



Revista Electrónica de Psicología Iztacala



Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 17 No. 2

Junio de 2014

COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA NEGOCIACIÓN: LA IMPORTANCIA DE SABER EXPRESAR LO QUE SE DICE

Fernando Gordillo León¹, Rafael Manuel López Pérez², Lilia Mestas Hernández³ y
Beatriz Corbi Gran⁴

Universidad Camilo José Cela
Facultad de Ciencias de la Salud
Departamento de Psicología
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza

RESUMEN

En los últimos años se ha incrementado el número de estudios que analizan cómo la comunicación no verbal afecta al comportamiento humano. La comunicación no verbal genera canales de expresión de gran importancia dentro del ámbito de las relaciones humanas. En concreto, comprender cómo la expresión corporal que acompaña a nuestras palabras condiciona el éxito o el fracaso de una negociación, resulta imprescindible para las teorías actuales que integran los factores emocionales y cognitivos en la explicación del comportamiento humano. El objetivo de esta revisión fue evidenciar la importancia de la comunicación no verbal en el ámbito de las negociaciones. Con este objetivo, en el presente trabajo se analizó la influencia de la imagen corporal, el contacto físico, el contacto visual, la expresión facial, los gestos y la postura corporal, en los procesos de negociación. Por

¹ Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Camilo José Cela, Facultad de Psicología. Correo electrónico: fgordillo@ucjc.edu

² Nonverbal Behavior Analysis Group – Behavior & Law Research Foundation. Correo electrónico: rlopez@clublenguajenoverbal.com

³ Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Universidad Nacional Autónoma de México. Correo electrónico: lilia_mestas@yahoo.mx.com

⁴ Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad Camilo José Cela. Facultad de Psicología. Correo electrónico: bcorbi@ucjc.edu

último, se plantean una serie de pautas de comunicación no verbal a seguir, extraídas de diferentes estudios, que facilitan la creación de un contexto de colaboración para favorecer resultados positivos a los conflictos que pudieran surgir de las negociaciones, y así promover acuerdos entre las partes. Futuras investigaciones deberían integrar los aspectos verbales y no verbales para la comprensión de los procesos de comunicación.

Palabras clave: comunicación no verbal, emoción, expresión facial, negociación.

NONVERBAL COMMUNICATION IN NEGOTIATION: THE IMPORTANCE OF KNOWING HOW TO EXPRESS WHAT IS SAID

ABSTRACT

In recent years the literature on how nonverbal communication affects human behaviour has improved. Nonverbal communication generates channels of expression that are of great importance in the field of human relations. Knowing how the body language that goes along with our words determines the success or failure of negotiations is essential to the current theories that integrate emotional and cognitive factors in explaining human behavior. The aim of this review was to highlight the importance of nonverbal communication in the field of negotiations. To this end we analyzed the influence of body image, physical and eye contact, facial expression, gestures and posture, in the negotiating processes. A number of nonverbal guidelines are proposed, drawn from different studies, which induce the creation of a collaborative context to promote positive outcomes to the conflicts that might arise from the negotiations, thus promoting agreements between the parties. Future research should integrate the verbal and nonverbal aspects for understanding communication processes.

Key words: non verbal communication, emotion, facial expression, negotiation.

La comunicación es el medio a través del cual las personas intercambian mensajes. Supone compartir algo de nosotros mismos, tiene un carácter racional y emocional específico del hombre, que surge a partir de la necesidad de contactar con otros e intercambiar ideas que provienen de experiencias previas comunes (Fonseca, 2000). El lenguaje es el instrumento más evidente de comunicación entre los seres humanos, y una de las razones que facilitó su mejor adaptación al medio (Richerson y Boyd, 2010). Sin embargo, la comunicación no se limita al componente verbal, al contrario, la comunicación no verbal es uno de los aspectos

que actualmente está cobrando gran visibilidad en el ámbito científico por sus claras implicaciones en las relaciones personales. Pero también, en las últimas décadas, cobra interés dentro de diferentes ámbitos de estudio, que parecían estar en exclusiva bajo el control de los procesos racionales, como es la negociación.

La transmisión de un mensaje es en muchas ocasiones más importante que el contenido del propio mensaje. Algunos estudios afirman que más del 90% de la comunicación humana es Comunicación No Verbal (CNV) (Mehrabian, 1968; Parker y Stimpson, 1999; Olascoaga, 2012), término en el que se engloba todo tipo de lenguaje que tiene lugar sin la presencia de palabras, y que ha sido objeto de estudio de distintas ciencias como la lingüística, psicología, sociología, antropología cultural, etnología y teoría de la comunicación, entre otras (Ueda, 1998). Por lo tanto, no prestar atención a la CNV en las negociaciones supone una pérdida importante de información. Los buenos negociadores saben cómo utilizar el lenguaje corporal a su favor y cómo leer el código no verbal de los demás para traerlos a su terreno. Durante una interacción comercial, si percibimos los mensajes no verbales de nuestro interlocutor y sabemos interpretarlos, podremos cambiar el rumbo de la negociación para adaptarnos a sus necesidades. Esto es posible porque el lenguaje no verbal refleja las emociones, motivaciones y actitudes de las personas.

