



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN NEGOCIADORA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA
OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA

CAROLINA TOMY ALBORNOZ RAMIREZ

LIMA – PERÚ

2020

MIEMBROS DEL JURADO

MG. GERALDINE ZIDAE SALAZAR VARGAS

Presidenta

MG. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

Vocal

LIC. NIDIA TORRES MUÑOZ

Secretaria

REVISORES DE TRABAJO

MG. GERALDINE ZIDAE SALAZAR VARGAS

MG. PATRICIA DORA IPARRAGUIRRE BALTAZAR

LIC. NIDIA TORRES MUÑOZ

*A mi madre,
la mujer independiente
de corazón noble
la doctora brillante
la mente científica con alma de artista
y la persona que me enseñó
que el amor es incondicional
mas allá de la distancia,
el tiempo, las caídas
y que tan lejos me lleven mis sueños.*

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, a mis abuelos que ya no están y a los que siguen apoyándome, mi madre, mis tías, mis tíos y mis primas por creer en mí sin condiciones.

A mis amigos de la universidad, especialmente a Ivette, Alex y Patty que, aunque no saben que los menciono, durante estos 10 años me han acompañado a aprender de la vida a su lado.

A la Universidad Peruana Cayetano Heredia, por acogerme desde que llegué a Lima, a los profesores y todas las personas que de alguna u otra manera me han enseñado a enamorarme de la psicología y han confiado en mis capacidades.

A Carolina de veintitantos años, para que si alguna vez vienes a leer esto recuerdes que no importa que tan rota estés, que tantos obstáculos haya o que tan grandes sean tus ambiciones, tu puedes con todo.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

| | |
|--|-----------|
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| II. DESARROLLO DE CONTENIDO..... | 3 |
| 2.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 3 |
| 2.2. REVISIÓN DE ESTUDIOS DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y DE INTERVENCIÓN DEL TEMA | 5 |
| 2.3. ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN QUE REVISAN EL TEMA | 15 |
| 2.4. REVISIÓN DE MODELOS PSICOLÓGICOS EN INTERVENCIÓN Y PREVENCIÓN DEL TEMA | 24 |
| III. RESULTADOS..... | 28 |
| 3.1. DISCUSIÓN DEL TEMA | 28 |
| 3.1.1 EN RELACIÓN A LOS ESTUDIOS DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS..... | 28 |
| 3.1.2 EN RELACIÓN A LOS ESTUDIOS DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS DE LA PSICOLOGÍA | 34 |
| 3.2. APORTES EN BASE AL ANÁLISIS CRÍTICO..... | 38 |
| 3.3. CONCLUSIONES | 43 |
| 3.4. RECOMENDACIONES | 47 |
| IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 49 |
| ANEXOS | |

RESUMEN

El presente estado del arte pretende dar un panorama respecto a las tendencias en investigación asociadas al tema de las estrategias de negociación tanto a nivel nacional como internacional. Para llevar a cabo ese estudio, se adoptó el enfoque cualitativo para analizar y revisar una serie de tesis universitarias, libros y artículos de revistas, centrándose básicamente en trabajos de investigación producidos en los últimos cinco años, durante el periodo comprendido desde el año 2014 al 2019. Se concluye que a nivel nacional la mayoría de estudios que abarcan el tema lo hacen desde las ciencias administrativas y de la educación, adicionalmente a ello se identifica que a nivel mundial las nuevas tendencias de investigación asociadas al tema presentan una significativa influencia desde el enfoque de género y la inteligencia artificial. Desde la psicología, se plantea la predicción de como el desarrollo de la psicología emocional va a ser el principal aporte al tema de estrategias de intervención negociadora en el futuro. Finalmente, se formularon recomendaciones como la producción de investigación de diseño experimental a nivel nacional y la producción de estudios cuantitativos asociados al tema, entre otras.

Palabras clave: *negociación, estrategias de negociación, psicología organizacional.*

ABSTRACT

The present state of the art aims to give an overview regarding the trends in research associated with the topic of negotiation strategies both nationally and internationally. To carry out this study, the qualitative approach was adopted to analyze and evaluate a series of university thesis, books and magazine articles, focusing on research work produced in the last five years, during the period from 2014 to 2019. It is concluded that at the national level the majority of the studies that cover the subject do it from the administrative and educational sciences, in addition to identifying the global level of the new research trends associated with the topic that represent a significant influence from the approach of gender and artificial intelligence. From Psychology, the prediction of how the development of emotional psychology is going to be the main director to the topic of negotiation intervention strategies in the future is raised. Finally, recommendations are made such as the production of experimental design research at the national level and the production of quantitative studies associated with the subject, among others.

Keywords: *negotiation, negotiation strategies, organizational psychology.*

I. INTRODUCCIÓN

El término negociación, utilizado habitualmente en la psicología organizacional para definir una competencia, tiene un espectro mucho más amplio que el de las organizaciones laborales y el papel que juega dentro de la psicología misma. La negociación, por su naturaleza, está presente en la vida de todos los seres humanos; en aspectos tan simples como la próxima golosina que comprarán en la bodega de la esquina hasta otros tan relevantes como la conversación con el nuevo empleador para definir el salario que obtendrán antes de ingresar al puesto de trabajo; por lo mismo, las estrategias que definan lo que puede ser considerado como el éxito o fracaso de las mismas son más que diversas. El objetivo de este estudio es identificar las tendencias de investigación respecto al tema de estrategias de negociación, intentando integrar una visión global desde varios puntos de vista que abarcan otras ciencias aparte de la Psicología dentro de los últimos cinco años; es decir, del 2014 al 2019, y hacer un análisis de las mismas. La metodología utilizada se encuentra dentro del enfoque cualitativo. Para ello se realizó la revisión de un conjunto de fuentes bibliográficas tanto nacional como internacional con prevalencia en las tesis de posgrado e investigaciones en idioma español.

El presente estado del arte está dividido en cuatro grandes apartados:

- Capítulo I: en el que se plantea la introducción.
- Capítulo II: se desarrolla la delimitación del tema, así como la revisión de estudios desde diferentes perspectivas de intervención acerca del tema

tales como las ciencias administrativas, ciencias de la computación (robótica) y ciencias económicas.

- Capítulo III: se describen estudios de investigación de los últimos cinco años (periodo del 2014 al 2019) cuyas fichas bibliográficas están anexadas al final de este trabajo además de la revisión del tema desde otras especialidades psicológicas como la psicología familiar y la psicología transcultural.
- Capítulo IV: hace referencia a los resultados, los aportes en base al análisis crítico, así como también las recomendaciones.

Finalmente, las referencias y los anexos conformados por fichas bibliográficas que corresponden a la descripción de los estudios presentados en el Capítulo III.

II. DESARROLLO DEL CONTENIDO

2.1. Delimitación del problema

El presente estado del arte tiene como propósito presentar las tendencias actuales sobre las estrategias de negociación, además de hacer un análisis de las mismas para posteriormente recomendar posibles tipos de estudios que a futuro puedan ser elaborados con el fin de explorar aquellos aspectos del tema que han sido poco indagados.

La negociación es un elemento omnipresente en todas las relaciones humanas; por ello es inherente dentro del ámbito organizacional a casi cualquier interacción: en el ámbito concerniente a la psicología organizacional tenemos las negociaciones para mayores beneficios de compensación, resolución de conflictos entre pares, negociaciones para las condiciones de un nuevo trabajo; en otro tipo de espacios personales, tenemos las relaciones de pareja, el aula de estudios escolares y el día a día familiar. Sin embargo, todas comparten la característica de ser escenarios únicos afectados por el contexto, las partes y los mediadores.

Para cumplir con el objetivo del presente estado del arte se hará la pesquisa bibliográfica de diversos estudios tanto nacionales como internacionales con prevalencia en estudios en idioma español de origen latinoamericanos, aunque también se exploren estudios de habla inglesa y de origen europeo, todos ellos publicados entre los años 2014 y 2019. Los estudios tienen diferentes perspectivas teóricas desde diversas áreas de las ciencias sociales como la economía, la administración y predominantemente la psicología, además de las

ciencias educativas. Asimismo, se ha procurado realizar el abordaje lo más global posible integrando incluso otras perspectivas como el de la robótica.

Se procederá con la síntesis, revisión y análisis de los artículos considerados trascendentales esperando que en un futuro esta investigación y sus recomendaciones puedan servir de base para otros profesionales que aborden el tema de la negociación en sus trabajos de investigación.

Así, ante lo anteriormente expuesto, la pregunta principal que guía este estudio es: ¿Cuáles son las tendencias actuales sobre las estrategias de intervención negociadora y cuáles son las perspectivas futuras de abordaje del tema?

2.2. Revisión de estudios desde diferentes perspectivas teóricas y de intervención del tema

La negociación, según Alles (2012), es tratar con otra persona o varias una serie de aspectos con el propósito de llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Existen comúnmente personas que han sido estudiadas por la Psicología organizacional, además muchos escenarios relacionados con el quehacer del área de recursos humanos, entre los más comunes y los que mayores dificultades presentan para los mediadores, se puede mencionar a las negociaciones con los organismos sindicales y la negociación de las compensaciones.

Además, puede ser vista también puramente como una competencia que se describe como la habilidad a fin de crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan los vínculos de las partes, así como la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos (Universidad de Santiago, 2013, p. 12).

Existen tres dimensiones en toda negociación, estas entendidas de mejor manera como tres momentos en los cuales se puede ejercer la negociación como acto, que son descritas por Sierralta (2017) como los siguientes:

- La negociación como técnica (y arte) para lograr metas compartidas entre dos partes.
- La negociación como el medio de solución de problemas en su punto álgido.

- La negociación con el propósito de lograr definir una acción o meta dentro de diversas alternativas disponibles.

La clasificación más difundida de las estrategias que se pueden aplicar durante el proceso de negociación se divide en dos grandes grupos: negociación distributiva y negociación integradora (Sardón, 2018). En esta clasificación bastante difundida en el ámbito de la Psicología organizacional, se hace referencia al término negociación distributiva a aquellos tipos de estrategia en el cual los objetivos de una de las partes nacen de obtener ganancias a expensas de la otra. También, suelen ubicarse en contextos cargados de conflictos y emociones desbordadas, teniendo a las afirmaciones distorsionadas y la coacción como herramientas comúnmente usadas. Por el contrario, el término *negociación integradora* describe aquellas estrategias de negociación que buscan lograr resultados que beneficien a ambas partes. Las herramientas más utilizadas suelen identificar problemas mutuos entre ambas partes, brindar concesiones y expresar preferencias de forma abierta para evaluar posibles alternativas de solución. Por lo mismo, este tipo de negociación suele ser más creativa, cooperativa y constructiva aumentando las ganancias, satisfacción y compromiso con las decisiones tomadas por las partes ya que los acuerdos surgen de la búsqueda de intereses comunes y la solución creativa de problemas.

Dentro de la clasificación más difundida de características psicológicas propias de las personas con estrategias de negociación efectivas podemos encontrar a Serrano y Méndez (1999) que delimitan las habilidades necesarias en los mediadores eficaces agrupándolas en tres áreas: habilidades personales

(capacidad de comunicación, asertividad, empatía, etc.), habilidades intelectuales (inteligencia, creatividad, etc.) y habilidades técnicas (conocimiento del problema, entrenamiento, etc.). En una versión más actualizada el mismo Serrano plantea un modelo integrador de mediación eficaz, constatando que las características de los mediadores que influyen en la eficacia de la misma son: imparcialidad, confianza, conocimientos, simpatía, creatividad, firmeza, actitud conciliadora y comprensión de los intereses de ambas partes (Serrano, Lopes, Rodríguez & Mirón 2006, citado por Arias, Infantes & Caballos 2016). Aunque todas estas características puedan ser consideradas como buenas habilidades sociales, el principal cambio se da en como las características de habilidades técnicas no son indispensables para caracterizar a un buen negociador.

