

Traducción comentada de la obra de Roger Fisher y Daniel Shapiro

Beyond Reason: Using emotions as you negotiate

Más allá de la razón: Usar las emociones mientras negocias

Universidad del Valle

Facultad de Derecho y Ciencia Política

Trabajo para optar por el título de Profesional en Estudios Políticos
y Resolución de Conflictos

Traducción comentada de la obra de Roger Fisher y Daniel Shapiro

Beyond Reason: Using emotions as you negotiate

Más allá de la razón: Usar las emociones mientras negocias

Presentado por

Ivanna Lizbeth Olivera Chaucanes

Director

Mauricio Barbosa Gómez

Universidad del Valle

Facultad de Derecho y Ciencia Política

Trabajo para optar por el título de Profesional en Estudios Políticos

y Resolución de Conflictos

25 de junio de 2025

Dedicatoria

A Jesucristo, por ser mi guía incesante y otorgarme sabiduría y fortaleza en cada paso de este camino.

A mi amado esposo Beau, por ser ese apoyo infinito y quien me motivó a culminar con la elaboración de esta traducción comentada.

A mis padres y hermano, por animarme y apoyarme en cada paso de mi vida universitaria.

Resumen

El presente documento busca profundizar en el impacto de las emociones, positivas y negativas, en las negociaciones y como estas no se deslindan del negociador aunque este intente ignorarlas. Aprender a gestionarlas en medio de una negociación puede hacer una gran diferencia; sin embargo, los autores son conscientes que el manejo de las emociones no siempre es una tarea fácil. Fisher y Shapiro parten del argumento de que lidiar directamente con las emociones será una labor muy complicada, por tanto proponen la alternativa de centrarse en las preocupaciones centrales que desencadenan esas emociones en medio de una negociación. Expresar reconocimiento, construir una asociación, respetar la autonomía, reconocer el estatus y el rol; son cinco preocupaciones fundamentales que se relacionan entre sí, manejarlas nos ayudarán a avanzar en una negociación. De igual manera, los autores hacen énfasis en que las emociones negativas sucederán, por ende es necesario estar preparados para afrontarlas de la mejor manera posible a través de lo que denominan “El proceso, la sustancia y la emoción”. Así mismo, se nos proporciona, a través de Jamil Mahuad, ex presidente de Ecuador, una puesta en acción de cómo centrarse en las cinco preocupaciones principales logró que un conflicto territorial de décadas se resolviera de forma exitosa.

Palabras clave: emociones, negociación, resolución de conflictos, mediación de conflictos

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Introducción.....	6
Datos de los Autores.....	9
Traducción.....	10
Comentario.....	278
Conclusiones.....	288
Referencias.....	290

Introducción

Las emociones forman parte de cada ser humano y, por supuesto, de cada decisión que puedan tomar. Este hecho no es ajeno en el campo de la resolución de conflictos, las emociones juegan un papel muy importante en medio de una negociación y evitar sentir las es casi imposible. Para que una negociación se desarrolle de la mejor manera posible, y evitar un panorama complejo, es necesario que cada negociador tenga en cuenta el empleo de alternativas frente a estas.

El libro Más allá de la razón nos ayuda a abordar las emociones en una negociación desde una perspectiva distinta y no desde la panorámica de que podemos ignorarlas y continuar, o que debemos enfrentarlas directamente para solucionarlas. Comprender que las emociones pueden ser gestionadas cuando resolvemos las preocupaciones centrales que las generan es un punto de suma importancia en la negociación de conflictos, donde las emociones pueden tener un papel relevante en el desarrollo de la negociación.

La relevancia de un estudio como este es grande para la resolución de conflictos, muchos negociadores pueden estar más ocupados lidiando directamente con sus emociones que depositando su atención en el desarrollo de la negociación. La frustración por las emociones puede ocasionar que una negociación termine en un completo fracaso o en acuerdo perjudicial para alguna de las partes. Por ende, el estudio de este tipo de documentos contribuye a la formación del negociador en un campo para la negociación, no muy explorado, como las emociones.

Para finalizar, es importante mencionar que la labor de la traducción de un libro busca aportar a la socialización del conocimiento, rompiendo así las barreras del idioma para lograr un enriquecimiento académico universal que en incontables ocasiones se ve afectado por el limitado manejo de otros idiomas. La traducción es un ejercicio riguroso que no solo implica traducir unas palabras de su idioma original, sino que va en comunión con el significado

equivalente para que ésta cobre sentido en el idioma en el cual se busca transmitir el mensaje, evitando así una tergiversación del contenido original. En consecuencia, realizar una traducción puede resultar un proceso arduo y tedioso cuando no eres un experto en la materia, y como estudiante universitaria ha sido un gran reto a la vez que ha sido muy enriquecedor la experiencia de plasmar un mensaje de un idioma diferente a mi idioma nativo.

Hay muchas tareas que se deben realizar en medio de una traducción, no es lo mismo traducir un texto simple, una noticia o una conversación casual a traducir un texto académico donde el lenguaje técnico siempre predomina; existen, entonces, muchos términos que pueden ser desconocidos en los que es más que necesario obtener la ayuda de un diccionario de inglés, como lo es WordReference; un diccionario en línea que ofrece una amplia gama de recursos, se puede decir que es uno de los diccionarios más completos sin obviar otros diccionarios muy relevantes para la traducción. Pero hay más tareas que realizar en medio de una traducción, por ejemplo, cuando en el libro se describen las emociones, es más que necesario profundizar en lo que cada una de estas representa para así lograr encontrar la palabra más adecuada que pueda plasmar la idea de aquella emoción, lo que evidentemente hace más fácil y natural de entender para el lector.

Y con respecto a esto último, considero que el mayor reto de esta traducción ha sido lograr que el lector pueda entender de forma natural el lenguaje del juego de palabras y las expresiones o refranes; con el primero, debo decir que lograr una traducción exitosa que pueda conseguir comprender la idea o el humor del idioma original al traducido termina siendo demasiado complejo en comparación con las expresiones o refranes, que si bien aún son difíciles de traducir de forma literal, ya que perderían el evidente sentido, resulta más fácil cuando se compara o se asimila aquella expresión o refrán con uno que tenemos en el español; por ejemplo, el refrán “The apple doesn’t fall far from the tree” que en traducción literal sería “La manzana no cae lejos del árbol”, expresa que los hijos tienden a heredar

ciertas características físicas o de comportamiento similares a las de sus progenitores lo cual hace que este refrán se asemeje a uno propio de nuestro idioma: “De tal palo tal astilla”, que en inglés literal sería “From such a stick, such a splinter”. Es más que evidente que la comparación como tal no es literal, pero cuando se está realizando una traducción de un texto en un idioma extranjero a un idioma nativo, existe la necesidad de lograr una comprensión completa y natural para el lector, ya que si se hace una traducción literal del texto, el objetivo principal de que el lector comprenda el mensaje del texto se verá completamente afectado, llegando incluso a perder completo sentido para quien lo lee. Por lo cual, buscar semejanzas entre un refrán y otro solo hace la tarea de comprensión más sencilla para el lector. Por todo lo anterior, ha sido significativamente una gran labor realizar esta traducción pero que con las herramientas adecuadas se puede hacer el proceso más sencillo de desarrollar.

Datos de los Autores

Roger D. Fisher nació el 28 de mayo de 1922 en Illinois, Estados Unidos de América. Fue un precursor en el campo del derecho internacional y la negociación, y cofundador del Proyecto de Negociación de Harvard junto con Ury y Bruce Patton. Fue profesor de la Facultad de Derecho de Harvard durante más de cuatro décadas. Fisher estuvo casado con Caroline McMurtrie Speer, quien falleció en 2010 y con quien tuvo dos hijos: Elliott S. Fisher y Peter R. Fisher.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Fisher sirvió en la Fuerza Aérea del Ejército de los Estados Unidos. Luego de enterarse que un compañero de cuarto de la universidad y dos de sus mejores amigos habían muerto en la guerra, decidió dedicar la mayor parte de su vida a buscar una mejor forma de afrontar las diferencias que provocan una guerra. Roger Fisher instauró la negociación y la resolución de conflictos como un campo que amerita estudio académico. Fisher falleció el 25 de agosto de 2012 en New Hampshire, Estados Unidos.

Daniel L. Shapiro nació en 1971, es fundador y director del Programa de Negociación Internacional de Harvard. Actualmente es profesor asociado de Psicología, Facultad de Medicina de Harvard/Hospital McLean, también es profesor afiliado en el Programa de Negociación.

Daniel Shapiro ha recibido distintos premios, entre ellos el Premio a la Carrera Temprana de la Asociación Estadounidense de Psicología y el Premio Cloke-Millen al Pacificador del Año. En mayo de 2019, Shapiro fue nombrado Premio a la Enseñanza Joseph R. Levenson Memorial de Harvard a la Excelencia en la Enseñanza de Pregrado, el más antiguo de los premios a la enseñanza otorgados por el Consejo de Pregrado.

Traducción

Elogio para *Más allá de la razón*

**Ganador del premio al Libro Sobresaliente a
la Excelencia en la Resolución de Conflictos
del Instituto Internacional para
la Prevención y Resolución de Conflictos**

“Maestros de la diplomacia, Fisher y Shapiro, del Proyecto de Negociación de Harvard, se basan en el bestseller de Fisher (el fue coautor de *Getting to YES*) con este libro instructivo y claramente escrito que aborda las emociones y las relaciones inevitablemente involucradas en la negociación”. -*Publishers Weekly* (reseña destacada)

“Esta es una de esas obras inusuales que está tan cuidadosamente construida y escrita que es posible que uno se encuentre alabando su sentido común y sintiendo fácilmente en señal de concurrencia... Es un libro sobre el que reflexionar y que pertenece a la estantería de referencia de todo negociador”. -*The Negotiator Magazine*

“Un relato extraordinariamente claro de los complejos efectos de las emociones humanas en el intercambio social que debería elevar el nivel de civismo y eficacia en todas nuestras interacciones, ya sea que estemos negociando o cenando con un amigo.” -Jerome Kagan, Universidad de Harvard

“Una guía indispensable del ‘mundo real’ para cualquiera. Roger Fisher y Dniale Shapiro han detallado brillantemente un sistema metódico para mover las emociones en una dirección constructiva. El Equipo de Negociación de Rehenes del Departamento de Policía de Nueva York (NYPD, por sus siglas en inglés) enfrenta algunas de las decisiones más importantes todos los días. Aplicamos regularmente las habilidades de *Más allá de la razón* para crear un diálogo directo que resuelve la gran mayoría de nuestras negociaciones con

rehenes.” -Teniente Jack J. Cambria, oficial al mando del Equipo de Negociación de Rehenes del Departamento de Policía de Nueva York

“En este valioso libro, claramente escrito, los autores dicen que las buenas negociaciones, tanto en los negocios como en situaciones personales o familiares, dependen del respeto por los demás, pero también del respeto por tus propios sentimientos.” -*USA Today*

“Como Fiscal de la Corte Penal Internacional, tengo que aplicar la ley a los crímenes más graves del mundo. Un verdadero desafío es cómo lidiar con las emociones de las personas y maximizar el impacto constructivo de nuestro trabajo. *Más allá de la razón* proporciona herramientas esenciales para entender cómo desarrollar soluciones incluso a los problemas más graves.” -Luis Moreno-Ocampo, fiscal jefe de la Corte Penal Internacional

“El seguimiento perfecto para *Getting to YES*... El libro es a la vez profundo y fácil de leer, basado en una amplia gama de investigaciones y experiencia de primera mano en negociación. No hay ningún entorno de interacción, público, profesional o personal, local o internacional, en el que sus recomendaciones no sean aplicables.” -Elise Boulding, Dartmouth College

“*Más allá de la razón* es exactamente lo que necesitamos ahora: un enfoque lúcido y sistemático para lidiar con las emociones, infundido con una sabiduría práctica que te ayudará a comprender, enriquecer y mejorar todas tus negociaciones, y todas tus relaciones con otros seres humanos.” -Leonard L. Riskin, director del Centro para el Estudio de la Resolución de Disputas, Universidad de Missouri-Columbia

“El resurgimiento del interés por las emociones ha ampliado el impacto de la investigación sobre el cerebro y el comportamiento. *Más allá de la razón* lleva esto a un nuevo nivel, mostrando cómo las emociones pueden afectar positiva y negativamente la

forma en que los gerentes y otros negociadores abordan sus objetivos.” -Joseph LeDoux, autor de *The Emotional Brain and Synaptic Self*

“*Más allá de la razón* realmente lleva *Getting to YES* al siguiente nivel, integrando la sofisticación emocional en el enfoque canónico... Mientras que el primer libro nos enseñó a crear valor frente a la montaña emocional que es cualquier negociación, el nuevo libro [*Más allá de la razón*] nos enseñó cómo *cambiar* la montaña rusa en un viaje dominical, al menos en un viaje más predecible”. -*Negotiation Journal*

PENGUIN BOOKS

MÁS ALLÁ DE LA RAZÓN

Roger Fisher enseña negociación en la Facultad de Derecho de Harvard, donde es profesor emérito de Derecho Williston y director del Proyecto de Negociación de Harvard. Ha pasado los últimos cuarenta años estudiando, escribiendo y enseñando sobre negociación. Desarrolló el concepto de negociación basada en intereses y ha sido consultor sobre diferencias que van desde disputas comerciales hasta conflictos internacionales. Asesoró a los gobiernos iraní y estadounidense en sus negociaciones para la liberación de los diplomáticos estadounidenses retenidos como rehenes en Teherán. Ayudó a diseñar el proceso utilizado por el presidente Carter en las exitosas negociaciones de Camp David entre el presidente Sadat de Egipto y el primer ministro Begin de Israel. En Sudáfrica, entrenó al gabinete blanco y al Comité de Negociación del Congreso Nacional Africano antes de las conversaciones constitucionales que condujeron al fin del apartheid. Asesoró a tres de los cinco países centroamericanos sobre un plan de paz regional antes del Tratado de Ecuador en un proceso de negociación que ayudó a poner fin a una disputa fronteriza de larga data entre Ecuador y Perú. Continúa su interés activo de trabajar en temas de este tipo.

Daniel Shapiro, Ph. D., director asociado del Proyecto de Negociación de Harvard, forma parte de la facultad de Derecho de Harvard y del departamento de psiquiatría de la Facultad de Medicina de Harvard/Hospital McLean. Es doctor en psicología clínica y se especializa en psicología de la negociación. Dirige la Iniciativa de Negociación Internacional, un proyecto con sede en Harvard que desarrolla estrategias psicológicamente enfocadas para reducir la violencia etnopolítica. Ha formado parte de la facultad de la Sloan School of Management del Instituto Tecnológico de Massachusetts y enseña negociación a ejecutivos corporativos y diplomáticos. Tiene una amplia experiencia internacional, incluida la formación de parlamentarios serbios, negociadores de Oriente Medio, políticos macedonios y

altos funcionarios estadounidenses. Durante la guerra en Bosnia, imparte formación en gestión de conflictos en Croacia y Serbia. A través de la financiación de las Fundación Soros, desarrolló un programa de gestión de conflictos que ahora llega a casi un millón de personas en veintiocho países.

- Visite nuestro sitio web en www.beyond-reason.net para obtener noticias y reseñas; un gráfico gratuito para ayudarle a prepararse para sus negociaciones; formas prácticas de aprender más; y recursos para ayudarlo a enseñar las ideas de *Más allá de la razón* estudiantes, clientes u otras personas.
- Para ponerse en contacto con los autores con preguntas, comentarios y consultas sobre conferencias o consultas personales, envíenos un correo electrónico a rogeranddan@beyond-reason.net.
- Para obtener más información sobre el Proyecto de Negociación de Harvard, visite www.pon.harvard.edu/hnp.

PENGUIN BOOKS

Publicado por Penguin Group

Penguin Group (USA) Inc., 375 Hudson Street, New York, New York 10014, U.S.A.

Penguin Group (Canada), 90 Eglinton Avenue East, Suite 700, Toronto, Ontario, Canada
M4P 2Y3 (una división de Pearson Penguin Canada Inc.)

Penguin Books Ltd, 80 Strand, London WC2R 0RL, England

Penguin Ireland, 25 St Stephen's Green, Dublin 2, Ireland (una división de Penguin Books
Ltd)

Penguin Group (Australia), 250 Camberwell Road, Camberwell, Victoria 3124, Australia
(una división de Pearson Australia Group Pty Ltd)

Penguin Books India Pvt Ltd, 11 Community Centre, Panchsheel Park, New Delhi - 110 017,
India

Penguin Group (NZ), cnr Airborne and Rosedale Roads, Albany, Auckland 1310, New
Zealand (una división de Pearson New Zealand Ltd)

Penguin Books (South Africa) (Pty) Ltd, 24 Sturdee Avenue, Rosebank, Johannesburg 2196,
South Africa

Penguin Books Ltd, domicilio social:

80 Strand, London WC2R 0RL, England

Publicado por primera vez en los Estados Unidos de América por Viking Penguin, miembro
de Penguin Group (USA) Inc. 2005

Publicado en Penguin Books 2006

Copyright © Roger Fisher y Daniel L. Shapiro, 2005

Todos los derechos reservados

LA BIBLIOTECA DEL CONGRESO HA CATALOGADO LA EDICIÓN DE TAPA DURA
DE LA SIGUIENTE MANERA:

Fisher, Roger.

Más allá de la razón: Usas las emociones mientras negocias / Roger Fisher y Daniel Shapiro.

p. cm.

ISBN: 978-1-101-21887-7

1. Negociación. 2. Emociones. I. Shapiro, Daniel. II. Título.

BF637.N4F55 2005

302.3-dc22 2005042274

Excepto en los Estados Unidos de América, este libro se vende sujeto a la condición de que no será, por medio de comercio o de otro modo, prestado, revendido, alquilado o distribuido de otro modo sin el consentimiento previo del editor en cualquier forma de encuadernación o cubierta que no sea aquella en la que se publica y sin que se imponga una condición similar, incluida esta condición, al comprador posterior.

El escaneo, la carga y la distribución de este libro a través de Internet o por cualquier otro medio sin el permiso del editor es ilegal y está penado por la ley. Compre solo ediciones electrónicas autorizadas y no participe ni fomente la piratería electrónica de materiales protegidos por derechos de autor. Se agradece su apoyo a los derechos de autor.

Versión 3

Para Carrie y Mia

CON MUCHO AMOR

(y otras emociones positivas)

Contenido

Introducción

I. EL PANORAMA GENERAL

1. *Las emociones son poderosas, siempre están presentes, y son difíciles de manejar*
2. *Aborda la preocupación, no la emoción*

II. TOMA LA INICIATIVA

3. **Expresar reconocimiento**

Encontrar mérito en lo que los demás piensan, sienten o hacen, y demuéstalo

4. **Construir asociación**

Convertir a un adversario en un colega

5. **Respetar la autonomía**

Expande la tuya (y no afectes la de ellos)

6. **Reconocer el estatus**

Reconocer la alta posición donde se merezca

7. **Elija un rol de cumplimiento**

y seleccione las actividades que contiene

III. ALGUNOS CONSEJOS ADICIONALES

8. **En las emociones negativas fuertes**

Estas ocurren. Esté preparado.

9. **Sobre estar preparado**

Prepárese sobre el proceso, la sustancia y la emoción

10. **Sobre el uso de estas ideas en el “mundo real”**

Un relato personal de Jamil Mahuad, ex presidente de Ecuador

IV. CONCLUSIÓN

V. ASUNTO FINAL

Siete elementos de la negociación

Glosario

Obras consultadas

Agradecimientos

Tabla analítica de contenidos

Introducción

No podemos parar de tener emociones tanto como no podemos parar de tener pensamientos. El desafío es aprender a estimular emociones que pueden ser útiles con quienes negociamos y también para nosotros mismos.

Todos negociamos cada día, ya sea sobre dónde ir a cenar, cuánto pagar por una bicicleta de segunda mano o cuándo despedir a un empleado. Y tenemos emociones todo el tiempo. Pueden ser emociones positivas como la alegría o la satisfacción, o emociones negativas como la ira, la frustración y la culpa.

Cuando negocias con otros, ¿cómo debes lidiar con estas emociones, tanto las suyas como las tuyas? Por mucho que intentes ignorar tus emociones, estas no desaparecerán. Pueden ser distractores, generar dolor, o ser la causa de un acuerdo fallido. También pueden desviar tu atención de un problema importante que debería resolverse rápidamente. Y, sin embargo, mientras negocias formal o informalmente, tienes demasiado en que pensar para estudiar cada emoción que tú y los demás puedan estar sintiendo y decidir que hacer al respecto. Es difícil manejar las mismas emociones que te afectan.

Más allá de la razón ofrece una forma de lidiar con este problema. Aprenderás una estrategia para generar emociones positivas y lidiar con las negativas. Ya no estarás a merced de tus propias emociones o de las de los demás. Tus negociaciones serán más cómodas y más efectivas. Esta estrategia es lo suficientemente poderosa como para usarla en sus negociaciones más difíciles, ya sea con un colega difícil, un negociador duro o su cónyuge.

Debido a que *Más allá de la razón* trata sobre las emociones, nosotros (Roger y Dan) hemos agregado una dimensión personal a nuestra escritura. Hemos incluido una serie de ejemplos extraídos de nuestra vida personal, así como de nuestra participación durante muchos años en el campo de la negociación. Cada uno de nosotros ha desarrollado una teoría de negociación y ha entrenado a personas de todos los ámbitos de la vida, desde negociadores

del Medio Oriente hasta parejas matrimoniales, ejecutivos de negocios y estudiantes universitarios.

Este libro es un producto de nuestros aprendizajes personales y profesionales. Se basa en *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*, del que Roger es co autor y se ha convertido en la base del proceso ampliamente utilizado de negociación basada en intereses. Este proceso sugiere que los negociadores obtienen los mejores resultados si comprenden los intereses de los demás y trabajan juntos para producir un acuerdo que satisfaga esos intereses de la mejor manera posible. (Véase *Seven Elements of Negotiation* en la página 232 para más detalles.) Muchos han comentado que, aunque el consejo de *Getting to YES* es poderoso, no dedica mucho tiempo a abordar la cuestión de cómo manejar las emociones y los problemas de relación en nuestras negociaciones más difíciles. Este es nuestro intento de indagar en esas preguntas.

Este libro no habría sido posible si no fuera por el difunto profesor Jerome D. Frank, quien nos presentó a los dos. Su intuición le sugirió que podría haber una sinergia entre “un negociador interesado en la psicología” y “un psicólogo interesado en la negociación”. Tenía razón, y estamos en deuda con él.

Hemos trabajado juntos durante los últimos cinco años en este libro. Nos ha llevado mucho más tiempo de lo que cualquiera de nosotros hubiera predicho, en parte porque hemos disfrutado mucho de pasar tiempo hablando juntos y aprendiendo uno del otro. Ahora entendemos mucho más sobre las emociones en la negociación que la suma total de nuestro conocimiento de hace unos años.

En este libro, compartiremos parte de la emoción de estas ideas con ustedes, los lectores.

I

El panorama general

CAPÍTULO 1

Las emociones son poderosas, siempre están presentes, y son difíciles de manejar

Un cliente potencial amenaza con retirarse de un acuerdo justo antes de que se firme el documento final. El concesionario que le vendió un automóvil nuevo dice que los problemas del motor no están cubiertos por la garantía. Tu hija de once años anuncia que de ninguna manera usará un abrigo para ir a la escuela en una mañana fría de febrero.

En momentos como estos, cuando la presión arterial aumenta o la ansiedad se apodera de ti, los consejos racionales sobre como negociar parecen irrelevantes. Por muy constructivo y razonable que te guste ser, es posible que te encuentres diciendo cosas como:

“No me hagas esto. Si no aceptas este acuerdo, me quedo sin trabajo.”

“¿Qué clase de garantía corrupta es esta? Arregla el motor o nos vemos en los tribunales.”

“Jovencita, lleva un abrigo te guste o no. ¡Póntelo!”

O tal vez no expreses tus emociones en el momento, pero dejas que te carcoman durante el resto del día. Si tu jefe te pregunta para trabajar todo el fin de semana para terminar algo que no consiguió finalizar, ¿dices que está bien, pero pasas el fin de semana enojado mientras consideras renunciar? Ya sea que hables o no, tus emociones pueden tomar el control. Es posible que actúes de maneras que pongan en peligro llegar a un acuerdo, que dañen una relación o que simplemente te cuesten mucho.

La negociación involucra tanto a la razón como a la emoción. En este libro ofrecemos consejos para lidiar con las emociones. La negociación es más que un argumento racional. Los seres humanos no somos computadoras. Además de sus intereses personales, usted es

parte de la negociación. Tus emociones están ahí, y estarán involucradas. Lo mismo ocurrirá con las emociones de los demás.

¿QUÉ ES UNA EMOCIÓN?

Los psicólogos Fehr y Russell señalan que “todo el mundo sabe lo que es una emoción, hasta que se le pide que de una definición. Entonces, al parecer, nadie lo sabe”. Cómo usamos el término, una emoción es una experiencia sentida. Sientes una emoción; No solo lo piensas. Cuando alguien dice o hace algo que es personalmente significativo para ti, tus emociones responden, generalmente junto con pensamientos asociados, cambios fisiológicos y el deseo de hacer algo. Si un colega más joven te dice que tomes notas en una reunión, es posible que te sientas enojado y pienses: “¿Quién es él para decirme que hacer?” Tu fisiología cambia a medida que aumenta tu presión arterial y sientes el deseo de querer insultarlo.

Las emociones pueden ser positivas o negativas. Una emoción positiva se siente personalmente edificante. Ya sea orgullo, esperanza o alivio, una emoción positiva se siente bien. En una negociación, una emoción positiva hacia la otra persona es probable que construya una buena conexión, una relación marcada por la buena voluntad, la comprensión y la sensación de estar “en sintonía”. Por el contrario, la ira, la frustración y otras emociones negativas se sienten personalmente angustiantes y es menos probable que establezca una buena relación.¹

Este libro se centra en cómo puedes utilizar las emociones positivas para ayudarte a llegar a un acuerdo sabio. En este capítulo, describimos los principales obstáculos que podrías enfrentar al lidiar con las emociones, tanto las tuyas como las de los demás. Los capítulos siguientes le brindan un marco práctico para superar estos obstáculos. El marco no requiere que reveles tus emociones más profundas o que manipules a los demás. En cambio, le proporciona ideas prácticas para lidiar con las emociones. Puede comenzar a usar el marco de forma inmediata.

LAS EMOCIONES PUEDEN SER OBSTÁCULOS PARA LA NEGOCIACIÓN

Ninguno de nosotros se libra de la realidad de las emociones. Pueden arruinar cualquier posibilidad de un acuerdo sabio. Pueden convertir una relación amistosa en una disputa duradera en la que todos salen lastimados. Y pueden amargar las esperanzas de un acuerdo justo. ¿Qué hace que las emociones sean tan preocupantes?

Pueden desviar la atención de cuestiones sustantivas. Si usted o la otra persona se molesta, cada uno de ustedes tendrá que lidiar con la molestia de las emociones. ¿Deberías salir furioso de la habitación? ¿Pedir disculpas? ¿Sentarse en silencio y echar humo? Tu atención pasa de llegar a un acuerdo satisfactorio a protegerte a ti mismo o atacar al otro.

Pueden dañar una relación. Las emociones desenfrenadas pueden ser deseables al enamorarse. Pero en una negociación, reducen su capacidad de actuar sabiamente. Las emociones fuertes pueden eclipsar tu pensamiento, dejándote en riesgo de dañar tu relación. Con ira, puede interrumpir los comentarios prolijos de un colega que estaba a punto de sugerir un acuerdo viable para ambos. Y con resentimiento, puede tomar represalias permaneciendo en silencio la próxima vez que necesites su apoyo.

