de la relación entre las partes (Munduate et al., 1999). Ahora bien, sabiendo que el poder es relacional y surge de una relación entre las partes, también se genera cierta dependencia mutua de las partes, ya que ambos necesitan de los recursos que tiene el otro para la consecución de los objetivos, dicha relación conlleva situaciones de intercambio donde cada una de las partes pretende alcanzar el máximo beneficio de dicho intercambio, también cabe recalcar que sin dependencia no hay razón para que suceda un intercambio, ya que las diferentes partes podrían obtener los mejores resultados de manera aislada sin necesidad de negociar. A la hora de decidir si inicia una relación de dependencia, con la cual realizará futuros intercambios, la persona, grupo o institución hará una lista de posibles relaciones que le puedan ser beneficiosas y se quedará con la más ventajosa. Por lo que podemos afirmar que el poder de, por ejemplo, A va a venir determinado por la dependencia de B, por lo que, a más dependencia de B sobre A, hará que A tenga más poder sobre B en la relación, ahora bien, la dependencia de B se analizará basándose en los resultados que obtiene de la relación con A, y los resultados que puede obtener de la relación sin A. El grado de dependencia que estamos analizando se incrementa en el caso de que el recurso a intercambiar sea más importante, escaso o insustituible.

Cuando hablamos de negociación estamos hablando de que el poder que se ejerza sea haga de manera autoritaria, es decir, un poder legalmente aceptado. Por ello, el objetivo es dar autoridad a quien dispone de poder, ya que la concertación sin autoridad se vuelve complicada. A la hora de legitimar el poder, podemos hacerlo mediante tres vías:

- Tradición: cuando es aceptado que alguien tenga el poder, ya que siempre ha sido así, aceptándose un orden tradicional establecido. Un ejemplo de esto serían las

monarquías o la autoridad que tienen las personas de mayor edad en ciertas culturas.

- Carisma: cuando el poder ejercido por una persona es aceptado por la identificación con sus características personales, como la simpatía, empatía, habilidad social, etc.
- Legitimidad o autoridad legal: este es uno de los tipos de poder más usados actualmente, consiste en la aceptación del poder porque se considera que la persona que lo ejerce está amparada legítimamente por una organización, debido al nivel jerárquico que ocupa.

(Munduate et al., 1999)

Ahora vamos a distinguir entre poder personal y poder delegado, el poder personal tiene el origen de su autoridad en la carisma o habilidades personales del líder, y el poder delegado tiene su origen de autoridad en el orden jerárquico (Munduate et al., 1999). Al hilo de lo que acabamos de nombrar, decimos que el tipo de líder ideal en lo referente a la negociación, trata de aunar ambos poderes, tanto el poder personal como el poder delegado.

En relación a la correlación del poder con la negociación, destacamos que esta última está presente en todos los ámbitos de la sociedad, es el modo que tienen los individuos de relacionarse permanentemente, donde las partes se relacionan constantemente teniendo un mayor o menor grado de poder sobre la otra parte, pero nunca de manera absoluta, ya que existe la libertad de poder obrar a voluntad propia, como cada individuo desee. Es por ello que en una negociación ambas partes necesitan mutuamente de sus recursos para alcanzar sus objetivos de manera satisfactoria en la mayor brevedad de tiempo, es por ello que se realizarán acuerdos entre ambos por ser la solución más ventajosa. Por ello cabe recalcar, que el poder de cada una de las partes en la negociación vendrá dado por las pérdidas que a cada uno le supone no llegar a un acuerdo con la otra parte, si llega el momento en el que el coste de continuar con la negociación supone más pérdidas que el coste de la ruptura de dicha negociación, esta se romperá por la parte que se ve más perjudicada de continuar con dicha negociación. En la mayoría de teorías sobre la negociación se concibe el poder de manera material, es decir, con las posesiones que son cuantitativamente cuantificables, pero realmente, a la hora de hablar de poder debemos incluir el poder subjetivo, el cual toma una gran importancia en el proceso de negociación, por ello los negociadores tratan de comunicar que ellos son los que controlan los recursos, de que la otra parte necesita de esos recursos y de que está en disposición de utilizar el poder, esta acción se podría calificar como manipulativa, y es la que sirve para determinar el poder negociación de cada parte.

3.4 Fuentes de conflicto

Podemos empezar definiendo el conflicto como la frustración de al menos una de las partes, la cual es causada por un obstáculo hacia su objetivo o por la no cooperación u obstrucción por la otra parte, es por ello que el conflicto podemos decir que surge de la obstaculización que perciben las partes para conseguir sus objetivos debido a que se obstruyen entre sí (Munduate et al., 1999).

Además del campo de las tensiones, ya nombrado con anterioridad, otro factor que va a determinar diferentes situaciones de enfrentamiento es el nivel de poder potencial, que posean los diferentes protagonistas en las negociaciones. Por ello es la relación entre el campo de las tensiones y la relación poder el que va a determinar las relaciones de cooperación o conflicto en la organización, incluso en la parte del conflicto, para hacerlo pasar de latente a manifiesto hace falta que haya una relación en la cual ambas partes tengan poder sobre el otro, solo si ambas partes poseen algún recurso escaso o insustituible se considera que son dependientes entre sí y ambas tendrán poder sobre la otra. Pero hay que destacar que el empleo del poder requiere también de tensiones antagonistas para su eficacia, es por ello que se dice que el poder es un potencial y está basado en la dependencia de los recursos, donde el empleo de poder en la relación social implica la eliminación o reducción de beneficios que está obteniendo la otra parte de esa relación. Como consecuencia, el empleo de este poder en la relación está motivado por el antagonismo de las tensiones sociales dentro de la organización entre sus partes. Si no estuvieran dichas tensiones sociales, la aplicación del poder de una parte sobre la otra no tendría sentido y resulta negativo para la parte que lo emplea, ya que puede que la otra parte disminuya los beneficios que le estaba reportando. Es por ello que debemos considerar que inicialmente la energía que supone la tensión íntima de las personas va a pasarse a la energía motora que es representada por las tensiones derivadas sociales para actuar sobre los poderes, que son los medios reales de acción, es decir son los encargados de cambiar la conducta de la otra parte, es por ello que vamos a considerar los siguientes factores como los desencadenantes de estas relaciones de cooperación o conflicto: la intensidad de la tensión íntima de las personas que están implicadas, el predominio de tensiones antagónicas o tensiones sinérgicas, y el poder que tiene cada una de las partes sobre el resto. Pero, a decir verdad, en la realidad tanto la tensión sinérgica (objetivos comunes), como la tensión antagónica (objetivos divergentes), se encuentran entrelazados, es decir que se dan tanto incentivos para cooperar como incentivos para competir, es por ello que normalmente en una organización se dan tanto intereses comunes como intereses divergentes, esto se traduce en la práctica como que habrá momentos donde se compita por la distribución de un determinado recurso y en otros se coopere para conseguir beneficios conjuntos (Munduate et al., 1999).

Un aspecto importante a medir es la relación existente entre la cantidad de conflicto y los resultados obtenidos por la organización, donde observamos que si lo representamos en una gráfica y situamos en el eje X la cantidad de conflicto y en el eje Y los resultados obtenidos por la organización, observamos que la gráfica tiene una forma de U invertida, lo cual nos quiere decir que los resultados más positivos para la empresa los encontramos cuando hay un nivel de conflicto medio, por otro lado cuando hay un nivel de conflicto elevado o casi inexistente, esto significaría irnos a los extremos opuestos, los resultados organizacionales comienzan a ser cada vez más negativos cuanto más nos situamos en cualquiera de los extremos de la cantidad de conflicto. Por lo que el nivel de conflicto ideal es aquel que proporciona suficiente conflicto para estimular la creatividad, impedir el estancamiento, promover el cambio y permitir la liberación de tensiones.

Ahora vamos a tratar la gestión del conflicto, la cual se enfoca en hacer un análisis previsor de un futuro conflicto para diagnosticarlo lo antes posible y así actuar en consecuencia. Podemos enfocar las previsiones en: a) la realización de estudios de fondo;

b) poner atención en algunos indicadores sociales; c) observaciones tácticas; sabidos los diferentes tipos de presiones vamos a proceder a explicarlas en profundidad:

- A) En relación a los estudios de fondo nos estamos refiriendo a medición del grado de satisfacción, utilizando por ejemplo cuestionarios, para saber qué nivel de tensión social está ocurriendo en la organización.
- B) En cuanto a los indicadores sociales, destacamos factores como la tasa de absentismo, falta de productividad, o cambios en la calidad del producto, para analizar el nivel de tensión existente en la organización.
- C) Observaciones tácticas: éstas se realizan mediante el contacto directo con los supervisores, y son apreciables en acciones como evitar un dialogo, evasivas ante un problema, incremento de la comunicación informal, etc. Estos factores muestran tensiones y malestar en la organización.

(Munduate et al., 1999)

Al hilo de lo que estábamos diciendo en referencia a las situaciones de preconflictivas que se pueden diagnosticar, tenemos que hablar del análisis de las quejas internas que surgen en una organización, las cuales se producen cuando dentro de la organización ocurren situaciones de trabajo que no son toleradas por alguna parte de la organización y el hecho de no ser solucionadas produce que dicha situación negativa evoluciona suponiendo un verdadero problema con un aumento de los conflictos internos. Es por ello que un análisis adecuado realizado de manera precoz permite una mejor gestión del conflicto para que este se encuentre dentro de los límites que hacen que la empresa este en el máximo nivel de productividad posible.

3.5 La negociación

El proceso de negociación lo entendemos como una situación en la que hay diferentes partes que tienen diferentes intereses y que mediante la negociación se pretende llegar a un acuerdo. Por lo que dicho acuerdo se produce porque la parte A tiene recursos que la parte B necesita para poder llegar a sus objetivos de la manera más eficiente posible, y viceversa, la parte B tiene recursos que la parte A necesita para poder llegar de la manera más eficiente a sus objetivos, estos acuerdos que se producen para obtener el máximo beneficio, consisten en hacer intercambios a pesar de que en un principio los intereses de las diferentes partes sean distintos, a este proceso nombrado en el párrafo lo llamamos negociación (Munduate et al., 1999). Es por ello que podemos concretar la negociación como el proceso por el cual resolvemos conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio.

El hecho de que las partes deseen llegar a un acuerdo es fundamental para que la negociación se pueda dar de manera satisfactoria, donde si realmente las partes desean lograr el acuerdo deberán abandonar sus posturas iniciales para que el acuerdo pueda realizarse.

Es por ello que deberemos tener en cuenta que las partes tienen que tener en cuenta siempre su objetivo principal sabiendo que las partes deberán cumplir ciertos compromisos entre ellas. En otras palabras, se pretende presionar y exigir en la

negociación para poder cumplir el objetivo principal de la mejor manera, pero sin olvidar que en la propia negociación hay que llegar a un acuerdo de manera satisfactoria para las dos partes.

Ahora vamos a explicar las diferentes dimensiones que hay en las organizaciones en el ámbito de la negociación, y como primer paso podemos distinguir: el tipo de relación existente entre los resultados que se pretende conseguir de las diferentes partes enfrentadas dentro de la negociación y el modo en el que se desarrolla la misma. Destacamos que el tipo de relación puede ser integrativa o distributiva, y en cuanto al desarrollo puede ser tácito o explícito, todas estas variantes van a ser explicadas a continuación (Munduate et al., 1999).