En diversas áreas del conocimiento acerca de la negociación podemos encontrar abordajes desde otras perspectivas como las mencionadas a continuación:

Administración / leyes. El método Harvard de Negociación es sin duda una de las estrategias de negociación más conocidas y difundidas del mundo en la actualidad. Es además utilizada por las grandes organizaciones mundiales como las Naciones Unidas y la base del currículo cuando se habla de educación formal acerca de negociación en espacios formales como las universidades. El sistema fue introducido por los autores Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton en *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, obra que ha cobrado vital importancia desde su primera edición en 1981 hasta su última

y tercera edición publicada en el 2011, haciendo comunes los términos de ganar-ganar y negociación integrativa.

El método Harvard consiste en el uso de siete elementos descritos por Carpio (2017) como:

- El MAAN – Mejor alternativa a un acuerdo negociado. El negociador deberá evaluar las opciones con las que se cuenta para poder diagnosticar el rango de su acción.
- Intereses y posiciones. Los intereses son todo aquello que no podemos intercambiar con la otra parte. Los mismos probablemente sean cambiados durante el momento de la negociación por cualquier cuestión que se dé en la misma. Las posiciones las conforman las actitudes que tienen los negociadores acerca del tema en cuestión.
- Opciones. Este elemento de negociación es el que se encarga de recopilar las diferentes opciones que tiene la negociación teniendo en cuenta los intereses de las partes. En la variedad y cantidad de opciones está el punto clave para llegar a un acuerdo, por lo que se debe desarrollar convenios en los que los involucrados ganen teniendo como principal característica el trabajo en equipo.
- Criterios. En este elemento los criterios son utilizados para formar un acuerdo justo para que ambas partes sean beneficiadas. Lo que se debe desarrollar son objeciones dirigidas a comprobar si son adecuadas o no. Es necesario que esté respaldado el convenio en las leyes vigentes, las costumbres, entre otros, por lo que debe ser justo para los beneficiarios.

- **Relación.** El intermediario debe tener diferentes finalidades al resolver los argumentos de manera exitosa sin olvidarse de conservar las buenas relaciones. El resultado debe terminar con ambas partes superando sus diferencias y trabajando conjuntamente.
- **Comunicación.** Respalda y potencializa los procesos de comunicación utilizados entre las partes, lo que permite lograr un satisfactorio resultado, respaldando la importancia de la negociación cara a cara.
- **Compromisos.** Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que se configuran en el contrato y que pueden hacerse en el curso de una negociación. En general los acuerdos tendrán mayor éxito si son de fácil comprensión y verificables.

Shonk (2019) plantea las seis estrategias negociadoras más actualizadas basadas en los principios del método Harvard:

- **Separar a la gente del problema.** Cuando los malos entendidos y el conflicto crecen durante el proceso de negociación, es naturalmente fácil olvidar que la otra parte tiene opiniones y un contexto que define como se comporta y lo que dice mientras negocia. Aquí los puntos de vista desde la percepción de los pares se destacan y evitar buscar culpables es la clave.
- **Concentrarse en los intereses, no en las posiciones.** Si el objetivo es obtener un sí, es necesario plantear los intereses fuera de la posición o estatus de la otra parte con preguntas como ¿por qué esa propiedad es importante para ti? Identificar cuáles son las verdaderas motivaciones que guían a la otra parte y compartir las propias puede abrir

oportunidades para explorar soluciones de compromiso, identificar ventajas y aumentar las posibilidades de obtener un sí. La clave está en preguntar ¿cuáles son los intereses que motivan a la otra parte?

- Aprender a manejar las emociones. Encontrar un espacio en el que las partes tengan la oportunidad de expresar y lidiar con cualquier emoción intensificada, producto de la negociación, permitiendo hablar libremente y con franqueza es beneficioso. Al liberarse del peso de las emociones reprimidas la gente se vuelve más receptiva a trabajar en el problema. Como ejemplo se plantea la historia de un grupo de manejo de relaciones laborales en el que solo uno puede estar enojado a la vez como una táctica para prevenir que las discusiones se acrecienten. Cuando se sabe que se tiene un turno para expresar el sentir presente, suele ser más fácil escuchar a la otra parte mientras se expresa.
- Expresar apreciación. Fisher & Shapiro (2006) en su libro *Beyond Reasons*, plantean como asesoraron negociaciones para expresar apreciación mediante el trabajo de entender la perspectiva de la otra parte, buscando validar su punto de vista, comunicando comprensión y entendimiento mediante acciones y palabras.
- Dar al mensaje un giro positivo. Comunicarse en un modo positivo es mucho más efectivo para obtener un “sí” que criticar y acusar. En caso de hablar en nombre del grupo es preferible hablar únicamente a título personal. Por ejemplo, decir "Todos los miembros del equipo sienten que nos estás echando de tu trabajo" a un empleado, probablemente genere distracción con esa estructura del mensaje, ya que se

preguntará quién ha estado hablando de él o ella y qué ha dicho. En cambio, es más ventajoso expresar lo que se ha observado personalmente de manera objetiva; por ejemplo: “Su trabajo reciente no ha alcanzado altos niveles de rendimiento ¿Hay algo que le impida hacer lo mejor que pueda?”

- Escapa del círculo vicioso de acción y reacción. En *Getting to Yes*; Fisher, Ury y Patton (2013) advierten que:

Si la otra parte mantiene una posición firme, puede que te sientas tentado a rechazarla de primera mano. Si se critica directamente tu posición, puede que te sientas tentado a defenderla hasta que te hundas...Si alguien te confronta directamente, tu reacción natural será oponerte. (p. 125).

- Para esto se crea la terminología *Jiu-jitsu* negociador que trata de cancelar el círculo de la reacción, en vez de ello se recomienda resistir el impulso natural de oposición, explorar intereses e inventar opciones creativas de ganar-ganar.

Las estrategias de negociación más usadas dentro de lo que podemos denominar como negociación distributiva se refieren básicamente al otro lado de la moneda de lo anteriormente descrito en el método Harvard por Fisher y compañía, aunque en muchas de sus publicaciones se describen técnicas para confrontarlas. A estas a pesar de ser consideradas poco idóneas es de suma importancia mencionarlas porque son ampliamente utilizadas. La clasificación descrita ha sido planteada desde el ámbito administrativo y de los negocios además de ser abordadas con suma frecuencia en estudios de psicología

organizacional. Así las estratagemas más comunes en las negociaciones ganar-perder, según Budjac (2011) son las siguientes:

- **Quererlo todo:** se caracteriza por la falta de reciprocidad cuando una de las partes plantea una oferta extrema y luego hace concesiones menores a regañadientes.
- **Perversión del tiempo:** una de las partes presiona para que se llegue a un acuerdo rápidamente realizando ofertas con tiempos condicionados.
- **Policía bueno, policía malo:** para esto por los menos una de las partes debe estar compuesta por dos personas como mínimo. Uno de los negociadores es estricto y tozudo. Sin embargo, el otro es bastante razonable y agradable, sintiéndose aparentemente avergonzado por el comportamiento de su asociado. Entonces llega un momento en el que resulta difícil contradecir o mostrar desacuerdo con el negociador bueno de la otra parte.
- **Ultimátum:** cuando se busca someter a la contraparte mediante ofertas tipo “tomar o dejar” forzando a que se acepte demandas.

Inteligencia artificial / robótica. Barrachina, Mehta & Stein (2019) afirman que el objetivo del soporte tecnológico desde el software y la ciencia de datos es tomar decisiones más eficientes y eficaces, reduciendo los efectos negativos de la interacción humana. Así, los negociadores tienden a considerar los temas de manera separada, obviando posibles sinergias (como la tendencia natural a enmarcar la negociación negativamente, centrándose en pérdidas potenciales en lugar de considerar sus ganancias potenciales o asumir que los

intereses de la contraparte son opuestos a los propios). Por lo mismo, estos sistemas de soporte tecnológico ayudan al negociador en cuatro ámbitos principales: a) entender mejor todos los factores y variables que afectan la toma de sus decisiones y estrategias antes, durante y después del proceso de negociación, b) explorar más eficazmente el posible impacto de los factores tanto sobre sí mismo como sobre la contraparte, c) interpretar mejor las expectativas de ambas partes y d) evitar o superar el impacto emocional, físico y espacial en una negociación.

Se llegó a la conclusión de que es preciso saber manejar, organizar y trabajar con estas herramientas. Una de las más avanzadas son los denominados negobots. “Los negobots son agentes conversacionales con una base técnica en Natural language processing y recuperación de información, así como de inteligencia artificial y machine learning” (Laorden *et al.*, 2014, p. 17). Explicado en palabras más simples, negociación con o a través de robots y sistemas programados. No hay alternativa válida a reconocer la importancia de los procesos de automatización y el impacto de estos en los modos en los que se negocia. Son herramientas que multiplican la capacidad de los negociadores, pero no sustituyen su singularidad, la que radica en la creatividad a la hora de afrontar el conflicto con la creación de propuestas de valor (cuya característica principal es la creatividad) que es el objetivo final de las negociaciones eficaces. Sin la herramienta se negociará menos eficazmente, pero autónomamente son premiosas y, por tanto, alcanzarán su punto más álgido de eficiencia en manos de un negociador entrenado y experimentado con un criterio desarrollado sobre el uso de los medios de inteligencia artificial más avanzados.

Finanzas / economía. El término *Teoría de juegos* parece ser la palabra más relacionada con la negociación desde el punto de vista económico. Este vocablo nace de la matemática aplicada y ha ido evolucionando en el tiempo hasta convertirse en uno de los referentes a la hora de hablar de estrategias de negociación. Fue Thomas Schelling quien se encargó de conferir uno de los principales aportes a la teoría planteando el término *jugadas estratégicas* en su clásico *Estrategias del conflicto* publicado en 1960, donde explica los conceptos de compromiso, amenaza y promesa además de hablar acerca de cómo las partes son capaces de manipular la decisión de sus oponentes ocasionando que la contraparte actúe, incluso, en contra de sus propios intereses. Estas jugadas se pueden clasificar en incondicionales o en reglas de respuesta. Las jugadas incondicionales otorgan una ventaja al jugador que toma la iniciativa y juega primero. La regla de respuesta determina las decisiones que tomarán los jugadores dependiendo de las acciones de los otros, generando un compromiso a realizar acciones que en el transcurso natural del juego no sucederían. Así, es posible aumentar el poder de negociación de un individuo por medio de amenazas y promesas; no obstante, durante el uso de estas estrategias, es importante que las partes tengan incentivos para no incumplir con lo prometido. Por lo tanto, la contraparte que reciba el mensaje debe verificar su credibilidad basado en qué tan real y posible es para el emisor cumplir con lo que dice, con relación a los pagos alcanzados en el Equilibrio de Nash Perfecto en Subjuegos. Si se diera el caso, de no creer en el mensaje se debe asegurar el cumplimiento de este por medio de tácticas. (Amorocho & Uribe, 2013).