Pueden ser utilizados para tener poder sobre ti. Si te estremeces ante la propuesta de otro negociador o dudas antes de contarle² tus intereses, estas reacciones observables ofrecen pistas sobre tus “verdaderas” preocupaciones y vulnerabilidades. Los observadores cuidadosos de tu reacción emocional pueden aprender cuánto valoras las propuestas, los problemas y tu relación con ellos. Pueden usar esa información para ejercer poder sobre ti.

Si esos son posibles resultados de las emociones, no es sorprendente que a menudo se aconseje a un negociador que los evite por completo.

LAS EMOCIONES PUEDEN SER UNA GRAN HERRAMIENTA

Aunque a menudo se piensa que las emociones son obstáculos para una negociación, y ciertamente pueden serlo, también pueden ser una gran herramienta. Pueden ayudarnos a

lograr nuestro propósito de negociación, ya sea para encontrar formas creativas de satisfacer intereses o para mejorar una relación difícil. El presidente Carter utilizó el poder de las emociones durante las históricas negociaciones de paz entre Israel y Egipto. Invitó al primer ministro de Israel, Menachim Begin, y al presidente de Egipto, Anwar Sadat, a Camp David. Su objetivo era ayudar a los dos líderes a negociar un acuerdo de paz. Después de trece largos días, el proceso de negociación se estaba rompiendo. Los israelíes veían pocas posibilidades de llegar a un acuerdo.

Para entonces, Carter había invertido mucho tiempo y energía en el proceso de paz. Fácilmente podría haber expresado su frustración, tal vez acercándose a Begin con una advertencia para que aceptara su última propuesta “o de lo contrario”. Pero un enfoque adverso podría haber hecho que Begin abandonara por completo el proceso de negociación. También habría corrido el riesgo de dañar la relación personal entre los dos líderes.

En cambio, Carter hizo un gesto que tuvo un impacto emocional significativo. Begin había pedido fotos autografiadas de Carter, Sadat y el mismo para dárselas a sus nietos. Carter personalizó cada imagen con el nombre de un nieto de Begin. Durante el estancamiento de las conversaciones, Carter le entregó a Begin las fotografías. Begin vio el nombre de su nieta en la fotografía superior y pronunció su nombre en voz alta. Le temblaron los labios. Revisó las fotografías y dijo el nombre de cada nieto. Él y Carter hablaban en voz baja de sus nietos y la guerra. Este fue un punto de inflexión en la negociación. Más tarde ese mismo día, Begin, Sadat y Carter firmaron el Acuerdo de Camp David.

La discusión abierta entre Carter y Begin no podría haber ocurrido si hubiera una mala relación entre ellos. Begin habló con Carter sobre temas difíciles sin resistirse ni abandonar. El trabajo preliminar de las emociones positivas permitió una conversación no amenazante sobre diferencias serias.

Este trabajo preliminar no “sucedio” de la noche a la mañana. Costó trabajo. Trabajo honesto. Carter y Begin comenzaron a entablar una buena relación en su primera reunión más de un año antes de la negociación. Se reunieron en la Casa Blanca, donde Carter invitó al primer ministro a una discusión abierta y privada sobre el conflicto de Medio Oriente. Meses después, Carter y su esposa invitaron a Begin y a su esposa a una cena privada, donde hablaron sobre sus vidas personales, incluido el asesinato de los padres de Begin y su único hermano en el Holocausto. Más tarde, durante la negociación de Camp David, Carter demostró que estaba velando por el bienestar de cada parte. Por ejemplo, antes de que Begin se reuniera con Sadat por primera vez en Camp David, Carter alertó a Begin de que Sadat presentaría una propuesta agresiva; le advirtió a Begin que no reaccionara de forma exagerada.

Carter no quería que la negociación fracasara, como tampoco Begin o Sadat. Todo el mundo tenía interés en “ganar”. Y las emociones positivas entre Carter y cada líder ayudaron a avanzar en la negociación.

En una negociación internacional o cotidiana, las emociones positivas pueden ser esenciales. Pueden beneficiarte de tres maneras importantes.

Las emociones positivas pueden hacer que sea más fácil satisfacer intereses personales. Las emociones positivas hacia la otra persona reducen el miedo y la sospecha, cambiando tu relación de adversarios a colegas. A medida que trabajas codo a codo en tus problemas, te vuelves menos cauteloso. Puedes probar nuevas ideas sin miedo a que se aprovechen de ti.

Con emociones positivas, estás motivado para hacer más. Las cosas se hacen de manera más eficiente a medida que usted y los demás trabajan juntos y con un mayor compromiso emocional. Está más abierto a escuchar y más abierto a aprender sobre los

intereses de la otra parte, logrando un resultado mutuamente satisfactorio dentro de su alcance. Como resultado, es más probable que su acuerdo sea estable a lo largo del tiempo.

Las emociones positivas pueden mejorar una relación. Las emociones positivas pueden proporcionarte el disfrute intrínseco que proviene de una interacción de persona a persona. Podrías disfrutar de la experiencia de negociar y de los beneficios personales del compañerismo. Puedes hablar cómodamente sin miedo a desviarte por un ataque personal.

Ese mismo compañerismo puede actuar como una red de seguridad. Puede permitirle estar en desacuerdo con los demás, sabiendo que incluso si las cosas se ponen tensas, cada uno de ustedes estará allí mañana para lidiar con las cosas.

Las emociones positivas no tienen por qué aumentar el riesgo de ser usado por otros. Aunque las emociones positivas pueden ayudarte a producir un acuerdo mutuamente satisfactorio, existe el peligro de que puedas sentirte tan cómodo que haces concesiones imprudentes o actúas con exceso de confianza. Nuestro consejo es que no inhibas las emociones positivas, sino que te consultes internamente antes de tomar decisiones. Antes de comprometerse con un acuerdo, verifique que satisfaga sus intereses. Recurre a las normas de equidad. Conozca la alternativa de cada persona a un acuerdo negociado y use esa información sabiamente.

En la tabla 1 se contrasta el efecto de las emociones positivas y negativas en una negociación. Esta tabla ilustra el efecto de las emociones en siete elementos clave del proceso de negociación que se describen en la página 232.

LIDIAR CON LAS EMOCIONES: TRES ENFOQUES QUE NO FUNCIONAN

A pesar de saber que las emociones pueden dañar o ayudar a una negociación, todavía tenemos poca orientación sobre cómo lidiar con ellas. ¿Cómo podemos cosechar sus beneficios? A veces se sugiere que los negociadores: Dejen de tener emociones; ignorarlos; o tratar directamente con ellos. Ninguna de esas sugerencias ayuda.

¿Dejar de tener emociones? No puedes.

No puedes dejar de tener emociones más de lo que puedes dejar de tener pensamientos. En todo momento estás sintiendo algún grado de felicidad o tristeza, entusiasmo o frustración, aislamiento o compromiso, dolor o placer. No puedes encender y apagar las emociones como un interruptor de luz.

Tabla 1

Algunos efectos frecuentes de las emociones

Elementos de la negociación	Emociones negativas tienden a fomentar:	Emociones positivas tienden a fomentar:
Relaciones	Una relación tensa llena de desconfianza.	Una relación de trabajo cooperativo.
Comunicación	Comunicación limitada y conflictiva.	Comunicación abierta, fácil y bidireccional.
Intereses	Ignorar los intereses; aferrarse a una exigencia extrema; conceder obstinadamente si es que lo hace.	Escuchar y aprender sobre las preocupaciones y deseos de los demás.
Opciones	Dos opciones: nuestra posición o la suya. Dudas de que las opciones para el beneficio mutuo son posibles.	Crear una gran cantidad de opciones posibles que podrían acomodar algunos intereses de cada uno. Optimismo de que con trabajo duro se pueden crear opciones mutuamente beneficiosas.
Legitimidad	Una batalla de voluntades sobre por qué nosotros tenemos razón y ellos están equivocados. Miedo a ser “tomado”.	Uso de criterios que pueden ser persuasivos para ambos por qué una opción es más justa que otra. Un sentido de justicia.
BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)	Alejarse de un posible acuerdo incluso si nuestro BATNA es peor.	Compromiso con lo mejor que podamos obtener, siempre y cuando sea mejor

		que nuestros compromisos BATNA.
Compromisos	Ausencia de acuerdo, o compromisos que sean poco claros o inviables.	Obligaciones bien redactadas que sean claras, operativas y realistas.
	Arrepentimiento por haber hecho (o no hacer) el acuerdo.	Satisfacción, apoyo y defensa del acuerdo.

Nota. Esta tabla muestra el efecto de las emociones en siete elementos clave del proceso de negociación, de igual forma contrasta el efecto de las emociones positivas y negativas en una negociación.

Consideremos la experiencia de “Michele”, una investigadora a la que le acaban de ofrecer un trabajo en una gran empresa farmacéutica. Al principio estaba entusiasmada con su compensación, hasta que descubrió que a otros dos empleados recientes se les habían ofrecido salarios iniciales más altos. Estaba molesta y confundida. Desde su punto de vista, sus calificaciones eclipsaban con creces las de ellos.

Michele decidió negociar un salario más alto. Cuando se le preguntó cuál era su estrategia de negociación, dijo: “Planeo negociar ‘racionalmente’. No voy a dejar que las emociones entren en nuestra conversación. Solo quiero ‘hablar de números’.” Trató de persuadir a la ejecutiva de la compañía que si otros de igual calibre recibían un salario más alto, ella merecía una compensación similar. Buen enfoque basado en principios. Desafortunadamente, la negociación no salió bien. Sus emociones no se detuvieron durante la negociación, a pesar de que presumía que las tenía bajo control.

Como recuerda Michele: “El tono de mi voz era más abrasivo de lo habitual. No quería que fuera así. Pero así fue. Me molestó que la compañía estuviera tratando de contratarme por menos dinero que las otras dos nuevas contrataciones. El negociador de la empresa interpretó mis declaraciones como exigencias. Me sorprendió cuando el negociador dijo que se negaba a que le torcieran el brazo para que le diera un aumento de sueldo a

alguien, y mucho menos a un nuevo empleado. No estaba tratando de obligarlo a un aumento de salario. Pero mis emociones simplemente no se apagaron de la manera que esperaba”.

En la mayoría de las circunstancias, los negociadores serían tontos si apagaran las emociones, incluso si pudieran. Detener las emociones haría que tu trabajo fuera más difícil, no más fácil. Las emociones te transmiten información sobre la importancia relativa de tus preocupaciones. Te enfocan en aquellas cosas que te importan personalmente, como el respeto o la seguridad laboral. También aprendes lo que es importante para la otra parte. Si la otra persona comunica un interés con gran entusiasmo, podrías asumir que ese interés es importante. En lugar de pasar días tratando de comprender los intereses y prioridades de la otra parte, puede ahorrar tiempo y energía aprendiendo lo que pueda de sus emociones.

¿Ignorar las emociones? No funcionará

Si ignoras tus emociones puede ser peligroso para ti. Las emociones siempre están presentes y, a menudo, afectan tu vida. Puedes tratar de ignorarlos, pero ellos no te ignorarán a ti. En una negociación, es posible que solo seas consciente marginalmente de las formas importantes en que las emociones influyen en tu cuerpo, tu pensamiento y tu comportamiento.

Las emociones afectan a tu cuerpo. Las emociones pueden tener un impacto inmediato en tu fisiología, haciendo que transpires, te sonrojes, te rías o sientas mariposas en el estómago. Después de sentir una emoción, puedes tratar de controlar la expresión de esa emoción. Es posible que te contengas de una sonrisa de emoción o de llorar de decepción. Pero tu cuerpo aún experimenta cambios fisiológicos. Y reprimir la emoción tiene un costo. Una emoción reprimida continúa afectando tu cuerpo. Ya sea que una emoción sea negativa o positiva, el estrés puede distraerte. Tratar de reprimir esa emoción puede hacer que sea más difícil concentrarse en cuestiones importantes.

Las emociones afectan tus pensamientos. Cuando sientes decepción o ira, tu cabeza se obstruye con pensamientos negativos. Puedes criticarte a ti mismo o culpar a los demás. Los pensamientos negativos desplazan el espacio en el cerebro para aprender, pensar y recordar. De hecho, algunos negociadores se ven tan envueltos en sus propias emociones y pensamientos negativos que no logran escuchar a su contraparte hacer una concesión importante.

Cuando sientes emociones positivas, por el contrario, tus pensamientos a menudo se centran en lo que es correcto sobre ti, los demás o las ideas. Con poca ansiedad de que se aprovecharán de ti, tu pensamiento se vuelve más abierto, creativo y flexible. Te inclinas a no rechazar ideas, sino a inventar opciones viables.

Las emociones afectan tu comportamiento. Prácticamente todas las emociones que sientes te motivan a actuar. Si eres exuberante, es posible que sientas un impulso físico de abrazar a todos. Si estás enojado, es posible que tengas ganas de golpearlos.

Por lo general, puedes detenerte antes de realizar una acción lamentable. Sin embargo, cuando sientes una emoción fuerte, el pensamiento cuidadoso se queda atrás y es posible que te sientas impotente ante tu emoción. En esos momentos, tu capacidad para censurar tus pensamientos o reflexionar sobre posibles acciones está muy limitada. Es posible que te encuentres diciendo o haciendo cosas de las que luego te arrepientas.

¿Lidiar directamente con las emociones? Una tarea complicada.

A menudo se aconseja a los negociadores que tomen conciencia de las emociones -tanto las propias como las de los demás- y que se ocupen directamente de ellas. Algunas personas son naturalmente talentosas para lidiar directamente con las emociones, y la mayoría puede mejorar su habilidad. Si un negociador se enoja habitualmente, por ejemplo, puede aprender habilidades útiles para reconocer y manejar ese enojo.

Sin embargo, incluso para un psicólogo o psiquiatra entrenado, es una propuesta desalentadora tratar directamente con cada emoción tal como sucede en uno mismo y en los demás. Y tratar de lidiar directamente con las emociones es particularmente desafiante cuando se negocia, donde también debe dedicar tiempo a pensar en los diferentes puntos de vista de cada persona sobre cuestiones importantes y el proceso para trabajar juntos. Se puede sentir como si estuvieras tratando de andar en bicicleta mientras haces malabares y hablas por teléfono celular.

Lidiar directamente con cada emoción a medida que sucede te mantendrá muy ocupado. A medida que negocias, tendrías que buscar evidencia de emociones en ti mismo y en los demás. ¿Estás sudando? ¿Están cruzados de brazos? Tendrías que inferir las muchas emociones específicas que tienen lugar en ti y en ellos. (Revise la lista de palabras de emociones en la tabla 2 en la página 31 y piense cuánto tiempo se tarda simplemente en leer esa lista, y mucho menos en identificar correctamente qué emociones están sintiendo usted y los demás). Tendría que hacer conjeturas informadas sobre las causas aparentes, que pueden ser múltiples y poco claras. ¿La otra persona está molesta por algo que dijiste, o por una pelea con un miembro de su familia esta mañana?

Tendría que decidir como comportarte, luego comportarte de esa manera y luego notar el impacto emocional de ese comportamiento en ti mismo y en la otra persona. Si las emociones resultantes son negativas y fuertes, existe un gran riesgo de que las emociones de cada persona se intensifiquen rápidamente.

Tabla 2

Palabras de emociones

Emociones positivas	Emociones negativas
Emocionado	Culpable
Alegre	Deshonrado
Entretenido	Humillado

Entusiasta	Avergonzado
Animado	Arrepentido
Jovial	
Encantado	Envidioso
Extasiado	Celoso
	Disgustado
Orgullosa	Resentido
Gratificado	Menospreciado
Feliz	
Jubiloso	Impaciente
Impresionado	Irritado
Dichoso	Enojado
Eufórico	Furioso
	Iracundo
Aliviado	
Reconfortado	Intimidado
Contento	Preocupado
Relajado	Sorprendido
Paciente	Temeroso
Tranquilo	Pánico
Calmado	Horrorizado
Esperanzado	Triste
Asombrado	Desesperanzado
Maravillado	Miserable
	Devastado

Nota. Esta tabla enumera una lista de palabras de emociones que le puede ayudar a identificar qué emociones está sintiendo usted y los demás en medio de una negociación.

Las emociones suelen ser contagiosas. Incluso si tus emociones cambian de frustración a interés activo, es probable que la otra persona siga reaccionando a tu comportamiento indignado de hace unos minutos. El impacto de una emoción negativa persiste mucho después de que haya pasado. Cuanto más fuerte y molesta es la emoción, mayor será el riesgo de que ambos pierdan el control.

Así surge la pregunta a la que se dirige este libro: ¿Cómo debe un negociador lidiar con las emociones interactuantes, importantes y siempre cambiantes de cada parte? Dado que no se puede esperar de manera realista que observemos, comprendamos y tratemos directamente con estas emociones a medida que ocurren, ¿debemos simplemente reaccionar lo mejor que podamos?

UNA ALTERNATIVA: CENTRARSE EN LAS PREOCUPACIONES FUNDAMENTALES

Este libro ofrece a los negociadores, y eso significa a todos, un marco poderoso para lidiar con las emociones. Ya sea que reconozcas o no las emociones, tendrán un impacto en tu negociación. Como los siguientes capítulos sugieren, usted puede evitar reaccionar a decenas de emociones que cambian constantemente y dirigir su atención a cinco preocupaciones centrales que son responsables de muchas, si no la mayoría, de las emociones en una negociación. Estas preocupaciones centrales se encuentran en el corazón de muchos desafíos emocionales cuando se negocia. En lugar de sentirte impotente frente a las emociones, podrás estimular las emociones positivas y superar las negativas.

CAPÍTULO 2

Aborda la preocupación, no la emoción

En lugar de quedar atrapado en cada emoción que usted y los demás sientan, dirija su atención a lo que genera estas emociones. Las preocupaciones centrales son los deseos humanos que son importantes para casi todos en prácticamente todas las negociaciones. Aunque a menudo se manifiestan en el plano táctico, no por ello son menos reales que nuestros intereses tangibles. Incluso los negociadores experimentados a menudo no son conscientes de las muchas formas en que estas preocupaciones motivan sus decisiones.

Las preocupaciones centrales te ofrecen un marco poderoso para lidiar con las emociones sin sentirte abrumado por ellas. Este capítulo proporciona una descripción general de cómo usarlos.

CINCO PREOCUPACIONES BÁSICAS ESTIMULAN MUCHAS EMOCIONES

Cinco preocupaciones estimulan, para bien o para mal, una gran cantidad de emociones que surgen en una negociación. Estas preocupaciones centrales son el reconocimiento, la asociación, la autonomía, el estatus y el rol.

Cuando lidias eficazmente con estas preocupaciones, puedes estimular emociones positivas tanto en ti mismo como en los demás. Porque cada uno tiene estas preocupaciones, puede utilizarlas de inmediato para estimular emociones positivas. Esto es cierto incluso si estás conociendo a alguien por primera vez. Cosechas los beneficios de las emociones positivas sin tener que observar, etiquetar y diagnosticar las puntuaciones de las emociones en constante cambio en ti mismo y en los demás.

Obviamente, los sentimientos poderosos pueden ser estimulados por el hambre, la sed, la falta de sueño o el dolor físico. Las preocupaciones centrales, sin embargo, se centran en su relación con los demás. Como se ilustra en la Tabla 3, cada preocupación central tiene que ver con cómo te ves a ti mismo en relación con los demás o como ellos se ven a sí mismos en relación contigo.

Estas cinco preocupaciones básicas no son completamente distintas entre sí. Se mezclan y se fusionan. Pero cada uno tiene su propia contribución especial en la estimulación de las emociones. En conjunto, estas preocupaciones describen de manera más completa el contenido emocional de una negociación que cualquier otra cuestión básica. Las preocupaciones centrales son análogas a los instrumentos que participan en el Quinteto de Mozart para piano y vientos. No hay bordes afilados que dividan la contribución del piano, el oboe, el clarinete, el fagot o la trompeta. Pero juntos, los cinco instrumentos capturan más plenamente el tono y el ritmo de la música que cualquier instrumento individual.

Queremos que cada una de las preocupaciones fundamentales no se satisfaga de manera excesiva ni mínima, sino en la medida adecuada. Se pueden utilizar tres estándares

para medir si nuestras preocupaciones se tratan adecuadamente. Sentimos que los demás están tratando nuestras preocupaciones de maneras que son:

- *¿Justo?* El trato justo es coherente con la costumbre, la ley, la práctica organizacional y las expectativas de la comunidad. Nos sentimos tratados de la misma manera como otras personas que se encuentran en circunstancias similares o comparables.
- *¿Honesto?* El trato honesto significa que lo que se nos dice es verdad. Puede que no tengamos derecho a saberlo todo, pero no queremos ser engañados. Cuando la otra persona aborda honestamente nuestras preocupaciones, su intención no es engañarnos. Comunican lo que automáticamente experimentan o saben.
- *¿Coherente con las circunstancias actuales?* Tal vez no sea razonable esperar que todas nuestras preocupaciones se satisfagan en todas las circunstancias. Las normas cambian a medida que nos enfrentamos a asuntos cotidianos o a una crisis. El tratamiento adecuado suele ser coherente con estas normas cambiantes.

Tabla 3

Cinco preocupaciones fundamentales

Preocupaciones centrales	La preocupación se ignora cuando...	La preocupación se satisface cuando...
Reconocimiento	Sus pensamientos, sentimientos o acciones se devalúan.	Tus pensamientos, sentimientos y acciones son reconocidos como si tuvieran importancia.
Asociación	Se le trata como a un adversario y se le mantiene a distancia.	Te tratan como a un colega.
Autonomía	Se ve afectada su libertad para tomar decisiones.	Los demás respetan tu libertad para decidir asuntos importantes.
Estatus	Su posición relativa es tratada como inferior a la de los demás.	Se le da pleno reconocimiento a la posición que merece.

Rol	Su rol actual y sus actividades no son personalmente satisfactorias.	Defines tu rol y tus actividades de tal manera que las encuentres satisfactorias.
------------	--	---

Tabla. Esta tabla enumera las cinco preocupaciones fundamentales donde cada preocupación central tiene que ver con cómo te ves a ti mismo en relación con los demás o como ellos se ven a sí mismos en relación contigo.

La diferencia entre que se ignore o se cumpla una preocupación central puede ser tan importante como tener la nariz bajo el agua o por encima de ella. Si, por ejemplo, no eres apreciado, puedes sentirte como si te estuvieras ahogando, solo, ignorado e incapaz de respirar. Tus emociones responden y eres propenso a un mal comportamiento. Por otro lado, si te sientes apreciado, es como si estuvieras nadando con la cabeza fuera del agua. Puedes respirar con facilidad, mirar a su alrededor y es libre de decidir que hacer y a dónde ir. Tus emociones positivas están ahí contigo y, como resultado, eres propenso a cooperar, a pensar creativamente y a ser digno de confianza. (Véase la Tabla 4 en la página 37)

USA LAS PREOCUPACIONES CENTRALES COMO UNA LENTE Y COMO UNA PALANCA

El poder de las preocupaciones centrales proviene del hecho de que se puedan usar como una lente para comprender la experiencia emocional de cada parte y como una palanca para estimular emociones positivas en ti mismo y en los demás.

Como una lente para ver una situación con mayor claridad y poder diagnosticarla

Las preocupaciones centrales se pueden utilizar como una lente para ayudarte a preparar, llevar a cabo y revisar la dimensión emocional de tu negociación.

Preparándose para su negociación. Puedes usar las preocupaciones principales como una lista de verificación de áreas sensibles que debes buscar en ti mismo y en los demás. ¿De

qué maneras podrían los demás ser sensibles a lo que usted dice o deja de decir acerca de su condición? ¿Sentirá el negociador principal del otro equipo que su autonomía se ve afectada si se revisa la propuesta actual sin consultarla primero? ¿Sientes que tu sentido de asociación se ha visto ofendido cuando el resto del equipo va a almorzar sin invitarte?

Llevar a cabo la negociación. Ser conscientes de las preocupaciones principales puede ayudarte a ver qué podría estar motivando el comportamiento de una persona. Por ejemplo, es posible que te des cuenta de que el líder del otro equipo no se siente apreciado por las muchas semanas que pasó construyendo apoyo interno para el acuerdo. Con esa conciencia, puede adaptar sus acciones para abordar su preocupación.

La conciencia de sus preocupaciones principales puede desactivar gran parte de la volatilidad de las emociones crecientes. Si la otra parte dice algo que te presiona, querrás evitar perder el control de tu propio comportamiento. En lugar de reaccionar al ataque percibido en tu contra, respira hondo y pregúntate cuál de tus principales preocupaciones está siendo sacudida. ¿El otro negociador está atentando contra tu autonomía? ¿Degrada tu estatus?

Tabla 4

El riesgo de ignorar las preocupaciones fundamentales

Mis principales preocupaciones no son resueltas cuando:	El resultado de esas emociones pueden hacerme sentir:		Cuando esto sucede, soy propenso:
No soy apreciado	Enfadado	Disgustado	Reaccionar negativamente, contrario a mis intereses
	Enfurecido	Rechazado	
Soy tratado como un adversario	Furioso	Enfermo	Tomarme un tiempo para “estar solo”
	Indignado	Resentido	
	Irritado	Despectivo	
Mi autonomía es afectada	Enojado		Pensar rígidamente
	Odioso	Culpable y	
Mi estatus es degradado	Rencoroso	Avergonzado	Actuar decepcionado y ser visto con poca confianza
	Impaciente	Arrepentido	
Mi rol es minimizado y restringido		Humillado	
	Ansioso	Deshonrado	

De pesar	
Temeroso	Triste
Nervioso	Angustiado
Inquieto	Sin esperanzas
Alarmado	Sombrío
	Devastado
Envidioso	Apático
celoso	

El poder de satisfacer las preocupaciones fundamentales

Mis principales preocupaciones son satisfechas cuando:	El resultado de esas emociones pueden hacerme sentir:	Cuando esto sucede, soy propenso:
Soy apreciado	Entusiasta	Afectuoso A ser cooperativo
Soy tratado como un colega	Alegre	Amable
Se reconoce mi libertad para decidir	Placentero	Comprensivo A trabajar con otros
	Divertido	Compasivo
	Extasiado	A ser creativo
	Feliz	Orgulloso
Mi alto estatus es reconocido en el lugar que merece	Contento	Complacido A ser más confiable
	Gozoso	Valiente
	Jubiloso	Calmado
	Reconfortado	Aliviado
Mi rol es satisfactorio, incluye actividades que me convencen de que puedo marcar la diferencia	Encantado	Relajado
	Esperanzado	

Nota. Esta tabla ilustra cómo las emociones positivas están contigo y, como resultado, eres propenso a cooperar, a pensar creativamente y a ser digno de confianza.

Revisando su negociación. Al revisar una reunión, puede usar las preocupaciones principales para ayudarlo a comprender lo que sucedió emocionalmente. Si la discusión se interrumpió porque su colega se retiró furioso de la reunión, puede tomarse un momento para repasar las preocupaciones principales para tratar de averiguar qué pudo haber desencadenado que la otra persona se enojara. Puede utilizar esta información para abordar la situación o para evitar que se repita. Si una reunión salió sorprendentemente bien, las

preocupaciones centrales se pueden usar para comprender que funcionó. Puede desarrollar su propia lista de prácticas recomendadas.

Como una palanca para ayudar a mejorar una situación

Ya sea que sepa o no lo que una persona está sintiendo actualmente y por qué, cada preocupación central se puede usar como una palanca para estimular emociones positivas. Esto suele ser más fácil que identificar cuáles de las muchas emociones negativas se han estimulado y luego determinar qué hacer. Puede decir o hacer cosas que aborden una de las áreas de preocupación central, moviendo a un negociador hacia arriba o hacia abajo en estatus, asociación, autonomía, reconocimiento y rol. El resultado son emociones positivas.