Primeramente, cuando hablamos de negociación distributiva decimos que los resultados de las partes están negativamente correlacionados, es decir que si una parte gana en la relación la otra lo pierde. Por regla general este tipo de negociaciones se suelen dar en negociaciones en torno a cuestiones cuantitativas, como puede ser en el ámbito de los salarios, donde la empresa tiene cierta cantidad económica para retribuir a un trabajador y por lo tanto si en la negociación ambos pretenden ganar el máximo dinero la parte que salga ganando en esa negociación hará que la otra pierda más dinero del que en un principio esperaba.

En segundo lugar, tenemos la negociación integrativa, donde en dicha negociación se dan elementos positivos donde normalmente las partes suelen salir ganando siempre y cuando las partes tomen una buena decisión sobre el problema planteado. En este tipo de negociación se pretende buscar una solución conjunta para resolver sus problemas, a diferencia del anterior, esta negociación se da en aspectos no cuantitativos como las relaciones interpersonales o el clima laboral, por ejemplo.

En cuanto al tipo de negociación explícita, que es también llamada como negociación formal, es aquella que cuando existe una relación esta es conceptualizada como un intercambio de manera explícita de ofertas y contraofertas, donde las partes realizaran actuaciones para poder hallar una solución conjunta aceptable del conflicto.

Por último, la negociación tácita decimos que es aquella que ocurre cuando los canales de comunicación se encuentran obstruidos y es por ello que no definen como negociación la relación, incluso puede que sé que ni tan siquiera sean conscientes de que existe dicha relación.

3.6 Características de las partes enfrentadas

Las características de las partes enfrentadas son aquellas que nos resultan fundamentales para tratar la preparación del plan estratégico para la negociación en la gestión del conflicto. Por ello el hecho de tratar las características de los contendientes en la negociación es un paso importante a realizar para poder hacer un diagnóstico de la conducta de estos en la negociación y así anticiparnos para sacar el máximo provecho posible, ya que este es el objetivo de toda estrategia negociadora. Diferentes ejemplos de este tipo de técnicas serían la elaboración de la zona de negociación, la previsión del desarrollo de la negociación o el establecimiento de objetivos entre otros.

Un factor muy importante a resaltar en este punto son las actitudes y percepciones, entendiendo por actitud un sentimiento negativo o positivo hacia alguna persona, situación u objeto, y entendiendo por percepción una creencia o modo de ver o interpretar a esa persona, situación u objeto. Teniendo esto claro, las actitudes y percepciones suelen tener un efecto muy permanente, en el sentido de que si hay una actitud o percepción positiva o negativa esta afectará a la percepción de una manera predominante en la negociación, poco cabe recalcar que la consistencia entre actitud y percepción no tiene que darse siempre en su totalidad. Es por ello que se podría afirmar que no vemos a las personas tal y como son sino como interpretamos en base a nuestros pensamientos acerca de ellas. Y hay una tendencia a percibir a los negociadores del otro bando como deshonestos, hostiles o inamistosos hacia la preferencias y deseos que tenemos.

Ahora vamos a hablar del escalamiento del conflicto, el cual es provocado por actitudes negativas hacia la otra parte, como hemos nombrado al final del párrafo anterior, el cual encuentra su equilibrio en la negociación si tenemos en cuenta que los negociadores a la hora de negociar están defendiendo generalmente los intereses de un grupo de referencia al que pertenecen, por lo que no están defendiendo sus intereses propios. Es por ello que en este sentido hablamos de un doble nivel de intercambio, por un lado, a nivel interpersonal, y por otro, a nivel intergrupalo, es por ello que decimos que este doble nivel de intercambio quiere decir que los negociadores representan a un grupo y defienden sus intereses, pero a su vez, los negociadores también establecen un tipo de relación personal con los negociadores con la finalidad de llevar a buen puerto la resolución del antagonismo de las partes. Lo que acabamos de nombrar genera en el negociador un doble compromiso de fidelidad, por un lado, hacia los intereses del grupo que representa, y por otro, hacia el objetivo de lograr el acuerdo. Si dicho grupo se centra en aumentar la vigilancia del negociador, este velará más por tener un compromiso fuerte con la posición del grupo y se mostrará más intransigente en la negociación con la otra parte por el hecho de que se siente presionado por la representatividad y por sentirse evaluado de manera positiva por parte del grupo de referencia al que pertenece (Munduate et al., 1999). Y, por lo tanto, es precisamente estas presiones ejercidas por el grupo de referencia y también el efecto de la audiencia lo que hace que en ocasiones surjan dificultades en el proceso de negociación, ya que se producirán conflictos entre, por un lado, el deseo estratégico de los portavoces de mantener una relación positiva con la otra parte, por el otro, con el deseo de mantener las expectativas y deseos que han sido transmitidas por el grupo de referencia hacia el negociador.

El punto a destacar ahora tiene que ver con las necesidades de la negociación, las cuales son de vital importancia, ya que si las conocemos podemos obrar en consecuencia y poder obtener muchos beneficios del proceso de negociación, es por ello que debemos resaltar que aquí lo más importante es centrarnos en el aspecto interpersonal, es decir en las características básicas de la persona o personas con las que estamos estableciendo el proceso de negociación, es decir, el conocimiento y el tener en cuenta los aspectos que hacen referencia a las necesidades básicas de las personas, por lo que si conocemos las necesidades básicas del negociador o negociadores con los que estamos interactuando deberemos invertir nuestros esfuerzos en satisfacerlas para así conseguir los máximos beneficios de la negociación, ya que no estaríamos acercando a la satisfacción a nivel interpersonal en dicho intercambio. Destacamos que McClelland en colaboración con otras personas pudieron identificar tres tipos de necesidades básicas que resultan

indispensables conocer para desempeñar una buena negociación: la primera de ellas es la necesidad de logro, aquí entendemos que significa hacer las cosas bien y cada vez mejor; en segundo lugar, la necesidad de afiliación, entendemos que este tipo de necesidad se refiere al hecho de mantener un tipo de relación positiva en el ámbito de la negociación con la otra parte con la cual estamos negociando; en tercer lugar, la necesidad de poder, esta se refiere a como se puede dominar y controlar ciertos aspectos con la finalidad de lograr los objetivos marcados. A la hora de cubrir estas necesidades podríamos establecer tres objetivos, el éxito, la amistad y la influencia (Munduate et al., 1999).

En cuanto a los modos por los cuales podemos abordar la gestión del conflicto podemos encontrar diferentes estilos, sintetizados en dos dimensiones básicas: por un lado, destacamos la satisfacción de los propios intereses, y por otro, el grado en el cual se pretende que los objetivos e intereses de la otra parte se vean satisfechos. Podemos decir que estas dimensiones tienen dos puntuaciones extremas, es decir un alto interés vs un bajo interés. Es por ello, que podemos distinguir 5 estilos distintos a la hora de afrontar un conflicto: integración (alto interés de los intereses propios y los de la otra parte); servilismo (bajo interés de los intereses propios y alto interés de los intereses de la otra parte); dominación (alto interés propio y poco interés por los intereses de la otra parte); evitación (bajo interés por los intereses propios y los de la otra parte); y tendencia al compromiso (donde hay un interés intermedio por los intereses propios y los de la otra parte) (Munduate et al., 1999).

3.7 Comunicación entre negociadores

Cuando hablamos de negociación, esta, se centra sobre un eje fundamental que es la comunicación, donde las partes se comunican entre sí para así llegar a conseguir los intereses de ambas partes, aunque cabe resaltar que pueden surgir obstáculos en esta, como por ejemplo un estado de ánimo negativo por parte del receptor o ciertas dificultades semánticas. Por ello podemos definir que la comunicación es el proceso por el cual se envían y se reciben mensajes, dichos mensajes tienen que ser codificados para que mediante su emisión se transmita la información de una manera clara y precisa para el receptor, y a su vez se requiere la atención y observación necesaria por parte del receptor para que la información pueda ser interpretada de manera correcta (Munduate et al., 1999). Cabe destacar que no solo son importantes los aspectos verbales de la interacción, sino también el lenguaje no verbal, que a pesar de que por la actual situación es mediante medios virtuales igualmente hay aspectos como la postura, la gesticulación o la mirada entre muchos otros, que van a jugar un papel muy importante en la negociación, es por ello que es importante saber transmitir un lenguaje acorde entre el sentido verbal y no verbal, para que estos no se contradigan y produzcan en el receptor una información difusa y poco clara del mensaje, por el contrario debemos de saber analizar no solo el lenguaje verbal del receptor, en las respuestas que nos dé, sino también su lenguaje no verbal, ya que en muchas ocasiones representa un porcentaje mucho más amplio de información en comparación al lenguaje verbal.

En el proceso de comunicación observamos procesos de codificación y decodificación donde inciden variables como las experiencias pasadas de los negociadores, sus expectativas o necesidades entre otras cosas, las cuales hacen de filtro entre el mensaje y

el negociador. Por ello decimos que los fenómenos más destacados que influyen en la distorsión de la información son: la selección perceptiva, el estado de ánimo que tiene el negociador, la selección de información, la credibilidad de la fuente y los problemas semánticos, todas estas características recién nombradas serán explicadas con más detalle a continuación:

- Selección perceptiva: esto nos quiere decir que los negociadores oyen y ven de manera selectiva, es decir, con el filtro de sus necesidades, experiencias pasadas, motivaciones, etc. En el momento de la decodificación del mensaje los negociadores tienden a proyectar sus intereses y necesidades.
- Estado de ánimo del receptor: significa el momento anímico en el que el receptor recibe el mensaje, por lo que un mismo mensaje puede ser interpretado por este de distintas maneras en función de su estado de ánimo. Los momentos en los que las emociones son extremas, como el gozo o la depresión, suelen obstaculizar la recepción de la información de manera correcta.
- Selección de información: es una forma de selección perceptiva por la cual tendemos a bloquea toda aquella información que resulte nueva, sobre todo, si entra en conflicto con nuestros estereotipos previos concebidos con anterioridad.
- Credibilidad de la fuente: este punto nos quiere decir que la credibilidad que el receptor le dé al mensaje va a depender de las opiniones y actitudes que este tenga frente a las ideas, actuaciones y palabras del emisor.
- Problemas semánticos: este tipo de problemas surgen cuando a pesar de que se utilicen un mismo tipo de palabras para que entre emisor y receptor se pueda transmitir la información de manera clara y concisa, las mismas palabras pueden tener distintos significados para distintas personas. Factores como la edad, la cultura en la que crecemos o nuestra formación, influyen de manera significativa en la interpretación de las palabras.

(Munduate et al., 1999)

Es por ello que después de analizar las diferentes fuentes de distorsión de la información, vamos a poner sobre la mesa diferentes medios para eliminar dicha distorsión de la información. El feedback es un elemento a destacar, y como definición de este decimos que es la información que se transmite al emisor de que el mensaje se ha recibido correctamente, es por ello que el hecho de que no haya feedback provoca una fuente de distorsión, esto se da por ejemplo cuando el receptor no puede preguntar nada al emisor, es por ello que en ese caso se generaría una fuente de distorsión provocada por la falta de feedback, por lo que la utilización del feedback es un elemento para eliminar las distorsiones y uno de los medios más utilizados para recibir feedback es la utilización de preguntas. Ahora la gran pregunta a responder es si es necesario que en toda comunicación exista feedback, y la respuesta es depende, ya que si nos centramos en un objetivo comunicativo de precisión en la información el feedback resulta indispensable, si por el contrario el objetivo es la velocidad de información recibida se aconseja que no se den o que se reduzcan al máximo las situaciones de feedback para así ahorrar tiempo. Otra medida derivada de este feedback recién explicado es la utilización de la escucha activa, es decir, escuchar, observar y prestar atención a las reacciones del interlocutor, pero ya no solo a los aspectos verbales, sino también a los no verbales, para así buscar activamente el significado del mensaje. Es por ello que decimos que un negociador

empático es aquel que se sabe poner en el lugar de la otra parte y sabe aplicar la escucha activa a la cual nos acabamos de referir, comprendiendo así sus intereses y sin emitir juicios negativos o positivos sobre interpretaciones prematuras, si el negociador es hábil, la otra parte intentará en la gran mayoría de ocasiones actuar del mismo modo que nosotros hemos hecho con ellos.