2.3. Estudios de investigación que revisan el tema

Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales por Buitrago (2017), magíster en Gerencia de RR.HH. y PhD en Ciencias sociales por la Universidad del Zulia (Venezuela), Hernández, M. de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad – UNES (Venezuela) y Hernández, P. investigador de la Universidad de la Costa CUC (Colombia). En la presente investigación, se dilucidó acerca del efecto dinamizador que el liderazgo resonante tiene sobre la gestión inteligente de emociones en climas organizacionales de conflicto. El problema para el estado del arte que el estudio abordó fue el efecto del liderazgo resonante como estrategia en la negociación de conflictos organizacionales. Para ello, se utilizó metodología descriptiva y documental, con prevalencia en las técnicas de observación de archivos, documentos públicos y privados que se relacionaran con el fenómeno, así como la hermenéutica y la interpretación. Los resultados arrojan que los líderes resonantes son negociadores más generosos, predispuestos a colaborar, tienen una mentalidad ganar-ganar y ofrecen mejores condiciones para llegar a un acuerdo. También se encontró que la formación en negociación y su práctica, acrecienta las competencias sociales, emocionales y básicas que se hayan encontrado en estado adormecido, dormido o presente; ello influenciado por la situación de conflicto. Cabe resaltar que la primera palabra clave de la investigación no fue el término negociación sino el de *gestión de las emociones*. Del estudio se concluye que cuando los líderes direccionan sus emociones hacia sus seguidores logran fortalecer patrones

comportamentales efectivos entre su equipo, revisando diversos métodos de transigir mediante negociación hacia el logro de objetivos de manera eficiente.

El perfil de eficacia del mediador desde la perspectiva de la negociación por Santana, Rodríguez & Rodríguez-Mateo (2014). Estudio realizado por dos psicólogos españoles especializados en psicología familiar y en trastornos del desarrollo. El objetivo fue hacer un análisis del valor predictivo del instrumento CEN II, elaborado para medir la eficacia negociadora, y su aplicación en el proceso de mediación. Estudio de enfoque cuantitativo y diseño cuasi-experimental. La base teórica del planteamiento de la investigación fue el Modelo de Intereses Dobles y el planteamiento estratégico de Soluciones de Problemas. El problema para este estado del arte que el estudio abordó fue eficacia de las estrategias de negociación familiar. La investigación contó con una muestra de 60 mediadores, 15 hombres y 45 mujeres. Los cuales se distribuyeron en GRUPO A con 20 sujetos sin formación en mediación e intervención familiar ni familiarizados con negociación y GRUPO B con 40 sujetos con formación en mediación e intervención familiar y familiarizados con diversos tipos de negociación. La técnica de muestreo fue no probabilística. Los resultados desembocaron en que se confirma la fiabilidad y validez predictiva del CEN II, así como su eficiencia para determinar las diferencias en la mediación familiar; así mismo, no se ubicaron diferencias significativas entre la suma de totales en eficacia del subgrupo A (sujetos sin formación) y el subgrupo B (sujetos con formación), demostrando que la formación no genera diferencias significativas en cuanto a la eficacia de la negociación. Dentro de

los resultados del estudio no se encontró diferencia significativa en la eficacia negociadora en aquellos negociadores considerados socio-laborales (en este grupo se ubicó a los profesionales de RR.HH.) y los mediadores considerados familiares, probándose la hipótesis de que la mediación puede ser considerada, a su vez, como una posible extensión de la negociación y que el instrumento evaluado puede ser utilizado como medidor de eficacia mediadora en varios ámbitos no solo el familiar.

Eficacia negociadora, formación académica y el bienestar subjetivo por Rodríguez, (2014). Estudio realizado por la psicóloga experta en mediación de la Universidad de Granada, Máster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento y PhD por la Universidad Complutense de Madrid (España). El objeto del estudio fue evaluar una posible relación entre la eficacia negociadora, la formación académica y el bienestar subjetivo. La variable eficacia negociadora se entiende como aquella negociación en la que el conflicto es resuelto y las partes intervinientes conciertan en que el acuerdo final es aceptable y concuerda con sus expectativas. La base teórica se sustentó en diversos estudios enfocados en la relación entre la experiencia y el nivel de eficacia, tomando en cuenta que la formación de base no es relevante en este aspecto, la relación entre la percepción de felicidad por aquellas personas que tienen altos índices de inteligencia emocional y estudios que afirman que las personas con un alto índice de inteligencia emocional tienen tendencia a elegir estrategias de negociación más eficaces. El estudio tuvo un diseño no experimental de enfoque cuantitativo y tipo correlacional. La muestra estuvo

compuesta por 117 estudiantes universitarios de tres facultades: Psicología, Derecho y Ciencias, hombres y mujeres entre 18 y 47 años. Los instrumentos del estudio utilizados fueron el cuestionario sobre negociación CEN II y el cuestionario BIS-HERNÁN. Los resultados del estudio desembocan en que no existe relación entre el bienestar subjetivo y la eficacia negociadora. Sin embargo, los estudiantes de psicología resultaron tener mayor eficacia negociadora en contraparte con los estudiantes de derecho y ciencias sin encontrarse relevancia en la cantidad de años de estudio respecto a la eficacia negociadora. Dentro de las recomendaciones planteadas en el estudio se menciona explorar más a fondo las causas de la elevada correlación entre edad y bienestar subjetivo, que arrojó como resultado.

Female entrepreneurs and negotiation self-efficacy: a study on negotiation skill building among women entrepreneurs por Guerrero & Richards (2015). Esta investigación tuvo como objetivo responder a las siguientes preguntas: a) ¿cómo evalúan las empresarias su confianza en sus habilidades de negociación?, b) ¿qué pueden hacer los educadores para aumentar la autoeficacia de la negociación empresarial entre las mujeres emprendedoras?, c) ¿qué actividades específicas relacionadas con las estrategias de negociación distributiva e integradora pueden influir más en el desarrollo de habilidades de negociación? La muestra estuvo conformada por 40 participantes y fue escogida de forma no probabilística, invitando a las clientas de una organización local sin fines de lucro que apoya a mujeres emprendedoras a un workshop gratuito de habilidades de negociación. La

metodología consistió en la aplicación de dos cuestionarios: uno previo y otro posterior al workshop conformado por 10 ítems con respuesta tipo Likert, 5 relacionados con estrategias de negociación distributivas y 5 con estrategias de negociación integrativas. Después de participar en el workshop el 87 % de las mujeres indicaron que estaban de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación "Al entablar negociaciones, podría ser descrita como confiada", frente al 54 % de la encuesta previa. En general, las participantes afirmaron tener más confianza al utilizar estrategias distributivas y comprender el valor que estas aportan a las situaciones de negociación. Los resultados respaldan la idea de que la capacitación y el desarrollo de la negociación pueden tener un impacto positivo en la eficacia de las mujeres empresarias al negociar, ya que sugieren que las pedagogías educativas específicas como las actividades experimentales que implican simulaciones como roll-play y ejemplos de casos prácticos respaldan la necesidad de desarrollar confianza en las actividades asociadas a negociaciones consideradas efectivas. Después de tomar el taller de negociación, los participantes afirmaban ser más persuasivos, confiados, capaces de lograr sus objetivos, competitivos y colaborativos en sus negociaciones futuras.

Un estudio cualitativo: ¿Cómo negociar con un directivo peruano de una gran empresa? por Huamantumba, López & Relayze (2014). Estudio realizado como tesis para el programa de Maestría de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación tuvo un diseño no experimental, enfoque cualitativo y tipo descriptivo. La

metodología de investigación utilizada fue la aplicación de entrevistas estructuradas. La muestra estuvo conformada por personas de nacionalidad peruana, 17 hombres y 7 mujeres, que ocupan cargos directivos y que se desenvuelven en las empresas listadas en el ranking de las 10,000 primeras empresas del Perú 2011 y que al 2013 tienen por lo menos una sede en Lima. En los resultados, la totalidad de los informantes indicó que como característica propia es que negocian de manera informal. Se encontró además que los factores más comunes que generan conflicto al negociar con un empresario peruano son: eludir o retrasar la negociación, el déficit de acuerdos formales al término de la misma, la carencia de empatía, subestimar a la contraparte, la idiosincrasia cultural, los prejuicios, el desconocimiento del tema, las tardanzas, salir de contexto, la diferencia de intereses y la falta de credibilidad de las partes. En general, los participantes parecen utilizar estrategias de negociación distributivas (maximizar la información, implementar plazos y limitar la información proporcionada) aunque comprenden el valor que las estrategias integradoras aportan a las situaciones de negociación. Se concluyó que el empresario peruano se caracteriza por ser amigable e informal al comunicarse, no ser directo acerca de sus objetivos, ser impuntual con frecuencia, exagerar la descripción de las situaciones, no suele planificar ni estructurar sus reuniones, si bien tiene muy en claro el objetivo a alcanzar antes de iniciarlas, no suele respetar las horas acordadas de comienzo de los encuentros, reacciona de forma pasiva cuando hay conflicto y le da sumo valor al sentido del humor. Además, haciendo una distinción de género, las mujeres

presentan más habilidades de persuasión y discurso directo comparado con los varones.

Estilos de negociación en mujeres ejecutivas por Cumpa, Figueroa, Pascua & Refulio (2014). Estudio realizado como tesis para el programa de Maestría de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación analizó los comportamientos que definen los estilos de negociación de las mujeres ejecutivas en Lima mediante la descripción cualitativa de su manejo de los siete elementos de la negociación, su utilización de las estrategias en el proceso, la influencia de los factores individuales y sociales, así como los factores culturales y de poder además de sus conductas en el proceso de negociación en términos de las dimensiones de comportamiento, asertividad y cooperación. La metodología utilizada fue la saturación teórica aplicada a casos de estudio, que se generaron a partir de 46 preguntas de opinión inquiridas a 16 mujeres que ocupaban cargos de Jefatura, Gerencia y Dirección General en empresas del sector privado ubicadas en Perú. Los resultados evidenciaron que los estilos de negociación más comunes entre las mujeres entrevistadas fueron el colaborativo y cooperativo aunque las estrategias que utilizan también son propias del estilo competitivo como la gran muralla, cuestionar la autoridad de la contraparte o mostrarse inflexible, puesto que afirman haber reconocido el beneficio de hacer uso del ejercicio de su poder mediante la presión y la provocación para alcanzar sus fines, además de utilizar tácticas “engañosas” (estilo distributivo) que usan prudentemente para no comprometer su credibilidad. Las mujeres ejecutivas parecen dar

importancia a mantener las relaciones a largo plazo con la contraparte y a la hora de presentar sus opciones, frecuentemente hacia el final de la negociación suelen utilizar estrategias integrativas en las que ambas partes presenten sus opciones. Para ellas es de suma importancia demostrar su integridad por lo que solo asumen compromisos que están en capacidad de cumplir y están puestas a afrontar la responsabilidad en caso esto no sea posible. Acerca de la comunicación, se caracterizan por la escucha activa y el registro minucioso de los acuerdos realizados durante la negociación.