También puedes usar las preocupaciones centrales para cambiar tus propias emociones en una dirección positiva. Tal vez puedas reducir la presión de una gran decisión recordándote a ti mismo que tienes la autonomía para aceptar o rechazar un acuerdo con el otro equipo. O tal vez puedas elevar tus estatus compartiendo con otros un área relevante de conocimiento.

Una gran razón para satisfacer de manera proactiva las preocupaciones principales es evitar las fuertes emociones negativas que podrían generarse si esas preocupaciones no se satisfacen. (La alegría que las personas experimentan cuando respiran no es comparable con la angustia que experimentan cuando se están ahogando).

RESUMEN

Las preocupaciones centrales son los deseos humanos que son importantes para casi todos en prácticamente en todas las negociaciones. En lugar de tratar de lidiar directamente con decenas de emociones cambiantes que te afectan a ti y a los demás, puedes centrar tu atención en cinco preocupaciones centrales: reconocimiento, asociación, autonomía, estatus y rol. Puedes usarlos como palancas para estimular emociones positivas en ti mismo y en los demás. Si tienes tiempo, también puedes usarlos como una lente para comprender qué

preocupación está insatisfecha y para adaptar sus acciones para abordar la preocupación insatisfecha.

Las preocupaciones centrales son lo suficientemente simples como para usarlas de inmediato y lo suficientemente sofisticadas como para utilizarlas en situaciones complejas. Una negociación implica a múltiples partes y a grandes riesgos requiere una comprensión avanzada de las cinco preocupaciones principales.

En los siguientes capítulos se analiza en profundidad cómo utilizar el poder de cada preocupación central como lente para comprender y como palanca para mejorar la negociación.

II

Toma la iniciativa

CAPÍTULO 3

Expresar reconocimiento

*Encuentre mérito en lo que los demás
piensan, sienten o hacen, y demuéstalo*

Hace varios años, Roger estuvo en Tiflis, trabajando con los habitantes de Osetia del Sur y el gobierno de Georgia (una antigua república soviética). En su último día, decidió ir de compras. Mientras caminaba por la calle principal de la ciudad, vio un tallador de madera debajo de una galería, trabajando arduamente tallando una pequeña bandeja. Algunos de sus productos se exhibieron para la venta. Roger se detuvo a mirar. Recuerda la interacción de la siguiente manera:

De todas las mercancías expuestas, la que más me atrajo fue la bandeja en la que estaba trabajando el tallador de madera. Así que le pregunté: “¿Cuánto cuesta la bandeja?”

“Todavía no está terminado”, respondió.

“¿Cuándo estará terminado?” pregunté, sintiendo una pequeña ola de impaciencia.

“En un par de días. Entonces puedes comprarlo”.

“Me gustaría comprarlo ahora, incluso con la talla aun sin terminar. ¿Cuál es el precio si lo compro ahora sin terminar?” (Por supuesto, esperaba un precio con descuento).

“Ahora no está a la venta”, respondió el tallador de madera.

Su brusca respuesta me irritó. Había expresado interés en su obra, estaba dispuesto a comprarla sin terminar, y él no me dio ni un momento de consideración. Sentí el impulso de insultar su trabajo, de insultarlo o simplemente de alejarme. Pero en lugar de eso, respire hondo. Me di cuenta de que me sentía poco apreciado. Faltado al respeto.

Y entonces caí en cuenta. Es probable que el tallador también se sintiera poco apreciado. Mi comportamiento tal vez no había sido mejor que el suyo. No le había expresado ningún reconocimiento ni a él ni a sus opiniones. Es muy posible que sintiera emociones muy parecidas a las mías.

“Si tuviera que vender la bandeja ahora,” dijo el tallador, “el precio tendría que ser más alto.”

“¿Por qué?” pregunte, sorprendido.

Se volvió hacia mí, sonrió y dijo: “Vender la bandeja hoy me privaba del placer de terminarla.”

Ahora sonreí. “Me voy de Tiflis por la mañana. Admiro la bandeja. Admiro tu trabajo. Y ahora, más que nunca, quiero que la bandeja me recuerde al tallador que se enorgullece tanto de su trabajo y de la satisfacción de hacerlo bien.”

Volvió a sonreír, pero no dijo nada.

“En vista de mi necesario viaje” le pregunté, “¿haría usted un favor a un viajero desconocido permitiéndome comprar hoy la bandeja, sin terminar, al mismo precio que tendría si la terminara?”

Después de unos momentos de reflexión, aceptó mi oferta.

AGRADECIMIENTO: UNA PREOCUPACIÓN CENTRAL Y UNA ACCIÓN POLIVALENTE

Así como Roger y el tallador de madera aprendieron, sentirse apreciado es una preocupación importante. Su importancia radica en su impacto en quien es apreciado. Desde los directores ejecutivos de las empresas hasta los maestros de jardín de infantes, los diplomáticos y los trabajadores de la construcción, todos quieren ser apreciados.

Los resultados del reconocimiento son simples y directos. Si no se nos aprecia, nos sentiremos peor. Si se aprecia adecuadamente, nos sentimos mejor. Muestra estima gana en valor, al igual que el mercado de valores se aprecia a medida que gana en valor. Nos volvemos más abiertos a escuchar y más motivados para cooperar.

El reconocimiento no es solo un sustantivo que etiqueta una preocupación: también es una acción. Reconocer es un verbo. El agradecimiento adquiere un valor añadido como preocupación central y como acción estratégica, ya que expresar sinceramente el agradecimiento suele ser la mejor manera de que una persona satisfaga muchas de las preocupaciones fundamentales de otra. Por lo tanto, *reconocer a los demás* puede tomarse como una guía abreviada y polivalente para reclutar emociones útiles en aquellos con quienes negocia.

Si usted y la otra parte se aprecian mutuamente, es más probable que lleguen a un acuerdo sabio sin que ninguna de las partes se sienta poco apreciado. De hecho, te beneficias al ayudar a la otra parte a sentirse apreciada, ya sea que te corresponda o no. Tenderán a

sentirse más cómodos y cooperativos. Y al reconocerlos, es más probable que fomentes su reconocimiento por ti.

OBSTÁCULOS PARA SENTIRSE APRECIADO

En la mayoría de las negociaciones, tres obstáculos principales inhiben los sentimientos mutuos de reconocimiento. En primer lugar, es posible que ninguno de nosotros entienda el punto de vista de la otra parte. Argumentamos nuestra propia perspectiva, pero no aprendemos la suya. A medida que la otra persona habla, nuestra mente se enfoca en las ideas que queremos comunicar. Sin una escucha real, nadie se siente comprendido.

En segundo lugar, si no estamos de acuerdo con lo que la otra persona está diciendo, podemos criticar el mérito de lo que diga o haga. Suponemos que parte del trabajo de un negociador es derribar a la otra parte. Con demasiada frecuencia, escuchamos las debilidades de lo que la otra persona está diciendo, no por el mérito. Sin embargo, todo el mundo ve el mundo a través de una lente única, y nos sentimos devaluados cuando nuestra versión del mundo no se reconoce o se descarta de plano. Si pasamos semanas elaborando una propuesta y la otra parte simplemente la crítica, es probable que nos sintamos desanimados y enojados.

En tercer lugar, cada uno de nosotros puede fallar en comunicar cualquier mérito que veamos en los pensamientos, sentimientos o acciones. Cuando cualquiera de nosotros escucha a la otra persona criticar solo nuestra perspectiva, asumimos que nuestros mensaje y su mérito no fueron escuchados. Terminamos discutiendo con más fuerza o rindiéndonos.

TRES ELEMENTOS PARA EXPRESAR RECONOCIMIENTO

Por lo tanto, expresar reconocimiento requiere más que un simple agradecimiento. Puesto que a menudo fallamos apreciando, necesitamos:

- *Comprender* el punto de vista de los demás;
- *Encontrar mérito* en lo que cada uno de nosotros piensa; siente o hace; y
- *Comunicar* nuestro entendimiento a través de palabras y acciones.

Para reconocer a otra persona, tu primera tarea es entender cómo se ven y se sienten las cosas desde su punto de vista. Sus principales herramientas son su capacidad para escuchar y hacer buenas preguntas.

Entiende su punto de vista

Muchas personas asumen que realmente no puedes entender cómo ven las cosas a menos que lo hayas escuchado directamente de ellos. Si bien eso suele ser cierto, puedes anticipar bastante imaginando cómo te sentirías en sus zapatos. Pero incluso si entiendes su punto de vista, es posible que aún quieran ser escuchados. Esté preparado para escuchar.

Durante una negociación, hay muchas técnicas de escucha activa que puedes utilizar para mejorar tu comprensión de los demás. Vale la pena señalar dos aquí:

Escuche la “música” así como las palabras. El proceso de llegar a comprender no se limita a escuchar palabras específicas que alguien pronuncia. Es importante que el oyente recoja el ambiente que le rodea, que preste atención al estado de ánimo, el carácter, la atmósfera y el tono emocional que ponen las palabras en un contexto.

Al igual que escuchar una canción, no basta con acertar con las palabras. Quieres escuchar lo que acompaña a las palabras, la melodía subyacente. Así como el estruendo de un tambor puede convertir una canción de amor sentimental en un grito de guerra lleno de angustia, el tono puede confirmar las palabras de un negociador o refutarlas, como cuando una persona grita: “¡No estoy enojado!”

Presta atención a los “metamensajes”. A medida que escuches, te darás cuenta de que a veces un mensaje está enterrado dentro de otro. Estos metamensajes no explícitos ocurren todo el tiempo. En una cena, por ejemplo, un anfitrión puede mirar su reloj y decir: “He estado disfrutando tanto que no me he dado cuenta de lo tarde que se ha vuelto”. La mayoría de los invitados captan rápidamente el mensaje de que la fiesta ya ha terminado.

Los metamensajes a menudo sugieren si una persona se siente de apoyo, ambivalente o resistencia a las ideas que se discuten. Una manera fácil de detectar metamensajes es escuchar qué palabra se enfatiza. A pesar de que las siguientes cuatro oraciones se componen de las mismas palabras, cada oración sugiere un significado diferente. Las posibles traducciones están entre paréntesis.

Me gusta esta propuesta. (Pero otros se resisten.)

Me gusta esta propuesta. (Apoyo con entusiasmo esta idea.)

Me gusta *esta* propuesta. (Me gusta esta propuesta más que otras.)

Me gusta esta *propuesta* (A modo de propuesta, no estoy haciendo un compromiso.)

No ignores la ambivalencia o la resistencia. El lenguaje corporal de una persona puede expresar algo muy diferente de lo que comunican las palabras. Al ser consciente de una mezcla de meta-mensajes, puedes reconocer mejor el punto de vista de otra persona.

Encuentra mérito en lo que la otra persona piensa, siente o hace

El segundo elemento de reconocimiento es encontrar mérito. Esto significa que buscamos valor en lo que las otras personas sienten o hacen. Piensa en lo que sucede en la casa. Ya sea que estemos limpiando la cocina, haciendo las camas, cortando el césped o recordando un día especial, si tales esfuerzos pasan desapercibidos o nunca se valoran externamente, nos sentimos decepcionados. La tabla 5 ilustra cómo podríamos encontrar mérito en lo que otra persona piensa, siente o ha hecho y expresa reconocimiento por él.

Cuando los puntos de vista están en conflicto, encuentre mérito en su razonamiento. Incluso si no estás de acuerdo con la postura de la otra persona sobre un tema, puedes reconocer sus razones para ver el mundo como lo hace. Pueden estar motivados por sentimientos fuertes, una creencia apasionada o un argumento persuasivo.

Considera la situación que Roger experimentó mientras representaba al gobierno federal frente a la Corte Suprema de los Estados Unidos. Se puso de pie para exponer sus

argumentos contra el peticionario. Al dar un paso al frente, dijo “El peticionario tiene un caso sólido. He hecho, creo que es más fuerte que la que ha hecho el abogado aquí esta mañana. Si hubiera estado argumentando a favor del peticionario, habría agregado el siguiente punto...”

“¡Señor Fisher!” interrumpió el juez Frankfurter. “*¡Estás aquí por el gobierno!*”

“Si, señoría,” dijo Roger. “Y quiero que la Corte entienda que tenemos una respuesta no solo a los argumentos que ha hecho el peticionario, sino también a otro buen argumento que creo que el peticionario podría hacer. De cualquier manera, su caso no es trivial ni descabellado. Creemos que este tribunal hizo bien en conceder la revisión y considerar este caso en sus méritos, como lo hemos hecho nosotros en el gobierno. A pesar de la solidez de su caso, hemos llegado a la conclusión de que la ley está en su contra por las razones que ahora expondré...”

Roger creía que al expresar honestamente su reconocimiento por los méritos del caso de su oponente, fue un defensor más eficaz del gobierno que si se hubiera enfrentado sosteniendo que los argumentos del peticionario eran absurdos y debían ser desestimados de plano. Habiendo demostrado una comprensión profunda del caso de la otra parte, y respondiéndolo directamente, es probable que su argumento sea más efectivo que si simplemente evitaba su argumento y presentaba su propio argumento. (El gobierno ganó el caso).

Esta forma de expresar su agradecimiento también convenció a los abogados del peticionario de que habían sido escuchados y de que sus argumentos tenían fundamento. Al final del día, el abogado del demandante cruzó la sala del tribunal para ver a Roger, le estrechó la mano y le agradeció por tratar sus argumentos con tanta seriedad.

Tabla 5

Dónde encontrar mérito

Encuentre mérito en lo que otra persona:	Declaración ilustrativa
--	-------------------------

Piensa	
Lógica y razonamiento	“Sus argumentos me parecen persuasivos.”
Puntos de vista	“Aunque no estoy de acuerdo con su conclusión, veo valor en su punto de vista.”
Siente	
Emociones	“Admiro el orgullo que pones en tu trabajo.”
Preocupaciones centrales	“Creo que tiene sentido que no quieras ser excluido de la reunión de mañana.”
Haz	
Acciones	“Valoro lo que haces por aquí.”
Esfuerzo	“Les agradezco que hayan elaborado este primer borrador.”

Nota. Esta tabla muestra cómo podríamos encontrar mérito en lo que otra persona piensa, siente o ha hecho y expresa reconocimiento por él.

Encontrar mérito en el razonamiento de otra persona requiere que realmente veas mérito en él. La sinceridad es crucial. Es tu valoración honesta de la perspectiva de los demás lo que los hace sentir apreciados. Debes expresar que entiendes la base de por que se sienten, piensan o actúan de la manera en que lo hacen. Si bien es posible que tenga dificultades para encontrar valor en lo que dicen o hacen, busque detenidamente e imagine cómo es su experiencia emocional, considerando que preocupaciones pueden estar motivando sus emociones. ***Cuando estés en desacuerdo con los demás, trata de actuar como un mediador.*** El momento más difícil de encontrar mérito en el punto de vista de otra persona es cuando estás discutiendo sobre un tema que puede ser personalmente importante. Escuchar el mérito en el punto de vista de otra persona puede transformar la forma en que escuchas.

Para ello, trata de actuar como un mediador imparcial. Un mediador trabaja para comprender la perspectiva de cada disputante y buscar el valor en ella. En este rol, te abstienes de juzgar qué lado tiene razón o no. En su lugar, tratas de ver el mérito desde la perspectiva de cada lado.

Para adoptar la perspectiva de un mediador, comience por descubrir por qué el punto de vista de la otra persona sobre un tema puede ser personalmente importante y persuasivo para él. ¿Qué creencias y razonamientos subyacen en su punto de vista? Es posible que no esté de acuerdo con su postura sobre el pero aun así se puede encontrar mérito en el razonamiento y las creencias que los llevaron a esa conclusión. Una vez que encuentres mérito, podrás decir:

Entiendo (*tu punto de vista*), y reconocimiento (*tu razonamiento o tus creencias*).

Consideremos el ejemplo de un líder pro-elección que busca mérito en el punto de vista de un líder pro-vida. Probablemente no encontrara valor en la postura del líder de que el aborto debería ser ilegal. Pero ella podría ser capaz de ver mérito en algunas de las razones y creencias que subyacen a esa postura. Podría decir:

Entiendo que usted cree que la vida comienza en la concepción. (*Ella demuestra comprensión.*)

Y con esto como creencia fundamental, puedo ver el valor de tu deseo de proteger a lo que ves como un niño inocente. (*Demuestra que ve mérito en el razonamiento de la otra persona.*)

El reconocimiento no es algo sobre lo que se pueda negociar. De hecho, pierde gran parte de su valor si mi reconocimiento por su punto de vista se condiciona a que usted exprese su reconocimiento por el mío. Si el líder pro-vida pasará por el mismo proceso, encontrando y expresando algún mérito en el razonamiento del líder pro-elección, entonces cada parte se sentiría apreciada. Y ninguna de las dos personas cambia sus creencias básicas sobre el aborto. De hecho, cada líder puede llegar a ser más claro y firme en sus propios puntos de vista. Por lo tanto, al ver el mérito en el razonamiento de la otra parte, los líderes pueden estar en desacuerdo y trabajar juntos simultáneamente. Podrían, por ejemplo, decidir iniciar un proyecto conjunto destinado a reducir los embarazos no deseados.

Puede haber razones persuasivas por las que no estés dispuesto a ver algún mérito en los puntos de vista de otra persona. Hemos encontrado dos. La primera es que hacerlo parece ser contrario a sus creencias religiosas. La segunda es que expresar tal mérito podría ser fácilmente malinterpretado por sus amigos, familiares o electores. Podrían pensar que tu mérito de ver demuestra que estás de acuerdo con puntos de vista con los que, de hecho, no estás de acuerdo.

Comunica tu comprensión

El tercer elemento para expresar agradecimiento es demostrar tu comprensión del mérito que has encontrado. Una vez que entiendas su perspectiva y encuentres mérito, házselo saber. Sus comentarios deben ser adecuados; idóneos; al grano; adecuado a las circunstancias; y, sobre todo, honestos. No hay necesidad de un lenguaje florido. Lo importante es que los pensamientos, sentimientos o acciones de la persona sean reconocidos y comprendidos. Simple y llanamente.

Parece que te preocupa que si vendes tus acciones, tus relaciones con otros miembros de la junta se vean dañadas. *[Demuestras tu comprensión.]*

Agradezco su preocupación, sobre todo teniendo en cuenta que quiere seguir trabajando en esta industria. *[Demuestras que ves mérito en el razonamiento de la otra persona.]*

Para asegurarte de que la otra persona no se ponga a la defensiva, expresa tu mensaje en un tono afirmativo. Esto es más fácil si ya has encontrado mérito en su perspectiva. En lugar de decir con voz sarcástica: “Si, entiendo la razón por la que crees que mereces un aumento de sueldo”, puedes afirmar su perspectiva:

Creo que tienes buenas razones para sentir que mereces un aumento de sueldo. Ha invertido mucho tiempo en esta empresa. Has trabajado duro. Ha gestionado con éxito proyectos que involucran a dos de nuestros clientes más importantes.

Tanto la afirmación sarcástica como la afirmativa indican que entiendes que la otra persona esta diciendo. Sin embargo, solo la segunda afirmación demuestra que ves mérito en el punto de vista de la otra persona. Y validar su perspectiva no significa que estés cediendo.

Reflexiona sobre lo que escuchas. Rara vez es suficiente simplemente entender a otro o incluso decir: “Sí. Lo entiendo”. Es probable que los demás no se sientan escuchados a menos que les demuestres que realmente entiendes que es lo que creen que es importante. Esta es una lección aprendida por dos líderes con los que Dan trabajo. Como él recuerda:

Yo estaba en el lago Ohrid, Macedonia, facilitando un taller de negociación de una semana de duración para líderes sociales y políticos. Entre los participantes había albaneses y macedonios. En el momento del taller, había estallado la violencia entre estos grupos. La guerra de Kosovo ha desencadenado una afluencia de miles de albaneses en Macedonia. Algunos macedonios temían una pérdida de influencia política y cultural.

Durante una pausa para el café, me senté en una mesa con dos participantes, “Ivan”, un macedonio, y “Bamir”, de etnia albanesa. Inmediatamente comenzaron a discutir.

“¿Te das cuenta de que miles y miles de refugiados albaneses han llegado aquí desde Kosovo?”, preguntó Ivan. “¿Cómo se supone que vamos a cuidar de tanta gente?”

“¿Cuál es la elección?” Bamir respondió. “No sabes lo que se siente estar en una situación desesperada como la nuestra.”

“Mira”, dijo Ivan, “si no ayudamos a esos refugiados, el mundo pensará que somos despiadados. Pero nuestro país es demasiado pequeño. ¿Qué se supone que debemos hacer?”

“No entiendes la situación”, dice Bamir. “¿No sabes lo que se siente ser rechazado por tu propio país!”

Los dos hombres discutieron de un lado a otro. Sus voces se hicieron más fuertes. Hablaban el uno sobre el otro. Al principio los había escuchado para conocer sus perspectivas, pero ahora las cosas se me estaban yendo de las manos.

Interrumpí y dije: “Espera un minuto. Esto no está llegando a ninguna parte.”

Se detuvieron un momento y me miraron. Le dije: “Los dos parecen frustrados. Vamos a tratar de resolver las cosas.”

“¡Es que no entiende mi situación!” interrumpió Bamir.

“¡Él es el que no entiende!”, espetó Ivan.

Me detuve un momento. Todos nos calmamos. “Ivan”, le dije, “¿qué aprendiste escuchando a Bamir?”

Y comenzó: “Bamir piensa que los macedonios rechazan a los albaneses étnicos. Y no lo hacemos.”

“¡Eso no es lo que dije en absoluto!”

Le pregunté a Bamir: “¿Qué oíste decir a Ivan?”

“Es obvio que solo quiere cuidar de su gente.”

Ivan intervino y dijo: “¡Eso no es lo que dije en absoluto!”

Los dos hombres se miraron fijamente. Habían escuchado, pero se habían oído el uno al otro. Ninguno de los dos sabía lo que el otro decía ni respondía a ello. Estaban teniendo dos conversaciones separadas, cada uno respondiendo a sus propias suposiciones y emociones.

Hubo silencio. Entonces Ivan se echó a reír. Se dio cuenta de lo que había sucedido, y la realización lo sobresaltó. El dijo: “Nadie llega a ninguna parte si cerramos nuestros oídos.”

Y tiene razón. Con demasiada frecuencia, las personas no escuchan porque quieren su turno para hablar y expresarse. Escuchar no es pasivo, sino activo. Se necesita concentración. Durante el resto del taller, observe como Bamir e Ivan trataban de escucharse, de escucharse de verdad. En más de una ocasión, sus emociones seguían anulando su capacidad de escuchar. Pero ahora estaban tratando de encontrar mérito en la perspectiva del otro, y de hacerselo saber el uno al otro.

Si descubres que has dejado de escuchar a la otra persona, pregúntate: “¿Ya terminé yo o ellos ya terminaron?”. En otras palabras, ¿has dejado de escuchar a la otra persona prematuramente, tal vez porque estás cansado de escucharla o te sientes incómodo con las emociones que está expresando?

La escucha reflexiva te motiva a escuchar con atención. Parafraseas la información fáctica o los sentimientos que la otra persona está expresando. Dan demostró una escucha reflexiva cuando les dijo a los hombres, “Los dos parecen frustrados”. Esto permitió que Ivan y Bamir se sintieran escuchados.

Piense lo molesto que podría estar si le sucediera a usted. A menudo somos incapaces de evaluar con precisión las emociones que están afectando a otra persona. Si lo intentamos, podemos malinterpretar las emociones de la otra persona y ofenderla.

Esto le sucedió a una inquilina que quería negociar el alquiler de su apartamento. El propietario era un abogado que vivía en el apartamento de abajo. La inquilina decidió comenzar la negociación tratando de establecer una buena relación. Ella dijo: “Escuche que te acabas de cambiar a un nuevo bufete de abogados. Eso debe ser duro.”

El rostro del propietario se puso pálido y espetó: “No. Ese no es el caso. Ahora dime por qué quieres reunirse conmigo”. Mientras decía estas palabras, un conjunto diferente de ideas abarrotó su cabeza. Se preocupó: “¿Está insinuando que no soy lo suficientemente fuerte como para manejar un cambio de trabajo? ¿Qué tan débil cree que soy?” A pesar de las buenas intenciones de la inquilina, el propietario se sintió criticado y ofendido.

Un enfoque no intrusivo sería asumir solo cómo nos sentiríamos si la situación nos sucediera. Esto se hace mejor después de preguntarle al otro como se siente. La inquilina podría decir: “Me enteré de tu cambio de trabajo. ¿Cómo ha sido? Si tuviera que cambiar de trabajo, se que me resulta difícil.” Una sugerencia indirecta de este tipo tiende a abrir el camino para una mejor comunicación. En este enfoque menos presuntuoso, ella permanece

abierta al aprendizaje, y el propietario ya no siente que se le está imponiendo una experiencia emocional.

RECONOCER NO SIGNIFICA CEDER

Muchas personas temen que reconocer el punto de vista de alguien equivalga a estar de acuerdo con él. Incorrecto. Ya sea que estés de acuerdo o no con alguien, puedes encontrar mérito en su razonamiento y hacérselo saber. No renuncias a nada de tu autoridad para decidir; Todavía puede decir si o no a las propuestas y aumentar la probabilidad de que los dos puedan trabajar juntos de manera efectiva.

Es posible que *entiendas* las ideas u opiniones de una persona que consideres tontas o evidentemente erróneas. También es posible entender, por ejemplo, los argumentos que cree que son de peso, importantes y que merecen atención, incluso si no está de acuerdo con ellos o siente que otros factores los superan. Comunicar que entiendes es muy diferente a decir: “Estoy de acuerdo contigo” o “Haré lo que sugieres”.

Por ejemplo, un abogado puede entrevistar a un cliente y demostrar comprensión de las dificultades emocionales del cliente. Esto no significa, sin embargo, que el abogado esté de acuerdo con todas las acciones u opiniones del cliente. Pero él o ella puede reconocer las creencias y el razonamiento subyacentes. Para evitar malentendidos, el abogado podría comenzar la conversación diciendo: “Quiero entender, realmente entender, más sobre su experiencia para poder representarlo de la mejor manera. Puede que no esté de acuerdo con todo lo que dices o has hecho, pero quiero que estés seguro de que veo mérito en tu punto de vista.”

En los negocios, también, puede ser útil reconocer a otra persona y, al mismo tiempo, no ceder ante ella. Consideremos el caso de “Mark”, un talentoso gerente de una empresa de fabricación de automóviles, que fue atacado por la enfermedad de Parkinson. A medida que la enfermedad avanzaba, perdió la capacidad de hablar con claridad y de mantener el

equilibrio. Se había caído varias veces en el trabajo, pero afortunadamente no se había lastimado.

Mark era amigable con los líderes de la organización, especialmente con “Sam”, el presidente regional, cuya familia se había unido a la familia de Mark durante las vacaciones de verano de los últimos cuatro años. Mark sospechaba que la dirección quería que se jubilara anticipadamente debido a su reducida capacidad para comunicarse con los empleados. Mark quería semiretirarse. Amaba su trabajo, pero quería pasar los inviernos con su esposa en una casa de la playa. Ciertamente, no quería que la alta dirección dictará unilateralmente los términos de su salida. En lugar de hacer demandas a la alta gerencia y arriesgarse a convertir la situación en una batalla antagónica, Mark usó el poder del reconocimiento. Organizó una reunión privada con el CEO y le dijo:

Sam, gracias por tomarte el tiempo de reunirse conmigo. He estado pensando en cómo gestionar mi vida laboral ahora que esta enfermedad está empezando a hacer que la comunicación sea más difícil. Hemos sido buenos amigos durante mucho tiempo, y estoy seguro de que es difícil para ti ver que la enfermedad me afecta como lo ha hecho. Se que quieres velar por mi mejor interés y asegurarte de que no me estrese demasiado. También asumo que, como presidente regional, hay que velar por los mejores intereses de la empresa. Deseas que las personas satisfagan sus responsabilidades diarias de manera eficiente. Así que me imagino que esta situación es difícil para ti. Quería sentarme con ustedes y, sin comprometerme a nada, pensar en algunas opciones que tenemos.