3.8 Gestión táctica y cierre

En esta fase de la negociación se pretende conocer el plan estratégico de la otra parte e ir adecuando la negociación en base a este para así poder conseguir las metas propuestas. Es por ello que analizaremos en este punto las consecuencias de utilizar tácticas conciliadoras versus tácticas coercitivas y que tipo de orientaciones deberemos seguir en la negociación para conseguir los objetivos que nos hemos propuesto.

En la gran mayoría de situaciones de conflicto las diferentes partes se conocen entre sí, lo cual como hemos apuntado en puntos anteriores es de vital importancia para que la negociación vaya a buen puerto, pero puede darse que las partes no se conozcan y se den así parcelas desconocidas, por lo que habría que utilizar diferentes métodos, tanto técnicos como de relación, para así conocer los intereses de la otra parte lo cual nos brinda resultados muy positivos en la negociación.

Definimos las tácticas como los modelos y mecanismos de conducta que son utilizados por las partes en situaciones conflictivas para así poder llegar a una solución satisfactoria. Como hemos adelantado en el primer párrafo de este punto existen tácticas coercitivas y conciliadoras, donde su diferencia la destacamos en que las coercitivas tienden a disminuir el grado de dependencia entre las partes y las conciliadoras incrementan el grado de dependencia. Para entrar más en profundidad decimos que las tácticas conciliadoras tienen por objetivo intentar lograr las mejores condiciones para obtener un intercambio de recursos entre las partes, es por ello que decíamos que esta táctica conlleva a que entre ambas partes va a surgir una gran dependencia. En contraposición, destacamos que las tácticas coercitivas conllevan inevitablemente que una reducción de los beneficios que se aportan las partes entre sí, y en consecuencia tienen una menor dependencia que con las tácticas conciliadoras (Munduate et al., 1999).

Entre las diferentes tácticas conciliadoras que podemos utilizar podemos destacar las siguientes: a) realizar una concesión con la expectativa de recibir otra a cambio, b) nombrar posibles compromisos futuros entre las partes, c) explicar a la otra parte cuales son nuestros intereses. Estas tácticas pueden ser consideradas como de alto riesgo ya que puede que la otra parte no reaccione como nosotros esperamos, o incluso que considere la concesión como un signo de debilidad, por otra parte, otro riesgo que se puede dar es que puede que la otra parte entienda lo sugerido como una propuesta firme y que no se nos permita volver atrás en nuestros planteamientos. Para evitar este tipo de riesgos y otros que puedan surgir podemos tomar diferentes medidas como las siguientes: a) No podemos conceder algo a cambio de nada, sobre todo en los primeros momentos de negociación, b) En el caso de mencionar un compromiso, deberemos enlazarlo con una concesión por la otra parte, c) Por último, deberemos mantener un equilibrio que mantenga un compromiso implícito de integridad y honestidad y a la vez un

encubrimiento de los verdaderos intereses en el proceso de negociación (Munduate et al., 1999).

En cuanto a las tácticas coercitivas, destacamos por excelencia a la amenaza, ya que esta permite poner sobre la mesa un potencial meramente coercitivo donde se pretende conseguir una concesión o un movimiento de la otra parte. Destacamos que la amenaza es la táctica coercitiva menos costosa, pero es un arma de doble filo ya que puede ser perjudicial si no se analizan las circunstancias en las que se plantea, es por ello que se debe ser creíble, irreversible y patente para que de esta obtengamos el beneficio deseado.

Cuando hablamos de negociación hablamos de discusión, ya que negociar es discutir, donde el discurso se enfocará a poder reunir la máxima información sobre la situación de la otra parte, procesarla y contrastarla, es por ello que las preguntas y aclaraciones se harán enfocadas en este sentido. También destacamos que la exposición de los propios argumentos va a tener como objetivo la consolidación de nuestra propuesta en la negociación y también el hecho de plasmar nuestra propuesta, por ello deberemos considerar los siguientes aspectos: a) los argumentos que planteemos deberán ser sólidos y difícilmente desmontables, b) una vez hemos previsto los argumentos de la otra parte elaboraremos los propios, c) cuando los vayamos a presentar, deberemos tener en cuenta que al principio se explicitaran los más débiles, así conseguiremos que la otra parte los rebata para así a continuación pedirle las razones por las cuales lo ha hecho y también de las razones de las propuestas. A continuación, vamos nombrar las diferentes normas básicas que deben estar en una discusión: a) Saber escuchar, b) Evitar interrupciones, c) Evitar ataques, d) Realizar de manera constructiva preguntas y respuestas, e) Es recomendable la utilización de la inducción, es decir persuasión a la otra parte de moverse hacia la dirección deseada, f) Enviar señales de movimiento (Munduate et al., 1999).

El siguiente punto a tratar es el cierre de la negociación, el cual significa el fin del proceso y solución del conflicto, pero esto no ocurre del todo hasta que no se redacta y firma el acuerdo, ya que podría darse que a la hora de formalizar y redactar el acuerdo diferentes confrontaciones que incluso pueden hacer que las partes o una de ellas se echara para atrás en la negociación. Los cierres más relevantes destacamos que son: a) Acuerdo verbal, b) Cierres parciales y c) Cierre final (Munduate et al., 1999).

El acuerdo verbal es aquel al que se llega cuando el conflicto entre las partes es mínimo, por ello dicho acuerdo verbal requiere de confianza entre las partes y la importancia que estas partes le dan al acuerdo. Es por ello que decimos que cuando los puntos de conflicto resultan diversos y no existe una confianza alta entre las partes, el acuerdo verbal no resulta la mejor opción.

En el caso de los cierres parciales, ocurren cuando el proceso de negociación ha sido largo y muy tenso, y se hacen para evitar que se enfríe lo ya acordado. En este tipo de acuerdos se pretende evitar frases o palabras ambiguas, las cuales provocarían una dificultosa interpretación de lo tratado. Hay que llevar mucho cuidado con el hecho de intentar realizar un cierre prematuro, ya que este puede ocasionar que el acuerdo se ponga en peligro, ya que provoca desconfianza de la otra parte.

Por último, el cierre final y acuerdo se realiza para conseguir que haya un acuerdo sobre todo lo negociado, como cierre de muchas jornadas donde se ha estado negociando y ha supuesto una alta inversión de esfuerzo, sinergias compartidas y antagonismos. Distinguimos aquí dos tipos de cierre, por un lado, los cierres con concesión, por el otro, cierres con resumen. Donde los cierres con concesión son los que comúnmente nos solemos encontrar en la práctica, y en estos se evidencia la importancia que tiene negociar el paquete completo y condicionado. En el cierre con resumen, la otra parte puede rebatir aquello que se ha argumentado a lo largo de la negociación enumerando los aspectos no aceptados o aquellos por los cuales han tenido que ceder. Una vez que las partes se ponen de acuerdo para realizar el cierre de las partes, se tendrá que utilizar como medida preventiva por posibles malos entendidos un documento donde ambas partes se sienten a corregir el texto de los acuerdos en caso de que se haya realizado un borrador, aunque también se puede redactar y firmar el documento a continuación. Por ello para finalizar con el bloque de conflicto y negociación cabe recalcar que la efectividad de dicha resolución podrá darse en la medida en que las diferentes partes implicadas en la negociación se sientan inmersas y comprometidas con el acuerdo logrado (Munduate et al., 1999).

Una vez vista toda la información referente al apartado de negociación nos queda saber con qué técnicas de habilidad social la podremos desempeñar, por ello un punto indispensable a analizar individualmente en este trabajo, como explicaba en la introducción, es el apartado referente a las habilidades sociales donde explicaremos todo lo referente a la socialización y conducta humana que deberemos saber y tener en cuenta a la hora de desarrollar la negociación de manera satisfactoria.

4. Habilidades sociales

4.1 Concepto de habilidad social

Para comenzar hablando de las habilidades sociales cabe recalcar que todo lo que vamos a explicar en este apartado nos servirá para poder hacer la negociación explicada en el apartado anterior, y decimos que como concepto de habilidad social es toda aquella conducta que logre los siguientes apartados, y por lo tanto será considerada una persona socialmente habilidosa: “a) incremente la efectividad en lograr los objetivos planteados; b) aumente la efectividad para mantener o mejorar la relación con la otra persona en la interacción; y c) potencie la efectividad de mantener la autoestima de la persona.” (Hofstadt, 2003, pág 23)

Según V. Caballo (1989), se define habilidades sociales como: “el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal, que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.” (Hofstadt, 2003, pág 24)

Decimos que cuando hablamos de conducta social nos estamos refiriendo a una conducta compleja, ya que las habilidades sociales tienen diferentes niveles de concreción y abstracción. Es por ello que se ha pretendido estudiar las habilidades sociales de una manera que englobe tanto las categorías morales, como asertividad, capacidad de comunicación, capacidad de escucha, etc. Como los componentes moleculares, donde alguno de ellos sería la cantidad de segundos que se mantiene el contacto ocular, por lo que juntando las categorías morales y los componentes moleculares encontramos una solución intermedia que estudie ambos temas, denominado nivel intermedio, donde se recoge lo mejor de ambas metodologías, a pesar de que realmente se trabajará sobre todo en los elementos conductuales. (Hofstadt, 2003)

4.2 La comunicación

“En lo que se refiere al tema que estamos tratando, dice el diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, que comunicar es: a) Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; h) Describir, manifestar o hacer saber a alguien alguna cosa; c) Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito; y d) Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.” (Hofstadt, 2003, pág 29)

Siempre estamos comunicando, ya sea de manera verbal o no verbal pero siempre comunicamos, incluso en los momentos que no queremos comunicar también estamos comunicando, es por ello que decimos que la comunicación constituye una característica necesaria entre las personas y en la sociedad que vivimos. Realmente si quisiéramos, podríamos definir la comunicación como el proceso por el cual, de una manera más o menos compleja, dos o más personas se relacionan e intercambian información mediante mensajes con códigos similares, y mediante estos tratan de influirse para conseguir los objetivos previstos, mediante la utilización de un canal que sirva para transmitir dicha información, esta sería la definición más técnica de comunicación. (Hofstadt, 2003) Y aunque la negociación en la cual se da dicha comunicación sea en un entorno virtual deberá tenerse en cuenta tanto las características verbales como las no verbales y paraverbales.