Impacto de la capacitación en negociación en su aplicación práctica durante su gestión laboral por Talavera (2015), estudiante de postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El artículo busca analizar la literatura existente sobre el impacto de la capacitación en negociación en el desempeño de profesionales. La metodología fue descriptiva y documental basada en la recolección artículos de las bases de datos de la fuente *Web of Science* y análisis de los mismos para identificar los aspectos que caractericen a una posible investigación para contribuir al conocimiento actual del tema. Según Talavera (2015) la mayoría de estudios sobre capacitación en negociación se han realizado en laboratorios o mediante negociaciones simuladas analizando la formación didáctica, analítica y observacional; pero pocos han observado el impacto a largo plazo en el comportamiento de negociaciones en situaciones reales. Señala también como muy pocos estudios se han publicado en lo que se refiere a efectos de los enfoques pedagógicos en el impacto en la capacitación en negociación. La mayoría de estudios se da una

vez terminada la capacitación, pero existe una escasez de estudios que muestran que sus efectos trasciendan en el largo plazo (Zerres, Hüffmeier, Freund, Backhaus & Hertel, 2013). Se pone de ejemplo un estudio realizado por Loewenstein, Thompson & Gentner (2003, citado por Talavera 2015), en el cual se efectuó la capacitación a ejecutivos mediante un día completo de seminario de formación en negociación, concluyendo que los ejecutivos manifestaron que habían aprendido nuevas habilidades, pero a pesar de esto, no se logró obtener ninguna medida del impacto en la práctica profesional. Los investigadores en negociación hasta el momento han llegado a un consenso sobre el asunto de que no hay pruebas concluyentes para probar o refutar la afirmación que las investigaciones llevadas a cabo con estudiantes (hecho no poco común en la investigación en negociación) sean de igual aplicabilidad general que las desarrolladas a profesionales en negociaciones (Herbst & Schwarz, 2011).

2.4. Revisión de modelos psicológicos en intervención y prevención del tema

Las estrategias de negociación son desarrolladas también desde otros modelos y especialidades de la psicología, aunque muchas estrategias inicialmente planteadas en otros ámbitos como el clínico o familiar terminan siendo avocados a la psicología organizacional, esto debido a la misma naturaleza universal de la negociación en sí que abarca la cotidianidad de la vida de las personas.

Dentro de los estudios de investigación resaltantes de otras perspectivas de psicología tenemos:

Psicología clínica, psicología familiar y de pareja. Correa & Rodríguez (2014) analizaron estrategias de negociación para resolución de conflictos en parejas desde el ámbito de la psicología familiar. Se planteó que las estrategias que despliegan los miembros de la familia resultan ser la pieza clave para la resolución de los conflictos cotidianos, pero tener el conocimiento y entender las estrategias como constructivas o destructivas es insuficiente para comprender la variedad de tácticas que los implicados ponen en marcha ante una situación conflictiva. El trabajo ofrece como conclusión que las creencias, las atribuciones, el conocimiento y las percepciones son ingredientes determinantes para la elección de las estrategias, en especial, las diferentes percepciones que coexisten entre los miembros de una familia acerca de los conflictos.

Psicología educativa. Anton & Ruiz (2018) plantean la mejora de la capacidad de manejo de conflictos de docentes en una organización educativa de Lima – Perú. El plan de acción presentado fue dirigido a docentes del VI ciclo en el nivel de secundaria de la I.E. 6089 Jorge Basadre Grohmann del distrito de San Juan de Miraflores en Lima, Perú. Se elaboraron a partir de la problemática detectada situaciones conflictivas en la convivencia de los estudiantes y el deficiente uso de estrategias en el manejo de conflictos por parte de los docentes. Ante este diagnóstico se propone fortalecer las estrategias y técnicas de negociación de los docentes que ayuden a mejorar la convivencia estudiantil y mejoren así el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del aula.

Psicología transcultural. Parrado, Cabezas & Calderón (2018) plantean un estudio presentando un diagnóstico comparativo del estilo de negociación prevalente en tres países latinoamericanos: México, Perú y Argentina. El planteamiento del problema surge a raíz del estereotipo de que todos los países latinoamericanos comparten una forma homogénea de negociar. La investigación tuvo bases teóricas en Geert Hofstede para la construcción del instrumento y se identificó dos estilos de negociación usando una escala que va de cero a cien, en donde cercano a 0 es una tendencia a un estilo de negociación totalmente distributivo (ganar-perder) y cercano a 100 uno totalmente integrativo (ganar-ganar). Se encontró que Perú presentó la mayor tendencia de negociación integrativa dentro de los países estudiados, planteando en la discusión de que su cultura es más igualitaria, sus estrategias

de negociación tienden a ser flexibles y a ceder intereses si es necesario para que ambas partes se sientan satisfechas. México se ubica con un puntaje de 39.38, como el más distributivo entre los países estudiados, ya que una de las características de los negociadores mexicanos es la necesidad de sentir que se gana en demasía con referencia a la otra parte en una negociación. En cuanto a Argentina, se ubica con un puntaje de 63.14, hacia la tendencia integrativa, acercándose más a Perú por su estilo de negociación. En general, los tres países tienen una visión de tiempo a corto plazo para planificar sus estrategias, siendo Perú el país más cortoplacista.

Psicología clínica, psicología de las emociones. Olekalns & Druckman (2015) identificaron un interesante grupo de investigaciones que describen como las emociones influyen en las estrategias de negociación. La interacción entre las emociones y las cogniciones presentan una serie interesante de desafíos para los investigadores como la forma en que los negociadores usan la información afectiva para desarrollar o cambiar estrategias. Entre algunos estudios resaltantes describen uno en particular sobre el poder, en el que Butt & Choi (2009) sugieren que los negociadores de bajo poder están más sensibles a las exhibiciones de emociones que los negociadores de alto poder, de acuerdo con estos hallazgos generales encontrados, los negociadores de baja potencia conceden más a otros que expresan enojo y también reclaman menos valor de las contrapartes enojadas. Otra cuestión relacionada es la coordinación de las expresiones emocionales: ¿Cuándo genera los impases y cuándo los resuelve? Una cuestión de interés planteada es cómo el contexto configura la forma en

que las emociones se expresan y leen. La idea de las reglas de exhibición cultural puede ser significativas también para las organizaciones y los contextos institucionales dentro de los cuales se producen las negociaciones. Rodríguez (2015) en su tesis doctoral plantea como en los acuerdos integrativos ganar-ganar las partes son capaces de amalgamar sus intereses surgiendo la solución creativa de problemas, por lo que la habilidad del negociador en este y otros aspectos se describen en el término *talento negociador* como la suma de varios factores: las capacidades innatas de las personas, la adquisición de experiencia y formación en negociación. Delinea que una negociación es por un lado la implementación de reglas, técnicas, constantes y variables, generando un proceso que posee una dinámica propia, pero también manifiesta que existe un factor interactivo entre individuos dotados de afectos y valores, ofreciendo así las mismas oportunidades de improvisación, creatividad e inspiración que el arte. El autor enfatiza también en el éxito de los negociadores de afecto positivo en experimentos sociales concluyendo que el humor positivo se ha vinculado al pensamiento creativo, el pensamiento flexible y el pensamiento más motivado. Los negociadores felices son más imaginativos y tienden a proponer soluciones que maximizan los resultados conjuntos. Según Rubin (1991, citado por Olekalns & Druckman 2015), la creatividad sería una de las características pilares de un negociador exitoso, presentándose así situaciones donde este intenta ser creativo continuamente al evaluar los intereses subyacentes de las partes buscando opciones que le permitan acercarse a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

III. RESULTADOS

3.1 Discusión del tema

Este apartado contempla la discusión de los principales hallazgos descritos en el segundo capítulo con relación al tema del presente estado del arte, que busca describir las tendencias actuales que existen en los estudios acerca de estrategias de intervención negociadora comprendidos durante el 2014 al 2019. Así como plantear posibles tipos de estudios que a futuro puedan ser aplicados desde la Psicología acerca del tema en cuestión.

3.1.1 Con relación a los estudios desde diferentes perspectivas teóricas.

Dentro de las teorías más citadas en los estudios mencionados, se encuentra el método Harvard de negociación, ampliamente abordado en un extenso espectro de trabajos en los que se habla de la negociación no necesariamente solo desde la psicología organizacional y social. La hegemonía de Fisher y compañía se ve reflejada en la mayoría de programas de capacitaciones acerca de habilidades y estrategias de negociación que se imparten en el mundo académico y que se basan principalmente en este método, así como su uso en diversos actos oficiales donde se busca debatir y negociar temas de índole mundial como en las Naciones Unidas. Según Shonk (2019), separar a la gente del problema y concentrarse en los intereses y no en la posición jerárquica es una de las bases de este método. Lo cual suena bastante práctico y efectivo, pero desde el punto de vista psicológico puede resultar más difícil de ejercer de lo que se describe. Por supuesto, se entiende que el objetivo primario de

esta idea esa relacionada con el no actuar desde los prejuicios y la discriminación. El menospreciar o sobre exaltar a la contraparte puede generar la anulación de los otros principios en los que se basa como mostrar aprecio o no responder a los ataques violentos o personales. La sobre exaltación de la contraparte al percibirla como un adversario poderoso activará el cerebro reptiliano y lo pondrá en modo de alerta haciendo más complicado el hecho de no realizar ataques personales, separar a las personas del problema o percibir que se está siendo atacado y defenderse contraatacando, el menosprecio del mismo generará conductas negligentes a la hora de hacer las propuestas de valor para la solución por no considerar los intereses de la contraparte o considerarlos menos valiosos o importantes. El asunto radica en el control de estas características a nivel consciente para las personas que realizan la negociación, para ello se resalta el nivel de madurez y manejo emocional del negociador. Sin embargo, el asumir inconscientemente los aspectos negativos o positivos de los estereotipos ligados a la condición de las personas y su cultura puede generar incluso un autosabotaje al tener una considerable influencia sobre la autopercepción e identidad. Como plantea Furrer (2013) al mencionar como Claude Steele describe la amenaza del estereotipo como un efecto que influye en todos los grupos, no solo los que son más popularmente discriminados, sin diferencia en su clasificación por género, etnia o nivel de estudios y como no es requisito que la persona asuma estos estereotipos, ni crea en ellos o en su veracidad para sufrir de sus efectos. Las características personales, el nivel de inteligencia emocional y las creencias pueden, sin embargo, ser un importante pilar para contrarrestar este efecto social y también

a la hora de formular las estrategias que nos puedan favorecer o dar indicios acerca de los verdaderos intereses de la contraparte en la negociación. La cultura es según Hofstede (2001, pág. 10) “las manifestaciones de los sistemas de valores de los pueblos (...), es la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de un grupo humano de los de otro”. Así cada grupo tiene diferentes formas de observar la vida, diferente estimativa, diferentes formas de actuar, pensar y sentir. Los estudios revisados en el Capítulo II dan cuenta de la importancia que la cultura cumple en los estudios sobre negociaciones reflejando la importancia de los esquemas de pensamiento y los modelos de comportamiento en los estilos de negociación; como en el estudio de psicología transcultural de Parrado *et al.* (2018), que muestra las diferencias en las características de negociación de tres países de cultura latina: Brasil, Perú y México.

Por lo mismo, las decisiones que los negociadores tomen y las estrategias que escogen pueden estar concertadas desde sus valores culturales, volviéndose esta parte cardinal del proceso de negociación, ya que al manejarlas se evita que estas diferencias se conviertan en un obstáculo. Según Castro (2014) los negociadores suelen basar sus estrategias en aspectos culturales existiendo diversos aspectos que son determinantes en una negociación y cuya apreciación varía según la cultura como: la jerarquía; el individualismo o colectivismo; la forma de confrontación y debate; el rol de la mujer; las relaciones interpersonales y el uso del lenguaje no solo en términos de idioma sino de expresión, comunicación e incluso lenguaje corporal. Por tanto, si las posiciones y características de la cultura son conocidas, cada parte podría

anticipar con mayor facilidad y exactitud las preocupaciones e intereses de la otra parte.