Toda comunicación presupone cierto tipo de emoción (Medina y Rodrigo, 2005). La emoción es uno de los aspectos más importantes en la vida de las personas por su relevancia en las relaciones interpersonales, que son en gran parte origen del bienestar y el equilibrio físico y mental. La evidencia neurocientífica deja patente la influencia de la emoción en diferentes procesos cognitivos. En concreto, la toma de decisiones requiere de un adecuado procesamiento emocional que marque las opciones somáticamente y permita disminuir la incertidumbre (Gordillo et al., 2010). La emoción adquiere la capacidad de guiar la conducta a la hora de decidirse por una u otra opción (Damasio, 1994). En este sentido, la expresión gestual de las emociones resulta importante para la comunicación y la interacción social. Nadie se atrevería a pedir un aumento de

suelo si advierte en su jefe el rostro enrojecido, el ceño fruncido y los dientes apretados (Navarro, 2013). Lesiones en la corteza prefrontal, región relacionada con la planificación y el razonamiento (Tsujiyamoto, 2008), da lugar a la incapacidad para integrar los aspectos racionales y emocionales, creando graves problemas a la hora de tomar decisiones (Bechara, Damasio, A. R., Damasio, H., y Anderson, 1994). El correcto procesamiento emocional también es relevante por muchas otras razones, porque nos motiva a actuar, nos proporciona información sobre nosotros mismo y los demás, ayuda a organizar y mejorar nuestros procesos cognitivos, y su utilización estratégica mejora el proceso y resultado de la negociación (Fromm, 2007).

La negociación es una de la maneras más constructivas de tratar los conflictos sociales (Van Kleef, De Dreu, y Manstead, 2004), y ha sido definida como un proceso de diálogo y comunicación entre individuos interdependientes y con intereses divergentes (Pruitt, 1998). La negociación satisfactoria se asocia a diversas consecuencias positivas, como el agrado por los resultados, las relaciones estables entre individuos y grupos, y el crecimiento social y económico (Pietroni, Kleef, De Dreu, y Pagliaro, 2008). De igual manera, las emociones positivas presentes en el momento de la negociación benefician la resolución de los conflictos, mientras que las negativas generan competencia y disgregación (véase tabla 1). Sin embargo, en este campo de estudio y hasta fechas recientes, los investigadores han prestado más atención a los aspectos cognitivos y racionales que a los emocionales (Kopelman, Rosette, y Thomson, 2006).

Tabla 1. Consecuencias derivadas del tipo de emoción presente en la negociación.

EMOCIÓN	CONSECUENCIAS
Positiva	Incremento de concesiones
	Solución creativa de problemas
	Aumento de ganancias conjuntas
	Preferencia por la cooperación
	Reducir estrategias polémicas
	Incrementar estrategias cooperativas
Negativa	Decrece la oferta inicial
	Decrece ganancias conjuntas
	Promueve el rechazo de ofertas finales
	Incremento de estrategias competitivas
	Decrece el deseo de volver a trabajar juntos

Nota. Extraído de *Van Kleef, et al. (2004)*.

Como hemos dicho, las emociones conforman una parte importante de las negociaciones, e influyen no sólo en las personas que las experimentan, también en aquellas que las observan (Van Kleef, De Dreu, y Manstead, 2010). En este sentido puede entenderse como un instrumento que interviene en la resolución de los conflictos entre las personas (Morris y Keltner, 2000). Nuestras emociones (su expresión) son elementos que “impactan” en nuestro interlocutor, y de igual manera las suyas en nosotros. Esta vía de comunicación y su efecto sobre las relaciones interpersonales, se evidencia incluso en el acceso a ellas que las nuevas tecnologías permitan. Este es el caso de las comunicaciones vía *chat*. Aquellos programas de *software* que incluyan mayor número de iconos relativos a aspectos no verbales (*p.ej., emoticonos*), favorecerán la interrelación entre las personas, y la utilización de *avatares* mejoraba la interacción en línea y facilitaba la formación de relaciones (Koltlyar y Ariely, 2013). Por lo tanto, resulta lógico pensar que el primer paso para una buena negociación es la creación de una interrelación adecuada entre los negociadores, y una de las formas para conseguir esto es favorecer que la información fluya a través de los canales de CNV de manera adecuada, eficaz y coherente con el contexto donde se desarrolla la negociación.

Tabla 2. Efectos frecuentes de las emociones en las negociaciones.

NEGOCIADORES	EMOCIONES NEGATIVAS	EMOCIONES POSITIVAS
Relaciones	Tensas, desconfiadas	Cooperación
Comunicación	Limitada, confrontada	Abierta, fluida, bidireccional
Intereses	Ignorados, demandas extremas	Escucha activa
Opciones	Pocas y enfrentadas, dudas sobre ganancia mutua	Muchas con la intención de favorecer ambas partes.
Legitimidad	Temor a ser “abducidos”	Sensación de justicia
MAAN	Rechazar cualquier acuerdo	Compromiso con el mejor acuerdo posible
Compromisos	No se consiguen. Arrepentimiento	Obligaciones bien definidas. Satisfacción.

Nota. Fuente: Fisher y Shapiro (2008). MAAN: mejor alternativa a un acuerdo negociado.