En cuanto a los elementos que intervienen en la comunicación, podemos identificarlos en: 1) El emisor; y 2) el receptor. El emisor es el sujeto que transmite información en primer lugar o lleva la iniciativa en el acto de comunicación, por otro lado, el receptor es el que recibe el mensaje, concretando más, sería aquel a quien va destinado el mensaje. (Hofstadt, 2003) Destacamos que para que se dé el acto de comunicación, el receptor no tiene por qué estar necesariamente de manera presencial, ya que podría darse la comunicación de manera telefónica, o vía chat, por ejemplo. 3) El mensaje. El mensaje es aquella información que transmite el emisor para el receptor que contiene un conjunto de claves, códigos, imágenes, etc., mediante las cuales dicho receptor interpreta la información. (Hofstadt, 2003) Esto nos quiere decir que el mensaje es el que aporta la idea principal que queremos transmitir. 4) El código. Es aquel que nos sirve para transmitir ideas o información, los cuales constituyen el mensaje, como código podemos destacar las imágenes, claves, normas, lenguaje, etc., que sirven para transmitir la información o las ideas que constituyen el mensaje. Cabe recalcar que dicho código debe de ser compartido por emisor y receptor. (Hofstadt, 2003) Decimos que la utilización de

un idioma ya supone la utilización de un código, aunque dentro de un mismo idioma se podría dar que existieran jergas, las cuales actuarían como nuevos códigos dentro del mismo código de idioma. 5) El canal. Es aquel que nos sirve como medio para transmitir el mensaje entre emisor y receptor. Supone el soporte de la información que actúa como línea de transmisión. Cuando hablamos de comunicación interpersonal utilizamos los canales gráfico-visual y el oral-auditivo de forma complementaria, dando así una mayor riqueza al significado del mensaje. 6) El contexto. Cuando hablamos de contexto nos referimos a la situación en la cual se desarrolla la comunicación, de este contexto surgirán gran parte de los roles pertinentes entre emisor y receptor. (Hofstadt, 2003) Con respecto al contexto podemos concretar que tiene una gran influencia sobre la imagen e interpretación que se le va a dar al mensaje, por lo que tendrá una gran importancia a la hora de que el mensaje se entienda de la manera correcta. 7) Los ruidos. Lo primero a destacar es que no tienen por qué tener relación con el sonido a pesar de su nombre, ruido se define como aquellas interrupciones o alteraciones surgidas durante la transmisión del mensaje, estas son las que pueden producir que el mensaje se transmita de manera dificultosa y se puedan producir malinterpretaciones. 8) Los filtros. Son aquellos que suponen las denominadas barreras mentales surgidas de experiencias, conocimientos, expectativas, valores, etc., entre el emisor y el receptor. (Hofstadt, 2003) Con respecto a los filtros destacamos que están presentes por parte del emisor y receptor, por ello es de gran relevancia aplicar medidas para que el mensaje no sea distorsionado por estos filtros. Y, por último, “9) El feedback a la retroalimentación. Aquí podemos destacar que el feedback supone la información que se devuelve por parte del receptor al emisor sobre la propia información que ha transmitido el emisor. (Hofstadt, 2003) Gracias al feedback podemos obtener información importante sobre si el código que se está utilizando en la conversación es el correcto y sirve para transmitir el mensaje de la manera deseada.

En el proceso de comunicación, además de las barreras ya nombradas que pueden surgir para que esta se dé de manera correcta, destacamos dos tipos de errores, de sesgo o error de conocimiento, y error de transmisión. “El primero de ellos se define como la creencia del receptor de que el conocimiento que el emisor posee acerca de una realidad no es verídico. El sesgo de conocimiento se refiere, por tanto, a una serie de déficits o faltas en la formación del emisor, o bien al hecho de que ésta no esté lo suficientemente actualizada. Se producen lagunas que se deben salvar mediante el estudio y la preparación adecuada en el caso de que se relacionen con el desempeño de una profesión o actividad profesional, pues básicamente se refiere a los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño adecuado de una determinada actividad profesional. El error o sesgo de transmisión se define como la creencia del receptor en que el deseo por parte del comunicador de transmitir una versión exacta de la realidad es dudoso. En este caso, el receptor atribuye al emisor un ánimo engañoso.” (Hofstadt, 2003, pág 38) Es por ello que el error o sesgo de transmisión es considerado como más grave que el primero ya que por definición nos está diciendo que se tiene una percepción negativa del emisor y por lo tanto este pierde credibilidad.

4.3 Elementos componentes de la habilidad social

Destacamos que existen tres elementos básicos de las habilidades sociales, que son los conductuales, cognitivos y fisiológicos. Ahora vamos a explicarlos brevemente; en cuanto a los elementos conductuales son aquellos que resultan directa y fácilmente observables ya que significan lo que las personas hacen o dicen al desarrollar una conducta social; en cuanto a los elementos cognitivos se centra en la parte interna de los individuos, es decir, pensamientos, procesos cognitivos y creencias; por último, los elementos fisiológicos también tenemos que nombrarlos, ya que tienen relación con los elementos cognitivos, cuando se perciben como un signo de ansiedad por parte del sujeto. (Hofstadt, 2003)

Primeramente, vamos a comenzar viendo los componentes conductuales, “todos los componentes que vamos a describir a continuación los podemos ubicar sobre un continuo que vaya desde una utilización muy baja o incluso nula hasta muy alta.” (Hofstadt, 2003, pág 42) Dentro de estos componentes conductuales, destacamos en primer lugar los componentes no verbales, los cuales se podrían definir como “aquellos en los que no interviene para nada la palabra, siendo prácticamente inevitable su utilización siempre que la comunicación se produzca de forma presencial, no así en el caso de la comunicación a través del teléfono u otros medios, en los que los elementos no verbales no se encuentran presentes.” (Hofstadt, 2003, pág 43) Los componentes verbales, por lo tanto, nos expresan información traducida en códigos, por lo que se nos muestra que es una forma más de transmitir información sin mediación de palabras. Ahora vamos a ver cuáles son los principales elementos conductuales no verbales que tienen mayor relevancia dentro de las habilidades sociales:

- 1) Expresión facial. Es aquella que permite reflejar las distintas emociones de una persona en un momento y circunstancia concreto.
- 2) Mirada. Es uno de los elementos no verbales de mayor importancia, ya que esta se dirige a la parte superior de la cara de las demás personas con las cuales estamos interactuando. Puede darse que haya un contacto visual directo o no.
- 3) Sonrisa. Es un elemento que, al igual que la mirada, tiene una gran importancia, ya que constituye un elemento facial con el que podemos inspirar una bienvenida y despedida y también transmitir un sentimiento de amabilidad, aceptación y gusto por las otras personas.
- 4) Postura. Durante una interacción la pose que tenemos tanto en el tronco superior como en las piernas es un elemento a observar, en acciones como sentarse, pasear o simplemente estar de pie. Podemos dividir la postura en categorías fundamentales, que a su vez también se subdividen en dos dimensiones que son, expansión-contracción y acercamiento-retirada.
- 5) Orientación. Con respecto a la orientación nos estamos refiriendo a la posición relativa que tiene la persona frente a los interlocutores, con las opciones de presentarse inclinada en mayor o menor medida o frente a frente, destacamos que cuanto mayor es el grado de orientación enfrentada, es decir frente a frente, mayor facilidad para que la interacción vaya a buen cauce, mientras que si la orientación frente a frente es menor la interacción tomará, probablemente, un camino más negativo.
- 6) Distancia/contacto físico. En el elemento de distancia/contacto físico, se ha estudiado que los resultados obtenidos para culturas de tipo anglosajón se concretan en las

siguientes zonas, en función de la distancia que haya con el interlocutor: entre 15 y 45 centímetros destacamos que es la zona íntima, entre 46 y 122 centímetros es la zona personal, entre 1,23 metros y 3,60 metros es la zona social, y, por último, cuando la distancia es mayor a 3,60 metros es la zona pública.

7) Gestos. Lógicamente en este apartado, y como nos puede guiar la lógica, tratamos todo lo referente a la gesticulación con las manos, y nos referimos tanto a los gestos provenientes de una cultura, como a los gestos que, sin indicar un mensaje particular, pueden apoyar un discurso de manera satisfactoria.

8) Apariencia personal. La apariencia personal se refiere al aspecto exterior de una persona que puede ser susceptible de cambio a voluntad de la misma. Fundamentalmente, nos referimos a normas de aseo personal, peluquería, maquillaje, manicura, ropas y adornos, lo que comúnmente denominamos «arreglarse».

9) Automanipulaciones. A la hora de hablar de automanipulaciones nos estamos refiriendo a aquellos movimientos que por norma general no planificamos, como por ejemplo rascarnos la cara o el brazo, dichas automanipulaciones suelen ser interpretadas como señales de incomodidad o ansiedad.

10) Movimientos nerviosos con manos y piernas. Son un tipo de movimientos que por norma general son involuntarios, normalmente llamados tics nerviosos, los cuales suelen ser repetitivos y rítmicos. Este tipo de movimientos se caracterizan porque normalmente contradice el mensaje, tanto en los aspectos verbales como en los paraverbales y no verbales que se emiten, cabe recalcar que esta contradicción se suele dar más cuando ocurre en las piernas en los pies. (Hofstadt, 2003)

Todos estos eran los componentes conductuales no verbales de mayor relevancia, ahora vamos a ver los componentes paraverbales, que siguen estando dentro de los componentes conductuales. Destacamos de los componentes paraverbales que son aquellos que no alteran el mensaje verbal que se esté emitiendo. Vamos a ver cuáles son los más relevantes:

1) Volumen de la voz. El volumen tiene como función principal dirigir, a las personas que queramos, el mensaje para que pueda ser escuchado. Por lo que nos podría servir para funciones como la enfatización de ciertas partes del discurso, haciendo cambios en el volumen de la voz para lograrlo, o también, por ejemplo, para la transmisión de emociones.

2) El tono. Este punto se está refiriendo básicamente a la resonancia que es producida por la voz, más concretamente por las cavidades orales, y cabe recalcar que su modificación resulta muy difícil. En este punto nos vamos a referir principalmente a la entonación, sobre todo enfocándonos en las subidas y bajadas de volumen y, por supuesto, en la musicalidad que le podamos dar a la voz en función del mensaje que emitamos.

3) Timbre. Aquí podemos destacar que el timbre se puede considerar como el modo en el que suena la voz de las personas, cada persona tiene su modo propio y característico, al hilo del punto anterior, también está relacionado con las cavidades orales. Destacamos que frente a un timbre que resulte desagradable, normalmente se considera que un timbre agudo lo es y se le suele denominar voz de pito, podríamos disminuir la velocidad del

habla para que esta situación mejore y así podamos paliar las características negativas que puede ocasionar este tono de voz.

4) **Fluidez verbal.** Principalmente cuando hablamos de fluidez verbal nos referimos a la pronunciación y emisión de palabras, la manera ideal en que debería ocurrir dicha fluidez es sin balbuceos, repeticiones o vacilaciones.

5) **Velocidad.** Cuando hablamos de velocidad en el habla nos estamos refiriendo a la cantidad de palabras formuladas en una unidad de tiempo, es decir, nos referimos principalmente a si el habla se efectúa de manera lenta o rápida. Hay que entender que las consecuencias de un habla excesivamente rápida pueden producir que no se entienda de manera correcta el mensaje que se quiere emitir, y por otro lado un habla excesivamente lenta podría producir el aburrimiento de los interlocutores, destacamos que el habla con velocidad lenta podría indicar tristeza o aburrimiento mientras que el habla rápida alegría o sorpresa.