Por otro lado, desde el punto de vista económico, la teoría de juegos analiza los pro y los contra de la estrategia escogida para negociar con la posible opción de lograr un resultado ganar-ganar, como lo hace el modelo de Equilibrio de Jhon Nash, donde la gracia de la colaboración a través de una propuesta de valor en la cual ambas partes puedan obtener el mayor beneficio posible causando el menor detrimento a la otra parte basada en modelos matemáticos que examinan el comportamiento más racional y óptimo, estratégicamente hablando, nos brinda muchas situaciones ideales en las que hay un profundo análisis y predictibilidad de situaciones llamadas *Situaciones ideales de juego*. Sin embargo, en sí mismas no representan el realismo de los escenarios de negociación a los que se enfrentan las personas cada día y aquí radica el aporte de las ciencias sociales como la sociología o la psicología para poder encontrar y entender el caos de todas las “irracionalidades” que guían la conducta de las personas, en su dimensión más humana, a la hora de negociar. Las irracionalidades marcadas por sus experiencias personales, entorno familiar, desarrollo profesional, cultural e incluso el contexto socio-histórico en el que se ubica la negociación como lo plantearía Vygotsky. Cabe resaltar que, al cierre del presente estudio no se encontró evidencia científicamente cuantificada de que el conocimiento o manejo de esta teoría o sus pares como la *Teoría de las probabilidades* y la *teoría de la decisión* conjuntamente con la práctica solucionando situaciones de juego, pueda mejorar las habilidades de negociación in situ. A diferencia de otros de estudios relacionados en donde la

adquisición de conocimientos teóricos y práctica aplicada de habilidades sociales o técnicas de comunicación pueden afectar la elección y conductas que a futuro, aunque con considerable poco impacto como se ha descrito en algunos estudios del Capítulo II de este trabajo, podrían aplicar los negociadores.

En el ámbito nacional, se halló una prevalencia de publicaciones que incluyen un análisis de las estrategias de negociación desde el enfoque de las ciencias administrativas. Así Huamantunba, López & Relayze (2014) ubican una serie de características que, afirman, son propias de la cultura de negociación en el Perú, entre las que se encuentran el uso de lenguaje informal para generar aproximación y la sobre-dramatización de las situaciones para movilizar emocionalmente a la contraparte, el discurso poco directo sin plantear las metas inicialmente, aunque se tengan claras. La informalidad parece ser el término que resume la característica cardinal de todos estos comportamientos que este estudio y otros mencionados que plantean que caracteriza a los peruanos y peruanas como negociadores. Lo que genera el siguiente cuestionamiento: ¿Puede la psicología social, desde su característica de estudiar las influencias en el grupo, dar una guía acerca de cómo la educación sobre la disciplina y la reducción de la informalidad puede ayudar a convertir a los peruanos en mejores negociadores? Aunque no se menciona en ninguna bibliografía citada en este estudio, lo que sí se puede rescatar de estas investigaciones, aunque sean de las pocas que estudian la negociación en la realidad peruana, es como representan un importante aporte al panorama nacional. La carencia radica en que al ser todos de corte cualitativo y con muestras bastante reducidas, no son candidatas, aunque si nos dan

significativos indicios, a plantear la visión de la realidad del escenario de la negociación en el Perú. Las investigaciones cuantitativas con muestras representativas darían un panorama más claro y objetivo de la realidad del tema en nuestro país, y la posibilidad a futuro de crear instrumentos propios de medición y validar la adaptación de los instrumentos más populares como el CEN II al ámbito nacional.

Las tendencias más modernas de investigación asociadas a negociación, en su mayoría a nivel internacional, vienen de la mano de la inteligencia artificial con los softwares de Sistemas de Soporte de Negociación (SSN). Estas herramientas permiten a las partes de una negociación intercambiar ofertas y argumentos, como mediador automático o generador de convenios. Dichos algoritmos y simuladores de las partes negociadoras son usados en diversos campos de aplicación para mejores negociaciones siendo más populares los casos de negociación entre vendedor-cliente en el proceso de compra-venta y adquisición de productos y otros menos convencionales como la detección de pedófilos en línea. El principal tópico de este tipo de tecnologías es la falta de autonomía (incluso para las tecnologías más avanzadas de *machine learning*) y la poca eficiencia del producto cuando no es dirigido por un negociador diestro. Nuevamente, toda la información guardada y procesada por este tipo de sistemas y su uso durante el proceso de lenguaje simulado, no logra aportar el ingrediente principal de la negociación que es el aporte de la propuesta de valor, para el que el componente creativo es vital y aún no se ha podido desarrollar en este tipo de software. No hay duda, sin embargo, de la importancia de ese tipo de herramientas a la hora de la negociación al

representar procesamiento de datos y recuperación de información que no es capaz de ser realizado por un individuo o grupo de personas.

3.1.2 Con relación a los estudios desde diferentes perspectivas de la Psicología. Cumpa, Figueroa, Pascua & Refulio (2014) realizaron un estudio asociado al anteriormente mencionado, pero centrándose netamente en población femenina, mujeres ejecutivas peruanas que viven en Lima, en el que encontraron que sus estrategias de negociación se caracterizan por el estilo de comunicación asertiva, marcada cooperación al considerar los intereses de la contraparte con poca tendencia a la conducta de acomodación, puesto que presentan poca intensidad para preferir sus propios intereses respecto a los de los otros. También afirman que el estilo de negociación se ve socialmente influenciado marcando las estrategias a una tendencia competitiva.

Los estudios con enfoque de género, como en el anterior caso mencionado, centrados en las habilidades de mujeres son otra de las tendencias actuales en estudios asociados a estrategias de negociación y su eficacia; así, por ejemplo, se considera el estudio de Guerrero *et al.* (2015) para diagnosticar competencias, estilos y estrategias de negociación que les serán de utilidad a mujeres a la hora de dirigir sus negocios propios y compararlos con los de sus contrapartes masculinas.

Aunque estos estudios analizan el comportamiento humano, se percibe un análisis superficial al no ser propios de las ciencias conductuales, careciendo de términos ampliamente aceptados y formalmente descritos por las ciencias sociales y psicológicas e incluso caer en descripciones discriminatorias con

marcada influencia de estereotipos de género. Asimismo, se evidenció un déficit en las investigaciones peruanas netamente psicológicas que aborden el tema de las estrategias de negociación de manera directa.

Acerca de la medición de la efectividad de las estrategias de negociación en el ámbito nacional se halló un representativo porcentaje de estudios desde la psicología educativa, como los que realizaron Noriega (2015) y Saavedra (2018) enfocados en el personal docente y sus estrategias de negociación para resolver conflictos propios del aula de educación básica tanto a nivel inicial como primario. Tomando en cuenta que una institución educativa también es considerada una organización, el enfoque de estos estudios está dirigido a validar la efectividad de programas que capaciten al personal docente en este aspecto; una competencia cardinal si se trabaja directamente manejando grupos de alumnos. Estos estudios pueden darnos mayores indicios acerca de cómo mejorar la efectividad de los programas de formación en negociación, y si de verdad pueden influir en generar mejores negociadores a la hora de tomar decisiones. Los autores anteriormente citados presentan el déficit que existe en investigaciones que avalen la efectividad de ciertos enfoques pedagógicos a la hora de enseñar habilidades de negociación, además del déficit de estudios de diseño experimental que aborden el tema de las estrategias de negociación frente a la abundancia de una serie de información planteada desde el corte cualitativo asociado directamente a la negociación desde el punto de vista psicológico.

A nivel latinoamericano se ubicaron una serie de investigaciones que abordan el tema de la negociación desde diversas perspectivas psicológicas,

como el enfoque de resolución de conflictos en parejas o familiares, que tienen un amplio espectro teórico propio, que luego se traslapa a la psicología organizacional, utilizándolo en la clasificación más aceptada de estilos de negociación y solución de conflicto dividiéndolos en tres grandes grupos: integrativas, distributivas y de evitación - rechazo como lo indican Baque & León (2018). Hay, sin embargo, aportes desde el enfoque psicométrico en la validación de instrumentos que miden la eficacia de las estrategias de negociación como el que realizó Santana, Rodríguez & Rodríguez-Mateo (2014) con el bastante difundido CEN II que delimita una serie de características del mediador negociador, concepto que nace en la psicología clínica y transmuta al ser aplicable también en otros ámbitos. El estudio de cómo los negociadores se comportan en los ámbitos familiares, y el que finalmente parece no estar “contaminado” con el Método Harvard, no da luces de varias premisas como por ejemplo: a) los buenos negociadores son buenos negociadores en cualquier escenario, negociando las próximas vacaciones familiares, el regateo de sus productos favoritos en la tienda, su aumento de sueldo o el próximo contrato con su cliente, no radica en el espacio sino en cómo toman las decisiones para escoger la estrategia, de usar siempre la misma serían poco eficientes; b) las habilidades sociales y la inteligencia emocional son importantes pero no únicamente como conocimiento, los mediadores o negociadores “profesionales” para la realidad peruana como los conciliadores de paz o las asistentes sociales que incluso teniendo un amplio conocimiento de la parte teórica de la negociación no resultan ser más efectivos a la hora de encontrar estrategias para resolver conflictos, comparados con aquellos

conciliadores empíricos, como los dirigentes de alguna junta vecinal que careciendo de estudios superiores o especializados, suelen ser bastante efectivos y por lo mismo desempeñan el cargo socialmente asignado de líderes. Esto se sustenta en estudios que nos confirman la importancia de la resonancia del liderazgo como un componente de la efectividad en la negociación. Estos estudios que vienen desde el ámbito internacional y la psicología organizacional suelen asociar las estrategias de negociación a los estilos de liderazgo y el manejo de emociones, como en los resultados encontrados por Buitrago, Hernández, M. & Hernández, P. (2017) en el que afirman que las estrategias de negociación que caracterizan a aquellos con estilos de liderazgo resonante suelen tener mayor eficacia a la hora de resolver conflictos o como Marchi, Targi, Liston & Parlange (2019) quienes estudiaron como la negociación se ve afectada por las emociones durante estudios pseudo-experimentales y por la percepción de la contraparte negociadora como una persona que puede ser considerada familiar más que por la capacidad de ser empático por parte del negociador.

Al cierre de este estado del arte no se lograron encontrar tesis o trabajos de investigación psicológica y diseño experimental que aborden el tema de las estrategias de negociación dentro de los últimos cinco años para el territorio nacional (2014-2019).

3.2 Aportes en base al análisis crítico

En mucha de la bibliografía revisada y como se describe en el capítulo II se suele referir a la negociación como un *arte*. Sierralta (2017) menciona incluso que “el teatro, la música y el ballet son artes que permiten a través de su conocimiento, formar y capacitar a los negociadores” (p. 98). Se considera que estos conceptos se dan porque se entiende al acto de la negociación en sí como una obra, un performance en el que cada negociador es un intérprete que, como todo actor, puede ejercer el rol de hombre común en vida cotidiana o el de gran líder negociando el futuro de una nación. Para lograr su objetivo deberá crear un personaje que sea el más idóneo con el fin de ejecutar la estrategia que brindará la meta perseguida.