A través de estas declaraciones, Mark demuestra una comprensión del punto de vista de Sam sin conceder nada. Más bien, reconoce que Sam se preocupa por él y que Sam también tiene responsabilidades profesionales que cumplir. Estas declaraciones promueven un tono positivo en su conversación y aumentan la probabilidad de que un resultado satisfaga los intereses de Mark, Sam y la empresa.

PREPÁRATE PARA RECONOCER A LOS DEMÁS

Ahora que sabes cómo reconocer a los demás, puedes prepararte para hacerlo. Aunque no puedes leer la mente de un negociador, puedes hacer mucho para tener una mejor idea de cómo se ven y se sienten las cosas desde su perspectiva.

Decide a quién quieres reconocer

Tu primer paso es decidir a quién quieres reconocer. Independientemente de la edad, la riqueza o la autoridad de una persona, todas las personas valoran el reconocimiento. Es una preocupación central que comparten las personas de arriba a abajo. A menudo asumimos que la persona que está por encima de nosotros en rango o mando no necesita reconocimiento. Se supone que el reconocimiento es de una sola manera, de arriba hacia abajo, ¿verdad? No. Los subordinados necesitan reconocimiento, al igual que los superiores. Puedes reconocer a tu jefe, a tus subordinados, a tus compañeros e incluso a aquellos con los que estás negociando. De hecho, en situaciones en las que te sientes impotente, tu reconocimiento por los demás puede nivelar el campo de juego. Cuando otra persona se siente verdaderamente escuchada, ha valorado no solo el mensaje de la persona, sino también a la otra persona como individuo.

Roger recuerda una experiencia en la que aprendió sobre el poder de reconocer a los que están más arriba y más abajo en la cadena de mando. En 1949, estaba trabajando en París para el Plan Marshall, el programa de recuperación económica de posguerra para Europa. “Barry”, el oficial de finanzas de París y buen amigo de Roger, había estado trabajando durante semanas en un plan para hacer frente a una posible crisis financiera en Austria.

Un lunes por la mañana, el *Paris Herald Tribune* informó que, en efecto, había una crisis financiera. Todos los bancos de Austria estaban cerrados, y el embajador Averell Harriman, jefe del Plan Marshall para Europa, voló a Viena para hacer frente a la crisis. Debido a que Harriman se fue rápidamente a Austria, no tuvo oportunidad de hablar primero con Barry sobre la situación.

Al final de la semana, Harriman resolvió la crisis (brillantemente, informó Barry).

Sin embargo, Barry se siente poco apreciado e innecesario. Al parecer, Harriman había resuelto la crisis sin contar con la opinión de Barry. Barry había pasado semanas preparando ideas, pero no servían de nada. Le dijo a Roger que estaba pensando en dejar su trabajo.

A la semana siguiente, Roger estaba trabajando con Harriman en otro asunto cuando este le pidió que se sentara y le hablara de la moral entre el personal más joven.

Roger dijo, “A veces las personas no se sienten valoradas. Barry me contó lo bien que te había ido en Austria sin él. Ahora está pensando en buscar otro trabajo.”

“¿Barry?” dijo el embajador. “Ese tipo es un genio. Cuando recibí la llamada de Viena el sábado por la tarde, llamé a Barry, pero no estaba en casa. Con la ayuda de la seguridad, registramos su oficina, y en su caja fuerte encontramos un borrador de memorándum de cuarenta páginas sobre qué hacer si había una crisis financiera en Austria. Hice una copia del memorándum y me la llevé conmigo. Fue mi ‘biblia’ toda la semana. Simplemente seguí su consejo y funciono.”

“¿Se lo ha dicho a Barry?”

“No. Solo estaba haciendo su trabajo. No estoy aquí para agradecer a la gente por hacer lo que se les paga por hacer. Puedes decírselo si quieres.”

Roger llamó a la secretaria de Harriman a la oficina interna y, frente a Harriman, le dijo “Podría encontrar diez o quince minutos en el horario del embajador para que el oficial de finanzas pueda escuchar del embajador lo que acaba de decirme.”

“No” dijo el embajador Harriman.

“¡Si!” dijo Roger a su jefe superior, un hombre que le doblaba la edad. “Es importante.”

“Nadie me dice que estoy haciendo un gran trabajo” dijo Harriman.

Roger se quedó estupefacto. “Nunca pensé que fuera apropiado para mi decirte el excelente trabajo que estás haciendo. Por supuesto, llegas tarde a la oficina en las mañanas. Pero para cuando llegas, ya has leído todos los cables nocturnos de Washington y de las misiones y ya has averiguado qué hacer. Y trabajas hasta tarde. Aquí seguimos trabajando a las 8:30 p.m. ‘por la tarde’, como ustedes lo llaman.”

Es posible que el embajador Harriman haya aprendido de niño a hacer la cama y a hacer otras tareas sin esperar ningún agradecimiento. Pero eso no significaba que no quisiera el reconocimiento. Más tarde, como adulto, es posible que no haya dado reconocimiento a los demás porque él mismo tenía pocas esperanzas de recibirlo.

Pruebe el ejercicio de inversión de roles

Prepárate para reconocer el punto de vista de otra persona probando el Ejercicio de Inversión de Roles. Trabaja con un colega que pueda ayudarte a entrar en el papel de la persona a la que te gustaría reconocer. Te “conviertes” en esa persona. Tu colega puede hacerte preguntas para ayudarte a entender lo que la persona al otro lado de la mesa podría estar experimentando.

“¿Qué es lo que más te importa [en el papel de la otra parte]?”

“¿Sobre qué preocupaciones es usted particularmente sensible?”

“Por supuesto que el dinero es importante, pero por favor explique: ¿Qué otras cosas le importan? ¿Respeto? ¿Aceptación? ¿Ser escuchado?”

En respuesta a cada pregunta, respondes en primera persona como si realmente fueras la parte ausente. Por ejemplo: “Me molesta que los demás ignoren mis opiniones”. Al utilizar la inversión de roles desde el principio, tu colega puede ayudarte a ponerte en los zapatos de alguien a quien te gustaría reconocer.

Dan recuerda como la inversión de roles ayudó a una madre a lidiar con un conflicto matrimonial difícil. Cuando su hijo mayor llamó diciendo que se iba a mudar a la ciudad,

“Ana” no se lo pensó dos veces antes de decir: “¿Por qué no te quedas con nosotros hasta que encuentres un lugar?” En ese momento, no tenía idea de que su oferta traería problemas que pondría en peligro su segundo matrimonio de quince años. Apenas capaz de contener su emoción, Ana le contó a su esposo, “Joe”, las buenas noticias. Para su sorpresa, él estaba enojado con ella por invitar a su hijo a mudarse de nuevo.

“¿Por qué no puedes estar emocionado con esto?”, le preguntó a su esposo.

“No lo quiero aquí indefinidamente”, dijo. “Han abandonado el nido. Ahora es el momento de que estemos juntos.”

“No vivirá en nuestra casa para siempre” dijo Ana.

“Conociéndolo, se sentirá como en casa” dijo Joe. “Ahora tiene poco más de veinte años. Es un adulto...”

“¿Pero no quieres que nuestra familia esté cerca?” preguntó Ana. “¿O es que es mi hijo y no el tuyo?”

“¡No me importa de quién sea el hijo! Son demasiado viejos para volver a vivir aquí.”

De repente, Ana tuvo la terrible sensación de que no era el hombre con el que se había casado, el buen padre con el que había criado a sus hijos y a los suyos. Estaba furiosa y confundida: sentía que tenía que elegir entre su marido y su hijo. Se levantó y salió de la habitación.

La tensión aumentó. La convivencia era casi intolerable. Comenzaron a gritarse el uno al otro, algo que nunca habían hecho antes. Ana acudió a Dan en busca de consejo. Después de explicarle la situación, hablaron de un proceso para seguir adelante: Le dije: “Joe y tú suenan como dos barcos que pasan en la noche. Ninguno de los dos parece entender realmente el punto de vista de la otra persona. Y está dejando a cada uno de ustedes sintiéndose poco apreciados”.

Ella asintió y preguntó: “¿Y qué puedo hacer al respecto?”

Le dije: “Ambos tienen interés en querer que esta relación funcione. Puedes empezar por tratar de reconocer la perspectiva de Joe. Vamos a intentar un ejercicio que te ayude a hacer eso”. Le pedí que respondiera tres preguntas desde el punto de vista de Joe. Aquí están las preguntas, así como lo que descubrió.

1. **“¿De qué manera podría Joe sentir que usted no lo entiende?”** Ana reconoció que actuaba como si el hijo fuera solo suyo. Acusó a Joe de no cuidar a su hijo porque no estaba relacionado por sangre (“¿Es que este es *mi* hijo y no el tuyo?”). Había ofendido su propio punto de vista y se había esforzado poco por entender el suyo.
2. **“¿En qué sentido podría tener mérito el punto de vista de Joe?”** Ana imaginó cómo se sentiría la situación desde la perspectiva de Joe. Se dio cuenta de que tener un hijo bajo su techo podría haber despertado los recuerdos de Joe de la responsabilidad de las 24 horas al día de enseñar a los niños cómo hacer todo, desde andar en bicicleta hasta leer un libro. En este momento de la vida de Joe, probablemente quería reducir las responsabilidades “extra” y disfrutar del tiempo a solas con su esposa.
3. **“¿Le has comunicado tu entendimiento a Joe?”** Ana se dio cuenta de su fracaso a la hora de comunicar el mérito que veía en la perspectiva de Joe. Temía que, al comunicar sus méritos, estaría cediendo a sus opiniones. Ella nunca reconoció haber entendido sus temores y deseos.

Ana trató entonces de reconocer su propio punto de vista. Llegó a comprender que las presiones de su papel de esposa y madre la empujaban en dos direcciones diferentes: apoyar a su hijo y cuidar de su matrimonio. Encontró *mérito* en su punto de vista. Estaba tratando de satisfacer emocionalmente tanto a su hijo como a su esposo. Quería que Joe *comunicara su comprensión* de sus preocupaciones y el mérito de ellas.

La preparación le dio a Ana una mayor comprensión del conflicto. En lugar de criticar a su esposo, ahora estaba dispuesta a escuchar y aprender. Para cambiar el tono de su negociación, preparó una simple pregunta: “Ayúdame a entender. ¿De dónde viene todo esto?”

Una vez que hizo la pregunta, Ana escuchó la respuesta sin juzgar. Se enteró de que su esposo protegía su relación matrimonial. Había esperado con ansias el momento en que su casa sería toda suya y los dos podrían pasar horas “interminables” juntos. También aprendió que tener a un hijo adulto cerca lo pondría celoso por su tiempo.

Debido a que ella escuchó a su esposo y comunicó su comprensión hasta que él se sintió escuchado, el tono de su interacción cambió. Joe sentía que su esposa lo amaba profundamente y que apreciaba la necesidad de reservar tiempo para ellos. Se enteró de que ella sentía la obligación paternal de ayudar a su hijo, que recientemente había terminado su relación sentimental. Y descubrió lo mucho que echaba de menos interpretar el papel de madre y verlo desempeñar el papel de padre para sus hijos.

No había respuestas fáciles a sus problemas, pero ahora estaban negociando sus diferencias uno al lado del otro. Su discusión se convirtió en una fuente de aprendizaje mutuo. Después de un tiempo, pudieron negociar cómodamente un acuerdo en el que el hijo viviría con ellos durante un mes, tiempo suficiente para que encontrara un apartamento.

**Prepare una lista de “buenas preguntas” para
conocer la perspectiva de otra persona**

Como negociador, sería inconveniente que desarrollara su propia lista personal de preguntas genéricas para aprender más sobre la perspectiva de los demás. Estas pueden ser preguntas que se prepararon para una negociación diferente, ya sea que se usen o no, o buenas preguntas que le hizo otro negociador. La pregunta de Ana a Joe: “Ayúdame a

entender. ¿De dónde viene todo esto?” es un buen ejemplo de una pregunta genérica que se puede utilizar en casi cualquier negociación. Otras preguntas de este tipo incluyen:

“Ayúdame a entender cómo ves las cosas.”

“De todas las cosas de las que hemos hablado hoy, ¿cuál crees que es la más importante?”

“¿Cuáles son algunas de las otras cosas que le importan mucho en esta negociación?”

Con demasiada frecuencia, los negociadores se interrogan unos a otros con preguntas que intentan demostrar que la otra parte está equivocada. Cada negociador trata al otro negociador como si estuviera en el estrado de los testigos. Tales preguntas requieren una respuesta corta de si o no:

“¿*Pensó* siquiera en el impacto de su comportamiento en mi cliente?”

“¿Piensas *volver* a actuar a mis espaldas?”

Para perseguir un objetivo más sabio de llegar a comprender la perspectiva de la otra persona, querrás usar *preguntas abiertas*. No argumentos, sino indagaciones honestas. Tales preguntas invitan a otros a hablar sobre lo que consideran importante. Las preguntas abiertas suelen comenzar con las palabras *cómo* o *cuáles*. Por ejemplo:

“Usted me dice que la casa que mi cliente está pensando en comprar vale al menos el precio de venta de \$500,000. ¿Qué hacen las ventas comparables o que otra información has tenido que te haya llevado a esa opinión sobre el valor?”

“¿Cuáles cree que son algunas de las ventajas de esta opción?”

“¿Cuáles son algunos de los riesgos?”

“¿Cómo crees que van las cosas?”

“¿Cuáles son algunas de sus preocupaciones sobre esta propuesta?”

AYUDA A LOS DEMÁS A RECONOCERTE

¿Qué debes hacer si una persona no te aprecia? Una negociación puede parecer desequilibrada y desigual si estás tratando de encontrar mérito en su punto de vista, pero no valoran el tuyo. Con resentimiento, podrías pensar que debes negociar sobre el reconocimiento: “No expresaré reconocimiento de él, a menos que me reconozca”. Pero, como se mencionó anteriormente, esto no funcionará bien porque el agradecimiento debe ser sincero. Es probable que vea con recelo cualquier reconocimiento dado solo por solicitud.

No te desanimes. Hay muchas cosas que puedes hacer para ayudar a los demás a *entender* lo que estás diciendo, encontrar *mérito* en ello y *comunicar* su comprensión. Estos son algunos:

Ayude a los demás a entender su punto de vista

Si cree que los demás no entienden su mensaje, actúe.

Proponga una cantidad específica de tiempo para que te escuchen. Puedes dejar que la persona con la que estás trabajando, sepa que tiene un punto en particular sobre el que le gustaría ser escuchado. Roger recuerda una época en la que tres minutos marcaron la diferencia.

John Laylin fue socio del bufete de abogados Covington & Burling, para el que trabajé durante varios años como asociado. Él y yo habíamos preparado un borrador de una carta que nuestro cliente en Pakistán podría enviar a un funcionario indio. Cada uno de nosotros leyó y comentó el borrador del otro. El Sr. Laylin decidió que trabajamos en su borrador. Creía que no había entendido por que yo pensaba que el suyo era un mal borrador. Le dije que pensaba que debíamos trabajar en el mio. Él dijo que no, que trabajaríamos en el suyo. ¿Tenía algún cambio que sugerir?

Le pedí que me diera tres minutos para explicar lo que pensaba que estaba mal con su borrador. Él se resistió. Luego sacó su reloj de bolsillo, lo puso sobre el escritorio frente a él y dijo: “Está bien. Tienes tres minutos”. Llevaba solo dos minutos hablando cuando me

interrumpió, me preguntó por qué no había sido igual de claro antes y tiró el borrador a la papelería. Nos pusimos a trabajar para mejorar el borrador que había preparado.

Me escucharon. Expuse mi punto de vista, y fui persuasivo.

Adapta tu mensaje para que sea escuchado. En el frente de muchas ambulancias en los Estados Unidos, la palabra *ambulancia* está escrita al revés. Esto permite a los conductores que miran por espejo retrovisor ver la palabra correctamente. La persona que concibió esta idea considero sabiamente: “¿Cómo podemos adaptar nuestro mensaje para que otros conductores lo entiendan bien?”

En una negociación, debes dar forma a tu mensaje para que los demás lo entiendan bien. Puede decirles a tus asociados junior que les dará una comisión del 5 por ciento por cada artículo que vengan. Piensas que eso es generoso. Lo que muchos de ellos pueden escuchar es que te quedas con el 95 por ciento de todo. Interpretan el acto como codicioso. Su mensaje y su intención no han sido comunicados claramente.

Cuando tus emociones o las de ellos se vuelven fuertes, puede ser difícil comunicar tu mensaje para que los demás lo escuchen. Cuando estás enojado, por ejemplo, puedes tener el deseo de culpar a la otra parte por tus sentimientos negativos. “Estoy enojado porque no me consultaste antes de firmar el acuerdo”. No culpes. Hace que los demás se pongan a la defensiva. Su capacidad para escuchar disminuye a medida que desarrollan contraargumentos en su mente sobre por qué *ellos* tienen razón y *usted* está equivocado. La capacidad de trabajar juntos se reduce.

Más bien, puede comunicar su enojo como parte de un mensaje orientado hacia el futuro. Hazle saber a la otra persona que estás expresando tu enojo para cambiar futuras interacciones. “Estoy enojado, y te lo estoy haciendo saber, porque quiero ser consultado en el futuro antes de firmar un acuerdo que nos afecte a los dos”. Es probable que tus

posibilidades de ser apreciado a largo plazo sean mayores si quieres ser escuchado no solo para ganar puntos, sino porque tienes un mensaje diseñado para afectar el futuro.

Ayude a los demás a encontrar mérito en lo que piensa, siente o hace

Hay acciones que puede tomar para ayudar a los demás a encontrar mérito en su punto de vista y su experiencia emocional.

Pídele a otra persona que encuentre mérito en tu punto de vista. En lugar de argumentar el mérito de tu punto de vista, hazle preguntas a la otra persona. Haz que reflexiones sobre el mérito de tu punto de vista. Podrías decir: “No estoy seguro de haber sido lo más claro posible sobre mi propia perspectiva. ¿Por qué crees que considero que mi propia postura sobre estos temas es importante y persuasiva?”

Recurre a una metáfora que resuene con ellos. Es posible que te sientas enojado si otra persona devalúa tu experiencia emocional. Es posible que finjan no darse cuenta de que estas molesto o que intenten superar tus emociones con sus propias quejas. ¿Cómo puedes animarlos a encontrar valor en tu experiencia emocional?

Un enfoque poderoso para calmar las tensiones es introducir una metáfora en una conversación. Una metáfora te permite a ti y a los demás hablar sobre tu experiencia emocional compartida sin hacerlo directa y explícitamente. En lugar de decir: “Me siento ansioso por nuestra situación, frustrado por ti, molesto con mis colegas y bastante desesperado en este momento”, puedes hablar sobre tu experiencia usando una metáfora. “Se siente como si estuviéramos bailando con música diferente”.

Ya sea solo o con otras personas, puedes crear una metáfora que represente tu experiencia emocional compartida. He aquí una muestra de tales metáforas:

“Parece que estamos caminando por la cuerda floja aquí. Asegurémonos de tener una red de seguridad”.

“Me siento como si estuviéramos atrapados en una marea que nos está arrastrando hacia aguas peligrosas. Cambiemos de rumbo”.

“Me siento como si estuviéramos entrando en una tormenta de viento. ¿Cómo podemos evitar avanzar en esa dirección?”

“Siento que nos estamos metiendo cada vez más en un hoyo. ¿Cómo podemos salir de esto?”

“Siento que estamos tratando de nadar contra la corriente. ¿Cómo podemos hacer que esto sea más fácil para ambos?”

“Un escalofrío parece haberse apoderado de esta habitación. ¿Puedes ayudarme a apaciguar un poco las cosas?”

Las metáforas proporcionan un lenguaje común para que los demás y tú trabajen a través de sus diferencias. A través del uso de la metáfora, ambos pueden reconocer los obstáculos emocionales y convierte esos obstáculos en problemas con los que puedes lidiar. Si otras personas y tú están “bailando al ritmo de la música de forma diferente” podrías preguntar: “¿Cómo podemos sincronizar mejor nuestros movimientos? ¿Deberíamos tomarnos un breve descanso y luego volver y ver si estamos más en sintonía el uno con el otro?” Si otras personas y usted han “tropezado con un obstáculo”, podría preguntar: “¿Cómo podemos superar este obstáculo? ¿Deberíamos respaldar nuestra conversación y revisar sus intereses y los nuestros?”

Las metáforas son comúnmente utilizadas por políticos, reporteros de noticias y negociadores para proporcionar a las personas un sentido visual y visceral de propósito. En el conflicto entre israelíes y palestinos, por ejemplo, el concepto de una hoja de ruta hacia la paz fue iniciado conjuntamente por los Estados Unidos, la Unión Europea, las Naciones Unidas, y Rusia. El concepto de una hoja de ruta resonó en muchas personas de todo el mundo que consideraban que las partes en disputa estaban “perdidas” en el conflicto. En la hoja de ruta

se ofrecía una serie de sugerencias de actividades que cada una de las partes podría emprender. En lugar de limitarse a decir: “Estamos anunciando un nuevo plan para que todo el mundo lo considere”, la naturaleza tangible de una hoja de ruta dio al público y a los políticos un elemento concreto para agarrar y discutir.

Ayude a otros a escuchar su mensaje

Hay un par de maneras de motivar a otros a escucharlo.

Tienen solo unos pocos puntos importantes. Al elaborar un mensaje para que sea escuchado, simplifíquelo. Tienes que poder responder a algunas preguntas importantes:

¿Quién es la persona a la que va dirigido el mensaje?

¿Qué se supone que deben hacer? ¿Lo entenderán?

¿Cuáles son los pros y los contras de esa elección tal y como los verán?

¿Es probable que acojan el mensaje o lo ignoren?

Responda a estas preguntas de manera concisa y habrá construido un caso sólido y claro para usted mismo.

Preguntas que te oyen decir. No sabrás si los demás están entendiendo tu mensaje a menos que te lo hagan saber. Una forma sencilla de averiguar lo que te oyen decir es preguntarles. Podrías decir: “No estoy seguro de estar comunicando mi mensaje con claridad. ¿Qué me oyes decir?” Sí reflejan su mensaje de manera inexacta, pueden aclararlo. Y ya sea que sean precisos o no, esta pregunta los motiva a escuchar con más atención en el futuro.

LA IMPORTANCIA DEL AUTORECONOCIMIENTO

Existe el peligro de confiar en que los demás te aprecien. No tienes control sobre sus acciones. Si no te dan reconocimiento, es posible que te sientas frustrado. Incluso pueden usar el agradecimiento como una herramienta manipuladora, halagando para influir en su cumplimiento con una solicitud. O pueden negarse a entender su punto de vista. Cualquiera de estas acciones presionara tu botón si confías en los demás para reconocerlo.

Sin embargo, si tienes control sobre tu capacidad de reconocer a los demás y sobre tu capacidad de reconocerte a ti mismo. Puedes usar tus propios recursos internos para reconocerte a ti mismo, aumentar tu confianza en ti mismo y aclarar tu comprensión de tu punto de vista y el de ellos.

Querrás explorar los méritos objetivos de tus puntos de vista y acciones, independiente de un sesgo a tu favor. Cuando sus opiniones merezcan elogio, no dude en hacérselo saber. Si tiene dificultades para encontrar áreas de valor en sus propias acciones o razonamiento, imagínese como un importante mentor en tu vida te reconocería. Tal vez tengas un padre, maestro o colega que te haya apoyado y aumentado tu estima en tiempos difíciles. ¿Qué podría decirte esa persona mientras estás negociando? Repítete eso a ti mismo. ¿Cómo podrían comunicar su valoración de tus esfuerzos y puntos de vista? Escucha esa voz.

Donde, al reflexionar, deberías matizar tu autoelogio, hazlo. Sé honesto contigo mismo. No te cuesta nada. De hecho, puedes enorgullecerte de tu disposición a hacer una evaluación sincera de ti mismo. Esto es cierto ya sea que el resultado sea un respaldo entusiasta a su pensamiento o un reconocimiento honesto de que, en este punto, sus ideas se consideran tentativas y merecen un replanteamiento riguroso. Cuanto más honestamente aprecie las ideas de otro negociador, tanto sus posibles defectos como sus méritos, y examine con el mismo rigor sus propias ideas en busca de sus méritos y posibles debilidades, mejor equipados estarán usted y los demás para llegar a un acuerdo viable.

Es muy posible que tengas poco o ningún interés en construir una relación a largo plazo con el otro negociador. Por supuesto, una consecuencia de expresar reconocimiento por otra persona es que podrías cambiar de opinión al respecto. En cualquier caso, una mejor comprensión tanto del otro negociador como de usted mismo hará que sea más fácil para cada uno de ustedes trabajar juntos de una manera que resulte en un acuerdo.

RESUMEN

El reconocimiento es una preocupación fundamental. Todos tienen el deseo de sentirse comprendidos, valorados y escuchados. Si las personas se sienten sinceramente apreciadas, es más probable que trabajen juntas y menos que actúen de manera hostil.

Se puede reconocer mediante:

- *La comprensión* del punto de vista de una persona;
- *Encontrar mérito* en lo que la persona piensa, siente o hace;
- *Comunicar su comprensión* a través de palabras o acciones.

Es posible que no estés de acuerdo con el punto de vista de la otra persona. Está bien. Pero, puedes entender y reconocer cualquier mérito que puedas encontrar.

El capítulo sobre el agradecimiento es el primero en este libro porque todos nos sentimos emocionalmente recompensados cuando somos apreciados solo por lo que somos y lo que hacemos. También es importante para nosotros que los demás reconozcan la preocupación emocional que tenemos por la asociación, la autonomía, el estatus y el rol. En los siguientes capítulos, compartimos nuestros consejos para abordar estas cuatro preocupaciones centrales restantes.

CAPÍTULO 4

Construir asociaciones

Convertir a un adversario en un colega

Cuando entrenamos a un grupo de negociadores, a menudo comenzamos con el ejercicio del brazo. En un grupo con el que estábamos trabajando un día, había treinta participantes, todos con experiencia en negociadores comerciales internacionales. Los emparejamos, uno a uno, y les indicamos que se sentaran frente a su compañero, más o menos uno frente al otro, con el codo derecho sobre la mesa. Les dijimos que agarraran la mano derecha de su pareja con su propia mano derecha y que no la soltaran. Cada persona obtendrá un punto cada vez que el dorso de la mano derecha del otro tocara la mesa. El

objetivo de cada uno era conseguir el mayor número posible de puntos para sí mismo durante el ejercicio. A los participantes se les dijo que debían ser totalmente indiferentes a la cantidad de puntos que obtuviera su compañero... y que mantengan los ojos cerrados.

“Prepárense... ¡Vamos!”

Durante dos minutos, las parejas lucharon mientras cada miembro intentaba a través de la fuerza física hacer que el dorso de la mano derecha del otro tocara la mesa. Con mucho esfuerzo y contra el esfuerzo física de cada compañero, casi nadie consiguió más de un punto o dos.