6) **Claridad.** En ocasiones, e independientemente de la velocidad, las palabras no se entienden porque se entrecortan, por un acento excesivamente marcado, o por otros motivos, lo que, además de impedir a veces que se nos pueda entender, puede ser objeto de interpretación al atribuirnos por ello un determinado estado emocional (normalmente ira o impaciencia). Puede ocasionarse que, de manera independiente a la velocidad, las palabras no lleguen de manera efectiva al interlocutor porque se entrecortan, como por ejemplo un acento demasiado marcado, o también por motivos como el tipo de medios tecnológicos que utilicemos, ya que estableceremos una comunicación virtual, nos deberemos centrar en tener una buena conexión a internet, un micrófono de calidad y por su puesto un dispositivo que contenga un software que permita mantener interacciones sin fallos en el sistema.

7) **Tiempo de habla.** Aquí sobre todo nos referimos a cuánto tiempo está durando la intervención de los interlocutores en la interacción, por lo que hay que tener en cuenta que hay situaciones en que medir este factor carece de sentido, un ejemplo de esto sería el hablar en público, ya que el ponente debe utilizar el tiempo que se le ha asignado.

8) **Pausas/silencios.** En este apartado nos referimos al uso de pausas y silencios como elementos diferentes de los que hablábamos al referimos a la fluidez verbal, pues agrupamos tanto los tiempos que tardamos en empezar a hablar una vez que ha terminado de hacerlo nuestro interlocutor, como los silencios que realicemos con el objetivo de remarcar los signos de puntuación a lo largo del discurso.” Como indica el título nos vamos a referir en este punto a las pausas y silencios como elementos diferenciados de la fluidez verbal, y agrupamos diferentes elementos, como el tiempo que tardamos en empezar a hablar una vez que ha terminado de hablar nuestro interlocutor, y también los silencios que hacemos de manera voluntaria con el objetivo claro de remarcar diferentes signos de puntuación a lo largo del discurso. (Hofstadt, 2003)

Una vez vistos los componentes paraverbales, que son un tipo de componentes conductuales, ya solo nos falta nombrar el último tipo de componente conductual, los componentes verbales, por ello vamos a ver la información más relevante y que factores influyen en estos componentes. Para comenzar, cabe recalcar que el habla es, por

excelencia, el elemento estrella de la comunicación, y donde normalmente se enfocaba la comunicación, por ello destacamos:

1) Contenido. Con respecto al contenido podemos centrarnos en dos aspectos clave, por un lado, la información que estamos comunicando, aquí podríamos incluir opiniones que sean de tipo político sobre algún problema económico o social, o también argumentos que se centren en tecnicismos científicos, o sentimientos personales hacia otro. Por otro lado, cuando estamos hablando de contenido también nos podemos referir a como utilizamos la información que tenemos pensada para referirnos al tema que sea en el sentido que le hemos dado anteriormente.

2) Humor. Decimos que el humor se sitúa aparte del contenido ya que pretendemos referirnos al momento en el que seamos capaces de darle un margen al contenido que creemos, dicho humor nos puede ayudar a que las demás personas se sientan interesadas en tratar en nosotros, sea cual sea el tema tratado, por el hecho de nuestra conversación le resulta interesante.

3) Atención personal. En este punto de atención personal podríamos decir que está dentro del contenido, nos estamos refiriendo a ella las diferentes muestras de interés que se pueden mostrar por las otras personas o las ideas que tengan, actividad, sentimientos, etc. Esto lo podemos conseguir combinando diferentes elementos como la realización de preguntas, no interrumpir mientras se habla, mirar cuando se nos habla, etc., pero siempre centrando el interés en la persona y no en el tema.

4) Preguntas. Este apartado es de vital importancia ya que la realización de preguntas a nuestros interlocutores supone la solicitud para poder obtener información u opiniones, la formulación de las preguntas puede ser de manera abierta o cerrada. Las preguntas abiertas son aquellas que permiten una formulación extensa, ya que no es una pregunta concreta, este tipo de preguntas están hechas para las situaciones en las cuales queremos dar conversación empezarla, o cuando únicamente pretendemos hablar sin buscar una información concreta, por otro lado, las preguntas cerradas generan un tipo de respuesta muy limitada y concreta.

5) Respuestas a preguntas. Nos referimos en este punto al hecho de que nuestras respuestas se deben ajustar al tipo de preguntas que nos formulen, siguiendo la clasificación del apartado anterior. Debemos contestar a las preguntas abiertas con una relativa extensión y a las cerradas con mucha más concreción. (Hofstadt, 2003)

Con lo que acabamos de nombrar cerramos los componentes conductuales, los cuales eran de gran relevancia, por lo menos hasta el punto de nombrarlo y ver una pequeña definición de todos ellos. Ahora vamos a pasar de los componentes conductuales a los componentes cognitivos, es decir, como hemos nombrado antes son los referidos a pensamientos, creencias y procesos cognitivos de los sujetos. Los componentes cognitivos más relevantes en el entorno de las habilidades sociales son:

1) Las competencias. Son estas, las competencias, las que primeramente tenemos que destacar, ya que son el primer tipo de componente cognitivo que está directamente ligado a la conducta de interacción social, para definir las podemos decir que son la capacidad que tienen las personas para emplear y transformar la información de forma activa. Aquí incluiremos el conocimiento sobre las conductas habilidosas y las conductas y el

conocimiento sobre las costumbres sociales, el significado que obtenemos de ambas es que, por un lado, obtenemos información sobre lo que se debe de hacer en cada momento y como se debe hacer, por otro lado, nos aporta conocimiento sobre las diferentes señales de respuesta de los interlocutores con los que se esté interactuando.

2) Las estrategias de constructos y codificación personales suponen un segundo aspecto de los componentes cognitivos. Se refieren principalmente a la percepción, pensamiento, interpretación y experimentación que las personas hacen del mundo, aquí podríamos destacar la percepción social o interpersonal adecuada, la cual estaría centrada en la percepción correcta de los demás, donde estarían incluidas las emociones y actitudes a partir de los pertinentes elementos de la comunicación, es por ello que condicionaría la forma de actuar.

3) Las expectativas se refieren a aquellas predicciones que el individuo realiza sobre las posibles consecuencias que podrían darse como resultado de su conducta. En cuanto a las expectativas podemos decir que son generadas en relación a la capacidad del individuo para alcanzar objetivos en determinadas situaciones sociales, y también que consecuencias podría generar unas determinadas conductas propias en el otro, lo cual estaría directamente relacionado con los componentes cognitivos.

4) Los valores y preferencias subjetivos están en la base de los diferentes comportamientos entre los cuales las personas pueden escoger a la hora de enfrentarse a una situación social. Decimos que en gran medida dependen de los resultados esperados y del valor que se les atribuyan a los resultados, cabe recalcar que variará de unos individuos a otros.

5) Los sistemas y planes de autorregulación, los cuales suponen el más importante de los componentes cognitivos ya que, al menos desde la óptica de la terapia cognitivo-conductual, cabe la posibilidad de aprendizaje y es controlable por el individuo si se produce un entrenamiento de una manera adecuada de forma conjunta con las competencias. Al analizar esta variable nos percatamos que, se concentra en las propias ideas del sujeto, sobre sus objetivos y patrones de actuación, y por supuesto, los mecanismos de crítica y recompensa (Hofstadt, 2003)

Una vez vistos los componentes cognitivos, ya solo nos faltan los componentes fisiológicos, los cuales para analizar sería algo demasiado técnico y pertenecería al campo de la ciencia, pero si cabe resaltar cuales son los más importantes nombrando cuales son: "1) La frecuencia cardiaca (pulso); 2) La presión sanguínea (sistólica y diastólica); 3) El flujo sanguíneo; 4) Las respuestas electrodermales (actividad glándulas sudoríparas); 5) La respuesta electromiográfica (actividad muscular); 6) La frecuencia respiratoria (respiración)." (Hofstadt, 2003, pág 60)

4.4 Los estilos de comunicación

Una vez vistos los componentes conductuales, fisiológicos y cognitivos, cabe resaltar que hay diferentes formas de establecer la comunicación, estos diferentes estilos se clasifican en estilo inhibido, estilo agresivo y estilo asertivo.

Primeramente, el estilo de comunicación inhibido se caracteriza por ser el utilizado por personas que tienen una alta preocupación por la satisfacción de los demás y no concibe la posibilidad de enfrentarse a alguien en cualquier sentido. (Hofstadt, 2003) Este estilo genera las siguientes emociones y sensaciones en quién lo ejecuta, “Mantener el estilo de comunicación inhibido genera sentimientos de desamparo, depresión y tensión a la hora de mantener relaciones interpersonales y sociales, y sensación de bajo control sobre las situaciones y sobre sus propias reacciones personales a la hora de enfrentarlas. En cuanto a los elementos no verbales, los sujetos con un estilo inhibido presentan habitualmente una expresión facial seria, aunque en ocasiones podamos encontrar algún tipo de sonrisa rígida y tensa. En general, los ojos están orientados hacia abajo, aunque nos miren.” (Hofstadt, 2003, págs 63 y 64) En cuanto a los componentes conductuales no verbales que son característicos del estilo de comunicación inhibido son: “1) Expresión facial seria. 2) Mirada huidiza. 3) Sonrisa mínima y tensa. 4) Postura distante y contraída. 5) Orientación ladeada. 6) Distancia amplia y nulo contacto físico. 7) Gestos escasos. 8) Automanipulaciones abundantes. 9) Movimientos nerviosos con manos y piernas abundantes.” (Hofstadt, 2003, pág 65) Ahora bien dentro del estilo inhibido también destacamos los componentes paraverbales, que en este estilo se caracterizan por lo siguiente: cuando utilizamos un volumen de voz demasiado bajo, lo cual generaría la escucha dificultosa del mensaje, más a parte teniendo en cuenta que tienden a marcar las distancias en dicho estilo. En cuanto a la entonación destacamos que habitualmente resulta monótona, dado lo que hemos nombrado del bajo volumen nos permite jugar poco con las subidas y bajadas de volumen. (Hofstadt, 2003) En cuanto a los componentes paraverbales que caracterizan el estilo de comunicación inhibido destacamos: “1) Volumen de la voz bajo. 2) Tono tendiendo a la monotonía. 3) Fluidez verbal escasa y muy entrecortada. 4) Velocidad rápida. 5) Claridad escasa. 6) Tiempo de habla escaso. 7) Pausas largas y silencios abundantes.” (Hofstadt, 2003, pág 66) Por último, en cuanto a los elementos no verbales, destacamos que cuando el sujeto utiliza un estilo de comunicación inhibido se destacará por el uso de términos en una forma condicional, por lo cual no realizará afirmaciones claras ni se enfrentará a las opiniones que tengan los demás mediante palabras, ejemplos de esto sería la utilización de palabras como quizás, bueno, supongo, etc. Desde el punto de vista de los elementos verbales, la persona con el estilo inhibido de comunicación tiende a no verbalizar mucho, y pasa de igual manera a la hora de mostrar interés por sus interlocutores. (Hofstadt, 2003) Y en referencia a los componentes verbales que caracterizan al estilo de comunicación inhibido son: “1) Contenido condicional. 2) Atención personal escasa. 3) Formula pocas preguntas. 4) Responde a preguntas sin extenderse.” (Hofstadt, 2003, pág 67)