No es de extrañar, entonces, que diversos autores la consideren un arte que, como la mayoría de obras de arte, es irrepetible. Se puede ver el mismo espectáculo de danzas, con los mismos pasos y el mismo elenco, reiteradas veces y jamás el espectáculo será igual que el de la función anterior o la función siguiente. Las variables de una negociación son tantas que jamás se repetirán funciones o escenarios y; por lo mismo, es imposible encontrar “la fórmula mágica” que funcione cual panacea para cada situación; en lo que sí se profundiza más es, como en todo arte, en la técnica; es decir, el conocimiento y práctica de las estrategias más eficaces, por ser de vital importancia en el sostenimiento de la negociación, así como de la experiencia desempeñando el rol. Esto va de la mano con la evidencia que nos muestra como los negociadores eficaces no son aquellos que usen siempre las mismas estrategias si no los que tienen la capacidad de escoger y crear la estrategia idónea para cada caso.

El arte es una herramienta crucial para lograr aprendizajes significativos y que perdurarán en el recuerdo de las personas, sobre todo los niños, a lo largo de su vida; porque ellos habrán sido los protagonistas de sus procesos de enseñanza y de aprendizaje. En sí misma, es una herramienta poderosa a la hora de desarrollar la creatividad, la imaginación y la curiosidad mediante la experimentación, el aprendizaje por descubrimiento, la manipulación y el empleo de los cinco sentidos (Rodríguez Cristino, 2014). Las artes son principalmente herramientas de comunicación entre las personas, como lo es la escritura. Diversos tipos de arte, como la danza o la poesía, son lenguajes que abren posibilidades alternativas de entendimiento; son maneras de comunicar ideas que enriquecen la calidad de vida, medios para canalizar y transformar expresivamente la agresividad natural. Alonso (2017) afirma que:

La educación basada en artes intensifica la autoestima, la predisposición a experimentar la tolerancia a la incertidumbre; incrementa la habilidad para interpretar símbolos y para la construcción de pensamiento; incrementa la motivación y el interés; mejora el procesamiento, las habilidades de comprensión e interpretación y las habilidades de resolución de problemas; desarrolla habilidades cognitivas sociales y motoras, incrementa la creatividad como capacidad para el aprendizaje. (p. 193)

Todas las características anteriormente mencionadas, desde la creatividad hasta las habilidades de resolución de problemas pasando por la mejora de la comunicación, la transformación de la agresividad y la tolerancia a la incertidumbre son habilidades que hacen de las personas mejores negociadores.

A partir de esta asociación, se estuvo buscando hasta el cierre del presente estado del arte algún estudio que pudiera correlacionar variables como la prevalencia de formación artística en aquellos negociadores que suelen tener estrategias de negociación integradora o su facilidad para obtener soluciones creativas ante conflictos. Sería este un aporte, aunque algo distanciado de los estudios anteriormente revisados, bastante interesante que beneficiaría no solo al ámbito de la psicología organizacional, sino también al de la psicología educativa debido a que serviría como evidencia científica a la hora de mostrar los beneficios de la educación artística en las personas. ¿Es posible educar negociadores eficaces? De ser así, que variables tiene que tener la formación básica, si es que esa influye, o es mejor voltear el enfoque a aquellos que tengan altos índices de inteligencia emocional u otro indicador como prerrequisito. ¿Los negociadores nacen o se hacen? Si se hacen ¿qué tipo de educación o formación deben recibir? Y si nacen, ¿cómo identificarlos desde temprana edad para refinar sus habilidades, como en cualquier arte? Se considera que esta es la luz que la psicología como ciencia puede aportar en los próximos años en los estudios que desarrollen las estrategias de negociación.

En el presente estado del arte se percibe una marcada escasez de estudios desde el sentido más experimental y aplicativo de la psicología en general, y no únicamente de la organizacional. Aunque se ha planteado inicialmente que los escenarios de la negociación son irrepetibles y colmados de contextos y variables que los hacen escenarios únicos, se considera que se pueden reproducir diversos espacios controlados en los que se midan desde lo cuantitativo pequeñas variables que demuestren ser significativamente más

útiles que otras; por ejemplo, tonalidades de voz, velocidad de palabra por minuto, gestos específicos, entre otros, que caractericen a las estrategias planteadas al comienzo del Capítulo II o la influencia emotiva en la contraparte. Sería de sumo interés, poder desmenuzar los escenarios de negociación en ambientes controlados midiendo el efecto que tienen estas y otras herramientas durante procesos en los que a cada parte se le plantee previamente un objetivo inicial inamovible y como obtenerlo. De los estudios encontrados, sobre todo a nivel nacional la gran mayoría son de corte cualitativo. Así, ciertas ventajas de la implementación de estudios de corte cuantitativo utilizando muestras representativas que aborden el tema podrían ser de sumo beneficio para el futuro estudio de la negociación como el detectar modelos predictores de la conducta de las partes. De manera análoga, así como la economía hace uso de la matemática aplicada, el poder apoyarnos en la estadística para el desarrollo de estudios de psicología experimental permitiría poder encontrar comportamientos o estrategias cuya efectividad pueda ser más finamente predecible o crear programas más efectivos a la hora de educar negociadores eficaces.

Según la tendencia actual encontrada, los estudios que abordan el tema de la negociación lo hacen bajo otras variables como estilos de solución de conflictos, estilos de liderazgo y estrategias de manejo emocional por lo que se predice que el principal aporte de la psicología para el futuro de las estrategias de negociación va a ir ligado a su profundización en los estudios de psicología emocional y en como desarrollando técnicas que resulten ser más eficientes a

la hora de reforzar habilidades blandas, se puede aportar a la educación en negociación y al perfeccionamiento de negociadores más eficaces.

3.3 Conclusiones

Dadas las características de este estado del arte, el cual comprende un período determinado desde el 2014 al 2019, se plantean conclusiones temporales relacionadas con las estrategias de negociación tanto a nivel nacional como la internacional. Entre ellos se pueden señalar los siguientes:

- El Método Harvard de negociación, es la estrategia más ampliamente abordada dentro de los trabajos que mencionan el tema de las estrategias de negociación, sobre todo desde el ámbito organizacional.
- La cultura es un factor importante en el proceso de negociación gracias a que los negociadores suelen tomar decisiones y generar estrategias desde diversos aspectos culturales, cuya apreciación varía según cada grupo humano, como: la jerarquía; el individualismo o colectivismo; la forma de confrontación y debate; el rol de la mujer; las relaciones interpersonales y el uso del lenguaje no solo en términos de idioma sino de expresión, comunicación e incluso lenguaje corporal. Por tanto, si las posiciones y características de la cultura son conocidas, cada parte puede anticipar las preocupaciones e intereses de la otra parte y al manejarlas se evita que estas diferencias se conviertan en un obstáculo.
- La teoría de juegos representa un importante componente del estudio de las estrategias de negociación en la actualidad, ya que apoya y sirve de base para el desarrollo de otro tipo de estudios asociados como la creación de diversos tipos de software. La psicología aporta a esta teoría que basa su casuística en situaciones ideales, el naturalismo y análisis de los factores externos y poco racionales o estratégicos que se presentan en los escenarios reales de

negociación, fuertemente influenciados por el contexto y es aquí donde radica su principal importancia como ciencia del comportamiento, su capacidad de predecir lo irracional.

- La producción de investigación en el ámbito nacional nos da indicios de los principales componentes de las estrategias de negociación más utilizadas por los peruanos y las características de como realizan los negociadores su elección de las mismas, ubicándose la informalidad como la peculiaridad cardinal estas. Se plantea a partir de esta premisa, si la psicología social puede intervenir en disminuir este factor para que sea posible educar a negociadores más eficaces.
- En la producción de la investigación sobre estrategias de negociación las nuevas tendencias evidencian un incremento en la producción de estudios con enfoque de género que analizan y buscan las más usadas, con foco en mujeres que se desempeñan como jefes y directivas en empresas y también con estudios asociados a inteligencia artificial y la interacción hombre – máquina. Estos sistemas de soporte de negociación son herramientas bastante útiles para el procesamiento de data en información que da la contraparte a la hora de negociar, sin embargo, aún no se logra el nivel deseado de aporte de propuestas de valor que genere soluciones ganar-ganar en un escenario de negociaciones real. Estos alcanzan su punto álgido de eficiencia en manos de un negociador experto que sepa manejar las herramientas.
- Los documentos de investigación ubicados y analizados se enmarcan preferentemente dentro del enfoque cualitativo de tipo descriptivo, documental e interpretativo. El déficit de estudios experimentales y

cuantitativos con muestras representativas presentan una carencia a la hora de establecer características de estrategias de negociación que puedan ser generalizables y en las que se pueda demostrar el grado de predictibilidad de su influencia.

- Los principales aportes de la psicología clínica- familiar al tema de las estrategias de negociación van relacionados con la importancia de la descripción de las características de comportamiento o bosquejos de perfiles que tienen los negociadores/mediadores más eficaces. A partir del análisis crítico de los estudios mencionados se llegó a dos conclusiones: a) los negociadores que son eficaces en el íntimo entorno familiar, lo son también en otros espacios como el profesional y b) la adquisición de conocimiento del tema o incluso el grado de educación del negociador no es un factor determinante a la hora de describir a los negociadores más efectivos.
- Desde el enfoque psicológico los principales aportes de las investigaciones relacionadas con estrategias de negociación están asociadas a los niveles de variables como inteligencia emocional, estilos de liderazgo y creatividad que presentan aquellos que realizan negociaciones más eficaces. Por lo que se predice que los aportes más importantes de la psicología en los estudios asociados al tema en el futuro se darán desde la especialidad de psicología de las emociones.
- Al existir un déficit de investigaciones relacionadas con el tema de estrategias de negociación desde el enfoque netamente psicológico en el ámbito nacional, existe un análisis menesteroso al momento de describir las características del comportamiento de los peruanos durante sus actividades de negociación

en el campo empresarial con términos ampliamente aceptados y objetivos, además de poder reducir al mínimo la influencia de factores como los estereotipos de género.

3.4 Recomendaciones

- Se recomienda la producción nacional de investigación relacionada con el tema de estrategias de negociación desde el enfoque de la ciencia psicológica usando, de preferencia, variables de la psicología de las emociones como por ejemplo: la influencia en la contraparte durante una negociación que tiene la expresión emocional o la correlación de características específicas de la autopercepción con los estilos de liderazgo para poder determinar también su correlación con que tan eficaces son como negociadores.
- Se recomienda aumentar la producción científica de investigaciones relacionadas con el tema de estrategias de negociación desde el enfoque cuantitativo y se hace hincapié en el uso de muestras poblacionales representativas para hacer posible la futura validación y adaptación de instrumentos de medición psicométricos de variables como la eficacia negociadora.
- Se recomienda el aumento de la producción científica de investigaciones relacionadas el tema de estrategias de negociación desde el diseño psicológico experimental, en el que se pueda controlar variables (se sugieren algunas bastante concretas como tonalidad de voz, cantidad de palabras por minutos, etc.) en escenarios predeterminados generando conocimiento estadísticamente sustentado con predictibilidad acerca de cómo estas pequeñas características durante la situación de negociación y las estrategias de negociación utilizadas, pueden influir positiva o negativamente en el resultado óptimo de las mismas.