La sensibilidad interpersonal es una de las principales características de un buen negociador. Ha sido definida como la habilidad para sentir, percibir con exactitud y responder apropiadamente al entorno interpersonal y social (Bernieri 2001). Sin duda, el reconocimiento del estado emocional a través de la expresión no verbal, es una de las categorías importantes dentro de los juicios que realizamos a diario en el ámbito social, y uno de los componentes fundamentales de la inteligencia emocional (Matthews, Zeidner, y Roberts, 2002). En concreto, y dentro del ámbito de las negociaciones, aquellas personas que manifiestan mayor precisión a la hora de discriminar las emociones a través de las expresiones no verbales, son negociadores más eficaces (Anger, Der, White, Hoon, y Chuan, 2007). En muchas ocasiones la comunicación gestual de los negociadores expresa todo lo contrario a lo que están diciendo, y el cuerpo expresa información valiosa que puede ser utilizada a la hora de tomar decisiones importantes. Cuando se trasmite un mensaje se hace desde múltiples canales: el tono, ritmo y volumen de nuestra voz, los gestos y expresiones de la cara, el contacto visual o el movimiento de las manos. Todo comunica y está informando en una negociación (Palacios, 2008).

Esta falta de atención sobre los aspectos no verbales, puede ser la razón por la cual en muchas ocasiones las negociaciones no llegan a acuerdos integrativos; es decir, a condiciones en las que ambas partes ganen, porque se percibe que las propias preferencias son opuestas a las del otro. Algunos estudios informan de que la expresión emocional verbal y no verbal puede reducir esta percepción

distorsionada y generar la integración en la negociación (Pietroni et al., 2008). La utilización de la expresión emocional no verbal como estrategia en la negociación, ha evidenciado efectos positivos sobre las relaciones futuras de los negociadores, sobre la eficacia en el cierre de tratos y en la consecución de concesiones. Por otro lado, los negociadores suelen realizar demandas más extremas cuando se enfrentan a expresiones de índole negativo (Kopelman et al., 2006).

¿Cómo utilizar el conocimiento no verbal en la negociación? Lo primero que podemos observar en una sala llena de gente es el espacio personal. Habitualmente las personas que ostentan más poder suelen adjudicarse más espacio personal que el resto de los asistentes. Es aconsejable iniciar la reunión con una buena CNV: entusiasmo, energía, mirar directamente a los ojos y apretar la mano de manera firme y contundente. Las personas receptivas se muestran relajadas y con las manos abiertas y se inclinan hacia delante. Por el contrario, las personas poco receptivas se inclinan hacia atrás y cruzan los brazos. Un elemento importante que se puede controlar del lenguaje corporal, es la cercanía entre nosotros y el comprador. Si el comprador está lejos de la mesa e inclinado hacia atrás con las manos cruzadas, parece adecuado atraerle de manera sutil, poniendo la información lejos de su alcance para que se vea obligado a modificar su postura. A este respecto, Knapp (1980) establece siete dimensiones de la comunicación no verbal: La kinésica, la táctésica, la proxémica, la paralingüística, la referida a las características físicas del interlocutor, los artefactos y los factores ambientales del proceso comunicativo.

De manera más concreta que la realizada por Knapp (1980) y dentro del campo de las negociaciones, se pueden destacar seis aspectos del lenguaje no verbal, importantes (Zhou y Zhang, 2008): 1) La distancia entre las personas durante la conversación. Diferentes estudios informan de que hay cuatro tipos principales de distancia, que son, íntima, personal, social y pública. En los negocios la distancia predominante es la social (1,30 a 3 metros), y puede variar en función de la personalidad y la cultura. 2) La imagen y el contacto físico. El atractivo físico afecta a la manera en la que te percibes y te perciben, la ropa se ha relacionado con la credibilidad, simpatía, atractivo y dominación. De igual

manera se ha demostrado como la forma en la que se presenta la información tiene un efecto muy importante sobre la percepción, las preferencias y las decisiones de las personas (Gettinger, Koeszegi y Schoop, 2012); 3) El Contacto visual. Muy relacionado con la cultura (p.ej., China vs America). 4) La expresión facial. La fuente más importante de CNV. 5) Los gestos, como el movimiento expresivo de las partes del cuerpo, en especial de las manos y la cabeza. Los mismos gestos tienen diferentes significados en diferentes culturas. 6) La postura. La forma de moverse de una persona. Por ejemplo, caminar erguido, con los hombros hacia atrás y la cabeza alta, demuestran confianza, energía y seguridad en uno mismo.

LA DISTANCIA INTERPERSONAL

Bajo el término de proxemia (Hall, 1963), se entienden las distancias medibles entre las personas mientras interactúan entre sí. Esta distancia es uno de los factores más importantes para conseguir el éxito en las relaciones comerciales. Las personas se suelen sentir incómodas cuando la distancia respecto a un desconocido es menor a la longitud de su brazo (Longo y Lourenco, 2007). Por espacio personal se entiende la zona que rodea inmediatamente a nuestro cuerpo, con la que se mantienen fuertes lazos emocionales y que es percibido como “*nuestro espacio*” (Sommer, 1959), y que varía dependiendo del contexto (Hayduk, 1983) y del estado emocional (Levenson, 1994), además, puede ser adquirido y modificado por aprendizaje vicario (Fonseca, 1978). Un reciente trabajo informa de la relación que existe entre el estado emocional resultante de escuchar música y el espacio personal al interactuar con extraños (Tajadura-Jiménez, Pantelidou, Rebacz, Västfjäll, y Tsakiris, 2011, 2012). En concreto, según estos autores, escuchar música a través de altavoces que nos induce emociones negativas, amplía los márgenes de nuestro espacio personal, mientras que escuchar por auriculares música que induce emociones positivas lo reduce. En este sentido, parece lógico que la música, agradable y relajante esté presente en muchos ámbitos donde se desarrollan las relaciones comerciales; en

definitiva supone crear un ambiente propicio para que emerjan estados afectivos positivos que faciliten la transacción comercial.