En segundo lugar, tenemos al estilo de comunicación agresivo, este estilo es muy diferente al anterior, ya que la persona se preocupa no solo por defender sus intereses a cualquier costa, sino porque la manera en que lo hace suele ser irrespetuosa con la otra parte, aunque esto no sea necesario. Las características que poseen este tipo de sujetos que utilizan este tipo de comunicación agresiva son, por un lado, desde el punto de vista no verbal, con una expresión facial seria, demostrando diferentes signos de tensión como el ceño fruncido, dando la impresión de que están enfadados, a pesar de que no tengan motivos para ello. La mirada de este estilo suele ser directa a los ojos, de manera fija, continua y sin apartarla en ningún intervalo, el cual permitiría descansar a su interlocutor, el cual será quien en una gran mayoría de casos la aparte. (Hofstadt, 2003) En cuanto a

los componentes conductuales no verbales que caracterizan la comunicación agresiva destacamos: “1) Expresión facial seria. 2) Mirada directa, fija. 3) Muy pocas sonrisas. 4) Postura intimidatoria (por mirada, distancia y orientación). 5) Orientación enfrentada. 6) No respeta las distancias. 7) Gestos abundantes y amenazadores.” (Hofstadt, 2003, pág 69) Ahora vamos a hablar de los elementos paraverbales, destacando que los individuos con este tipo de comunicación se caracterizan por la utilización de un volumen de voz muy elevado, lo cual hace que la entonación se vea entorpecida, al no destacar entre la elevación y la disminución del sonido, ya que de manera normal siempre suele ser alto. En cuanto al habla destacamos que es fluida, pero en verdad suele ser demasiado rápida, lo cual produce que la comunicación no sea del todo clara. (Hofstadt, 2003) Es por ello que los elementos paraverbales que vamos a destacar en la comunicación agresiva son: “1) Volumen de voz elevado 2) Tono tendente a monótono por lo alto 3) Habla fluida. 4) Velocidad rápida. 5) Claridad escasa 6) Tiempo de habla excesivo (desproporcionado). 7) No hace pausas ni silencios. 8) Latencia de respuesta muy rápida.” (Hofstadt, 2003, pág 70) Ahora, por último, vamos a hablar de los componentes verbales de la comunicación agresiva, donde se destaca un abundante empleo de términos en forma imperativa, incluyendo críticas al comportamiento de los demás y maneras de expresarse y de hablar que en ciertos momentos resultan intimidantes y amenazadoras, impidiendo que la otra parte se exprese de manera libre, algunos ejemplos en palabras de esto serían: deberías..., harías mejor en..., mal..., etc. (Hofstadt, 2003) Sabido esto, los componentes verbales que caracterizan a la comunicación agresiva son: “1) Contenido imperativo y amenazador. 2) Atención personal escasa o nula. 3) Abundantes «tacos» y palabras malsonantes. 4) Lenguaje machista, sexista y homófobo. 5) Al preguntar enlaza muchas preguntas a la vez. 6) Contesta sin relación a la pregunta.” (Hofstadt, 2003, pág 71)

En tercer lugar, destacamos el estilo de comunicación asertivo, que consiste en la utilización de todos aquellos componentes de la comunicación que siguen los patrones de la filosofía relacionada con las habilidades sociales, ya que con esta comunicación se podría conseguir una buena manera de expresar ideas, sentimientos y opiniones, haciéndolo de tal manera que aún que se busque defender los derechos propios también respeta los derechos de los demás, esto facilita que los demás se puedan expresar libremente. Ahora vamos a tratar la utilización de los elementos no verbales con este estilo que estamos nombrando de comunicación asertiva, dichos elementos se caracterizan por una expresión facial distendida y amistosa, lo cual favorece la receptividad en la comunicación, por otro lado, también ofrece un contacto directo a nivel ocular con el interlocutor, pero también haciendo descansos evitando una mirada fija todo el tiempo, pero eso sí, recuperando el contacto visual con frecuencia. (Hofstadt, 2003) Es por ello que los componentes no verbales que vamos a destacar sobre la comunicación asertiva son los siguientes: “1) Expresión facial amistosa. 2) Contacto ocular directo. 3) Sonrisa frecuente. 4) Postura erguida. 5) Orientación frontal. 6) Distancia adecuada con posibilidad de contacto físico. 7) Gestos firmes, pero no bruscos, acompañando el discurso. 8) Manos sueltas.” (Hofstadt, 2003, pág 74) En cuanto a los elementos paraverbales de la comunicación asertiva, destacamos que se mantiene un volumen de voz adecuado para una conversación, en este punto cabe recalcar que en referencia al ámbito virtual se deberá ajustar el dispositivo para mantener un volumen equilibrado que permita expresar el mensaje como se desea, para así no encontrarse con un sonido que resulte incómodo o molesto. Con el volumen de voz bien ajustado, este tipo de

comunicación consigue que, gracias a ese volumen de voz, se puedan hacer subidas o bajadas de volumen que se perciban de forma agradable y que sirvan para darle cierto énfasis a las partes del discurso que se deseen. (Hofstadt, 2003) Por ello los componentes conductuales paraverbales que se destacan dentro de la comunicación asertiva son: “1) Volumen conversacional. 2) Entonación variada que resulta agradable 3) Fluidez verbal adecuada. 4) Velocidad ajustada, más bien pausada. 5) Claridad adecuada. 6) Tiempo de habla proporcional a los participantes. 7) Pausas y silencios adecuados. 8) Latencia de respuesta suficiente.” (Hofstadt, 2003, pág 75) Por último, cabe resaltar indiscutiblemente a los componentes verbales, los cuales se caracterizan en una comunicación asertiva por la utilización de la primera persona de términos que expresen propias ideas, sentimientos y emociones, como podrían ser, siento, quiero o pienso. Aparte de esto, otros aspectos que incluye esta comunicación son el empleo de ciertos términos que se emplean para conseguir algo, como, por ejemplo, hagamos, o diferentes preguntas como ¿Qué te parece?, ¿Qué piensas?, etc. (Hofstadt, 2003) Y los componentes conductuales verbales que se caracterizan de la comunicación asertiva son: “1) Contenido directo que expresa personalmente. 2) Atención personal abundante. 3) Presencia de halagos y refuerzo verbal. 4) Formula preguntas variadas y abundantes. 5) Responde a las preguntas según la formulación de las mismas (abiertas o cerradas).” (Hofstadt, 2003, pág 76)

4.5 Barreras de la comunicación

“En el proceso de comunicación que describimos anteriormente, hemos visto cómo se producen una serie de pérdidas a lo largo del mismo que se cifran hasta en un 80% en relación a los objetivos planteados por el emisor. Estas pérdidas en muchas ocasiones son insalvables, y se pueden producir en cada uno de los pasos del proceso o bien a lo largo de todos ellos.” (Hofstadt, 2003, pág 77) Es por ello que en este apartado vamos a tratar todo lo relacionado con ese 80% de pérdidas en la información del proceso de comunicación, centrándonos en las barreras del entorno, barreras debidas al emisor y barreras debidas al receptor.

Primeramente, vamos a tratar las barreras ocasionadas por el entorno donde observamos que influyen de manera negativa sobre tres puntos: “puntos: a) medio ambiente; b) características físicas del espacio; y c) causas debidas a la organización de la actividad.” (Hofstadt, 2003, pág 78) En lo referente al medio ambiente destacamos que los que realmente son considerados como obstáculos con los ruidos debidos a la maquinaria, al público o al tráfico que haya en un lugar determinado, en este apartado también podemos incluir el frío y el calor siempre y cuando estas situaciones no se puedan solucionar mediante aparatos de climatización. Ahora vamos a hablar de las características físicas del entorno, las cuales se están refiriendo al ajuste de esas características en relación al estilo de comunicación que vaya a producirse, lugares demasiado grandes o pequeños, con falta de climatización, imposibilidad de privacidad y discreción son ejemplos de lo que se incluiría en este apartado. Por último, nos falta nombrar las causas debidas a la organización, donde encontramos interrupciones de cualquier tipo, y es aquí donde la empresa se tiene de que responsabilizar de ofrecer puestos virtualizados donde se cumplan ciertas medidas para evitar distracciones, prisas, etc... (Hofstadt, 2003)

En cuanto a las barreras debidas al emisor destacamos que son aquellas en las que el sujeto en cierto momento desempeña el papel de emisor, ya sea durante un momento dado o durante gran parte del proceso de comunicación. (Hofstadt, 2003) En cuanto a este tipo de barreras podemos distinguir dos grandes tipos de barreras, que serían: “siguientes: a) relacionadas con el código a utilizar en el proceso de comunicación; b) relacionadas con la habilidad de la persona.” (Hofstadt, 2003, pág 79)

En cuanto a las barreras que son ocasionadas por el receptor destacamos que son aquellas en las que en cierto momento el sujeto desempeña el papel de receptor, independientemente de que lo haga de manera continua o se intercambie los papeles con el emisor. En este caso podemos distinguir dos tipos de problemas, el primero sería relacionado con las habilidades de la persona y el segundo se generaría por una falta de feedback o retroalimentación. (Hofstadt, 2003)

4.6 La escucha activa

Como enlace con el punto anterior podemos decir que la escucha activa es una de las maneras que soluciona de la manera más efectiva los problemas relacionados con las barreras de la comunicación, y la podemos definir como “«el esfuerzo físico y mental de querer escuchar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor, e indicándole a través de la retroalimentación lo que creemos que estamos entendiendo».” (Hofstadt, 2003, pág 97)

El proceso que acabamos de definir de la escucha activa lo podemos sintetizar en los siguientes pasos:

- 1) El emisor emite el mensaje. El foco de atención debe centrarse en el mensaje, ya que este debe emitirse con una concordancia en relación a los objetivos que haya propuesto previamente el emisor en el proceso de comunicación.
- 2) El receptor escucha con esfuerzo físico y esfuerzo mental. Lo cual supone que se utilicen ciertos elementos paraverbales, verbales y no verbales que funcionen como indicadores para el interlocutor con el cual estamos interactuando, para hacerle ver que estamos escuchando de manera atenta, prestar atención al mensaje real que nos está queriendo transmitir, como mirarle, inclinarnos hacia él, parafrasear, indicadores de interés, etc. (Hofstadt, 2003)

Por otro lado, podemos destacar que existen obstáculos para que la escucha activa se pueda realizar de manera eficiente, los obstáculos son los siguientes:

- 1) Atender sólo a lo que nos interesa. Es decir, la falta de atención, la cual se puede producir por diferentes motivos, como, por ejemplo, por falta de tiempo o también porque pensamos que para sacar la máxima rentabilidad de la interacción tomamos como innecesarios ciertos aspectos del mensaje que en principio creemos que carecen de importancia por el simple hecho de que lo creemos así. Por lo que solo prestamos atención en función de nuestros gustos o preferencias.

2) Realizar sólo esfuerzo físico. Esto significa hacer simplemente como que estamos escuchando atentamente la información de la interacción sin realmente hacerlo, es decir, utilizamos elementos paraverbales que hacen indicar que estamos atendiendo, estos indicadores son necesarios, pero no son suficientes, ya que la escucha activa supone escuchar de manera sincera y real la información que se nos está transmitiendo.

3) Los filtros. Aquí nos referimos a cualquier prejuicio que pueda nublar la información real que se esté transmitiendo en el mensaje, ya que los prejuicios suponen una valoración de manera precipitada de la persona y la información que nos está transmitiendo, sin prestar la atención necesaria para atender al mensaje real que se quiere transmitir, que es lo que pretendemos con la escucha activa.