- Se recomienda fomentar la iniciación de producción nacional respecto a investigaciones en estrategias de negociación afines a las nuevas tendencias de inteligencia artificial, *machine learning* e interacción hombre-máquina para que a futuro se puedan desarrollar softwares originales que puedan ser fácilmente adaptados o representen soluciones prácticas a la hora de negociar en la realidad nacional.
- Se recomienda la producción de estudios relacionados con el desarrollo de negociadores eficaces y la psicología educativa específicamente en el tema de los enfoques pedagógicos más prácticos y estudios cuyo impacto del programa formativo sea medido a largo plazo, a fin de que se puedan crear herramientas más efectivas a la hora de capacitar en el tema de estrategias de negociación incluso para el ámbito organizacional. Se hace recomendaciones específicas acerca de estudios sobre educación artística y su influencia en el desarrollo de la creatividad para proponer soluciones a la hora de negociar.
- Se recomienda profundizar estudios de la psicología desde los cuales se elaboren perfiles de personas con estrategias de negociación más eficaces, más allá de los aportes que existen desde la psicología clínica y familiar acerca de los mediadores más eficaces, con la posibilidad de a futuro crear nuevas herramientas psicométricas específicas para el campo de la psicología organizacional.
- Se recomienda la producción de estudios desde la psicología social, que puedan evidenciar si es que la disminución de una característica como la informalidad puede afectar indirecta o directamente en el desarrollo de negociadores peruanos más efectivos.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos - Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ediciones Granica S. A. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=SXZfAAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Alonso, D. (2017) *La educación artística en las personas con diversidad funcional. Habilidades bio-psico-sociales y calidad de vida* (Tesis de doctorado) Universidad Complutense de Madrid: Madrid, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=127661>
- Amorocho, S. & Uribe, L. (2013). *Análisis de las decisiones individuales en contextos de negociación. Aportes desde la teoría de juegos* (Tesis de pregrado) Universidad Industrial de Santander: Bucaramanga, Colombia. Recuperado de <http://noesis.uis.edu.co/handle/123456789/26634>
- Anton, J. & Ruiz, M. (2018). *Fortaleciendo La Capacidad de Manejo de conflictos con la técnica de la negociación dirigida a docentes del VI Ciclo en el nivel secundaria de la I.E. 6089 Jorge Basadre Grohmann del distrito de San Juan De Miraflores*. (Tesis de pregrado) Universidad Peruana Cayetano Heredia: Lima, Perú.
- Arias, W., Infantes, A. y Caballos, K. (2016). Personalidad, inteligencia emocional y estilos de afrontamiento en los conciliadores de la ciudad de Arequipa. *Interacciones*, 2(1), pp. 21-32. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/302876971>

Personalidad_inteligencia_emocional_y_estilos_de_afrontamiento_en_conciliadores

- Baque, G. & Leon, B. (2018) *Revisión de las estrategias de relacionamiento en mujeres con conflictos de pareja*. (Tesis para optar por el grado de Bachiller) Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas: Guayaquil, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/34925>
- Barrachina, A., Mehta, K. H., & Stein, G. (2019). La negociación automatizada: El soporte de la inteligencia artificial (Automated Negotiation: The Support of Artificial Intelligence). *IESE Business School Working Paper* NEGN-6 (2019). Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3476601.
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución*. Naupalcan de Juárez, México: Pearson, Educación
- Buitrago, R., Hernández, M., & Hernández, P. (2017). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales. *Desarrollo Gerencial*, 9(1), 97-111. Recuperado de <https://doi.org/10.17081/dege.9.1.2727>
- Butt, A. N., & Choi, J. N. (2010). Does power matter? *International Journal of Conflict Management*. 21 (2), pp. 124-146. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/10444061011037378>
- Carpio, Y. (2017) *Propuesta de negociación comercial mediante el uso del método Harvard con proveedores para una mejor gestión de abastecimiento en una empresa minera en el periodo 2016-2018* (Tesis para optar por el título

- profesional) Universidad Ricardo Palma: Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1647>
- Castro, O. (2014) Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, Vol. 5(12-2014), 143-147. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70036-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70036-9)
- Correa, N. & Rodríguez, J. (2014). Estrategias de resolución de conflictos en la pareja: negociando en lo cotidiano. *International Journal of Developmental and Educational Psychology* (Revista INFAD de Psicología). 6(1), pp. 89-96. Recuperado de <http://www.infad.eu/RevistaINFAD/OJS/index.php/IJODAEP/article/view/720/657>
- Cumpa, K., Figueroa, J., Pascua, S., & Refulio, R. (2014). *Estilos de negociación en mujeres ejecutivas* (Tesis para optar por el grado de Magister). Pontificia Universidad Católica del Perú: Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8823>
- Fisher, R. & Shapiro D. (2006) *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. Harvard Negotiation Project. Cornestore digital: Estados Unidos.
- Fisher, R., Ury, W. y, Patton, B. (2013). Publicado originalmente por Penguin en 1991. *Obtenga el Sí, el arte de negociar sin ceder*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Furrer, S. (2013) Comprendiendo la amenaza del estereotipo: definición, variables mediadoras y moderadoras, consecuencias y propuestas de intervención. *Reidocrea*, 2 (2013), pp. 239-260. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/27787>

- Guerrero, V., & Richards, J. (2015). Female entrepreneurs and negotiation self-efficacy: A study on negotiation skill building among women entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship Education*, 18(2), pp. 17.
- Herbst, U., & Schwarz, S. (2011). How valid is negotiation research based on student sample groups? New insights into a long-standing controversy. *Negotiation Journal*, 27(2), pp. 147-170.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (Publicado originalmente en 1981) California, Estados Unidos: Sage Publications.
- Huamantumba, R., López, V., & Relayze, P. (2014). *Un estudio cualitativo: ¿cómo negociar con un directivo peruano de una gran empresa?* (Tesis para obtener grado de Maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú: Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8862>
- Laorden, C., Galán-García, P., Santos, I., Sanz, B., Nieves, J., Bringas, P. & Gomez Hidalgo, J. (2014). Negobot: Detecting paedophile activity with a conversational agent based on game theory. *Logic Journal of IGPL*. Vol. 23 (1-feb15) pp. 17–30. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jigpal/jzu034>
- Marchi, S., Targi, N., Liston, P. M., & Parlangeli, O. (2019). The Possible Role of Empathy and Emotions in Virtual Negotiation. *Ergonomics*, (2019-IV), pp. 1-30.
- Noriega, M. (2015) *Estrategias de resolución de conflictos usadas por docentes en aulas de educación inicial de las redes N° 14-15 UGEL N° 02*. (Tesis para

- optar por el grado de Maestría) Universidad Peruana Cayetano Heredia: Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upch.edu.pe/handle/upch/356>
- Olekalns, M. & Druckman, D. (2015). With feeling: How emotions shape negotiation. *Emotion in group decision and negotiation*, 2015(7), pp. 33-500. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11343/118402>
- Parrado, F. A., Cabezas, L. M., & Calderón, S. C. (2018). Estudio de estilos de negociación en Perú, México y Argentina. *Palermo Business Review*, (18), pp. 281-298.
- Rodríguez Cristino, J. (2017). Imaginación, creatividad y aprendizaje por descubrimiento a través del arte en educación infantil. *Tercio Creciente*, (12), pp. 97-120. Recuperado de <https://150.214.170.182/index.php/RTC/article/view/3279/2906>
- Rodríguez, J. (2015) *Influencia de variables psicológicas socioafectivas en la eficacia negociadora*. (Tesis de doctorado) Universidad de las Palmas de Gran Canaria: Las Palmas Gran Canaria, España.
- Rodríguez, R. R. (2014). Eficacia negociadora, formación académica y el bienestar subjetivo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 6(1), pp. 191-196. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3498/349851790022>
- Saavedra, A., & Francisco, J. (2018). *Fortaleciendo la capacidad de manejo de conflictos con la técnica de la negociación dirigido a docentes del VI ciclo en el nivel secundaria de la IE 6089 Jorge Basadre Grohmann del distrito de San Juan de Miraflores*. (Tesis de segunda especialidad) Universidad Peruana Cayetano Heredia: Lima, Perú.

- Santana, Rodríguez, G. & Rodríguez-Mateo, H. (2014). Perfil de la eficacia del mediador desde la perspectiva de la negociación. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 6(1). 237-244 [fecha de Consulta 24 de noviembre de 2019]. ISSN: 0214. -9877. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39498/349851790028>
- Sardón Ari, D. (Ed.). (2018). *Estilos de manejo de conflictos, casos prácticos*. Puno, Perú: Depósito legal de la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2018-142223.
- Serrano, G. & Méndez, G. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada* (52), pp. 235-253.
- Shonk, K. (2019) *Conflict Resolution Strategies. Use these proven conflict resolution strategies in your conflict management efforts*. Massachusetts, EUA: Harvard Law School: Program of Negotiation. Recuperado de <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/conflict-resolution-strategies/>
- Sierralta, A. (2017). *Cultura, conflicto y negociación en minería*. Lima, Perú: Centro Internacional de Administración y comercio – CIAC ediciones.
- Talavera, O. R. (2015). Impacto de la capacitación en negociación en su aplicación práctica durante su gestión laboral. *Sinergia e innovación*. Vol.3 (1), pp. 121-133. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/558830>
- Universidad de Santiago. (2013). *Diccionario de Competencias*. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Santiago. Recuperado de http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf

Zerres, A., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Backhaus, K. & Hertel, G. (2013). Does it take two to tango? Longitudinal effects of unilateral and bilateral integrative negotiation training. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), pp. 478.

ANEXOS

ANEXO A: Ficha Bibliográfica N.º 1

| |
|---|
| Nombre del documento |
| Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales |
| Autor(es) |
| Buitrago, R., Hernández, M., & Hernández, P. |
| Referencia bibliográfica |
| Buitrago, R., Hernández, M., & Hernández, P. (2017). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales. <i>Desarrollo Gerencial</i> , 9(1), 97-111. Recuperado de https://doi.org/10.17081/dege.9.1.2727 |
| Palabras clave de búsqueda |
| Negociación |
| Palabras clave de artículo |
| Gestión de las emociones, liderazgo resonante, negociación |
| Ubicación |
| https://doi.org/10.17081/dege.9.1.2727 |
| Descripción |
| El propósito de la investigación consistió en dilucidar acerca del efecto dinamizador que el liderazgo resonante pudiera ofrecer en la gestión inteligente de las emociones, en escenarios conflictivos, a partir de las consideraciones efectuadas desde la doctrina. Se utilizó una metodología descriptiva y documental, cuya técnica investigativa fuera la observación de los archivos, documentos públicos y privados indubitados, donde se abordase el fenómeno. Así entonces, a través de la revisión bibliográfica, a razón de la hermenéutica e interpretación, con el propósito de comprender este fenómeno, se encontró como resultado que los líderes resonantes, se muestran como negociadores generosos, tendentes a colaborar, motivados para crear situaciones donde las dos partes negociadoras puedan ganar, ofrecen mejores condiciones para alcanzar un acuerdo. Concluyendo que, cuando los líderes abocan sus emociones por conducir a sus seguidores en el progreso, consiguen robustecer patrones comportamentales efectivos entre los miembros de su equipo, contemplando diversas maneras de transigir, por medio de la negociación, alcanzando los objetivos propuestos con eficiencia. |
| Conceptos Abordados |
| Estrategias de negociación de conflictos Gestión inteligente de emociones Liderazgo resonante como estrategia de negociación |
| Observaciones |
| Metodología descriptiva y documental |