Hubo una sola excepción. Un participante recordó, casi de inmediato, que su objetivo era obtener tantos puntos como pudiera para sí mismo, y que era *completamente indiferente a la cantidad de puntos que obtendría su compañero*. En lugar de empujar la mano de su compañero, la tiró hacia la mesa, le dio a su sorprendido compañero un punto rápido y fácil, tomó un punto rápido para sí mismo y luego le dio otro punto a su compañero. Sin hablarse, los dos compañeros, con los codos sobre la mesa, balanceaban armoniosamente sus manos entrelazadas de un lado a otro tan rápido como podrían, acumulando una gran cantidad de puntos para cada uno de ellos.

Detuvimos el ejercicio e hicimos que los participantes informarán al grupo cuántos puntos había obtenido cada uno. Ningún participante del grupo había recibido más de tres puntos, excepto la pareja que había cooperado, cada uno de los cuales había obtenido más de veinte.

En nuestra revisión posterior al ejercicio se hizo evidente que, a pesar de que usábamos la palabra compañero y a pesar de nuestra clara instrucción de que debían ser indiferentes a la cantidad de puntos que obtendría su compañero, prácticamente todos los participantes asumieron que ellos y la persona con la que estaban haciendo el ejercicio eran

adversarios. Esa suposición adversarial dominó su pensamiento y les impidió obtener tantos puntos como podrían haberlo hecho.

La suposición de que la persona con la que se está negociando es un adversario domina muchas negociaciones. Y esa suposición generalmente impide que a todos les vaya tan bien como deberían.

EL PODER DE LA ASOCIACIÓN

Al negociar, estamos lidiando con diferencias reales o posibles con otra persona. Queremos lidiar con esas diferencias de una manera que nos haga sentir satisfechos y que desperdicie el menor tiempo y la menor cantidad de recursos posibles. Este proceso se logra mejor cuando trabajamos juntos. Utilizando nuestra capacidad intelectual y comprensión combinadas, estamos bien situados para crear un resultado mutuamente satisfactorio.

Una gran parte del trabajo conjunto implica asociación. La palabra *asociación* proviene del verbo latino, *asociado*, que significa “adoptar o recibir en una familia”. Como preocupación central, la asociación describe nuestro sentido de conexión con otra persona o grupo. Es el espacio emocional entre nosotros y ellos. Si nos sentimos asociados a una persona o grupo, experimentamos poca distancia emocional. Nos sentimos “cerca”.

Cuando nos sentimos asociados unos con otros, trabajar juntos es más fácil. Vemos al otro no como un extraño, sino más bien como parte de la “familia”. Como resultado, cada uno de nosotros tiende a cuidar al otro, a proteger los intereses del otro, y velar por su bien. Hay menos resistencia a las ideas frescas y más apertura a la perspectiva de cambiar de opinión. La lealtad mutua a menudo nos mantiene honestos, nos obliga a buscar un acuerdo de beneficio mutuo y hace probable que cumplamos un acuerdo.

La asociación implica una conexión *honesta*. Solo sucede cuando alguien tiene una verdadera preocupación por nuestro bienestar, no solo por nuestro dinero. Los estafadores y los vendedores telefónicos pueden tratar de crear asociación para obtener nuestro dinero. Pero

en el momento en que sentimos que no se preocupan por nosotros, es probable que colguemos el teléfono.

CON DEMASIADA FRECUENCIA, PASAMOS POR ALTO LAS OPORTUNIDADES DE CONSTRUIR LA ASOCIACIÓN

A pesar del poder de la asociación, a menudo nos olvidamos de construirla. A veces, no reconocemos las *conexiones estructurales* que compartimos con los demás, los roles que nos colocan en un grupo común. Es posible que tanto nosotros como nuestra contraparte negociadora seamos coleccionistas de monedas, lo que podría unirnos; pero si nunca descubrimos nuestro papel común, no obtenemos ningún beneficio emocional. También podemos hacer caso omiso de nuestro propio poder para establecer *nuevos* roles que nos vinculen como colegas, compañeros negociadores o solucionadores conjuntos de problemas.

Cualquiera que sea la estructura de una relación, a menudo no logramos fortalecer nuestras conexiones personales, o los lazos emocionales que podrían acercarnos a una persona en específico. Los hermanos y hermanas que viven en diferentes comunidades pueden distanciarse y rara vez se comunican. Sin embargo, los extraños que se sientan uno al lado del otro en un largo vuelo de avión pueden, en cuestión de horas, estar intercambiando historias personales que no han compartido con buenos amigos. En una negociación, el poder de una conexión personal puede cerrar la brecha entre “nuestro lado” y el de ellos.

Mejorar tus asociaciones está a tu alcance. En este capítulo, te mostramos cómo hacerlo. Comenzamos sugiriendo formas de mejorar su conexión estructural con los demás. A continuación, te ofrecemos ideas sobre cómo construir tus conexiones personales. Terminamos aconsejandote sobre cómo protegerte de que otros utilicen la asociación para explotarte.

MEJORAR SU CONEXIÓN ESTRUCTURAL

Si usted y otra persona comparten una conexión estructural, ambos son miembros de un grupo común. Pueden ser hermanos, trabajadores de la misma organización o fanáticos de la misma música. Pertenecer al mismo grupo a menudo confiere un grado automático de asociación.

Hay formas prácticas de fortalecer sus conexiones estructurales con otro negociador. Puede encontrar enlaces que ya existen o crear nuevos enlaces como colegas.

Encontrar enlaces con otros

A medida que encuentres una conexión estructural con otra persona, tu desacuerdo ya no se convierte en el único lazo que los mantiene trabajando juntos. Otras conexiones ayudan a unirlos, motivan el trabajo conjunto y actúan como una red de seguridad en caso de que la discusión se vuelva tensa.

Antes de negociar, investigue los posibles vínculos entre usted y el otro. Puede descubrir conexiones estructurales haciendo preguntas a colegas que conocen al otro, solicitando el curriculum vitae del otro o buscando información sobre el otro en internet.

Al reunirse con la otra persona, puede iniciar una conversación sincera sobre algunos de los vínculos que los conectan, tales como:

- Tu edad (“En días como este, la jubilación parece tentadora.”)
- Tu rango (“¿Tu jefe te hace trabajar todo el fin de semana como el nuestro?”)
- Tu familia (“¿Tienes hijos? ¿Cómo equilibras el trabajo y la vida familiar?”)
- Tus antecedentes (“¡Que casualidad que tanto sus padres como los nuestros nacieran en Berlín!”)
- Tu convicción religiosa (“¿Tienes alguna buena receta para [Pascua judía, Pascua, etc.]?”)

- Un interés común como el senderismo, la música o el ajedrez (“A mi también me gusta mucho esquiar. Podría ser divertido reunir a nuestras familias para ir a esquiar durante las vacaciones de invierno.”)

También pueden estar vinculados a través de su papel como socios comerciales, colegas, compañeros de trabajo, compañeros de clase, amigos, conocidos o ex alumnos de una universidad. Una breve discusión sobre sus conexiones estructurales puede unirlos. (“¿Fuiste a esa universidad? Yo también lo hice. ¿En qué dormitorio estabas?”)

Construya nuevos enlaces como colegas

Después de las guerras yugoslavas en la década de 1990, algunos miembros del Parlamento Serbio (MPs) llegaron a ver a los partidos políticos distintos al suyo como adversarios. Esto fue particularmente perjudicial, dado que la coalición gobernante estaba compuesta por diecisiete partidos que necesitaban negociar para realizar cualquier trabajo. Dan fue contratado para entrenar a los parlamentarios serbios en la negociación basada en intereses. Después de observar las emociones negativas de todas las partes, preguntó a los parlamentarios “¿Cuál es tu mejor consejo sobre como negociar?” En una sola frase, un diputado resumió la dinámica que hizo las cosas tan difíciles: “¡Deberíamos engañar a la otra parte antes de que nos engañen a nosotros!”

El hecho mismo de que dos personas, cualesquiera que sean sus trabajos y experiencias compartidas, ahora se traten como *negociadores* coloca a cada una en un papel que tiende a centrar su atención en algo en lo que no están de acuerdo. Puede ser política, puede ser otra cosa, pero hay alguna diferencia entre ellos. Cada uno, casi automáticamente, tiende a aceptar la idea de que como negociadores, son adversarios. Se supone que la estructura de una negociación es adversarial. Esa suposición explica por qué fracasan muchas negociaciones.

Independientemente de las conexiones previas entre usted y otra persona, hay formas en que pueden construir una conexión como colegas.

Desde el principio, trata al otro como a un colega. No dejes que la estructura asumida de una negociación, o la sabiduría convencional sobre cómo se supone que deben comportarse los negociadores, te disuadan de ser constructivo. Algunos pasos simples para construir enlaces incluyen los siguientes:

- *Organice reunirse en un entorno social informal.* Antes de importantes negociaciones entre el gobierno sudafricano y el Congreso Nacional Africano (ANC), Roelf Meyer, el negociador del gobierno, acordó “pasar” a almorzar en la remota casa de campo de un amigo, sabiendo que Cyril Ramaphosa, su homólogo del ANC, estaría allí para un fin de semana de pesca.
- *Preséntate de manera informal, sugiriendo que usen tu nombre de pila.* “Hola. Soy Sam Johnson. Por favor, llámame Sam. ¿Puedo llamarte por tu nombre?”³
- *Siéntese uno al lado del otro, si eso es razonablemente posible.* “Ya que vamos a trabajar juntos, sentémonos juntos aquí en esta mesa.”
- *Refiérase a la importancia de sus intereses.* “Tal como yo lo veo, cualquier solución que se nos ocurra tendrá que cuidar de los intereses importantes para ustedes, así como de los intereses importantes para nosotros. Comprendo con bastante claridad los intereses de nuestro lado. Pero dudo que comprese sus intereses tan bien como debería. Si desea hacerlo, le agradecería que se tomara unos minutos para exponer lo que considera intereses importantes de su parte. Entonces podría repasar rápidamente los intereses nuestros que consideramos importantes. Esto puede ayudarnos a ambos a tener claros los grandes intereses que habrá que tener en cuenta en cualquier acuerdo al que lleguemos.”

- *Enfatiza la naturaleza compartida de la tarea que ambos enfrentan.* “Sin duda, nos enfrentamos a un verdadero reto a la hora de encontrar algo con lo que nuestros dos jefes puedan estar contentos. Anotemos tus preocupaciones y las mías y sigamos adelante a partir de ahí.”
- *Evita dominar la conversación.* “Antes de seguir adelante, creo que debería detenerme y pedirles sus ideas y consejos sobre la mejor manera de proceder.”

Ponte en deuda con el otro. Benjamin Franklin sugirió que hacer un favor puede ayudar a construir un vínculo entre tu y otra persona. Sin embargo, en lugar de hacer un favor a otras personas, sugirió que dejaras que te hicieran un favor. Pedir prestado un libro o de lo contrario, pideles un pequeño favor que sea fácil de conceder. Te endeudas con la otra persona, y esa persona se siente generosa y conectada.

Planificar actividades conjuntas. Involucrarse con su contraparte en una tarea constructiva puede construir un vínculo estructural entre ustedes como colegas o amigos. Pregúntate: “¿Qué actividad podría organizar para establecer un vínculo entre nosotros?” Por ejemplo, las tensiones políticas entre dos países pueden reducirse si alguien organiza actividades conjuntas de desarrollo económico o programas de intercambio de estudiantes.

En la mayoría de las negociaciones, puedes invitar a las partes relevantes a que se unan a ti en una sesión de lluvia de ideas para nominar ideas para lidiar con las diferencias que enfrentan. Es posible que cambie la reunión a un lugar menos formal, cambie la disposición de los asientos para que todos se sienten alrededor de una mesa circular o aligere el ambiente rompiendo el hielo, como hacer que cada participante comparta una historia de la infancia. O puede invitar a los miembros del otro equipo y al suyo a comer juntos, a salir a tomar algo o a asistir a un evento deportivo.

Excluir con cuidado. Los enlaces estructurales que construyes pueden destruirse fácilmente si la otra persona se siente excluida. Sentirse excluido de las actividades del

equipo, ya sea una reunión, una conversación con un café o un cuestionario a los colegas sobre el espacio de oficina, puede tener una consecuencia emocional más poderosa de lo que muchas personas creen. Un día, durante una sesión de coaching con Dan, un funcionario de alto nivel del gobierno describió el amargo resentimiento que sintió su colega cuando no recibió ninguna invitación a una importante reunión interdepartamental. Había esperado ser incluido en la reunión y se sintió apartado de la organización y de los organizadores. En represalia, aparentemente encontró una forma legítima de retener varios millones de dólares en fondos del departamento que había organizado la reunión. No fue sino hasta seis meses después que los fondos finalmente estuvieron disponibles.

La exclusión de una reunión puede parecer trivial, pero no para la persona que está siendo excluida. Cuando planifique su próxima reunión, ya sea un almuerzo con colegas en la cafetería local o una reunión de las partes clave de la negociación, recuerde preguntarse a sí mismo si hay cualquier persona que pueda ser sensible a ser excluido. Tómese un momento para decidir si desea invitarlos a participar. ¿Cuáles son los beneficios de la inclusión? ¿Posibles costos de exclusión? Un minuto de reflexión puede ahorrarte horas de dolor de cabeza. Incluso si decides no invitarlos, piensa si al menos podrías ponerte en contacto con ellos para explicarles la razón, para que no se sorprendan y se pongan en la posición de escucharlo de otra persona.

REDUCCIÓN DE LA DISTANCIA PERSONAL

Después de haber explorado cómo construir conexiones *estructurales*, pasamos al otro aspecto de la asociación: las conexiones *personales*. Estos son los lazos personales que nos hacen sentir más cerca o más distantes entre sí. Sin esos vínculos, uno o ambos podemos cuestionar la honestidad del otro, no escuchar con atención o, como recuerda Roger, incluso cancelar una reunión:

A principios de la década de 1990, algunos colegas y yo fuimos invitados a Sudáfrica para impartir talleres de negociación para el gabinete del presidente DeKlerk, compuesto íntegramente por blancos, en la capital, Pretoria, y para el Congreso Nacional Africano (ANC) en Johannesburgo. Cuando terminamos el taller para el gabinete, el equipo recibió un mensaje de que el ANC había cancelado el taller que se había planeado para la semana siguiente.

Mis colegas y yo fuimos a Johannesburgo y nos reunimos con Cyril Ramaphosa, el secretario general del ANC y algunos de sus colegas. Después de algunas discusiones, el taller del ANC fue reprogramado y llevado a cabo.

Al día siguiente del taller, Ramaphosa nos llevó a almorzar. En ese momento, conocía a Cyril lo suficientemente bien como para preguntarle: “¿Por qué diablos cancelaste el taller que habíamos programado?”

“Porque nadie te conocía” respondió.

“Pero,” dije, “tú lo sabías todo sobre mí. De hecho, si no recuerdo mal, una vez me escribiste a Harvard preguntándome si podía conseguirte una beca en el Centro de Asuntos Internacionales.”

“Lo sabía todo *sobre* ti,” replicó Cyril. “Pero nunca había oído tu voz. Yo nunca había visto tus ojos. Nunca te había tocado.” Hizo una pausa, sonrió y sacudió levemente la cabeza. “No sabía quién eras tú.”

Para la mayoría de las personas en el mundo, un ser humano no es simplemente un curriculum vitae. Conocer a alguien como persona y ser capaz de conectar a un nivel humano suele ser fundamental para forjar una buena relación de trabajo. Incluso en la negociación más simple, los lazos personales entre dos negociadores pueden ser cruciales.

Conectando a nivel personal

El grado de asociación que uno siente hacia otro tiende a cambiar, a veces gradualmente y a veces rápidamente. Si no nos tomamos el tiempo para tomar conciencia de nuestra distancia personal entre nosotros, es posible que no reconozcamos que nos estamos acercando o separando.

Por ejemplo, es posible que dos hermanos no se pongan de acuerdo sobre si trasladar a su madre a un hogar de ancianos. Su disputa los distancia. Si no dan un paso atrás y se preguntan cómo mejorar su conexión personal, pueden pasar por alto su potencial para apoyarse mutuamente mientras ven cómo se deteriora la salud de su madre.

La distancia emocional óptima entre los negociadores puede compararse con la distancia física entre los puercoespines que intentan mantenerse calientes en una noche fría. Se acurrucan juntos, pero no quieren estar tan cerca que los pinchen con las púas del otro. La cercanía emocional que sentimos el uno del otro suele estar indicada por la cercanía física con la que nos comportamos, abrazos y besos demuestran cercanía emocional y un movimiento frío de la cabeza o un apretón de manos enérgico revela una mayor distancia emocional. Comprender las señales físicas de la distancia emocional puede ayudarte a medir el grado de asociación entre otra persona y tú; también puede advertirte cuando corre el peligro de sobrepasar los límites personales del otro.

Aquí hay cuatro tácticas para ayudarte a conectar con otros a nivel personal:

1. Reúnete en persona en lugar de por teléfono, computadora o correo electrónico.

La distancia personal se reduce mejor mediante una conversación cara a cara que a través del correo electrónico, las cartas o el teléfono. Una vez que conoces a alguien en persona, es más fácil evitar estereotipar a esa persona o atribuirle ideas erróneas. Ya sea que una negociación involucre a israelíes y palestinos, trabajadores y empleadores, o un propietario e inquilino, la negociación cara a cara ayuda a humanizar a cada una de las partes y proporciona una mayor profundidad de contexto. Cuando las personas se reúnan con usted en su oficina, es posible

que desee evitar tener su escritorio como una barrera. El ex secretario de Estado Dean Acheson se levantaba regularmente de detrás de su escritorio y se sentaba en una silla cercana a la de su invitado. Roger tiene su escritorio frente a las estanterías de la pared para poder girar fácilmente su silla y saludar a un visitante que es invitado a sentarse cerca. Sin un escritorio entre ustedes, puede ser más fácil construir una conexión personal.

Una vez que haya conocido a alguien cara a cara, la asociación se puede construir aún más sin que cada reunión posterior tenga que ser en persona. Han adquirido un sentido mutuo como persona, lo que hace que sea más fácil entender el tono de voz del otro por teléfono o el significado de sus palabras en una carta.

Sin embargo, si surge una diferencia, a menudo es más eficiente resolver sus problemas cara a cara en lugar de a través de una gran cantidad de correos electrónicos. Al lidiar con los problemas en persona, reduce el peligro de la falta de comunicación. Cada uno de ustedes es capaz de transmitir sus sentimientos a través del lenguaje corporal, el tono de voz y el contenido de su mensaje. Durante una reunión cara a cara, la voz de una persona puede subir o bajar para ayudar a indicar el alcance de sus sentimientos; no hay un “control de volumen” en un correo electrónico.

2. *Habla de las cosas que te importan.* Una segunda forma de construir una conexión personal es hablar sobre las cosas que consideras personalmente importantes. Todos conocemos temas seguros, como el tráfico o el clima, en los que no ofenderemos a los demás ni revelaremos demasiado de nosotros mismos. Sin embargo, las conversaciones con menos riesgo tienden a ser las que también ofrecen el menor beneficio en términos de reducción de la distancia personal.

Es probable que hablar de las preocupaciones personales se sienta más revelador, con más sentido de intrusión y vulnerabilidad, y al mismo tiempo ofrezca la mayor oportunidad para forjar un sentido de cercanía. Es probable que los temas que mejoran la asociación

incluyan problemas familiares, preocupaciones financieras, reacciones emocionales a un tema en cuestión, dudas sobre la carrera de uno mismo y dilemas éticos.

Sobre cualquier tema de este tipo, una buena manera de iniciar la conversación es pedir consejo. “Lo he pasado fatal haciendo que mis colegas lleguen a tiempo a una reunión. ¿Tienes alguna sugerencia? ¿Cómo lidias con eso?” Compartir tus errores, debilidades y malos hábitos también puede acercarte emocionalmente a ti y a los demás.

Establecer límites de confidencialidad puede hacer que las discusiones para mejorar la asociación sean menos riesgosas. Antes de recibir consejos de otro negociador sobre cómo lidiar con un problema en casa o en el trabajo, podrías decir: “Me gustaría recibir tu consejo sobre un asunto personal. ¿Te importaría no compartir esta conversación con otros?” O, después de una conversación personal, podrías decir: “Te agradecería que mantuvieras esta conversación entre nosotros”.

En la tabla 6 se describen algunos temas “más seguros” que pueden utilizarse para crear un mayor espacio emocional si una conversación comienza a sentirse incómoda o si siente que está en peligro de cruzar límites incómodos para usted mismo o para otra persona.

Tabla 6

Temas que afectan la asociación

Temas que mejoran la asociación y reducen la distancia emocional	Temas de conversación seguros que mantienen la distancia emocional
Familia	Clima
Preocupaciones personales, planes	Algunos buenos restaurantes
Hijos, hermanos o padres	Tráfico
Opiniones personales sobre política	Programas de televisión favoritos
Temas alejados del trabajo (historias, filosofía personal, etc.)	Temas limitados del “trabajo”
Solicitar consejos (ej., disciplinar a los hijos, problemas con el cónyuge)	Automóviles

Compartir ambivalencia e incertidumbre

No decir nada

Nota. Esta tabla muestra los temas que pueden mejorar una asociación así como los temas seguros que mantienen una distancia emocional entre negociadores.

Si los sentimientos son demasiado abiertos y crudos para discutirlos, reconócelo. Los líderes religiosos, por ejemplo, pueden comunicar a los grupos beligerantes que las heridas son tan profundas que es difícil hablar de las cosas ahora, lo cual es natural y de esperar. Semejantemente, después de los ataques terroristas de 2001 contra el World Trade Center, algunos psicólogos alentaron a las personas silenciadas por el impacto de la situación a expresar su experiencia emocional, aunque sólo fuera para decir: “No tengo palabras”. Tal reconocimiento fortalece la asociación, porque las personas revelan su vulnerabilidad. En lugar de no decir nada, se abren y expresan su experiencia emocional, incluso si esa experiencia no está tan bien definida como para ser categorizada con palabras de emoción específicas.

3. *Considera la posibilidad de dar espacio para acercarte.* Una tercera táctica para construir una conexión personal es permitir a los demás, y a ti mismo, mucho espacio. No es necesario dañar el sentido de asociación para promocionar una mayor libertad. Puedes solicitar espacio sin dejar de ser amistoso. Una pareja escocesa saludó una vez a sus invitados de fin de semana con un cordial “Bienvenida” seguido de “Estamos leyendo. ¿Qué te gustaría hacer?”

Para construir una asociación, no es necesario que compartas tus secretos más profundos. El propósito de asociarse con otro negociador es humanizar a cada uno de ustedes, no necesariamente para hacer nuevos amigos o sanar todos sus problemas familiares. Desde crear una conexión personal suficiente para que confíen cada vez más el uno en el otro y puedan lidiar con los problemas de manera conjunta y efectiva.

Si los esfuerzos por construir una asociación parecen acercarse a ti o a otras personas “demasiado cerca para sentirte cómodo”, considera retroceder. Es posible que hayas ido demasiado lejos. Todos tenemos momentos en los que queremos una mayor distancia personal entre nosotros y otros. Queremos tiempo para nosotros mismos, tiempo para relajarnos, tiempo para pensar, tiempo para estar solos. Si una conversación se vuelve demasiado pesada, íntima, cercana o personal para sentirse cómodo, siempre se puede cambiar la conversación a un “tema seguro” o tomar un descanso y hacer otra cosa.

Para establecer una asociación con alguien en quien no confías totalmente, puedes limitar el tipo de información que compartes. Imagina que tienes un colega cercano que tiene una serie de cualidades maravillosas, pero que chismosea sobre la política de la oficina. En esta situación, tiene sentido abstenerse de contarle sobre problemas de oficina que no desea que otros colegas escuchen. Aún así, es posible que no desee establecer una asociación confiando en él sobre sus propios problemas matrimoniales, información que confía en que él mantendrá en privado.

4. Mantente en contacto. Una última forma de fortalecer una conexión personal es comunicarse de vez en cuando con la otra persona, independientemente de si está “de su lado” o trabaje para otra organización. La asociación no es estática. Cambia con el tiempo. Al igual que la mayoría de las relaciones personales necesitan ser cultivadas, la asociación a menudo requiere un mantenimiento regular. No puedes simplemente ignorar a tu cónyuge y esperar que ambos continúen sintiéndose tan fuertemente asociados como lo han hecho en el pasado. Para mantener un sentido de asociación, la atención personal es fundamental. Puede invitar a un miembro de su equipo a almorzar, preguntar sobre su bienestar o preguntar sobre sus hijos.

Hacer que sea más fácil construir una conexión personal

Podemos ver el valor de construir una conexión personal, pero tememos hacerlo. Sin una base para la confianza, podemos preocuparnos de que la otra parte nos engañe. E incluso si confiamos en las personas del otro lado, nuestros colegas y electores pueden criticarnos.

Tres formas de facilitar la creación de una conexión personal entre las partes son la celebración de reuniones privadas, la remodelación de la imagen pública de un conflicto y la organización de subcomités que se centren en cuestiones específicas.

Roger utilizó algunas de estas tácticas en una polémica negociación entre los trabajadores y la dirección. Trabajó con el vicepresidente de relaciones laborales de una gran corporación estadounidense que estaba tratando de mejorar su relación de trabajo con el jefe del sindicato. Tanto el sindicato como la empresa veían su relación como totalmente conflictiva. Las negociaciones se extendieron durante semanas y semanas sobre salarios, beneficios, seguridad laboral y una serie de otros temas. Cada lado estaba enojado, frustrado y agitado. Cavarón los pies en la tierra con firmes exigencias y se negaron a ceder a las demandas de la otra parte. De hecho, las reacciones adversas estaban tan arraigadas que esta corporación tenía una sala de negociación especialmente diseñada donde los trabajadores y la gerencia se reúnen. Una larga mesa de madera se extendía a lo largo de la habitación, con unas veinticinco sillas a cada lado. Otras cincuenta sillas fueron colocadas detrás para el personal de apoyo. Cada negociador se sentó uno frente al otro, alineados como tropas listas para la batalla.

Roger recuerda haber pensado en cómo mejorar la asociación entre los dos grupos:

Mi primera inclinación fue cambiar el lugar de la reunión. Al final del pasillo de la sala de negociaciones había una sala de conferencias con una gran mesa redonda en la que todos podían sentarse uno al lado del otro. Tomé las tarjetas con los nombres de los participantes de cada lado y los coloqué alternativamente frente a las sillas de esta mesa redonda. Los representantes sindicales entraron en la sala de conferencias, vieron sus tarjetas

de identificación junto a las tarjetas de identificación de la gerencia y se preocuparon. Se acercaron a mí y me dijeron: “¿Qué va a hacer? ¿Es esto un truco? Queremos sentarnos al lado de nuestro propio equipo. Si no volvemos a la otra habitación, nos iremos”. La confianza era tan tenue entre estos grupos que todos terminaron de nuevo en la larga mesa y no lograron nada.

Sin embargo, dadas las tensiones, tanto el sindicato como la dirección estaban interesados en seguir consultando. Me di cuenta de que la interacción personal cara a cara puede ayudar a reducir la distancia personal entre los adversarios. Invité al vicepresidente y al jefe del sindicato a reunirse en mi oficina en la Facultad de Derecho de Harvard de manera informal y no oficial para considerar conjuntamente lo que podrían hacer para cerrar la brecha estructural entre la administración y el sindicato.

Tan pronto como los dos hombres se sentaron, comenzaron a charlar entre ellos de la manera más cálida y amable que cualquiera podría esperar ver.

Busqué mi cámara en el cajón de mi escritorio, con la esperanza de registrar sus sonrisas y esperando usar esa foto para recordarles a los dos hombres en algún momento futuro su relación personal y cordialidad.