Una de las clasificaciones más aceptadas es la realizada por Hall (1989): 1) Distancia mínima: zona de directores y jefes cuando hablan a sus secretarios. Modo cercano (de cuerpo a cuerpo) y modo alejado (de 15 a 40 cm). El contacto visual es casi imposible y la proximidad resulta apremiante. 2) Distancia personal: modo cercano (de 45 a 74 cm) y modo alejado (de 75 a 125 cm). Al lado derecho se dispone a la persona más significativa, mientras que ocupar el lugar central puede resultar desfavorable. 3) Distancia negociadora: modo cercano (de 1,25 a 2,10 m) y modo alejado (de 2,10 a 3,60 m). Propia de conversaciones oficiales y socio-comerciales. 4) Distancia pública: modo cercano (de 3,60 a 7,50 m) y modo alejado (de 7,50 o más). Adecuada para conferencias y discursos.

Este conocimiento, junto a las características de la personalidad de nuestro interlocutor, permite cierta maniobrabilidad a la hora de afrontar una negociación. Por ejemplo, las personas extrovertidas prefieren distancias menores que los introvertidos (Ortega, 1991), dando lugar a diferentes distancias por cada zona de relación (véase tabla 3).

Tabla 3. Distancias interpersonales por tipos.

ZONAS	INTROVERTIDOS	EXTROVERTIDOS
Íntima	0.5-1.5 m	0.4 m
Personal	1.5-2 m	0.4-1.5 m
Negociadora	2-4 m	1.5-3 m
Pública	Desde 4 m	Desde 3 m

Nota. Fuente: Puchol (2012).

Estas distancias resultan de vital importancia en la negociación, ya que si mantenemos una mayor distancia con nuestro interlocutor de la debida, podemos dar la impresión de desinterés, mientras que si fuera excesivamente cercana podríamos generar una excesiva presión que determinaría negativamente el rumbo de la negociación (Puchol, 2012). Otros autores han abordado el tema desde diferentes puntos de vista. Algunos han estudiado la orientación entre las personas que se comunican en contextos cerrados (Sommer, 1974); desde la perspectiva de la percepción del entorno (Moles y Rohmer, 1973); investigando las

zonas definidas por los movimientos de los miembros corporales (Spiegel y Machotka, 1974); a partir de los componentes del entorno y la adaptación de las personas a los mismos (Knapp, 1972); la orientación de la mirada (Argyle, 1975).

LA IMAGEN Y EL CONTACTO FÍSICO

La percepción o expectativas que tenemos de las personas se ve influenciada por su atractivo físico. La imagen de las personas afecta a las inferencias que realizamos sobre ellas, respecto a sus habilidades, sociabilidad o capacidad intelectual (p.ej., Jackson et al., 1995). Ser atractivo tiene consecuencias sociales, psicológicas y económicas (Sullivan, 2001). Las personas que son físicamente atractivas son consideradas más persuasivas, con más habilidades sociales, mejores emisores de claves no verbales, mejor adaptados, más deseables y exitosos, más competentes, y menos propensos a desarrollar enfermedades mentales (Díaz, Pandolfi y Perfetti, 2008). De igual manera, cómo vestimos afecta a cómo los demás nos perciben, en concreto parece que tiene una mayor potencia sobre la credibilidad de las personas (Zhou y Zhang, 2008). Por último, el contacto físico tiene condicionantes culturales importantes. Mientras en los países anglosajones puede generar malestar, en los países latinos se asume como un gesto de confianza y puede potenciar los procesos negociadores.

Por otro lado, el contacto físico está fuertemente relacionado con el componente cultural. La conducta de los latinoamericanos es de mayor proximidad física, mayor contacto táctil y gestualidad que las culturas individualistas de Europa y EEUU. También se tienen muy en cuenta la forma en la que se comunica y no tanto el contenido. Se tiende a inhibir lo que uno piensa y a expresar lo que el otro espera. La comunicación verbal es muy dependiente del contexto. Se espera que nuestro interlocutor haga inferencias del contexto y de las claves paralingüísticas y no verbales y no tanto del contenido de la comunicación (Páez, Gonzalez y Aguilera, 1996). Además del contacto entre personas, puede darse el contacto con un objeto físico que también aportaría información interesante dentro del ámbito de la negociación. Si el comprador pregunta por el precio, al tiempo que toca el objeto como si lo acariciara, se puede inferir que está

realmente interesado en comprarlo; sin embargo, cuando alguien entra en la zona de otra persona (p.ej. despacho) y se permite tocar los objetos que hay sobre la mesa, denota dominio, prepotencia o invasión de intimidad (Puchol, 2012).

EL CONTACTO VISUAL

Shell (2005), ejemplifica las cuatro etapas que conforman todas las negociaciones de manera muy ilustrativa. Presenta el supuesto de un conductor que se acerca a un cruce con dos calles y se da cuenta de que otro vehículo también se acerca ¿qué sucede? ¿Qué hace el conductor? Un conductor experto aminora la velocidad para evaluar la situación, después mira al otro conductor para establecer el contacto visual, posteriormente uno de los conductores hará un ademán para dejar pasar al otro, o puede que los dos al mismo tiempo. Esto dará lugar a cierta vacilación, pero tras un breve intervalo de tiempo se pondrá de acuerdo. Uno arranca y el otro le deja pasar. Esto es habitual en todas las grandes ciudades del mundo, y ejemplifican de manera muy clara los cuatro momentos de una negociación: 1) Preparación (bajar la velocidad). 2) intercambio de información (contacto visual). 3) Propuesta y concesión (ademán). 4) Compromiso (arrancar). Estos cuatro tiempos parecen estar presentes en situaciones de diversa índole y en contextos muy variados (Shell, 2005).