4) No permitir expresarse. Con esto nos estamos refiriendo a que debemos permitir que el emisor termine de expresar su mensaje como el desea para así nosotros poder sacar las oportunas conclusiones, aparte podemos solicitarle ciertas aclaraciones para entender de manera correcta el mensaje. El hecho de no dejar a la persona expresarse genera, a pesar de adivinar qué es lo que nos quería decir, una sensación de no haber sido escuchada.

5) Ansiedad. Este punto lo analizaremos como cualquier tipo de alteración o excitación del ámbito emocional. Por ello es de vital importancia aprender y realizar prácticas sobre técnicas de autocontrol que nos permitan disminuir los factores negativos que nos produce la ansiedad sobre la escucha activa.

6) Barreras del entorno. Aquí nos referimos principalmente a aquellos ruidos que puedan dificultar la escucha activa, por ello en relación al ámbito virtual deberemos tener en cuenta que un entorno ideal para realizar la escucha activa sería el que careciera por completo de estos ruidos o los redujera al máximo en la medida de lo posible. (Hofstadt, 2003)

Una vez visto esto, solo nos queda ver cuáles son las ventajas que nos reporta la utilización de la escucha activa, son las siguientes:

1) Mayor conocimiento del emisor. Ya que, por una parte, vamos a estar escuchando durante más tiempo la información que se nos quiere transmitir, lo cual nos reportará beneficios a la hora de conocer con exactitud cómo reaccionar estratégicamente a dicho mensaje. Por otra parte, el hecho de estar atentos a las señales no verbales y paraverbales del mensaje también nos dará información de vital importancia para sacar nuestras propias conclusiones y utilizar así la mejor estrategia.

2) Mejora la predisposición del emisor. El hecho de utilizar la escucha activa genera que el emisor perciba que nosotros estamos realmente interesados en lo que está diciendo y por lo tanto será mucho más fácil conseguir su cooperación y también generaremos que él se esfuerce por comprender nuestro mensaje.

3) Disminuye la ansiedad del emisor. El hecho de permitir al interlocutor que se expresa con toda libertad, durante un periodo de tiempo, hace que genere una mayor seguridad y una disminución de la tensión para comunicar, ya que utilizamos la escucha activa para darle esa seguridad.

4) Más tiempo para responder. Obviamente, el hecho de escuchar durante más tiempo no solo nos proporciona más información para elaborar una respuesta mejor, sino también

más tiempo para pensar posibles respuestas, o incluso se podría hacer preguntas o pedir aclaraciones.

5) Más seguridad en las decisiones. La escucha activa nos brinda la posibilidad de obtener feedback, por lo cual nos da una mayor seguridad a la hora de obtener el verdadero mensaje que se nos quiere transmitir y también nos ayuda a percibir posibles inconsistencias en los argumentos de la otra parte.

6) Facilita alcanzar acuerdos. Como ya hemos nombrado al realizar una escucha activa estamos propiciando que el interlocutor tenga una mayor seguridad y facilidad para expresar su mensaje, y por otro lado como es de esperar, entenderemos mejor dicho mensaje y podremos proporcionar una respuesta adaptada al mensaje, lo cual generará un diálogo fluido donde se alcanzarán acuerdos con mucha más facilidad. (Hofstadt, 2003)

4.7 Habilidades para empezar, mantener y terminar conversaciones

“las habilidades conversacionales resultan fundamentales para iniciar, mantener o afianzar relaciones amistosas o afectivas con otras personas. Así, como luego veremos, saber mantener conversaciones, saber mantenerlas activas, ser capaces de terminarlas sin molestar y emplazar a nuestro interlocutor para nuevas ocasiones o, como ya vimos con anterioridad, saber escuchar a los demás, son habilidades con las que conseguiremos que nuestra conversación resulte satisfactoria, y que podemos considerar destrezas fundamentales para cualquier persona.” (Hofstadt, 2003, pág 194)

Es por ello que por un lado vamos a considerar las habilidades conversacionales, pero también veremos a que nivel se va a producir la comunicación, y eso variara, por un lado, dependiendo del grado de conocimiento que previamente tengan los participantes como también del contexto en el que se produzca y de la necesidad de transmitir información que tenga una de las partes. Por lo que podemos hablar de tres niveles de profundización, el nivel superficial, intermedio y el profundo. (Hofstadt, 2003)

Ahora vamos a analizar cada uno de los tres niveles de profundización:

El primer nivel que vamos a tratar es el superficial, el cual corresponde a un tipo de conversaciones donde únicamente hay un intercambio de información para establecer un primer contacto con la otra persona. Es por ello que como el propio nombre indica, es lógico que se traten temas superficiales, como podría ser, por ejemplo, hablar del tiempo.

El nivel intermedio es aquél que incluye opiniones y formas de ver las cosas de manera más personal. En este apartado ya no nos limitamos únicamente a transmitir información, sino que entra en juego la forma en la que la interpretamos, por ello decimos que en este nivel permitimos que la otra parte conozca nuestra forma personal de ver las cosas, gustos y opiniones.

El nivel profundo se refiere a un tipo de conversación mucho más íntima, donde le explicamos cosas sobre nosotros mismos, donde incluiremos nuestros sentimientos. También contamos cosas del pasado y planes futuros para así conseguir que el interlocutor nos entienda mejor. Este tipo de comunicación más íntima es la que se suele dar en entornos donde hay relaciones íntimas con amigos o una persona que nos parece

sexualmente atractiva, pero cabe recalcar que deberemos reservarlo para aquellas situaciones donde creamos oportuno desarrollar este tipo de comunicación, donde normalmente, se necesitará un conocimiento previo. (Hofstadt, 2003)

Una vez sabido esto ya podemos explicar el proceso de como iniciar una conversación, donde podemos comenzar diciendo que cualquier pretexto es bueno para iniciar una conversación, en el caso del ámbito virtual sería el pretexto en el cual se desenvolverá la conversación, y para comenzar decimos que “Iniciar una conversación cuando no conocemos a nuestro interlocutor o cuando nuestro conocimiento es mínimo supone una tarea que prácticamente a todo el mundo le resulta extremadamente complicada, sobre todo por el hecho de que, de forma habitual, esta circunstancia se produce acompañada de elevada ansiedad por parte de la persona que se enfrenta a ella. La ansiedad que aparece, normalmente va a estar relacionada con el miedo que podamos tener a ser rechazados, a no caer bien, a dar una mala imagen o a equivocarnos, motivos todos ellos relacionados y que manifestamos a través de los elementos fisiológicos y cognitivos ya presentados previamente.” (Hofstadt, 2003, pág 196) Puede que esta sensación de ansiedad por iniciar una conversación, se vea reducida en el ámbito virtual, ya que únicamente estás viendo la imagen de las personas en un dispositivo, pero aun así es un factor, el de la ansiedad, que sigue estando presente en al ámbito virtual. Por ello debemos saber que sería interesante la utilización de frases sencillas en referencia a su extensión y contenido, por ello decimos que, si establecemos de primeras un contenido complejo, pretendiendo que resulte atractiva nuestra conversación, podría generar el efecto opuesto. Simplemente un saludo y la presentación suelen ser suficientes siempre y cuando la otra persona este en predisposición de conversar con nosotros. (Hofstadt, 2003)

Sabido esto vamos a resumir cuales son los puntos más importantes que debemos tener en cuenta a la hora de iniciar conversaciones: “1) Utilice frases sencillas y breves. 2) Sonría amigablemente. 3) Emplee frases positivas. 4) Anticipe consecuencias positivas. 5) Trate de buscar el momento adecuado.” (Hofstadt, 2003, pág 198)

Ahora vamos a tratar el vital punto de cómo mantener una conversación, tendrá mucho que ver con el apartado de negociación, es por ello que tiene una gran importancia. Vamos a ver los diferentes puntos para que se pueda mantener una conversación de manera satisfactoria:

1) Emitir libre información, esto lo podemos conseguir mediante el aporte de información adicional a la que directamente se nos plantea en la pregunta, normalmente suele ser información sobre nosotros mismos, y supondría una manera de responder las preguntas como si fuesen formuladas de manera abierta. Pero debemos tener en cuenta la formulación de la pregunta, ya que puede que de forma reiterada se nos estén formulando preguntas de tipo cerrado y el hecho de facilitar información libre puede que sea inadecuado.

2) La segunda forma de mantener las conversaciones consiste en la formulación de preguntas abiertas. Esto es algo que ya hemos nombrado con anterioridad, dicho tipo de preguntas son aquellas que cuando se formulan permiten una mayor extensión de nuestro interlocutor, ya que la respuesta a esta pregunta no es algo demasiado concreto, sino que se pretende un tipo de respuesta amplia. La utilización de dichas preguntas nos permite mantener una conversación y conocer información sobre la otra persona.

3) La última forma que se presenta para mantener conversaciones, consiste en saber en qué momento el tema actual de conversación se está agotando y debe cambiarse por otro, esto lo podemos detectar por componentes no verbales, verbales o paraverbales que detectemos de nuestro interlocutor. Por ello decimos que una buena fuente de información para poder hacer un cambio de tema y no quedarnos en blanco es la actualidad, ya que es muy probable que sean temas compartidos por los demás. (Hofstadt, 2003)

Aparte de los recursos nombrados para mantener conversaciones, podemos distinguir tres recursos para profundizar en las relaciones, que son: “hacer autorrevelaciones; proporcionar comentarios de apoyo; y expresar sentimientos positivos de amor, afecto y agrado. Las autorrevelaciones suponen facilitar, al otro, información sobre nosotros mismos que no podría conocer de otra forma.” “La segunda estrategia para profundizar en las relaciones consiste en la realización de comentarios de apoyo hacia la otra persona, con lo que estaremos generando en los demás un sentimiento de apoyo por nuestra parte. Para generar este sentimiento podemos proceder de diferentes maneras. Una primera forma consistirá en defender a la persona en cualquier foro, haciendo propios los agravios que puedan hacerse al otro.” “Por último, la expresión de sentimientos afectivos hacia la otra persona de amor, afecto y agrado, suponen la tercera fórmula para profundizar relaciones. Estas expresiones de sentimiento, además de manifestarlas mediante la actitud a través de los elementos no verbales y paraverbales, deben ser verbalizados de forma expresa, pues al hacerlo así quedarán perfectamente claros, teniendo en cuenta que siempre resulta agradable para el otro escucharlos.” (Hofstadt, 2003, págs 201 y 202)

Por último, nos falta saber cómo terminar conversaciones, para empezar, diremos que el hecho de terminar una conversación también nos puede generar dificultades, con cosas por ejemplo como el no querer “cortar” a nuestro interlocutor y permitimos que se alargue la conversación más de lo que deseamos. Es por ello que la secuencia idónea que debemos seguir para terminar conversaciones es 1) Frase positiva sobre el momento o la persona, 2) Informar de que no disponemos de más tiempo para continuar la conversación y 3) Concertar una cita o indicar continuidad. (Hofstadt, 2003)

5. Objetivos

Los objetivos que se persiguen son tanto tener una información general del entorno virtual, negociación y habilidades sociales, como conocer que resultados hay en referencia al entorno virtual en relación a la negociación, para así poder completar y mejorar la información nombrada tanto en el apartado de negociación como en el de habilidades sociales, los cuales se dan de manera simultánea, y por supuesto ver que experimentos nos dan algún dato revelador sobre el entorno virtual en relación a nuestra temática. De esta manera se pretende que la negociación se realice de la manera más satisfactoria posible teniendo en cuenta cuales son los factores que tienen una gran relevancia en el ámbito virtual, para así poder realizar una preparación óptima de la negociación.