Al ver la cámara, ambos hombres se opusieron inmediatamente y enérgicamente a que yo tomara una fotografía. Su preocupación compartida era cómo podría parecer una fotografía de este tipo para sus electores. Tanto la alta dirección de la empresa como los miembros del sindicato veían a estos dos hombres como duros adversarios, dispuestos a luchar vigorosamente sobre cualquier tema. Cada uno temía que una fotografía de ellos reunidos en privado de una manera amable pudiera causar daño irreparable a los ojos de sus electores. Al ver tal fotografía, los altos funcionarios de la corporación podrían concluir que su hombre de relaciones laborales estaba “en la cama” con el sindicato y ya no se podía confiar en que representara a la corporación celosamente en la batalla con “el enemigo”. Al

presidente del sindicato le preocupaba que esa fotografía pudiera perjudicarlo gravemente a los ojos de los miembros del sindicato, que podrían temer que su líder estuviera socavando secretamente su posición al entablar amistades personales con la dirección ejecutiva.

El resto de la reunión fue productiva pero menos agitada. Facilite una sesión conjunta de lluvia de ideas sobre cómo los grupos podrían resolver algunos de sus problemas más divisivos. Los líderes hicieron una lluvia de ideas sobre formas de ayudar a satisfacer los intereses subyacentes de cada grupo. Ese año no hubo huelga.

Celebrar reuniones privadas y no oficiales. Al reflexionar sobre la intervención de Roger, está claro que reconoció la importancia de construir conexiones personales entre los negociadores. Trato de construir un contexto propicio para la colaboración. Su primer intento, trasladar a los negociadores a una mesa circular, no tuvo éxito. Pero él persistió. En el terreno neutral de la oficina de Roger, los líderes se reunieron de manera informal. Este contexto facilitó que los líderes hablarán con simpatía y discutieran cómo proceder.

Remodelar la imagen pública del conflicto. Es posible que las conexiones personales sólidas no sean suficientes para asegurar una relación de colaboración entre los negociadores. Aunque los representantes del sindicato y de la dirección tenían una relación sorprendentemente buena en la privacidad de la oficina de Roger, cada uno mantenía la imagen pública de enemigos. Cada líder sintió que no podía arriesgarse a revelar a los electores lo cercanos que eran sin ser visto por sus propios electores como un traidor a su causa. Sin embargo, Roger y ambos líderes se dieron cuenta de que las buenas relaciones entre los dos grupos mejoraría la capacidad de cada grupo para hacer frente a los problemas actuales y futuros.

En algunas circunstancias, los líderes harían bien en demostrar al público que están trabajando juntos en colaboración en los problemas que los dividen. Podrían tomarse una foto de ellos sentados uno al lado del otro y trabajando juntos en un problema conjunto.⁴ O

podrían ser coautores de un artículo periodístico o cocrear y distribuir un mensaje de correo electrónico que describa su intención de resolver problemas conjuntamente.

Organizar subcomités para que se centren en temas específicos. La remodelación de su imagen pública no era atractiva para los dirigentes sindicales y directivos, que temían que la divulgación de su conexión personal pusiera en riesgo las alineaciones constituyentes. En tales circunstancias, se podrían tomar medidas para reducir la derecha estructural entre los grupos. Se podrían establecer subcomités sobre beneficios, salarios, seguridad laboral y otros temas divisivos. Cada subcomité podría incluir un puñado de representantes de los trabajadores y de la gerencia que intercambiaban conjuntamente ideas creativas para abordar el tema central de su grupo. Las reuniones propiamente dichas serían privadas y no se asumirán compromisos sustantivos. Sin sentirse presionados a asumir compromisos vinculantes, los participantes estarían estructuralmente vinculados como intercambiadores de ideas conjuntos que trabajen en un problema compartido. Con el tiempo, el trabajo de estos comités podría ayudar a reducir la brecha estructural y hacer recomendaciones que faciliten la toma de decisiones colaborativas.

Además, los líderes pueden cambiar el nombre del proceso mediante el cual negocian. La *negociación colectiva* es un nombre común para el enfoque que adoptan los trabajadores y la dirección para hacer frente a las diferencias entre ellos. El supuesto de la negociación posicional está incrustado en la palabra *negociación*, lo que implica que la negociación es un proceso antagónico de toma y da. “No aumentaremos los beneficios a menos que se reduzcan las demandas de horas de vacaciones”. Un simple cambio en el nombre de *negociación basada en intereses*, o tal vez a *resolución conjunta de problemas*, podría enfatizar el hecho de que la asociación entre los negociadores no tiene por qué ser conflictiva.

PROTEGIÉNDOTE DE SER MANIPULADO

A TRAVÉS DE LA ASOCIACIÓN

Hasta este punto del capítulo, hemos abogado por que construyas asociaciones sólidas. Sin embargo, cuanto más fuerte sea tu asociación con alguien, más probable será que tus instintos te digan que digas que sí a sus solicitudes. Eso puede ponerte en una posición vulnerable.

Las decisiones sabias involucran tanto a tu cabeza como a tu instinto. Cada uno puede servir como una buena fuente de ideas frescas. Cada uno también puede servir como un excelente dispositivo de detección para ayudarlo a descartar malas ideas y seleccionar las mejores. Antes de comprometerse, consulte tanto su cabeza como sus instintos.

Revisa una propuesta usando tu cabeza

Una fuerte asociación puede llevarnos a tomar malas decisiones. Un colega puede usar la presión de grupo para influir en nosotros para que hagamos algo. Los adolescentes usan esta táctica para presionar a sus amigos para que beban o fumen cigarrillos. “Todos los demás están fumando. Toma. Prueba uno”. Del mismo modo, alguien con quien está negociando puede usar su asociación con usted para presionarlo para que se comprometa con un acuerdo.

Como su amigo y colega de toda la vida, no he pedido mucho. Pero ahora te pido que digas que sí.

Sientes la presión emocional. Y el acuerdo propuesto puede estar bien. De hecho, puede ser bastante bueno para ti. Pero antes de que confíes en tus lazos personales y emocionales, detente. Echa un vistazo a ese trato con tu cabeza. De hecho, es posible que desee tener en mente (o a mano) una o dos frases de preparación para tal presión:

No estoy manteniendo una promesa de que seré persuadido por ti. Pero ya que me preguntas, lo miraré de nuevo con la mente abierta y te responderé por la mañana.

Comprometerse con una mala decisión es malo para ti y, a menudo, también para la otra parte. Si fue engañado para comprar un automóvil que no se ajusta a las necesidades de

su familia, es probable que sienta arrepentimiento de comprarlo. El auto no es tan bueno como esperabas. Es posible que se sienta enojado consigo mismo por haber sido “engañado” para comprar ese automóvil. Desde el punto de vista del concesionario, la situación no es más prometedora. El concesionario puede perder negocios futuros a medida que describe el arrepentimiento de su comprador a los demás y empeorar la reputación del concesionario.

Antes de comprometerte con una decisión, compruébalo con tu pensamiento racional, con tu cabeza. Si está pensando en comprar un automóvil nuevo, primero busque y consulte información básica sobre los modelos que te gustan: ¿Qué dice Consumer Reports sobre su seguridad, rendimiento de gasolina, durabilidad y garantías? ¿Qué precios de venta se cotizan en internet para los diferentes modelos? ¿Cuál es su mejor alternativa al acuerdo negociado? Si no llegas a un acuerdo con este concesionario, ¿a dónde vas a ir y a qué precio va a conseguir el auto? ¿Cuáles son los costos de esperar unas semanas para comprar?

Compruébalo también con tus instintos

No hay necesidad de sospechar demasiado de todas las personas con las que interactúas. De hecho, volverse muy sospechoso de los demás casi con certeza reducirá su capacidad para obtener el poder de negociación que proviene de la asociación. Sin embargo, debes protegerte. Antes de tomar una decisión importante, confíe no solo en su mente razonadora, sino también en sus sentimientos.

Independientemente de donde provenga una posible decisión (un amigo, un anuncio o un comercial de televisión), sus instintos pueden ofrecerle mucha información útil a medida que decide. Esto es probable que sea cierto ya sea que esté pensando en comprar un automóvil nuevo, aceptar un nuevo trabajo, despedir a alguien o contratar a un nuevo socio. Y a menudo puedes aprender mucho poniéndote en contacto con cómo se siente tu cuerpo al pensar en decisiones tan importantes. Consultar a otras personas puede ser de gran ayuda,

pero también puedes aprender mucho preguntándote cómo te sientes. Relajate, tomate tu tiempo y comienza a considerar preguntas como:

- ¿Cómo me siento acerca de comprometerme con esta decisión? (¿Asustado? ¿Feliz? ¿Confiado? [*pausa larga*] Siente tus sentimientos.)
- Si dijera que no, ¿cómo me sentiría mañana por la mañana? (¿Aliviado? ¿Decepcionado? ¿Frustrado? [*pausa larga*] Cierra los ojos; revisa tu interior.)
- Si ahora dijera que sí, cómo me sentiría mañana por la mañana? (¿Le parece correcta esa decisión? ¿Por qué?)

La distinción entre lo que *piensas* en tu cabeza y lo que *sientes* en tu interior es útil, pero no siempre es tan clara como sugiere nuestro lenguaje. Por ejemplo, si llegas a la conclusión de que hacer algo no se *sentiría* bien, estás mirando sobre tu propia reacción emocional personal a esa conducta, ¿o estás reaccionando a lo que anticipas que podrían ser las opiniones críticas de un amigo o colega? Cuanto más estrechamente esté asociado a alguien, mayor será el riesgo de que tus sentimientos sobre una acción que podrías realizar (por ejemplo, la ropa que podrías usar) no sean tu propia reacción emocional interna, intuición o corazonadas, sino más bien tu suposición de cómo se sentiría una persona con la que estás estrechamente asociado. Cuando estés revisando tu interior o tu intuición para saber cómo se sentiría algo para ti, es posible que debas tener cuidado de no sustituir los presuntos sentimientos de otra persona por los tuyos. Al usar tu cabeza y tu instinto, te proteges de ser manipulado por la asociación y mejoras la calidad de tu decisión.

RESUMEN

Con una asociación mejorada, trabajar juntos se vuelve más fácil y productivo. La asociación tiene dos cualidades:

- *Conexiones estructurales*: Son los vínculos que tienes con otra persona en función de su pertenencia con un grupo. Puedes fortalecer las conexiones estructurales encontrando vínculos que tengas en común con alguien o creando nuevos vínculos.
- *Conexiones personales*: Son los lazos personales que te unen con otra persona. Al hablar de asuntos personales, pueden reducir la distancia personal entre ustedes. Pero también asegúrate de dar a las personas mucho espacio.

CAPÍTULO 5

Respetar la autonomía

Expande la tuya (y no afectes la de ellos)

Deja de leer este libro. (¡Ahora!)

Aunque es posible que desee dejar este libro de todos modos, ciertamente casi se oponen a que se les diga. Y con razón. Al *decirle* lo que tiene que hacer, hemos afectado su autonomía, su libertad para tomar decisiones.

Cada uno de nosotros quiere un grado adecuado de autonomía. Si un oficial de policía se acerca a usted en este momento y lo esposas, las esposas restringen el uso de sus manos. Las esposas afectan tu autonomía, incluso si no hay nada que quieras hacer con tus manos en este momento.

Cuando mayor sea la autonomía que ejerzamos, mayor será el riesgo de que nuestras acciones sean percibidas por otra persona como una violación de *su* autonomía. Un ejemplo de ello es el de “Elizabeth”, una experimentada abogada corporativa, que recuerda una negociación que pensó iba a ser una “compra simple y consensuada”:

Llegué al aeropuerto O’Hare acompañada de dos asociados legales para nuestra primera reunión con John, el abogado de la otra parte. Estaba solo. Y pareció sorprendido y al parecer bastante molesto al descubrir que yo había traído conmigo a dos jóvenes abogados.

“Entendí,” dijo, “que iba a ser una reunión preliminar entre nosotros dos para conocernos y hacer planes basados en la agenda sugerida que le envíe. Es evidente que nos enfrentamos a una larga negociación.”

“Pero,” dije, “mis dos socios son los que han preparado nuestro anteproyecto de acuerdo final. Los quiero aquí para nuestra discusión.”

“¡Borrador de un acuerdo final!” exclamó. “Eso parece terriblemente agresivo. ¿Llevas a tu equipo contigo y ellos traen un borrador de acuerdo? ¿Todo esto antes de que tú y yo nos conozcamos? En cualquier caso, mi esposa nos espera a los dos para cenar esta noche, y entonces podremos hablar.”

“¿Cena? Lo siento, no lo sabía y he hecho otros planes.”

“Entonces llamaré a mi esposa y le diré que la cena está cancelada” dijo. “Permítame invitarla a reunirse conmigo ahora, uno a uno, en la Sala de Conferencias B del Aeropuerto para dos personas que reserve justo arriba. A continuación, podemos considerar si ampliar o no esa reunión para incluir a sus dos colegas.”

“Suenas como un plan” respondí.

“Bueno, por supuesto,” dijo, “no se si ahora hay una habitación más grande disponible.”

Obviamente, esta negociación no tuvo un buen comienzo. Aparentemente, ninguno de los negociadores había pensado en quién podría tomar qué decisiones sin involucrar al otro. Incluso en asuntos logísticos triviales, las emociones pueden agitarse rápidamente. Por lo general, esto no se debe a que alguien haya tomado una decisión *equivocada*, sino a que se tomó una decisión sin consultar a la otra persona. Como negociador, debes estar preparado para los problemas si la decisión que tomaste afecta al otro, el cual puede responder con:

“¡No estuve de acuerdo con eso!”

“¡No fui consultado!”

“¡Ni siquiera me informaron!”

Nos ofendemos fácilmente cuando otros limitan nuestro alcance de autonomía más allá de lo que creemos que es apropiado. Pueden presionarnos para que accedamos a su demanda: “Esa es nuestra oferta final: tomala o dejala”. Es posible que traten de limitar nuestro pensamiento: “Ni siquiera *pienses* en abandonar este trato”. O pueden disuadirnos de sentir ciertas emociones: “No deberías sentirte triste por perder el trato. Simplemente superalo”.

OBSTÁCULOS PARA USAR LA AUTONOMÍA SABIAMENTE

Si no logramos gestionar bien la autonomía, puede estimular emociones negativas en nosotros y en los demás. En última instancia, esas emociones pueden dañar el resultado de nuestra negociación. Dos obstáculos se interponen en el camino.

Limitamos indebidamente nuestra propia autonomía

En la vida cotidiana, la mayoría de nosotros tenemos la autonomía para decorar nuestra oficina como nos gustaría, para decidir qué queremos comer para el almuerzo o para elegir nuestra propia hora de dormir. En una negociación, sin embargo, a menudo estamos ciegos a las muchas formas en que podemos ejercer nuestra autonomía. Podemos limitar nuestra propia autonomía porque nos sentimos impotentes para afectar el cambio o influir en los demás. Si no somos nosotros los que tomamos la decisión final, por ejemplo, ¿qué tipo de impacto podemos tener en la negociación? Como verás, hay poder en *no* tener autoridad.

Incidimos en su autonomía

Cuando nuestra autonomía choca con la autonomía del otro, podemos sentirnos como si estuviéramos caminando a través de un campo minado sin un mapa. Un paso en falso en materia de autonomía puede descarrilar toda una negociación. Si la autonomía de la otra parte se siente afectada, es más probable que reduzca su confianza en nosotros, que rechace

nuestras ideas, sean útiles o no, y que invierta poco esfuerzo en implementar “nuestro” acuerdo.

Para estimular las emociones positivas, entonces, necesitas:

- Expandir tu propia autonomía.
- Evitar incidir en la autonomía de la otra persona.

EXPANDE TU AUTONOMÍA

El poder de la autonomía reside principalmente en nuestra capacidad para influir en las decisiones. Muchos de nosotros asimismo erróneamente que sin la capacidad de autorizar una decisión, somos insignificantes. Y si otros carecen de tal autoridad, los vemos como insignificantes y no vale la pena tratar con ellos. ¿Por qué negociar con el asociado junior que se presentó a la reunión si no está autorizado a asumir compromisos? Si estamos representando a un cliente, ¿por qué ir a una reunión con la otra parte si no tenemos autoridad para tomar decisiones? Es posible que nos preocupe que los demás nos vean a nosotros o a nuestras ideas como “débiles”.

No limite indebidamente su autonomía. Hay formas poderosas en las que puedes influir en una decisión, incluso si no tienes autoridad para tomar decisiones. Puedes hacer una recomendación a alguien, inventar opciones antes de decidirte y realizar una lluvia de ideas conjunta.

Hacer una recomendación

Nadie más que usted limita su capacidad de hacer una recomendación a alguien. Si está decepcionado por la forma en que su empresa está lidiando con un problema, desarrolle algunas ideas útiles. No limite su capacidad de pensar creativamente sobre los problemas y sobre las formas de abordarlos. Considere:

- ¿Cuál es el problema que quiero abordar?
- ¿A quién quiero influir?

- ¿Qué recomendación puedo hacer?
- ¿Cómo puedo hacer llegar mi recomendación al responsable de la toma de decisiones?

Invente opciones antes de decidir

La capacidad de influir en una negociación no tiene por qué depender de tener la autoridad para tomar una decisión vinculante. A través de una lluvia de ideas, puedes inventar posibles decisiones que podrían tomarse más adelante. Esto se hace mejor si puedes hablar libremente sin tener que preocuparte de que algo que digas pueda equivaler a un compromiso. Usted y los demás pueden “salir de la caja” del pensamiento convencional. El hecho de que no tengas autoridad para tomar una decisión vinculante te da una mayor autonomía para generar nuevas ideas y nuevas posibilidades. Liberado del riesgo de que algo que digas pueda limitar tu autoridad, no tienes que preocuparte por encerrarte a ti mismo o a un cliente en una mala decisión.

Roger recuerda como amplio su autonomía durante la situación de los rehenes en Irán:

En el otoño de 1979, la Embajada de los Estados Unidos en Teherán fue tomada. La mayoría de los diplomáticos y otros miembros del personal estadounidense fueron tomados como rehenes durante muchos meses. En la primavera de 1980, el presidente Carter trató de rescatarlos en helicóptero. El intento fracasó.

Poco después, el abogado de la Casa Blanca, Lloyd Cutler, me llamó por teléfono y me pidió que viera que podía hacer con los rehenes. Cutler dejó claro que yo no tenía autoridad para hacer un compromiso vinculante de ningún tipo. Cutler estaría disponible las veinticuatro horas del día a través de la centralita de la Casa Blanca. Obviamente reconoció que un funcionario del gobierno que tratará de intercambiar ideas con los iraníes probablemente sería escuchado revelando lo que el gobierno de Estados Unidos estaba dispuesto a hacer. Cualquier cosa que dijera un funcionario podría interpretarse como una propuesta de negociación, a la que se podía esperar que los iraníes pidieran más.

Como profesor independiente que trabajaba a través de una pequeña organización no gubernamental sin fines de lucro, vi que mi propósito era tratar de generar un paquete que pudiera recomendar a ambas partes.

A través de un estudiante en Irán, me puse en contacto por teléfono con el ayatolá Beheshti, jefe del Partido Republicano Islamico, que hablaba inglés bastante bien. Al parecer, Beheshti había aprendido algo sobre mí. Sus modales eran sorprendentemente amables. La conversación fue más o menos la siguiente:

Roger: “¿Cuáles son los intereses de Irán? ¿Qué es lo que quieres?”

Beheshti: “Te diré lo que *no* queremos. No queremos que los tribunales de Nueva York tengan nada que ver con nuestras reclamaciones financieras.”

Roger: “¿Quién quieres que decida cualquier disputa financiera? ¿Los tribunales iraníes?”

Beheshti, riendo: “No, eso no. ¿Qué tal el arbitraje en La Haya?”

Roger: “¿Cree que Irán aceptará el arbitraje?”

Beheshti: “En este momento, comprometeré a Irán a aceptar el arbitraje en La Haya. ¿Comprometerá a Estados Unidos a hacerlo?”

Roger: “Como le dije, no tengo autoridad de ningún tipo para comprometer a los Estados Unidos. Si podemos llegar a un acuerdo, estoy dispuesto a recomendarlo a la Casa Blanca. ¿Qué más quiere Irán?”

Beheshti esbozó una serie de cuestiones que habían sido temas difíciles de discutir para un diplomático estadounidense sin la retórica habitual. Al hablar conmigo, sin embargo, salieron a la luz los verdaderos intereses que subyacen a las posiciones.

Beheshti: “Hay que poner fin a las sanciones.”

Roger: “Ay. Dame algunos buenos argumentos que pueda usar con el gobierno de los Estados Unidos que pueda recomendar poner fin a las sanciones.”

Beheshti: “En primer lugar, ya hemos sido suficientemente castigados.”

Roger: “Bueno. El presidente Carter podría decir eso, pero no hay un estándar claro sobre cuánto castigo sería ‘suficiente’ en este caso. Necesitaré más argumentos.”

Beheshti: “Bueno, continuar con las sanciones corre el riesgo de desestabilizar toda la zona.”

Roger: “Por favor, explique ese punto. ¿Por qué?”

Beheshti: “¿No entiendes? ¿Su gobierno no lo entiende?”

Roger: “No sé lo que Estados Unidos entiende, pero *yo* no entiendo. ¿Por qué las sanciones amenazan con desestabilizar la región?”

Beheshti: “Para importar o exportar artículos contrarios a las sanciones, los funcionarios de uno o ambos lados de la frontera tienen que ser sobornados. Y cuanto más se prolongue el soborno de funcionarios, más perdemos nosotros y nuestros gobiernos vecinos el control sobre las zonas fronterizas.”

Roger: “Ese es un buen argumento. Dame uno más.”

Beheshti: “Déjame pensar. Oh, si Estados Unidos no pone fin a las sanciones cuando los rehenes son liberados, nunca tendrá una mejor excusa para hacerlo.”

Roger: “Me gusta ese punto. Ciertamente lo usare con la Casa Blanca.”

Al dejar claro que, si bien tenía acceso a los funcionarios de la Casa Blanca, no tenía autoridad para comprometer al gobierno de los Estados Unidos en nada, se amplió la autonomía de Roger para explorar intereses y generar un posible paquete político. Podía hablar libremente sin correr el riesgo de que sus comentarios se tomarán como un compromiso ni se entendiera como una revelación de alguna posición oculta de lo que el gobierno podría estar dispuesto a hacer. Al desempeñar un papel no oficial, está en mejores condiciones de generar el contenido de un posible acuerdo de lo que habría sido si hubiera

tenido la autoridad para adoptar una decisión vinculante. Al mismo tiempo, su papel no oficial facilitó que Beheshti hablara sin hacer compromisos de gobierno a gobierno.

Separar la invención de la decisión puede ser útil en casi cualquier negociación. Si Kate y Steve van a comprar un coche nuevo, pueden decidir que Steve vaya solo a revisar varios coches, sentarse en ellos y conducir uno o dos de los que más le gusten.

Steve se da cuenta, sin embargo, de que un concesionario puede tratar de presionarlo para que compre un automóvil. Es posible que el concesionario quiera realizar una verificación de crédito, darle un argumento de venta o averiguar cuánto está dispuesto a gastar. Sabiamente, Steve deja claro al personal de ventas que no quiere hacer un trato final sin su esposa. Su esposa y él tendrán que decidir juntos. Amplía su autonomía para explorar coches sin exceso de presión, y la compra de un coche pasa de ser estresante a ser divertido.

Ahora Steve y Kate pasan de la exploración de opciones al compromiso. Steve le informa a Kate sobre los autos que le gustaron. El revisa en Internet el costo de estos autos nuevos en el concesionario, mientras que ella llama a algunos otros concesionarios para averiguar sus precios de venta. Sopesan los pros y los contras de cada automóvil y del trato del concesionario hacia Steve. Como mínimo, una buena relación con el concesionario es importante si hay algún problema con el auto.

Luego se dirigen al concesionario más cercano que ofrece el automóvil deseado a un precio bajo. Aquí, Kate y Steve exploran un paquete que incluye extras, precio y fecha de entrega. Si acuerdan con el concesionario un paquete razonable, ejercen su autonomía para hacer un compromiso firme y comprar un automóvil.

Llevar a cabo una lluvia de ideas conjunta

Una tercera forma de ampliar la autonomía es realizar una lluvia de ideas conjunta. En este proceso usted y la otra parte exploran opciones sin decidirse, refinan esas opciones y luego deciden entre ellas. Ya sea que esté negociando una transacción comercial o una

política gubernamental, si desea probar la lluvia de ideas conjunta, siga los cinco pasos de la Tabla 7.

Incluso en conflictos emocionalmente acalorados como el divorcio, la lluvia de ideas conjunta puede ayudar. Para una pareja con hijos, es probable que un divorcio implique una mezcla de preguntas difíciles y emociones fuertes. Quizás el ejemplo más claro es cuando un esposo y una esposa que tienen hijos están negociando asuntos de custodia en un divorcio amistoso. Es muy probable que la autonomía de cada cónyuge choque con la autonomía del otro. Una lista de verificación de asuntos abiertos incluye decisiones sobre los horarios de visita, las reglas del hogar, las necesidades médicas y dentales, la educación religiosa y a qué escuela asistir.

Tabla 7

Cinco pasos para una lluvia de ideas conjunta

1. Decide quién debe participar.

- Seleccione de seis a una docena de personas con conocimientos sobre el tema y diferentes puntos de vista.
 - Incluya a algunos que tienen acceso a un tomador de decisiones.
 - Invitar a cada participante “a título personal”, no como representante.
 - Si los participantes tienen puntos de vista firmes sobre el tema, considere la posibilidad de contratar a un facilitador.
-

2. Explora tus intereses.

- Los participantes de cada “parte” redactan conjuntamente su mejor estimación de los intereses de la otra parte.
 - Cada parte comparte su lista e invita a la otra a recibir comentarios y “correcciones”.
-

3. Inventa opciones sin compromiso.

- Dejar en claro: “Nada de lo que se diga en esta etapa es un compromiso.”
 - Cada participante genera ideas que podrían satisfacer intereses importantes de todos.
 - Bienvenidas las ideas salvajes. (Podrían estimular otros mejores).
 - Enumere todas las ideas en un rotafolio para que todos las vean.
-

4. Refinar las opciones

- Todos nominan ideas que podrían satisfacer mejor los intereses de todos.
 - El grupo selecciona una lista más corta de opciones que merecen una mayor consideración.
-

-
- El grupo agudiza esas ideas para convertirlas en posibilidades operativas.
 - Simplifican cada idea hasta que la palabra “sí” es una respuesta suficiente y realista.
-

5. Decide qué hacer con las ideas.

- Nominar a los decisores a quienes se les podrían recomendar estas opciones.
 - Reclutar voluntarios para transmitir ideas a los decisores.
 - Si algunos participantes son ellos mismos decisores, pídeles consejo: “¿Hay algo que podamos hacer que le facilite decir que sí?”
-

Nota. Esta tabla muestra cinco pasos fundamentales para desarrollar de forma exitosa una lluvia de ideas en conjunto.

Es probable que la pregunta subyacente sobre cuál de los padres que se divorcian tiene la autonomía para tomar decisiones sobre su hijo provoque emociones fuertes. Es probable que la posibilidad de terminar con un divorcio tolerable para los padres y el niño dependa de que los padres pasen suficiente tiempo juntos, o tal vez con un mediador o facilitador, para llevar a cabo una lluvia de ideas conjunta.

Por supuesto, la esposa o el esposo pueden omitir esta compleja lluvia de ideas y simplemente ir a la corte y solicitar los términos de un divorcio. Un juez ocupado puede usar su autonomía para conceder la solicitud en unos pocos minutos, a menudo en detrimento financiero y emocional de todos, excepto quizás de los abogados y las autoridades fiscales. Los ex cónyuges, sus hijos y sus abogados ahora pueden discutir durante años sobre cuestiones que podrían haberse resuelto de manera más sabia y menos costosa a través de una lluvia de ideas conjunta.