De especial relevancia en nuestro caso es el punto dos, el referido al contacto visual, porque en una negociación la mirada es un canal muy importante de comunicación que expresa muchos de los términos a convenir presentes en una negociación. Desde otra perspectiva, el contacto visual permite cierta capacidad para imitar las expresiones conductuales de otros, en una interacción cara a cara, tiene efectos importantes (Chartrand, Maddux y Lakin, 2005; Chartrand y van Baaren, 2009), y en el mismo sentido se ha encontrado en entornos virtuales, donde la utilización de los mismos “*emoticonos*” que nuestro interlocutor, puede facilitar las negociaciones (Roderick, Swaab, Maddux y Sinaceur, 2011). En términos generales las funciones del contacto visual se pueden resumir en (Alba, 2005): 1) La dilatación de las pupilas denota interés; 2)

la frecuencia de parpadeo transmite tranquilidad o nerviosismo, y 3) la prolongación del contacto visual puede informar sobre el deseo de intimar o intimidar.

LA EXPRESIÓN FACIAL

La expresión facial humana muestra el estado emocional de las personas, incluso cuando se trata de ocultarlo, ya que muchas de las acciones faciales son de difícil control voluntario. También informa sobre la actitud de la persona sobre el discurso (*lo entiende, se sorprende, está de acuerdo o en contra*). Muestra actitudes hacia las personas. En concreto, la emoción de ira, parece ser un potente modulador en la negociación (Adler, Rosen y Silverstein, 1998; Allred, 1999). Esta emoción se genera cuando se ven frustrados los objetivos y se genera una tendencia a moverse contra la fuente de dicha frustración (Fischer y Roseman, 2007). Si bien parece intuitivo pensar que como la ira genera ira, las negociaciones terminarán en una espiral “destructiva” que impedirá los acuerdos; sin embargo, los estudios experimentales informan que percibir la cara de ira puede ayudar a obtener concesiones de la persona que la percibe. Se tienden a realizar mayores concesiones ante una persona que expresa la emoción de ira, además, cuando estas personas se vuelve a reunir, se les suele exigir menos (hipótesis del contagio). Por otro lado, las disculpas por la expresión de dicha emoción, reduce los efectos negativos de la impresión creada por dicha expresión y genera una mayor predisposición a interactuar en el futuro (Van Kleef y De Dreu, 2010).

En términos generales, el interés de la emoción en el ámbito de la negociación ha estado orientado en comprender cómo las emociones (su expresión), puede favorecer la resolución de problemas en la interacción entre personas. Las emociones tienen asociadas diferentes tipos de conductas y tendencias a la acción (Frijda, 1986), conductas comunicativas (Keltner y Ekman, 2000) y respuestas fisiológicas (Levenson, Ekman y Frieses, 1990). Sin embargo, el papel de la emoción en la negociación tiene un papel mucho más relevante, con un carácter más social y funcional. Las emociones ayudarían a solucionar los problemas en las relaciones interpersonales. Las personas pueden afectar a su

interlocutor con el ánimo de favorecer los términos de una transacción. Aspectos a tener en cuenta son la influencia de las emociones específicas sobre la conducta y la cognición relacionadas con los procesos de negociación; la transición entre las fases de la negociación; y el modo en el que las negociaciones se ven influidas por variables contextuales como la cultura (Morris y Keltner, 2000).

LOS GESTOS Y LAS POSTURAS

Los gestos han sido clasificados en cinco categorías (Ekman y Friesen 1969). 1) Emblemas: actos no verbales que tienen una traducción verbal directa. Son bien entendidos dentro de una cultura o grupo. 2) Ilustradores: Movimientos directamente ligados al discurso. Se utilizan para visualizar lo que se está diciendo verbalmente. 3) Reguladores: actos que mantienen y gobiernan el discurso y la escucha de los comunicantes. 4) Adaptadores: movimientos aprendidos primariamente como parte de esfuerzos para satisfacer necesidades del yo, llevar a cabo necesidades corporales, manejar emociones, desarrollar o mantener contactos interpersonales prototípicos o aprender actividades instrumentales. Con el tiempo se han vuelto integrantes del repertorio de hábitos del individuo. 5) Manifestaciones de afectos: son las expresiones de la emoción, principalmente de la cara, pero también evidentes en movimientos de la mano y la postura corporal.

Uno de los gestos más importantes en las relaciones comerciales, por cuanto aporta mucha información de la actitud de las personas, es el apretón de manos. Se puede hablar del *estilo dominante*, donde la palma apunta hacia abajo respecto a la mano de la otra persona. El *estilo cooperativo*, realizando una presión equivalente a la del compañero cuando se desea transmitir igualdad, el *estilo sumiso*, con la palma hacia arriba, o el *estilo guante* (“apretón de manos del político): se utilizan las dos manos para envolver la del otro (Martín, 2001).