ANEXO B: Ficha Bibliográfica N.º 2

| |
|---|
| Nombre del documento |
| El perfil de eficacia del mediador desde la perspectiva de la negociación |
| Autor |
| Santana Rodríguez, G. y Rodríguez-Mateo, H. |
| Referencia Bibliográfica |
| Rodríguez, G. & Rodríguez-Mateo, H. (2014). El perfil de eficacia del mediador desde la perspectiva de la negociación. <i>International Journal of Developmental and Educational Psychology</i> , 6(1), 237-244. |
| Palabras clave de búsqueda |
| Negociación, psicología |
| Palabras clave de artículo |
| Eficacia negociadora, mediación familiar. |
| Ubicación |
| https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851790028.pdf |
| Descripción |
| Estudio que tiene como finalidad analizar el valor predictivo de un instrumento diseñado para la eficacia negociadora (CEN II) en su aplicación a la mediación. Desde una aproximación conceptual se delimita el campo de estudio y aportaciones científicas vinculadas al tema. Se realiza una investigación empírica a través de una muestra de 60 mediadores/as. Los resultados obtenidos confirman la fiabilidad y validez predictiva del CEN II y su eficiencia en la determinación de las diferencias en la mediación familiar. |
| Conceptos Abordados |
| Estrategias de mediación e intervención familiar Medición de la eficacia de la estrategia negociadora y su fiabilidad |
| Observaciones |
| Ninguna |

ANEXO C: Ficha Bibliográfica N.º 3

| |
|--|
| Nombre del documento |
| Eficacia negociadora, formación académica y el bienestar subjetivo |
| Autor |
| Rodríguez, R. |
| Referencia Bibliográfica |
| Rodríguez, R. R. (2014). Eficacia negociadora, formación académica y el bienestar subjetivo. <i>International Journal of Developmental and Educational Psychology</i> , 6(1), 191-196. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3498/349851790022 |
| Palabras clave de búsqueda |
| Negociación |
| Palabras clave de artículo |
| Bienestar subjetivo, eficacia negociadora, formación académica. |
| Ubicación |
| https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851790022.pdf |
| Descripción |
| <p>El trabajo consistió en evaluar la posible relación entre tres variables: la eficacia negociadora, la formación académica y el bienestar subjetivo. En negociación se ha estudiado la relación de la experiencia con la mayor o menor eficacia, aunque la formación de base se ha supuesto que no es relevante para su explicación. Por otro lado, la felicidad es uno de los objetivos de la vida más importantes por los seres humanos y se supone que se relaciona con la mayor o menor eficacia negociadora, por su relación con la Inteligencia Emocional, puesto que personas con alta Inteligencia Emocional tienden a tener alta capacidad de negociación. La muestra está compuesta de 117 estudiantes universitarios, hombres y mujeres entre los 18 y 47 años. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario sobre negociación (CEN-II) y el Cuestionario BIS-HERNÁN. Los resultados obtenidos de los análisis de correlación no indican una relación entre el bienestar subjetivo y la eficacia negociadora, pero sí una más alta eficacia.</p> <p>Negociadora de estudiantes de Psicología en comparación a estudiantes de las Facultades de Derecho y Ciencias, no siendo relevante la cantidad de años de estudio de la carrera en la mayor o menor eficacia negociadora.</p> |
| Conceptos Abordados |
| Relación de la eficacia negociadora con la formación académica Relación de la eficacia negociadora y el bienestar subjetivo |
| Observaciones |
| Ninguna |

ANEXO D: Ficha Bibliográfica N.º 4

| |
|--|
| Nombre del document |
| Female entrepreneurs and negotiation Self-efficacy: A Study On Negotiation Skill Building Among Women Entrepreneurs |
| Autor |
| Verónica Guerrero y Judith Richards, California Lutheran University |
| Referencias Bibliográficas |
| Guerrero, V. & Richards, J. (2015). Female entrepreneurs and negotiation self-efficacy: A study on negotiation skill building among women entrepreneurs. <i>Journal of Entrepreneurship Education</i> , 18(2), 17. |
| Palabras clave de búsqueda |
| Negociación |
| Palabras clave de artículo |
| <i>Women entrepreneurs, negotiation skills, self-efficacy</i> |
| Ubicación |
| https://www.abacademies.org/articles/jeevol1822015.pdf?fbclid=IwAR2qeUXmHe-J8PQZPAMa5UPMWzk8git4gIKZd-BVO05vPlk_0iRn_nGA1kQ#page=23 |
| Descripción |
| La educación emprendedora incluye el estudio de las habilidades deseadas, el conocimiento y las competencias necesarias en varias etapas del continuo emprendedor, así como pedagogías efectivas para abordar diferentes estilos de aprendizaje y modos de entrega. Las mujeres empresarias comúnmente carecen de habilidades y competencias comerciales clave que sus contrapartes masculinas desarrollaron a partir de experiencias profesionales en entornos corporativos. Este conjunto de habilidades incluye la eficacia de la negociación, una competencia que puede ser fundamental para lanzar y mantener una nueva empresa. Durante el período de lanzamiento, el financiamiento de riesgo, el reclutamiento de equipos gerenciales y la adquisición de recursos requieren habilidades de negociación astutas para establecer un negocio. Los emprendedores que no pueden asegurar los recursos necesarios nunca podrán trasladar su empresa más allá de la etapa conceptual. Los estudios muestran que las mujeres enfrentan mayores desafíos que los hombres para obtener financiamiento de riesgo y recursos de capital humano. Por lo tanto, una mayor eficacia de negociación podría resultar útil para las mujeres empresarias durante este proceso de construcción de recursos. Este estudio exploró cómo las mujeres emprendedoras pueden desarrollar mayores niveles de autoeficacia de negociación para maximizar los resultados a medida que establecen sus negocios. |
| Conceptos Abordados |
| Eficiencia de las estrategias de negociación Medición cualitativa de la eficiencia las estrategias de negociación |
| Observaciones |
| Ninguna |

ANEXO E: Ficha Bibliográfica N.º 5

| |
|---|
| Nombre del documento |
| Un estudio cualitativo: ¿cómo negociar con un directivo peruano de una gran empresa? |
| Autor |
| Rayner Huamantumba, Valeria López y Paola Relayze |
| Referencia Bibliográfica |
| Huamantumba, R., López, V. & Relayze, P. (2014). <i>Un estudio cualitativo: ¿cómo negociar con un directivo peruano de una gran empresa?</i> (Tesis para obtener grado de Maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú: Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8862 |
| Palabras clave de búsqueda |
| Negociación |
| Palabras clave de artículo |
| No figuran palabras claves del artículo |
| Ubicación |
| http://hdl.handle.net/20.500.12404/8862 |
| Descripción |
| La investigación es (a) cualitativa, y (b) descriptiva. El diseño de la investigación es no-experimental transversal. La estrategia de investigación que se utilizó fue el método del caso (Yin, 2003), debido a que es altamente recomendado para estudios en los que existe un claro deseo de entender fenómenos sociales complejos, como las características de negociar con peruanos. El método de investigación sobre el que se soporta es la aplicación de entrevistas en profundidad, realizadas a peruanos, hombres y mujeres, que ocupan cargos directivos y que se desenvuelven en las empresas listadas en el ranking de las 10,000 primeras empresas del Perú 2011 y que al 2013 tienen sede en Lima. Las entrevistas fueron estructuradas de acuerdo con guías de la entrevista. |
| Conceptos Abordados |
| Influencia de las características culturales en las estrategias de negociación Métodos y estrategias de negociación de empresarios peruanos |
| Observaciones |
| Ninguna |

ANEXO F: Ficha Bibliográfica N.º 6

| |
|--|
| Nombre del documento |
| Estilos de negociación en mujeres ejecutivas |
| Autor |
| Kenny Cumpa Yábar, Juan Figueroa Meza, Silvana Pascua Pezzutti, Ronald Refulio Sánchez |
| Referencia Bibliográfica |
| Cumpa, K., Figueroa, J., Pascua, S. & Refulio, R. (2014). <i>Estilos de negociación en mujeres ejecutivas</i> (Tesis para optar por el grado de Magister) Pontificia Universidad Católica del Perú: Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8823 |
| Palabras clave de búsqueda |
| Negociación |
| Palabras clave de artículo |
| No figuran palabras claves del artículo |
| Ubicación |
| http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8862 |
| Descripción |
| Es evidente que las mujeres en los últimos cien años han sido reconsideradas en su posición en la sociedad, de manera personal, social y profesional. Su participación en el ámbito económico, político y en cargos directivos hace que sea importante identificar los aspectos divergentes en su forma de sentir, actuar y pensar frente a los hombres. Es en dicho contexto que la negociación se convierte en un factor clave imprescindible para el logro de los objetivos estratégicos en las organizaciones. La participación de la mujer en la resolución de conflictos hace dar cuenta que ellas generan diferentes procesos en un contexto de negociación, dado su vida y experiencias de socialización únicas; sus nuevas ideas pueden presentar diferentes opciones para la solución de conflictos (Boyer <i>et al.</i> , 2009). Es importante ser conscientes que la mujer se desarrolla y socializa en un mundo dominado por hombres y además saber reconocer los aspectos de su estilo de negociación lo cual será de gran utilidad para ellas y para las empresas las cuales podrán explorar y explotar los beneficios que ello conlleva. |
| Conceptos Abordados |
| Estrategias de negociación en mujeres de Lima Metropolitana Factores influyentes en la estrategia negociadora de mujeres peruanas Siete pasos del proceso de negociación en mujeres peruanas |
| Observaciones |
| Ninguna |

ANEXO G: Ficha Bibliográfica N.º 7

| |
|--|
| Nombre del documento |
| Impacto de la capacitación en negociación en su aplicación práctica durante su gestión laboral |
| Autor |
| Talavera, O.R. |
| Referencia Bibliográfica |
| Talavera, O. R. (2015). Impacto de la capacitación en negociación en su aplicación práctica durante su gestión laboral. <i>Sinergia e innovación. Vol.3</i> (1), 121-133. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/558830 |
| Palabras clave de búsqueda |
| Negociación, Capacitación |
| Palabras clave de artículo |
| Negociación, capacitación, desempeño laboral |
| Ubicación |
| http://hdl.handle.net/10757/558830 |
| Descripción |
| El artículo busca analizar la literatura existente sobre el impacto de la capacitación en negociación en el desempeño de profesionales. El autor señala como la mayoría de estudios sobre capacitación en negociación se han realizado en laboratorios o mediante negociaciones simuladas analizando la formación didáctica, analítica y observacional; pero pocos han observado el impacto a largo plazo en el comportamiento de negociaciones en situaciones reales. También señala un déficit de estudios en relación a los efectos de los enfoques pedagógicos en el impacto en la negociación ya que la mayoría de estudios del impacto de negociación una vez terminada la capacitación, pero no su trascendencia a largo plazo. Se pone de ejemplo un estudio realizado por Loewenstein, Thompson & Gentner (2003) en el cual se efectuó la capacitación a ejecutivos mediante un día completo de seminario de formación en negociación, concluyendo que los ejecutivos manifestaron que habían aprendido nuevas habilidades, pero a pesar de esto, no se logró obtener ninguna medida del impacto en la práctica profesional. El autor señala que no hay pruebas concluyentes para probar o refutar la afirmación de que la investigación en negociación llevada a cabo con estudiantes es de igual aplicabilidad general de la desarrollada por profesionales en negociaciones (Herbst & Schwarz, 2011) |
| Conceptos Abordados |
| Capacitación laboral Negociación Efectividad en la capacitación |
| Observaciones |
| Ninguna |