En otras situaciones, los miembros de alguna organización o grupo tienen poca autoridad intrínseca o han dejado lo que tenían en la puerta. Durante la lluvia de ideas conjunta, es posible que deseen idear formas de comunicar sus recomendaciones a un tomador de decisiones en particular. Los participantes pueden decidir escribir un memorándum, conjuntamente o solos, o pueden decidir compartir sugerencias oralmente con los responsables de la toma de decisiones.

Advertencia: Una gran autonomía puede ser abrumadora

A veces el problema no es que carecemos de autonomía, sino que nos sentimos abrumados por tener demasiadas opciones y demasiadas decisiones que tomar. Viktor Kremenjuk, un experto soviético en negociación, estaba almorzando con Roger en un restaurante de Cambridge. La camarera le entregó a nuestro colega soviético un menú largo y complicado: “¿Te gustaría ordenar?”

“¿Tienes un especial? Bien. Lo tomaré.”

“¿Qué término quisieras para la carne? ¿Medio, bien cocido o rojo?”

“Medio está bien. Gracias.”

Pensando que había terminado la tarea, Kremenjuk se dedicó a la conversación con Roger. La camarera preguntó entonces:

“¿Cómo te gustarían las papas? ¿Horneadas, en puré o fritas?”

“Papas al horno, por favor. Gracias”

De nuevo, trató de reanudar la conversación con Roger.

“¿Quieres una ensalada?”

“Si, gracias.”

“¿Qué tipo de ensalada, la ensalada César, la ensalada Cobb o la ensalada de la casa?”

“Ensalada de la casa, por favor. Gracias.”

“¿Y qué tipo de aderezo te gustaría en la ensalada?”

“Lo que sea que tengas, gracias.”

“¿Aceite y vinagre? ¿Aderezo ruso? ¿Queso azul?”

“¡Lo que sea que sugieras, gracias!”

“Lo que quieras.”

“Muy bien. El queso azul. ¿Dónde estábamos, Roger?”

Mientras la camarera se aleja, Kremenjuk exclama: “Con viáticos, estoy pagando esta comida. Ni siquiera mis amigos me hacían trabajar tan duro por mi comida. En Moscú, cuando pido el especial, me lo dan.”

Con la autonomía, como con cada una de las otras preocupaciones centrales, queremos sentir un grado *adecuado* de satisfacción. Más autonomía no siempre es mejor. Podemos estar sobrecargados de decisiones que tomar.

NO AFECTES LA AUTONOMÍA DE OTROS

Con demasiada frecuencia, cuando tenemos autoridad para tomar decisiones, no incluimos en el proceso de toma de decisiones a las personas que se verán afectadas por nuestra decisión. Al excluir a los demás, corremos el riesgo de afectar su autonomía y tener que lidiar con su consiguiente ira y resentimiento.

Los negociadores a menudo desconocen por completo el impacto emocional de sus decisiones unilaterales. Nos sorprenderíamos si la otra parte simplemente anunciara: “Nuestra próxima reunión será en mi oficina el jueves a las 10:00 a.m.”. Se centran en los méritos de la decisión e ignoran el proceso por el cual se toma esa decisión. De hecho, la oficina de la otra parte podría ser el mejor lugar para celebrar una reunión. Pueden sentirse más seguros y abiertos en su propia oficina; y para nosotros significa que podamos irnos cuando queramos. Lo que molesta no es el contenido de la decisión, sino cómo se llegó a ella. ¿Fuimos incluidos o excluidos del proceso? Es probable que la respuesta a esa pregunta afecte no solo como nos sentimos acerca de la decisión, sino también cómo nos sentimos acerca de trabajar con la otra persona.

Considere la situación de Roger y su esposa, Carrie, mientras conducían hacia el norte a Vermont para asistir a la fiesta de cumpleaños de un amigo. Al salir, se detuvieron a comprar flores como regalo para sus anfitriones. Compraron dos plantas caras. El cajero señaló que ese día había un bono especial de una docena de rosas sin cargo con cualquier

compra de \$25 o más. Roger propuso que si ella compraba las dos plantas como dos compras separadas, podía conseguir dos docenas de rosas gratis. Ella aceptó, compró las plantas como dos compras separadas y Roger recibió dos docenas de rosas gratis.

Se quedó para pagarle a la floristería por las plantas mientras Carrie llevaba las rosas al otro lado de la calle. De camino al coche, se encontró por casualidad con unos buenos amigos que la ayudaron a llevar las flores. Cuando Roger se unió a ellos y se ofreció a ayudar a la amiga con el ramo de rosas que ella sostenía, se enteró de que su esposa le había dado una docena de “sus” rosas. El sonrió y dijo “Genial”, pero se sintió irritado.

De vuelta en la carretera, Roger trató de averiguar por qué estaba tan irritado por la decisión de su esposa. Era perfectamente razonable darle las flores a su amigo. Si se le hubiera consultado, es casi seguro que habría pensado que era una buena idea. Pero no había sido consultado, y en su opinión, las dos docenas de rosas eran claramente el resultado de su iniciativa y de su trabajo de negociación con el vendedor. Carrie había decidido unilateralmente regalar la mitad de rosas sin considerar que él mismo podría haber tenido un plan para estas rosas.

Roger llegó a la conclusión de que estaba molesto porque su esposa había tomado medidas que afectaban su autonomía. Lo que sucediera con las rosas, creía, era para que él decidiera, o al menos, fuera consultado. Una vez que comprendió la fuente de su irritación, su ira se disipó.

Si la gente puede enfadarse emocionalmente por algo que no es importante, es fácil entender como un negociador puede enfadarse bastante por cualquier decisión que haya sido tomada unilateralmente por otra persona. Tal decisión podría ser sobre donde reunirse, cuándo comenzar, qué tipo de sandwiches pedir para el almuerzo o cuándo hacer una pausa para el día. Las emociones negativas pueden surgir menos por el contenido de la decisión que por el hecho de que un negociador haya optado por actuar unilateralmente.

Siempre consulte antes de decidir

Nuestro consejo es que siga atento a las formas en que su comportamiento puede afectar la autonomía de los demás. El remedio más simple es consultar siempre antes de decidir, o ACBD (Always Consult Before Deciding, por sus siglas en inglés) para abreviar. Carrie podría haberse abstenido de darle rosas a su amiga. Cuando Roger llegó, ella podría haberle preguntado a él: “¿Qué te parece regalarle una docena de rosas a Liz?”

Consultar a otra persona antes de tomar una decisión tiene tres beneficios importantes. El otro se siente incluido en el proceso de toma de decisiones. Es posible que aprenda algo a través de la consulta. Y aún mantiene el poder de veto. Consultar a otra persona no le da el poder de elegir el resultado de la decisión, sino más bien de proporcionar información.

La consultoría tiene un inconveniente. Roger discutió el significado de ACBD con su esposa y sugirió que trataran de consultar siempre antes de decidir. Unos días más tarde, ella dijo: “¿Sabes cuál es el problema con CADD (Consultar Antes De Decidir)? Que al final se convierte en PPPP: Pura Parálisis Por Prudencia, ¡Así nunca se logra nada!”.

Tenía razón. Hay que encontrar un equilibrio entre el exceso de decisiones unilaterales y el exceso de tiempo dedicado a la consulta. Algunos antiguos alumnos han adoptado un lema revisado que se puede aplicar con seguridad en todas las crisis, excepto en las más urgentes: *Considerare* consultar antes de decidir.

Invitar a las partes interesadas “invisibles” a dar su opinión

Rara vez todas las partes interesadas están presentes en la mesa de negociaciones. Millones de electores se ven afectados por un acuerdo económico negociado por dos líderes políticos. Miles de miembros y administradores del sindicato están influenciados por las decisiones de una docena de negociadores laborales y de la gerencia. Una familia de ocho personas vacaciona en un lugar decidido por la madre y el padre.

Pueden surgir problemas si no respetamos la autonomía de estos actores invisibles. Sin su “aceptación”, los constituyentes pueden hablar mal de una organización, esforzarse poco para implementar su pequeña parte de un acuerdo, o incluso tratar de sabotearlo. Es posible que los consumidores estadounidenses no compren mercancía de una empresa que ha negociado mano de obra extremadamente barata de un país del tercer mundo. Los miembros del sindicato pueden trabajar a medias si no reciben el aumento salarial que esperaban. Los niños pueden resentirse de las vacaciones si no se les consultó sobre el lugar.

Aunque una decisión puede no tener un impacto inmediato en la posición de alguien, puede afectar la vida de esa persona de maneras importantes. Un empleado puede decir amargamente: “Acabo de sacar una segunda hipoteca sobre mi casa. Si esta empresa se está cayendo a pedazos, mi trabajo se desmorona con ella. ¿Por qué los jefes corporativos no me avisaron con anticipación? ¿Y qué voy a decir *hoy* a mis subordinados preocupados por el futuro de sus trabajos?” La ansiedad y el resentimiento de suficientes empleados pueden producir una fuerza laboral desmotivada y, tal vez, una empresa fallida.

Por lo tanto, es una práctica útil respetar la autonomía de estos actores invisibles. Sería demasiado abrumador negociar con miles de electores o empleados. Incluso puede ser abrumador negociar unas vacaciones con una casa llena de niños. Es posible que pueda consultar con ellos, sin embargo, y, en cualquier caso, normalmente se les puede informar de las decisiones que se están considerando.

Consulta con las partes interesadas. Pida a las partes interesadas su opinión sobre las decisiones que se tomarán. Puede crear un sistema en el que las partes interesadas puedan enviar sus sugerencias por correo electrónico a una ubicación central, colocar recomendaciones en un buzón de sugerencias o enviar sus ideas a una persona designada. O puede organizar un comité consultivo de partes interesadas. Por ejemplo, supongamos que el director ejecutivo de una cadena de farmacias nivel nacional está negociando nuevas políticas

de tienda con los ejecutivos de la sucursal. Antes de decidir algo, el CEO podría establecer un comité de consulta que incluya a un par de cajeros, farmacéuticos, comercializadores y gerentes de tiendas locales. El CEO instruye a los miembros del comité a solicitar la opinión de sus colegas sobre los temas claves que se están negociando, y luego informar sus hallazgos al comité consultivo. Varios de estos comités podrían formarse en todo el país. Un resumen de las recomendaciones podría enviarse al Director General.

Con cualquier sistema, es poco probable que *todos* ofrezcan su opinión. Sin embargo, se puede crear una atmósfera que promueva la inclusión en la toma de decisiones. Las personas pueden sentir que tienen voz en un asunto, incluso si no tienen la opción final.

Informar a las partes interesadas. Puede respetar la autonomía de las partes interesadas informándoles de las decisiones siempre que sea posible. Si procede, informarles de las decisiones que estás en el proceso de hacer. Si esto no es posible, informe de las decisiones inmediatamente después de que se hayan tomado.

Por ejemplo, es posible que la cadena de farmacias deba modificar sus políticas para cumplir con las regulaciones gubernamentales revisadas. Aunque el CEO de la corporación consulta sabiamente con abogados y altos ejecutivos, es posible que no haya suficiente tiempo para formar un comité de consulta o para tomar en cuenta las sugerencias de cada empleado. En este caso, es posible que el CEO quiera cambiar la política y luego, sin demora, informar a los empleados del cambio y por qué era necesario.

Al consultar a otros, podemos adaptar nuestra decisión para satisfacer sus intereses. Y el mero hecho de mantener informados a los demás de las decisiones puede salvar a los gobiernos, las familias y las empresas de los peligros de ignorar la autonomía de las partes interesadas.

Un ejemplo: el impacto de una fusión en los empleados. Con demasiada frecuencia, la alta dirección ignora lo que va a suceder con la autonomía de sus empleados.

Los presidentes de dos empresas se reunieron, se convencieron del beneficio económico general que podría derivarse de una fusión y decidieron seguir adelante. Decidieron conjuntamente quién sería el presidente de la nueva empresa, quién sería el director ejecutivo, cuanto se le pagaría a cada uno, cuánto dinero cambiará de manos a medidas que una empresa comprar las acciones de la otra y cual sería el nombre de la empresa combinada. La fusión fue anunciada a la prensa.

La mayoría de las fusiones fracasan, como lo hizo esta.

Aunque los presidentes habían estimado correctamente el beneficio económico potencial de la combinación de las dos empresas, no habían tenido en cuenta los problemas emocionalmente cargados generados por dicha fusión. Por supuesto, tenían la autonomía para explorar esos temas, hacer una lluvia de ideas sobre opciones y tomar medidas preventivas. Sin embargo, no lograron usar su autonomía sabiamente.

Si los presidentes hubieran celebrado amplias consultas, podrían haber aprendido mucho. La autonomía es importante en todos los niveles de las organizaciones. Los grados y las escalas salariales de las dos empresas no coincidían. Las dos empresas tenían un sistema interno marcadamente culturalmente diferente en términos de formalidad, códigos de vestimenta, mantener las puertas de la oficina abiertas o cerradas y el uso de nombres de pila. Todas estas características plantearon cuestiones de gran importancia para los empleados. Sobre esos y otros temas, se podría haber consultado a los empleados de ambas partes. Muchos podrían haber estado involucrados en el proceso de lidiar con tales diferencias. Así las cosas, su autonomía y sus emociones fueron ignoradas. El resentimiento de muchos empleados por esa fusión llevó a su desaparición.

**Para establecer pautas de toma de decisiones,
utilice el sistema de cubos I-C-N**

A menudo estamos en desacuerdo sobre la cantidad “correcta” de autonomía que cada uno de nosotros debería tener en tomar una decisión. La autonomía de un jefe, un cónyuge, un socio o una contraparte en la negociación puede protegerse clasificando las decisiones que se deben tomar en tres “cubos”. Los tres cubos son Informar, Consultar o Negociar, o I-C-N para abreviar.

Hace algunos años, se le pidió a un socio de una pequeña empresa de consultoría de negociación con sede en Cambridge que asumiera el papel de socio gerente. La firma tenía una docena de socios y otra docena de empleados. Dado el elevado número de socios, pronto se planteó la cuestión de la autonomía de decisión del socio gestor. ¿Qué lineamientos debe establecer la firma sobre la autoridad del socio gerente para tomar decisiones?

Durante un par de semanas, el socio director llevó un registro de las muchas decisiones a las que se enfrentaba, y luego tuvo una reunión de los socios. El socio gerente repasó los tipos de decisiones que él y la empresa tenían que tomar y cada uno de los socios levantó uno, dos o tres dedos para indicar en qué cubo debía ir una decisión de ese tipo. Lo que sorprendió a los socios fue que casi no había desacuerdo en cuanto a que temas caían en cada cubo.

Cubo 1: *Informar*. Se pensaba en ellas como pequeñas decisiones que el socio gerente podía tomar por su cuenta y luego simplemente informar al resto de la organización. Se trataba de decisiones como la compra de muebles nuevos y la contratación de personal de oficina.

Cubo 2: *Consulte, luego decida*. En el segundo grupo entraron cuestiones importantes que el socio gerente tenía autoridad para decidir, pero solo después de consultar a otros socios. A quien consultaba dependía de él, pero se esperaba que consultara a los socios que probablemente tuvieran opiniones sobre el tema. Podría ser, por ejemplo, una decisión de

la empresa de aceptar a un cliente potencialmente desagradable como una compañía tabacalera. Después de decidir, informaría de inmediato a los socios de la decisión.

Cubo 3: *Negociar un acuerdo conjunto.* En el tercer grupo entraron las grandes decisiones en las que el socio gerente tenía que negociar y obtener el acuerdo de la mayoría de la empresa. Todos los socios querían participar en “grandes decisiones”, cómo hacer nuevos socios o trasladar la oficina de la firma a un nuevo edificio.

Los tres cubos pueden ser útiles para los negociadores obrero-patrón y otras personas que trabajan juntas a lo largo del tiempo y se enfrentan a decisiones similares una y otra vez. El proceso también ayuda a los que trabajan juntos a evitar pisarse los pies unos a otros sin quedar paralizados por la necesidad de un consenso constante.

Incluso en una organización de solo dos personas, como una relación personal, el sistema de cubos puede ayudar con decisiones que van desde el manejo del dinero hasta la elaboración de planes sociales. Como recuerda Dan:

Planeé sorprender a mi esposa llevándola a un restaurante francés para celebrar nuestro próximo aniversario de bodas. Llegó el sábado y le revelé mis planes a Mia, quien tenía una sorpresa para mí. Ya había planeado una noche de chicas con algunas de sus amigas, pero no me había informado. Ambos nos sentimos decepcionados ya que los planes para una velada romántica se desmoronaron rápidamente.

Discutimos formas de evitar este tipo de dolor en el futuro y decidimos usar el sistema de cubos para responder algunas preguntas clave:

- ¿En qué días de la semana podemos hacer planes por nuestra cuenta? [cubo 1]
- ¿En qué días debemos consultar con el otro antes de hacer planes? [cubo 2]
- ¿En qué días debemos decidir planes juntos? [cubo 3]

Decidimos hacer lo que cada uno quisiera entre semana, consultar antes de decidir sobre los planes entre semana y negociar planes para el fin de semana.

El sistema de cubos también puede ser útil para lidiar con problemas de dinero. Es casi seguro que el hecho de que un miembro de una pareja tome la decisión unilateral de gastar lo que el otro considera mucho dinero despertará emociones, generalmente negativas. Dividir estos problemas financieros en grupos puede ayudar. (“Ninguno de los dos puede comprar nada que cueste más de \$100 a menos que ambos estemos de acuerdo.”) Hacer una lluvia de ideas antes de comprar artículos grandes puede eliminar muchos de los problemas de dinero más problemáticos. Sin embargo, la regla más simple y básica sobre la protección de la autonomía es probablemente, por sus siglas en inglés, CCBBD: Considera consultar antes de decidir.

DE VUELTA A CHICAGO: QUÉ HACER CUANDO LA AUTONOMÍA SE VE AFECTADA

¿Recuerdas a Elizabeth, la abogada corporativa que voló a Chicago para elaborar un acuerdo comercial de rutina? Nos presentaron su dilema al principio de este capítulo. Se encontró chocando cada vez más sobre la autonomía con John, lo que creó tensión desde el principio. ¿Qué consejo podríamos darle para lidiar más eficazmente con la autonomía?

En el momento

Elizabeth está haciendo todo lo posible para mantener una relación de trabajo con John durante esta interacción inesperadamente estresante. Ella lo está escuchando en lugar de volverse seca y callada, alejarse o acusarlo de ser obstruccionista. Ella ha revelado el hecho de que quiere incluir a sus dos socios en la interacción y que tiene planes alternativos para la noche. Sin embargo, su interacción con John parece estar fuera de control. Ambos están reaccionando a lo que el otro está diciendo. Los malentendidos y la desconfianza se acumulan.

Como primer paso, Elizabeth puede usar la autonomía para ralentizar las cosas en su propia mente. Antes de decidir o hacer cualquier otra cosa, puede hacer una pausa y respirar

profundamente. Podría considerar excusarse por un momento para ir al baño, donde puede pasar unos minutos averiguando cómo volver a encarrilar esta negociación.

Al repasar una lista de preocupaciones centrales, rápidamente se hará evidente que Elizabeth ha afectado la autonomía de John. Ella lo sorprendió con sus dos socios, sus planes para cenar y su borrador de un acuerdo final. Ninguna de estas decisiones es “incorrecta”, pero Elizabeth parece haber entrado en áreas de toma de decisiones que John siente que están al menos parcialmente dentro del alcance de su autonomía.

Elizabeth podría considerar disculparse por su papel en la confusión y hacerle saber a John que sus intenciones eran buenas y que reconoce el impacto emocional de su injerencia en su autonomía:

Lamento cualquier malentendido que mis acciones hayan creado. Estaba tratando de ser lo más útil que podía. Aun así, sin duda debería haber comunicado el hecho de que traía a mis dos socios y que habíamos seguido adelante con una anteproyecto de acuerdo.

Para avanzar en la negociación, Elizabeth podría preguntar: “¿Cómo sugiere que pasemos el resto del día?”

Sería prudente que escuchara atentamente y reconociera sus ideas, comunicando el mérito que encuentra en ellas. Si él no transmite ideas, ella podría ofrecer una posible agenda que respete su autonomía y la de ella:

No pienso firmar ningún acuerdo hoy. Estoy más interesado en exportar posibles opciones que puedan satisfacer sus intereses y los nuestros. Entonces, ¿qué tal si lees este borrador de acuerdo y detectas temas de los que podemos hablar? Podemos agregar o quitar problemas a su gusto. Luego, cuando hablemos, podríamos invitar a mis asociados y a los suyos si lo desean. A primera hora de la tarde, podemos pensar a dónde ir desde aquí. ¿Qué te parece?

Ella expande la autonomía de John sugiriendo que él puede agregar o quitar temas como quiera. En lugar de ver la propuesta como un conjunto final de compromisos, puede hacer aportaciones para dar forma a un acuerdo. La autonomía de John se expande aún más cuando ella sugiere que podría invitar a algunos de sus asociados a la reunión. Y al preguntarle “¿Qué te parece?”, reconoce que quiere negociar conjuntamente el proceso de su interacción a partir de ahora.

En retrospectiva

Ahora llegamos a la pregunta mucho más fácil: Con el lujo de la retrospectiva, que podría hacer ella de manera diferente para incorporar emociones positivas desde el comienzo mismo de su interacción con John?

Gran parte de la confusión podría haberse aliviado simplemente consultando a John antes de volar a Chicago con dos asistentes. Y podría haber sido prudente hablar con él antes de preparar un borrador de acuerdo. Unos días antes de viajar, Elizabeth podría haber llamado a John y decirle:

Como sabes, solo voy a estar en Chicago por un día. Estoy tratando de averiguar cómo hacer que nuestro tiempo juntos sea más eficiente. Aunque creo que ninguno de nosotros está pensando en comprometerse con un acuerdo en este viaje, pensé que un borrador de un posible acuerdo podría ayudarnos a centrarnos en cuestiones clave. Podría preguntar a dos de mis asociados para que preparen dicho borrador y se lo envíen. ¿O prefieres preparar un primer borrador de este tipo y hacérselo llegar?

De cualquier manera, antes de reunirnos podríamos entender mejor los temas importantes que nos gustaría discutir.

¿Tiene asociados trabajando con usted en este acuerdo comercial? ¿Sería útil que involucramos a uno o dos asociados de cada parte en esta primera reunión?

En términos del día, pensaba que probablemente necesitaríamos todo el tiempo que pudiéramos tener. Estaré en el aeropuerto a las 9:30 y podré trabajar hasta tarde como quieras, aunque no me importaría ver a algunos amigos personales para cenar. ¿Qué funcionaría bien para ti?

Ten en cuenta que al invitar a John a armar el primer borrador, es probable que se genere confianza entre los dos. Ahora tiene pocas razones para creer que Elizabeth tiene propósitos manipuladores para ofrecerse como voluntaria para dar forma a un primer borrador. Independientemente de que revise o no el proyecto de acuerdo, está claro que cada uno de ellos contribuirá a el.

Luego está el tema de sus socios. Es comprensible que John se sintiera sorprendido cuando ella apareció con dos asociados. Aquí se queda solo para saludar a Elizabeth, y descubre que ella ha traído consigo a un pequeño séquito. Probablemente se sintió desempoderado, y tal vez incluso manipulado, como si ella estuviera tratando de intimidarlo a través de una demostración de fuerza superior. Es cierto que Elizabeth tiene derecho a llevar consigo a asociados. E incluso puede ser cierto que puedan asesorarla bien durante la negociación. Sin embargo, antes de conocer a John, es casi seguro que debería informarle de su plan para que la acompañaran. De esta manera, Elizabeth preserva su propia autonomía para traer asociados y respeta la autonomía de John para prepararse para la llegada de su equipo. Podría decidir traer a uno o dos de sus asociados.

Ya sea que John se sienta abrumado o no por el desequilibrio de los miembros del equipo, también hay cuestiones prácticas en juego para él. Si va a recoger a Elizabeth en su auto deportivo, es posible que no haya espacio para dos socios adicionales. Es posible que sea necesario revisar las reservas para cenar para incluir a dos personas adicionales. Todos los demás pequeños detalles que él pudiera haber hecho para que el día sea cómodo y productivo

ahora tendría que ser modificado. El simple hecho de informarle de antemano podría ahorrarle muchos problemas emocionales e incorporar muchas emociones útiles.

RESUMEN

Todos queremos un grado adecuado de autonomía. Cuando alguien incide en el, ya sea intencionalmente o no, tendemos a experimentar emociones negativas. Cuando se respeta, tendemos a sentirnos comprometidos. A medida que negocias, toma la iniciativa:

- *Amplíe su autonomía.* Sea cual sea tu autoridad, siempre puedes hacer una recomendación o sugerir inventar opciones antes de decidir. La lluvia de ideas conjunta es un proceso práctico para que usted invente opciones para beneficio mutuo.
- *Evitar atentar contra la autonomía de la otra persona.* Puedes consultar antes de decidir, ya sea con un colega o con actores invisibles. Para clarificar la autoridad en la toma de decisiones, puede trabajar con colegas para implementar el sistema de cubos I-C-N: ¿Sobre qué temas debe decidir solo? ¿Consultar antes de decidir? ¿Negociar? Al respetar la preocupación central de las personas por la autonomía, puedes estimular emociones positivas en ellas y en ti mismo.

CAPÍTULO 6

Reconocer el estatus

Reconocer la alta posición donde se merezca

Un hombre de mediana edad fue ingresado en el hospital. Se quejaba de dolores en el pecho. El médico determinó que solo corría un riesgo leve de sufrir un ataque cardíaco. Fue colocado en un centro de cuidados básicos con monitor cardíaco conectado a él. Una enfermera vigiló el monitor durante toda la noche.

Por la mañana, un joven médico entró en la habitación, echó un vistazo a la historia clínica del paciente y habló con él durante unos minutos. La enferma le dijo al médico: “Noté

algunos ritmos cardíacos inusuales alrededor de la medianoche. Podrías considerar enviarlo a la unidad de cuidados intensivos”.

“El paciente informa que se siente mejor esta mañana”, respondió el médico. “Y no tengo ninguna razón para enviarlo allí a unos ritmos inusuales”.

“Pero doctor, llevaría tiempo para...”

“¿A cuántos pacientes con problemas cardíacos ha tratado?”, le espetó el médico. “He examinado al paciente. Yo he hecho mi diagnóstico. Y ya he decidido el plan de tratamiento. Ahora complete los formularios”.

La enferma se calló. Se sentía tonta por ofrecer información que parecía ser de poca utilidad, y se enfadaba con el médico por menospreciar su sugerencia. Mientras el doctor se alejaba, recordó el dolor más severo en el pecho del paciente que se irradiaba por su brazo en medio de la noche, pero decidió que no tenía sentido decírselo al médico. Ya había tomado una decisión.

Al final, el médico se mantuvo fiel a su juicio. La enferma no dijo nada más. Horas más tarde, el paciente sufrió un paro cardíaco fuerte. El equipo de reanimación correspondiente tardó diez minutos en llegar a la sala. El paciente sobrevivió, pero quedó dependiente de soporte vital.

¿Cómo resulta esta breve interacción en un resultado tan pobre? La preocupación central del *estatus* tiene mucho que ver con ello. El estatus se refiere a nuestra posición en comparación con la posición de los demás. Si nuestro estatus es degradado, podemos sentirnos avergonzados o frustrados, y podemos actuar imprudentemente. En el ejemplo del hospital, la enfermera retuvo información adicional y el médico no indagó más sobre las observaciones de la enferma. El resultado: el paciente estuvo a punto de morir de un ataque al corazón.