La postura es uno de los elementos de la comunicación no verbal, que a pesar del poco interés suscitado hasta fechas recientes, resulta una fuente muy importante a tener en cuenta en las negociaciones. Se define como el modo de mantener el cuerpo cuando estamos de pie, caminando, sentados o acostados. Suele acompañar a la comunicación verbal y a los gestos, y en el mismo sentido

que éstos, también informa del estado emocional de las personas. La postura cumple una función de reconocimiento, y se manifiesta en particular en los saludos, como elemento importante en los rituales de cortesía, y por lo tanto especialmente importante en las negociaciones. Junto al saludo verbal y el apretón de manos, se evidencia una “*inclinación de la cabeza y del busto*” como medio para señalar la deferencia al prójimo (Picard, 1983). Se manifiesta como signo de respeto y/o agradecimiento.

TIPOLOGÍA DE LOS NEGOCIADORES POR SU LENGUAJE CORPORAL

La clasificación que se realiza de los negociadores no sólo debe atender a lo que dicen, también a como lo hacen, a su imagen y comportamientos. Bajo esta premisa y atendiendo al lenguaje corporal, se pueden establecer dos tipos de negociadores (García, 2008). *Negociador competitivo*: pretende conseguir los propios objetivos al tiempo que impedir que la otra parte no consiga los suyos. Se dan negociaciones duras y basadas en el regateo. De existir igualdad de poder, se suele dar un componente de intimidación importante. Por otro lado, *el negociador colaborativo*: pretende satisfacer las necesidades propias, al tiempo que la otra parte también los consiga. Se dan negociaciones sinceras basadas en la solución conjunta de las respectivas necesidades. Se suelen iniciar con un clima de confianza.

Por último, mencionar que las motivaciones de los negociadores derivan de los valores culturales. A este respecto se han realizado diferentes clasificaciones. Hall (1989), define dos tipos de culturas en función del contexto: 1) Culturas de contexto alto. El contexto tiene más importancia que las palabras. Se utilizan menos los documentos legales. La posición social y su conocimiento resultan determinantes. Los negocios son más lentos ya que se requiere crear un clima de confianza previo (p.ej., Japón, algunos países de África y los países latinos). 2) Culturas de contexto bajo. Las palabras tienen más importancia que el contexto. Los negocios son más rápidos (p.ej., Europa, EEUU).

DISCUSIÓN

Perfeccionar o mejorar nuestra capacidad para captar y transmitir las claves no verbales, pasa por tener consciencia de dicha capacidad y realizar una práctica continuada, si bien, hay personas con mayores capacidades que otras (Knapp, 1980). Se han elaborado diversas guías para interpretar el lenguaje no verbal, que resultan simples, prácticas y bastante eficaces (p.ej., Bolton, 1979), donde se aconseja centrar el foco de atención en las claves más relevantes e informativas, situarlo dentro del contexto, percibir las incongruencias, y ser conscientes de nuestro propio lenguaje corporal. Respecto a las señales más relevantes y donde se debe centrar el foco de atención, es en el rostro, que es la mayor fuente de información emocional. Las rápidas señales faciales son el primer sistema de expresión emocional (Ekman y Friesen, 1975).

En este sentido, se aconsejan algunas señales del lenguaje corporal para que complementen las palabras y ayuden a ser percibido como una persona clara, convincente y segura (Palacios, 2008): 1. Apretar firmemente la mano (no con dureza); hablar y argumentar mirando a los ojos, demostrando seguridad y confianza en uno mismo. 2. Si está sentado, debe inclinarse levemente hacia delante, así demuestra voluntad de hablar, atención y predisposición a escuchar. 3. También se puede inclinar la cabeza levemente hacia delante como muestra de interés, 4. Cuando exponga sus criterios, acompañe su mensaje con las manos abiertas, como signo de sinceridad y franqueza. 5. Cuando hable el otro negociador, asienta con frecuencia mientras habla. Todos estos aspectos, según Palacios (2008), deben acompañarse con la detección del lenguaje corporal de la otra parte: 1. Saludar con la palma de la mano hacia abajo puede indicar cierta superioridad. Entrelazar los dedos también puede manifestar cierta superioridad, o agarrarse la cabeza por detrás e inclinarse levemente. 2. Inclinarse hacia delante implica interés en su discurso. 3. Acariciar la quijada cierta reflexión. 4. La mirada, si no la proyecta con frecuencia sobre nosotros, o la enfoca hacia otros lugares, o nos rehúye, puede estar indicando inseguridad, desinterés o mentiras.

Para concluir, y en relación con la comunicación no verbal, Puchol (2012), establece una serie de actitudes negativas y positivas a tener en cuenta por su importancia en el ámbito de las negociaciones (véase tabla 4)

Tabla 4. Actitudes negativas y positivas en las negociaciones (Puchol, 2012).