6. Resultados

En este apartado vamos a destacar diferentes artículos de los cuales podemos extraer información valiosa para poder contrastarla con la información que hemos visto anteriormente sobre el entorno virtual, la negociación y las habilidades sociales. Es por ello que los artículos seleccionados para observar cuales fueron los resultados de sus experimentos han sido: artículo 1, palabras iniciales que funcionan: cuándo y cómo la mímica lingüística virtual facilita los resultados de la negociación; artículo 2, nivel de abstracción y sentimientos de presencia en el espacio virtual: negociación de ingles comercial en Open Wonderland; artículo 3, FreeWalk: una plataforma de interacción social para el comportamiento grupal en un espacio virtual. Ahora vamos a explicar en qué consistieron los experimentos y que resultados obtuvieron, todos los artículos que vamos a utilizar estarán citados en el apartado de bibliografía.

Artículo 1, palabras iniciales que funcionan: cuándo y cómo la mímica lingüística virtual facilita los resultados de la negociación. En este artículo se plantea la hipótesis de que, en el ámbito virtual, los negociadores mejoran notablemente sus resultados si realizan imitaciones sobre el lenguaje de la otra parte, y además se predijo que la utilización de este tipo de imitaciones al principio sería más efectiva que al final y tendría mucha más efectividad en culturas independientes o interdependientes, y los resultados de los experimentos corroboraron estas predicciones. En el primer experimento, se contó con 66 participantes, de los cuales el 58% eran mujeres y se llevó a cabo en la escuela de negocios de Tailandia, en este experimento se pretendía hacer un ejercicio de negociación, denominada nuevo recluta, donde las preferencias de los negociadores se asignaban previamente otorgando un nivel de puntuación más alto a las preferencias de mayor importancia, con un tiempo para la realización de dicha negociación de 60 minutos. Viendo los resultados se obtuvo que la realización de una imitación del lenguaje por parte del negociador durante los primeros 10 minutos hacía que los resultados para los restantes 50 minutos fueran mucho mejores que si no se realizase dicha imitación, por lo que se obtuvo una ganancia individual mayor, medido por puntuación, gracias a la utilización de esta imitación temprana. En el segundo experimento se buscaba replicar el experimento 1 pero añadiendo un contexto cultural diferente, donde ahora el experimento constaba de 48 participantes, 11 chicos y 4 chicas estadounidenses, y 27 chicos y 7 chicas holandesas, todos ellos visitaban una escuela en el medio oeste de los Estados Unidos como parte de un curso de negociaciones. En este experimento también se probó la influencia del mimetismo temprano frente al mimetismo tardío, y se comprobó que el mimetismo temprano, independientemente de que hubiera una muestra de personas que mezclase aleatoriamente a estadounidenses y holandeses, tiene mayor eficacia en la negociación que el mimetismo tardío. (Swaab, Maddux, Sinaceur, 2011)

Artículo 2, nivel de abstracción y sentimientos de presencia en el espacio virtual: negociación de ingles comercial en Open Wonderland. En este artículo se destaca un tipo de estudio cuantitativo donde se pretende medir la relación entre el nivel de abstracción del entorno, siempre refiriéndonos a un entorno virtual, y los sentimientos de presencia

en el juego de roles que representa la negociación empresarial. Mediante el software de código abierto Open Wonderland se implementaron dos niveles de abstracción para el entorno virtual, donde se llevaron a cabo tanto conferencias como juegos de roles de negociación impulsados por los estudiantes durante el semestre. Lo que se pretende en este artículo es estudiar la influencia de los juegos de roles en relación a los negocios dentro del ámbito virtual, es decir estudiar qué pasa con los sujetos en relación a los espacios virtuales que se crean. Primeramente, destacamos que todos los entornos virtuales son abstracciones de la realidad, y es ahí donde reside parte del atractivo de utilizar un entorno virtual, ya que se podría incluso crear un diseño que en el mundo real no podría existir. Por ello podemos decir que, sabido lo que significa el nivel de abstracción, en este artículo se han obtenido los siguientes resultados, en un ambiente de alta abstracción se percibe una disminución del sentimiento de presencia si lo comparamos con un ambiente de baja abstracción, se dio incluso que cuando el nivel de baja abstracción no era realista seguía produciendo un sentimiento de disminución de presencia, lo que realmente se hacía era aplicar una metáfora relacionada con las metas de instrucción. (Chen, Warden, Tai, Chen, Chao, 2011)

Artículo 3, FreeWalk: una plataforma de interacción social para el comportamiento grupal en un espacio virtual. FreeWalk es una plataforma en la que sucede la interacción social y los denominados agentes pueden interactuar espacial y socialmente entre sí. En FreeWalk se han elaborado diferentes prototipos, el primero de ellos únicamente proporcionaba un entorno en el cual las personas puedan hablar entre sí, es decir, FreeWalk1 es un sistema de videoconferencia espacial, que está pensado para hacer reuniones de carácter informal por ello puede que hacer que la interacción social sea más relajada que en medios de telecomunicación como podrían ser los teléfonos. FreeWalk es un sistema por el cual se asigna una ubicación y una dirección para las ventanas de video de los usuarios, donde esas ventanas de video son controladas por el usuario en el espacio virtual, es por ello, que se considera que, como resultado del experimento, FreeWalk1 ofrece un entorno virtual 3D y por tanto se considera que, para hacer una reunión virtual con carácter informal, la opción de espacio virtual 3D es la mejor. El segundo prototipo, más conocido como FreeWalk2, proporcionaba el control de personajes autónomos dentro de un entorno virtual con la finalidad de realizar un experimento psicológico social y a la vez facilitar encuentros casuales, donde un agente actúa como si realmente fuera el anfitrión de una fiesta donde busca que conversaciones andan mal o no del todo bien, y dirige la conversación para que vaya a buen cauce. Los resultados de esto fueron que el agente influyó de una manera muy fuerte en los socios, los cuales estaban en la conversación, y sus nacionalidades, por lo que se percibía que dependiendo de la nacionalidad creaba un refuerzo positivo o negativo en la conversación. Mientras que el último prototipo, el FreeWalk3, es una simulación de comportamiento en grupo, incluyendo la interacción social, donde se pueden llegar a crear mundos imaginarios que imiten el mundo real, el simulacro a gran escala es de gran provecho dentro de estos bastos entornos virtuales, ya que ahorra mucho tiempo y dinero, la escena virtual permite por lo tanto el simulacro de evacuación desde los hogares. (Nakanishi, 2004)

Vistos los diferentes artículos, vamos a establecer en el siguiente apartado las pertinentes conclusiones y relaciones en base a todo lo que hemos visto anteriormente en este trabajo.

7. Conclusiones

Con toda la información que hemos recopilado en el trabajo podemos sacar diversas conclusiones, por un lado, observamos las características del nuevo entorno virtual con puntos muy interesantes como el de efectos del entorno físico sobre el trabajador, donde aparecen las diversas partes del entorno físico virtual que deberemos tener en cuenta, ya que es ahí donde vamos a desempeñar la tarea de negociación, ya que afectarán a nuestro trabajo y que por lo tanto deberemos cuidar para poder emplear las técnicas vistas en el apartado de habilidades sociales para así desempeñar de manera satisfactoria la negociación. Si una empresa consiguiera tener en cuenta el apartado del ámbito virtual, cuidando de factores como la temperatura, ruidos o la luminosidad influiría de manera muy positiva en el desempeño de habilidades sociales y por lo tanto de la negociación.

Otro tema a tratar es la unión inseparable entre las habilidades sociales y la negociación, ya que apartados como la comunicación, barreras de la comunicación, o cómo empezar mantener y terminar conversaciones son los que realmente hacen posible que se pueda establecer, dentro del pilar de la negociación, apartados como la negociación, comunicación entre negociadores, o gestión de táctica y cierre entre otros. Por lo que vista toda la información referente a los tres pilares en los que se basa el trabajo y su inseparable relación si lo que queremos hacer es realmente establecer una negociación en el ámbito virtual, nos queda establecer una conclusión de los resultados obtenidos en el apartado de resultados, y observamos que gracias al estudio de los diferentes artículos destacamos que, por un lado, la utilización de mimetismo temprano, en el ámbito virtual, en la negociación favorece los resultados de esta en gran medida, lo cual lo podemos enlazar con el apartado de habilidades social, ya que realmente el hecho de poder hacer el mimetismo de manera correcta y que no se sienta hecho de una manera forzosa constituye una habilidad social importante, y por ende va a tener mucha importancia en la negociación. Por otro lado, en los artículos, más concretamente en el artículo 2, observamos que habla de que un nivel de abstracción del entorno virtual alto genera una disminución del sentimiento de presencia, por lo que saber esto puede ser de gran importancia para una empresa, ya que para ciertas negociaciones podría ser beneficioso el crear un entorno virtual que genere una alta abstracción para disminuir el nivel de presencia, por lo que este artículo tiene mucho que ver con el pilar de la negociación y cómo deberíamos planificarla para obtener el máximo beneficio. Con relación al último artículo, nos habla de una manera de relacionarse virtualmente de manera más informal, donde cada prototipo que sacaban iba mejorando el anterior, de aquí podemos concluir que por ejemplo dentro de una empresa, deseemos establecer una negociación, de carácter virtual, con algún empleado, por lo que puede que nos interese que la conversación que tengamos sea de una manera más informal y nos interese hacerla de la manera que lo hace FreeWalk, ya que permite el libre movimiento en el entorno virtual y esto provoca un entorno virtual más distendido.

Por lo que podemos concluir que teniendo en cuenta los artículos nombrados, los cuales aportan información interesante para las empresas y sus negociaciones, y también contando con la información ampliada sobre los tres pilares (ámbito virtual, negociación y habilidades sociales), que nos facilita saber la información necesaria sobre cómo realizar una negociación, teniendo en cuenta las habilidades sociales nombradas en el último pilar, y por supuesto teniendo en cuenta las características nombradas en el ámbito virtual, ya que es el entorno donde se va a desarrollar la negociación, podremos desarrollar una negociación en cualquier sentido de manera satisfactoria e incluso ser pioneros y adelantarnos a nuevas formas de entendimiento del comportamiento humano a nivel virtual como se ha explicado en los artículos.

8. Bibliografía

Alcover, C.; Martínez, D.; Rodríguez, F., y Domínguez, R. (2015): *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Ed. McGraw-Hill España.

Dolores, M.; Cifre, E., y Salanova, M. (2004). *Cambio e innovación tecnológica en las organizaciones*. España: Sanz y Torres.

Hideyuki Nakanishi (2004). FreeWalk: a social interaction platform for group behaviour in a virtual space. *Revista internacional de estudios humanos e informáticos*. 4, 421-454.

Hofstadt Román, C. (2003). *El libro de las habilidades de comunicación: cómo mejorar la comunicación personal*. Madrid: Díaz de Santos.

Judy F. Chen, Clyde A. Warden, David Wen-Shung Tai, Farn-Shing Chen, Chich-Yang Chao (2011). Level of abstraction and feelings of presence in virtual space: Business English negotiation in Open Wonderland. *Computadoras y educación*. 3, 2126-2134.

Munduate, L., y Martínez, J. (1999). *Conflicto y negociación*. Madrid: Ed. Pirámide.

Roderick I. Swaab, William W. Maddux y Marwan Sinaceur (2011). Early Words that work: When and how virtual linguistic mimicry facilitates negotiation outcomes. *Revista de Psicología Social experimental*, 3, 616-621.