ACTITUDES NEGATIVAS	ACTITUDES POSITIVAS
Defensa: cruzar brazos y/o piernas, ocultarse detrás de algo, aumentar la distancia, echarse hacia atrás, evitar contacto visual, taparse la cara	Apertura: expresión relajada, brazos abiertos, aceptar o iniciar contacto o aproximación
Desconfianza: no corresponder al contacto físico o aproximación, no aceptar invitación, no aceptar ponerse cómodo, mirar fijamente mientras habla el otro	Confianza: piernas no cruzadas, aceptar invitación, ponerse cómodo, postura relajada, manos en los bolsillos, reacción positiva al humor del otro
Nerviosismo: temblar, sudar, mover objetos (anillos, pulseras)	Tranquilidad: expresión, postura relajada, voz calmada, manos en los bolsillos, palmada en el hombro
Irritación: cerrar o tensar partes del cuerpo	Autocontrol: tobillos cruzados, una mano sujeta la muñeca opuesta
Indiferencia: mirar a otro lado o hacer otra cosa	Atención: mirar a los ojos, tomar notas, asentir levemente
Impaciencia: movimientos de las manos	Evaluación: escucha atenta, apoyar la mano en barbilla con el codo en la mesa, mirar al vacío con expresión de atención mientras se oscila levemente la cabeza

Nota. Fuente: Puchol (2012).

¿Qué debemos entender por una buena negociación? (*ser buen negociador*), y más aún cuando lo hacemos desde el prisma de la CNV. ¿Ser buenos negociadores supone obtener el máximo beneficio, aún a costa de los demás? La emoción, como principal elementos de transmisión de las vías de CNV en la negociación, debería ser utilizada para generar un ambiente equilibrado y colaborativo que permita el consenso entre las partes. La condición humana hace que, a veces, esto sea muy complicado, pero quizá el conocimiento de todas las vías de comunicación tanto verbales, como no verbales, permitiría la generación de contextos de negociación colaborativos que faciliten el consenso y el beneficio común.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. S., Rosen, B. y Silverstein, E. M. (1998). Emotions in negotiation: How to manage fear and anger. *Negotiation Journal*, 14, 161-180.
- Alba, C. (2005). *Multiculturalidad y comunicación. Bases socioculturales para turismo y relaciones públicas*. Barcelona: Editorial Laertes.
- Allred, K. G. (1999). Anger and retaliation: Toward an understanding of impassioned conflict in organizations. *Research on Negotiation in Organizations*, 7, 27-58.
- Anger, H., Der, M., White, J., Hoon, H. & Chuan, V. (2007). Reading your Counterpart: The Benefit of Emotion Recognition Accuracy for Effectiveness in Negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31, 205-223.
- Argyle, M. (1975). *Bodily communication*. Londres: Methuen and Co. Ltd.
- Bechara, A., Damasio, A. R., Damasio, H. & Anderson, S. W. (1994). Insensitivity to future consequences following damage to human prefrontal cortex. *Cognition*, 50(1-3), 7-15.
- Bernieri, F. J. (2001). *Toward a taxonomy of interpersonal sensitivity*. En J. A. Hall y F. J. Bernieri (Eds.), *Interpersonal sensitivity: Theory and measurement* (3-20). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bolton, R. (1979). *People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts*. New York: Simon y Schuster.
- Chartrand, T. L., Maddux, W. W. y Lakin, J. (2005). *Beyond the perception-behavior link: The ubiquitous utility and motivational moderators of nonconscious mimicry*. En R. Hassin, J. Uleman, y J. A. Bargh (Eds.), *The New Unconscious* (340-361). New York: Oxford University Press.
- Chartrand, T. L. & van Baaren, R. (2009). Human mimicry. *Advances in Experimental Social Psychology*, 41, 219-274.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, rationality and the human brain*. New York: Putnam (Grosset Books).
- Diaz, P., Pandolfi, P. y Perfetti, R. (1999). Atractivo físico. *Apsique*. Recuperado de: <http://www.aloja.cl/pdf/fisico.pdf>.
- Ekman, P. & Friesen, W. (1969). The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage and Coding. *Semiótica*, 1, 49-98.

- Ekman, P. y Friesen, W. (1975). *Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Clues*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fischer, A. H. & Roseman, I. J. (2007). Beat them or ban them: The characteristics and social functions of anger and contempt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 103-115.
- Fisher, R. y Shapiro, D. (2008). *Las emociones en la negociación*. Barcelona: Granica.
- Fonseca, M. (1978). The role of observational learning in the development of personal space. *International Journal of Intercultural Relations*, 2 (3), 283-294.
- Fonseca, Y. M. (2000). *Comunicación oral Fundamentos y práctica estratégica*. México: Pearson Educación.
- Frijda, N. (1986). *The Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fromm, D. (2007). Emotion in Negotiation. *The Negotiator Magazine*. Recuperado de: <http://negotiatorymagazine.com/article404.html>.
- García, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gettinger, J., Koeszegi, S. T. & Schoop, M. (2012). Shall we dance? — The effect of information presentations on negotiation processes and outcomes. *Decision Support Systems* 53, 161-174.
- Gordillo, F., Salvador, Arana, J., Mestas, L., Meilán, J. J. G., Carro, J. y Pérez, E. (2010). Estudio de la toma de decisiones en una variante de la Iowa Gambling Task. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 34. Recuperado de: <http://reme.uji.es/articulos/numero34/article7/texto.html>.
- Hall, E. T. (1963). A System for the notation of proxemic behavior. *American Anthropologist*, 65, 1003-1026.
- Hall, E.T. (1989). *El lenguaje silencioso*. Madrid: Alianza Ed.
- Hayduk, L. A. (1983). Personal space: Where we now stand. *Psychological Bulletin*, 94, 293-335.
- Jackson, L. A., Hunter, J. E. & Hodge, C. N. (1995). Physical attractiveness and intellectual competence: A meta-analytic review. *Social Psychology Quarterly*, 58(2), 108-122.
- Knapp, M. L. (1972). *Nonverbal Communication in Human Interaction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

- Knapp, M. (1980). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Barcelona: Paidós.
- Keltner, D. & Ekman, E. (2000). *Facial Expression of Emotion*. En: M. Lewis y J. Haviland-Jones (Eds), *Handbook of Emotion* (pp. 236--249). New York, NY: Guilford Press.
- Koltlyar, I. & Ariely, D. (2013). The effect of nonverbal cues on relationship formation. *Computers in Human Behavior*, 29, 544-551.
- Kopelman, S., Rosette, A. S. & Thomson, L. (2006). The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99, 81-101.
- Levenson, R. W. (1994). *Human emotions: A functional view*. En: Ekman, P. & Davidson, R. J. (Eds). *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*. New York: Oxford University Press.
- Levenson, R. W., Ekman, P. & Friesen, W. V. (1990). Voluntary facial action generates emotion-specific autonomic nervous system activity. *Psychophysiology*, 27, 363-384.
- Longo, M. R. & Lourenco, S. F. (2007). Space perception and body morphology: Extent of near space scales with arm length. *Experimental Brain Research*, 177, 285-290.
- Martín, C. (2001). *El gran juego*. Buenos Aires: LibrosEnred.com.
- Matthews, G., Zeidner, M. & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Medina, P. y Rodrigo, M. (2005). Las emociones como barreras y como accesos a la diversidad cultural. *Revista de Estudios para el Desarrollo de la Comunicación*, 2, 19–28.
- Mehrabian, A. (1968). Communication without words. *Psychology Today*, 53.
- Morris, M. W. & Keltner, D. (2000). How emotions work: The social functions of emotional expression in negotiations. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 1-50.
- Molles, A. y Rohmer, M. (1973). *Psicología del espacio*. Madrid: Aguilera.
- Navarro, E. C. (2013). El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano. *Revista Comunicación*, 20(1), 46-51.

- Olascoaga, M. A. (2012). *El lenguaje corporal en las negociaciones*. Xalapa-Enríquez, Veracruz (México): Universidad Veracruzana.
- Ortega, A. (1991). *El arte de negociar. Retórica comercial*. Salamanca: Ed. Cervantes.
- Páez, D., Gonzalez, J. L., y Aguilera, N (1996). *Culture et representations sociales de la persone, de la Feminité-Masculinité, de Hierarchie sociale et adaptation*. En J. C. Abric (Ed.). *Exclution sociale et prevention*. Saint Agne, France: Edition ERES.
- Palacios, J. (2008). *Técnicas avanzadas de negociación*. Coruña: Gesbiblo, S. L.
- Parker, J. & Stimpson, J. (1999). *Raising happy children*. Great Britain: Hodder y Stoughton.
- Picard, D. (1983). *Del código al deseo. El cuerpo en la relación social*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Pietroni, D., Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. & Pagliaro, S. (2008). Emotions as strategic information: Effects of other's emotional expressions on fixed-pie perception, demands, and integrative behavior in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1444-1454.
- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske y G. Lindzey (Eds.). *The handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 470-503). Boston: The McGrawHill Companies, Inc.
- Puchol, L. (2012). *El libro de la negociación*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Richarson, P. J. & Boyd, R. (2010). Why Possibly Language Evolved. *Biolinguistics*, 4 (2-3), 289-306.
- Roderick I. Swaab, R. I., Maddux, W. W. & Sinaceur, M. (2011). Early words that work: When and how virtual linguistic mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 616-621.
- Shell, G. (2005). *Negociar con Ventaja. Estrategias de Negociación para Gente Razonable*. Barcelona: Editorial Antoni Bosch.
- Sommer, R. (1959). Studies in personal space. *Sociometry*, 22, 247-260.
- Sommer, R. (1974). *Espacio y comportamiento individual*. Madrid: IEAL.
- Spiegel, J. P. & Machotka, P. (1974). *Messages of the body*. London: Collier, Mac Millan Publishers.

Sullivan, D. A. (2001). *Cosmetic surgery: The cutting edge of commercial medicine in america*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Tajadura-Jiménez, A., Pantelidou, G., Rebacz, P., Västfjäll, D. & Tsakiris, M. (2011). I-Space: The effects of emotional valence and source of music on interpersonal distance. *PLoS ONE*, 6 (10): e26083.

Tajadura-Jiménez, A., Pantelidou, G., Rebacz, P., Västfjäll, D. y Tsakiris, M. (2012). El uso de reproductores portátiles de música ayuda a reducir nuestro espacio personal. *Ciencia Cognitiva*, 6 (1), 21-23.

Tsujimoto, S. (2008). The prefrontal cortex: Functional neural development during early childhood. *Neuroscientist*, 14 (4), 345-358.

Ueda, H. (1998). Semántica de los gestos españoles. *Lingüística Hispánica*, 20.

Van Kleef, G. A. & De Dreu, C. K. W. (2010). Longer-term consequences of anger expression in negotiation: Retaliation or spillover? *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 753-760.

Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. & Manstead, A. S. R. (2004). The Interpersonal Effects of Emotions in Negotiations: A Motivated Information Processing. *Approach. Journal of Personality and Social Psychology*, 87 (4), 510-528.

Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. & Manstead, A. S. R. (2010). An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 42, 45-96.

Zhou, H. & Zhang, T. (2008). Body Language in Business Negotiation. *International Journal of Business and Management*, 3 (2), 90-96.