EL ESTATUS PUEDE AUMENTAR NUESTRA

ESTIMA E INFLUENCIA

No es de extrañar que la gente quiera estatus: Como lo ilustra la historia del hospital, hay consecuencias valiosas de tenerlo. El estatus eleva tanto nuestra autoestima como la estima con la que los demás nos ven. Todo el mundo quiere sentirse como “alguien”, una fuerza a tener en cuenta, una voz a la que vale la pena prestar atención, una persona a la que conocer. Ya sea debido a nuestra formación, logros, antecedentes familiares, trabajo o posición en la organización, es probable que disfrutemos de tener un estatus elevado que sea reconocido por los demás y por nosotros mismos.

El alto estatus también añade peso a nuestras palabras y acciones. Podemos usar nuestro alto estatus para influir en los demás. Es más probable que un empleado esté dispuesto a trabajar durante el fin de semana si esa solicitud no proviene de un gerente de nivel medio, sino a petición personal del director ejecutivo. Como se expresó en el lema de una antigua firma de comisión: “Cuando E. F. Hutton habla, la gente escucha”.

NO HAY NECESIDAD DE COMPETIR

POR EL ESTATUS

Los negociadores a menudo compiten por un estatus más alto como si hubiera una sola dimensión del estatus. Si una persona tiene un estatus alto, se supone que la otra es más baja. Podemos vernos a nosotros mismos como superiores a un colega en términos de importancia, rango o aprobación. Sin embargo, ese colega puede estar en desacuerdo, pensando que él o ella nos supera. Los negociadores pueden incluso utilizar trucos para obtener un estatus más alto. Es posible que te inviten a reunirse en su oficina, hacen que esperes diez minutos mientras terminan con otro cliente “importante”, y luego te dan la bienvenida a su oficina donde te sientas en una silla baja mirándolos.

Competir por el estatus tiende a inducir emociones negativas. Las personas que se sienten menospreciadas se vuelven resentidas y menos cooperativas. Tratar a los demás como

inferiores tiende a hacerlos menos capaces de pensar creativamente o trabajar en colaboración.

Este capítulo le proporciona una alternativa a la competencia por el estatus. La primera sección te recuerda que debes prestar atención al *estatus social* de las personas para medir el grado de cortesía que esperan de ti. La segunda sección sugiere que, independientemente de que los demás tengan o no un estatus social más alto, cada uno de ustedes tiene algún área de mayor *importancia social* sobre la base de los conocimientos o la experiencia. Puedes referirte a ese estado en particular para elevar la autoestima de otra persona e influir en la tuya. La tercera sección ofrece sugerencias sobre cómo puedes aumentar tu estatus, y como tú u otras personas pueden reducirlo.

ESTATUS SOCIAL: TRATAR A TODOS LOS NEGOCIADORES CON RESPETO

El nivel en el que se nos considera como alguien importante o famoso es nuestro estatus social. Esta es una medida única y de propósito múltiple para representar a todos dentro de una área geográfica, como dentro de un vecindario, una organización, una ciudad, un país o el mundo. El elevado estatus social de un cantante de rock puede extenderse por todo el mundo, mientras que el alto estatus social de un sheriff puede detenerse en la línea del condado.

A nivel global, la sociedad nos “dice” quien es importante y quien no. En la cima del orden social se encuentran los VIP, personas muy importantes, de todo tipo: realeza, presidentes, estrellas de cine, primeros ministros y personas de gran riqueza, logros o fama. En la parte inferior del orden social están los marginados: los pobres, los desempleados y los sin hogar. El resto de nosotros nos encontramos en un punto intermedio.

A nivel organizacional, los compañeros de trabajo tienden a tratarse entre sí de manera diferente dependiendo de donde se encuentre cada uno en la escalera corporativa. Los

empleados pueden tratar a su director ejecutivo como una estrella de cine, mientras que los que están en el peldaño inferior pueden tener dificultades para obtener un reconocimiento básico.

Incluso en las negociaciones uno a uno, las personas suelen ser sensibles a su estatus social. Los negociadores tienden a evaluar su posición social en comparación con sus contrapartes, a veces compitiendo por una posición social más alta. Pueden mencionar la universidad de la que se graduaron, un evento importante al que asistieron la semana pasada o el ascenso importante que recibieron. Pueden tratar de superarse unos a otros en términos de su importancia social relativa o tratar el tema como algo sin importancia.

Tomar conciencia del estatus social

A lo largo de una negociación, las personas pueden compartir información específica sobre cómo ven su estatus social para indicar cómo esperan ser tratadas. Aquellos que tienen un alto estatus social, como el presidente de una organización o un embajador, pueden esperar ser tratados con especial deferencia. Esto no siempre es cierto, pero es útil estar alerta a las señales de tales expectativas. Con un poco de preparación y un poco de escucha atenta, puedes aprender mucho sobre dónde piensan las personas que se encuentran en términos de su estatus social.

Escucha atentamente la forma en que se describen a sí mismos. ¿Un negociador se refiere a su curso en Yale? ¿Habla de las personas importantes con las que cenó la última semana? ¿Insinúa su alto cargo en una empresa de alto nivel?

El lenguaje a menudo proporciona la pista más clara sobre cómo las personas se clasifican a sí mismas y a los demás. Presta atención a qué nivel de formalidad hace que las personas se sientan apreciadas y cómodas. Algunos quieren que se dirijan a ellos por su nombre de pila y otros por su título, como Doctor, Teniente o Profesor.

En prácticamente todas las culturas, las palabras que usamos pueden expresar nuestros puntos de vista sobre el estatus social de una persona. Por ejemplo, un hablante puede demostrar un mayor respeto refiriéndose a “usted” en francés como *vous* en lugar de hacerlo más informalmente como *tu*. En algunas culturas, puede ser ofensivo que un negociador de bajo nivel se dirija a un funcionario de alto nivel por su nombre de pila. (En caso de duda, suele ser más seguro empezar con un discurso formal y dejar que el otro te invite a ser más informal).

Puede establecer un tono informal presentándose por su nombre de pila y preguntando cómo prefiere que se dirijan a otra persona. Los profesores universitarios a menudo solicitan que sus estudiantes de posgrado se dirijan a ellos usando su título y apellido de profesor. Un estudiante relató la euforia que sintió el día en que su mentor le dijo: “Por favor, no me llames profesor Smith. Llamame John.” Este cambio en la formalidad señala un cambio en el tipo de relación entre ellos. A los ojos del profesor, el estatus del estudiante se había elevado a través del trabajo duro y las buenas relaciones.

Si tienes un estatus social más alto que otro, existe la posibilidad de que él o ella tenga interés en adquirir indirectamente algún estatus social trabajando con usted. Cualquier deseo de asociación personal tendería a fomentar un compromiso emocional cada vez más profundo para que la negociación tenga éxito y se pueda forjar una relación más duradera. Trabajar con un negociador hábil o una persona famosa puede darle a alguien un impulso en su estatus social.

Tu estatus social a menudo depende de los valores dentro de tu equipo, organización o grupo. En algunas empresas de Internet, por ejemplo, la antigüedad no se valora socialmente tanto como la juventud. Un ejecutivo con cincuenta años de experiencia en negocios corporativos puede no ser tan valorado en un campo en tan rápida evolución como un

entusiasta joven de veintitrés años recién salido de la universidad, rebotante de creatividad y conocimiento de las últimas innovaciones informáticas.

Se cortés con todos

En general, cuando pensamos en el estatus de otras personas, primero nos enfocamos en el estatus social. Si el otro es un VIP, podemos tratarlo automáticamente con cortesía. Y, para maximizar los beneficios de las emociones positivas, recomendamos tratar a *cada* negociador con cortesía, independientemente de su estatus social. Todo negociador tiene un alto estatus como ser humano digno de respeto.

Un poco de cortesía puede ser de gran ayuda. Mientras trabaja como consultor para una empresa de la lista Fortune 500, Dan se enteró de que una asistente del director ejecutivo de la organización estaba siendo maltratada por dos o tres de los empleados. La ignoraron, la trataron con poco respeto y no la invitaron a algunas fiestas relacionadas con el trabajo en sus casas. A los pocos años de su trabajo, la asistente administrativa se casó con el director general. De repente, todo el mundo venía a su casa para las fiestas. Ahora que tenía pleno acceso a la persona clave que tomaba las decisiones en la organización, todos querían ser su “mejor amiga”. No es de extrañar que diera preferencia a los empleados que la habían respetado todo el tiempo.

La cortesía es más que solo decir por favor o gracias. Implica un respeto honesto por la persona con la que estás interactuando. La asistente administrativa del CEO le dijo a Dan que, aunque muchas personas ahora la trataban con cortesía, ella podía sentir fácilmente quién la respetaba sinceramente y quién simplemente estaba tratando de usarla.

ESTATUS PARTICULAR: RECONOCER

LA ALTA POSICIÓN DE CADA PERSONA

DONDE SEA MERECIDO

Su posición relativa se basa no solo en las percepciones de la sociedad, sino también en cómo se le califica, por usted mismo o por otros, dentro de un campo sustantivo estrechamente definido. Ya sea que tenga o no un estatus social alto, es posible que tenga una posición alta en términos de su conocimiento, experiencia o educación particulares. Llamamos a su posición en cada campo un *estatus particular*. Es posible que tenga habilidades en mecánica automotriz, reparación del hogar o redes comerciales. Es posible que tenga la capacidad de tocar un instrumento musical de manera hermosa, escribir de manera persuasiva o analizar cuestiones éticas sabiamente. Es posible que tenga conocimientos en una variedad de campos pertinentes al tema de una negociación.

Afortunadamente, hay cientos de campos diferentes en los que se puede medir su estatus. Todo el mundo tiene un estatus comparativamente alto en algún campo en particular, y un estatus comparativamente bajo en otros. Un carpintero desempleado puede saber mucho sobre una casa bien construida. Un médico capacitado puede saber poco sobre el mantenimiento de registros administrativos. Hay un número infinito de campos particulares en los que una persona puede tener un alto estatus. Y hay al menos un área en particular en la que su estatus supera al de muchas otras. De la misma manera, es casi seguro que otro negociador tenga al menos un estatus particular que supere el suyo. Busca las áreas de estatus particular que supere el suyo.

Busca las áreas de estatus particular de cada persona

Cuanto mejor entiendas cómo ven los demás su propio estatus, más equipado estarás para captar sus emociones positivas. Sabrás cómo se ven a sí mismos y lo que consideran partes importantes de su identidad.

Una breve lista de áreas en las que pueden tener un alto estatus particular podría incluir:

- Educación
- Habilidades informáticas
- Experiencia empresarial
- Habilidades técnicas
- “Pensamiento general”
- Habilidad para cocinar
- Conexiones
- Posición moral
- Habilidades sociales
- Experiencia de vida
- Perspicacia emocional
- Habilidades profesionales de diferentes tipos
- Fuerza
- Capacidad atlética

Las áreas visibles de alto estatus social (fama, fortuna y moda) a menudo eclipsan los campos menos glamorosos, pero a menudo más importantes, donde el estatus es crítico en una negociación. Hay un número ilimitado de campos en los que otros pueden tener un alto estatus. Dos preguntas pueden ayudar a revelar campos de estatus particular.

¿Alguno de ustedes es experto en temas sustantivos? Las cuestiones sustantivas son el contenido de la negociación. Su negociación puede ser sobre un automóvil nuevo, una parcela de tierra o un aumento de salario. Incluso antes de conocer a la otra parte, familiarizarse con el tema de su negociación. Informate en Internet. Pregúntale a tus amigos. Llama a las tiendas que venden artículos similares y pideles consejos sobre lo que debes tener en cuenta en tu próxima negociación.

La experiencia sustantiva de la otra parte puede beneficiar a cada uno de ustedes. Por ejemplo, imagina que estás negociando la compra de la computadora usada de tu vecino. Al hacerle preguntas sobre la computadora, puedes aprender mucho. Te informa que trabajó como programador informático durante diez años. Esto deja claro que tiene un estatus particular como especialista en informática. Pregunta sobre la capacidad de memoria de la computadora, la velocidad y cómo se compara la computadora con los modelos más nuevos. Tu curiosidad recompensa su preocupación por el estatus, reclutando emociones positivas en él. El está en el papel satisfactorio de ser el que tiene un conocimiento superior, ayudando a los dos a desarrollar una comprensión común de la sustancia de la negociación.

Confiar en que el vendedor te eduque por completo podría dejarte expuesto a ser explotado. Siempre es aconsejable que lleves a cabo una cantidad sustancial de preparación. Sin duda, querrá aprender algunas cosas antes de hacer un compromiso vinculante. Puede decidir consultar a un experto imparcial, como un técnico informático en su lugar de trabajo. Sin embargo, después de aprender del vendedor, ahora sabes más sobre el tema y sobre él. Y has construido una relación personal mientras hablaban juntos sobre un tema que él conoce bien.

¿Alguno de ustedes es un experto en el proceso de negociación? Un tema importante en cualquier negociación es cómo estructurar la discusión. Un proceso eficaz, por ejemplo, suele implicar la exploración de los intereses de los demás y la lluvia de ideas sobre las opciones antes de asumir compromisos vinculantes. Cuanto más conocimiento tengas sobre cómo estructurar la negociación, mayor será tu estatus particular como experto en negociación. Si alguno de ustedes tiene experiencia particular en términos de cómo estructurar la negociación de manera efectiva, discutan esas ideas. Pídele consejo a la otra parte. (Véase el capítulo 9 para sugerencias sobre cómo establecer un buen proceso de negociación.)

No estamos dando consejos generales para confiar en los demás. Confiar en los demás es una cuestión de riesgo caso por caso. Sin embargo, cuando decidas cuánto quieres confiar en los demás, recuerda que hay costos en ser demasiado sospechoso, al igual que hay costos en ser demasiado confiado.

Reconozca el alto estatus de otros, luego el suyo

El hecho de que haya múltiples campos de estatus particular facilita su trabajo. En lugar de tener que competir con el otro negociador sobre quién es el negociador alfa, cada uno de ustedes puede tener un estatus superior en algún campo particular de especialización o experiencia. Con un poco de creatividad, encontrarás áreas en las que tu estatus supera el de otros y áreas en las que el estatus de otros supera el tuyo.

Veamos un ejemplo. El departamento de economía de una universidad de la Ivy League estaba interesado en promover la investigación de su departamento a través de artículos de opinión, presentaciones y entrevistas. El departamento contrató a “George”, un editor, para ayudar a su profesor de economía más distinguido a escribir artículos de opinión para los periódicos. Este profesor tenía la reputación de ser brillante y arrogante a la vez. George se enfrentó de inmediato al desafío: ¿Cómo reconozco el estatus del profesor sin menospreciarme? George no quería trabajar todos los días con alguien que lo menospreciara.

Después de un poco de pensamiento creativo, tuvo una idea. En su primer encuentro con el profesor, le dijo:

Es un placer trabajar contigo. Siento que cada uno de nosotros tiene algo de valor para mejorar nuestra colaboración. Tienes experiencia en economía. A mi modo de ver, usted es básicamente el líder en el campo. Mi experiencia consiste en tener un buen sentido de lo que entenderá el “lector promedio” de un artículo de opinión.

De esta manera, George establece la experiencia del profesor en economía, así como su propia experiencia en la evaluación de hasta qué punto un lector promedio podía

comprender el artículo de opinión. Convirtió su inexperiencia con la economía en una ventaja y lo hizo de una manera que no degradó el estatus del profesor. Los dos fueron capaces de trabajar juntos de manera efectiva sin el temor de competir por el estatus en cuanto a quien era mas inteligente, mas conocedor de economía o un mejor escritor.

Pedir consejo es una forma poderosa de reconocer el alto estatus de otra persona sin disminuir tu propio estatus. Como recuerda Dan, esto puede funcionar incluso en la situación más inesperada:

Después de una capacitación en negociación corporativa en Pittsburgh, camine hasta un restaurante del vecindario para cenar tarde y revisar los eventos del día. Una camarera me informó de que no había más mesas disponibles, pero que podía pedir la cena en el bar. Vi un taburete vacío, me senté y anoté algunas notas.

Escuché una voz a mi izquierda gritar: “¿Quién se cree que es ese tipo?!”

Ignore el comentario y seguí escribiendo. Nadie podía estar hablando de mí. Me ocupé de mis propios asuntos. No conozco a nadie aquí. Entonces la curiosidad, o tal vez la ansiedad, se apoderó de mí. Mire a mi izquierda. Dos hombres fornidos me devolvieron la mirada. El que estaba sentado a mi izquierda observaba la situación con ávido interés. Estaba incitando al otro, un hombre barbudo con una cara roja y enojada. Sentí los ojos de algunos de sus amigos del bar mirándome.

La situación no mejoró por sí sola. En el momento en que mis ojos se encontraron con los del hombre barbudo, se acercó a mí y me dijo: “¿Te das cuenta de que estás lidiando con el *peligro*?”

Hice una pausa por un momento y dije: “Sí”. Está claro que tenía razón en ese punto. Y yo quería hacérselo saber. Si le decía que no, era evidente que habría amenazado su condición de “tipo duro”. Con todos sus amigos mirando, me interesaba que no se preocupara por perder su estatus social.

El hombre barbudo siguió mirándome, como si se estuviera preparando para darme un puñetazo. Mi mente estaba llena de pensamientos sobre cómo lidiar con esta situación.

Quería calmar la situación. ¿Pero cómo?

Los pensamientos corrían por mi cabeza sobre que hacer: Puedo simplemente irme? No. Él me seguirá. ¿Puedo pedirle ayuda al camarero? Pero él no está cerca en este momento. ¿Puedo llamar a la policía? No sé donde está el teléfono. ¿Debería decirle que retroceda? Pero no lo hará.

Me sentí atascado. Quería que él demostrara a sus amigos que era un tipo duro, pero tampoco quería que me golpeará. Si yo le parecía “pequeño”, podría verme como una víctima fácil. ¿Cómo podría yo respetar su estatus sin menospreciar el mío?

De repente se me ocurrió. Podría pedirle consejo sobre un tema en el que tiene un alto estatus. Le pregunté: “¿Qué consejo tienes para alguien sobre cómo lidiar bien con el peligro?”

La expresión en el rostro del hombre barbudo cambió de ira a orgullo. Ahora ocupaba el puesto de alto estatus de aconsejarme sobre cómo tratar con *él*. Se quedó un momento sin hablar. No me moví. Sin decir una palabra más, levantó la cabeza con orgullo, me miró como si tuviera información privilegiada y volvió a sentarse en su taburete. A dos asientos de mí, ya no se preocupaba por mí. Volvió a centrar su atención en sus amigos.

En este ejemplo, Dan tuvo cuidado de no degradar el estatus social del hombre barbudo. Se dio cuenta de que contraatacar con sus propias amenazas aumentarían las apuestas personales para el hombre barbudo, cuyos amigos observaban ansiosamente la interacción. El objetivo de Dan era reducir las tensiones, no aumentarlas. Hizo una pausa para preguntarse: “¿Cómo puedo respetar su estatus sin menospreciar el mío?” Reconoció que el problema entre ellos era “lidiar con el peligro”. Al pedir consejo sobre el peligro, Dan cambió el papel del hombre barbudo de agresor al papel de consejero de alto estatus. De repente, el

hombre barbudo estaba siendo reconocido por un área en la que su estatus particular era alto: en el manejo del peligro.

Disfruta de tus áreas de estatus

No importa la edad o la experiencia que tengamos, hay momentos en los que todos tenemos que recurrir a los demás para apuntar a un sentido de autoestima que se debilita. Hace algunos años, el asistente de Roger entró en su oficina con un puñado de cartas, cada una de ellas criticando algo que él había escrito o hecho. Se volvió hacia su asistente y le pregunto: "¿A nadie le gusta lo que hago?"

"Oh, sí", respondió ella. "La mayoría de las cartas son solo cartas de fans, que reconozco y archivo. Pero estas cartas son problemas con los que tienes que lidiar".

Roger le dijo que invirtiera la práctica. "Tráeme el correo de los fans. Y tú me sugeriras lo que debería hacer con respecto a estos problemas".

Es mucho más gratificante emocionalmente leer elogios que críticas. Roger, de hecho, puede pasar horas respondiendo a las críticas, pero su práctica revisada redujo el riesgo de sentirse abrumado por lo negativo.

Aprecia tus áreas de alto estatus. Ten confianza en lo que tienes que aportar a la negociación, desde tu experiencia profesional hasta tus cualidades personales. Date un impulso cuando lo necesites recordando a amigos cercanos o familiares. Mantenga una foto de alguien que lo apoye en su pared o en su billetera. Cuando se menosprecia tu estatus, imagina como alguien que se preocupa por ti podría elogiarte por tu capacidad analítica, tu paciencia o tu sentido del humor. Recuerda, puedes ganar estatus en cada interacción si aprendes de la experiencia.

Después de una dura negociación, disfruta de tu logro mientras repasas lo que has aprendido de la experiencia. Siéntete orgulloso del estatus que has acumulado en los campos sustantivos en los que has adquirido conocimientos y del estatus social que hayas adquirido.

Saborea lo que has hecho y recárgate participando en actividades en las que se afirme tu estatus, ya sea practicando un deporte con un colega o cocinando con amigos.

CONOZCA LOS LÍMITES DEL ESTATUS

Si una persona tiene un estatus más alto que usted, es importante darle peso a su opinión cuando sea necesario. Al mismo tiempo, desea protegerse de ser influenciado indebidamente si sobrepasan los límites de su alto estatus.

Dar peso a las opiniones cuando se merezcan

Reconocer el estatus particular de una persona cuando sea relevante para la negociación y digno de un peso especial. Piensa en lo que sucede si tienes dolor de muelas. Se lo dices a un buen amigo, que te dice que probablemente no sea nada. Pero su vecino, un dentista competente y de buena reputación, examina su diente y le advierte que necesita ser extraído de inmediato. Sería prudente tratar la opinión del dentista con un peso especial, porque se basa en un área en la que tiene un estatus particular.

Los que están en lo alto y en lo inferior de la jerarquía formal de una organización tienen áreas de estatus particular que merecen peso. Esto fue ciertamente cierto en el caso de un sindicato de maestros y la administración escolar que negociaron una política para evaluar a los maestros. ¿Las evaluaciones deben realizarse todos los años? ¿Cada dos años? ¿Debería basarse en los resultados de las pruebas estandarizadas de los estudiantes o en las observaciones del director?

Dan trabajó con las dos partes antes de que comenzara su negociación formal. Al principio, los líderes de cada lado veían al otro como un impedimento para satisfacer sus propios intereses. Pero se dieron cuenta de que cada bando tenía importantes áreas de estatus. Los profesores tenían conocimientos especializados sobre los pros y los contras de la recopilación de evaluaciones de información de padres, estudiantes, maestros o pruebas estandarizadas. Y los administradores tenían un conocimiento especializado de las políticas

estatales y los requisitos del distrito. En lugar de competir sobre quién estaba mejor posicionado para desarrollar una política de evaluación, cada uno expresó su reconocimiento por el conocimiento especial del otro. Juntos, redactaron una propuesta que se basaba en el estatus particular de cada parte. El reconocimiento del estatus del otro alistó emociones positivas y reforzó su motivación para trabajar juntos.

A veces, sin embargo, el otro puede decir o hacer algo que rebaja inapropiadamente su estatus. En tal situación, puede ser importante que sus áreas de alto estatus sean entendidas por los demás para que usted no se sienta menospreciado o desempoderado. Para ello, puedes aclarar tu rol.

Consideremos la situación de una joven abogada que se reunió con uno de los socios principales de otro bufete. Llegó unos minutos antes a la sala de reuniones y encontró a un socio principal de una de las otras partes sentado en una mesa principal y revisando sus notas. Sin levantar la vista, dijo: “Señorita, ¿me traería una taza de café de allí? Me gusta oscuro, sin crema ni azúcar”.

La joven abogada se sonrojó. Su cabeza se inundó de preguntas. “¿Debería simplemente decirle que no soy su secretaria? ¿Debería enseñarle que hoy en día muchos abogados son mujeres? ¿Debería traerle una taza de café y hacer que se entere más tarde de su error?” No quería avergonzarlo si realmente estaba equivocado; tampoco quería parecer débil o presa fácil. Ella respondió:

Lamento no haberme presentado. [*Demuestra amabilidad al asumir que el socio principal la confundió involuntariamente con la secretaria.*] Soy Sarah Jones, la abogada de Smyth, Wilcox y Adams. [*Aclara su papel.*] Ya que los dos llegamos temprano, tal vez podríamos hablar sobre el tema en el que vamos a trabajar esta mañana. [*Establece su comportamiento profesional dentro de ese rol.*] En cualquier caso, primero conseguiré café para nosotros. Sírvese las donas de allí. Y si consigues uno para ti, por favor consigueme uno

a mi también. [*Indica que comparten la condición de colegas que trabajan juntos en los temas.*]

La joven abogada asume la responsabilidad de la identidad aparentemente equivocada, se presentó y le aseguro amablemente que conseguiría café para ambos. En lugar de tratar de ganar puntos, demostró su profesionalismo y compañerismo al sugerir que usaran el hecho de que ambos llegaron temprano para compartir ideas sobre la próxima discusión. Y ella indicó su estatus compartido al pedirle que él les trajera donas mientras ella les preparaba café.

El punto importante es que si un problema emocional se relaciona con el estatus social o particular, rara vez, si es que alguna vez, es una buena idea tratar de elevarse a uno mismo menospreciando a los demás. Aclara a los demás tu papel y muévelo profesionalmente. En lugar de competir por el estatus, respeta el estatus de los demás y comunica el tuyo.

Cuidado con el desbordamiento de estatus

Existe un riesgo constante de que las opiniones de una persona que tiene un alto estatus, ya sea socialmente o en algún área sustantiva, tengan un peso innmerecido en un tema para el cual su estatus es irrelevante. A esto lo llamamos *desbordamiento de estatus*, y es algo a lo que hay que prestar atención. La condescendencia se merece solo cuando se merece. Aquellos con un alto estatus social, basado en su fama como estrellas de cine, por ejemplo, a veces han utilizado ese estatus para comercializar sus opiniones sobre todo, desde el control de armas hasta el aderezo para ensaladas.

Por supuesto, es posible que los actores y las personas de la alta sociedad se conviertan en expertos en algún área sustantiva no relacionada, pero hay que tener cuidado. No dejes que su estatus en un área te convenza de la validez de sus opiniones en un área que no está relacionada con la base de su fama. Un actor de televisión que promociona un medicamento en particular y lleva una bata blanca y un estetoscopio alrededor del cuello

puede parecer un médico, pero no se deje engañar. No es médico. No importa cuán hábil sea el actor, las opiniones que expresa no deben tomarse como las de un médico que ha tenido años de formación y experiencia médica sustantiva que le ha dado un alto nivel de estatus particular.

Aunque los negociadores de alto estatus social pueden esperar una cortesía especial, su estatus social no significa que sus opiniones sobre los asuntos que se están negociando merezcan automáticamente un peso especial. Una mujer de alto estatus social podría admirar mucho un collar de diamantes en Cartier's o cien acres de bienes raíces frente al mar. Puede sugerir que, con su alto estatus social, debería poder comprar el collar o el inmueble a lo que considere un precio justo. No. Un vendedor sabio no bajaría el precio justo de mercado debido a la opinión de alguien que simplemente tiene un alto estatus social. Su elevado estatus puede merecer una cortesía especial. Pero el alto estatus social no añade ningún peso especial a su opinión sobre una cuestión de valor.

El desbordamiento del estatus es un riesgo real en una negociación. Considere el desafío de "Melissa", una joven que busca una casa para comprar. Ve uno que le gusta y su agente inmobiliario la presiona para que lo compre hoy. "Mañana se acabará si no actúas rápido", dice. Le preocupa no encontrar una buena tasa hipotecaria al final del día y teme comprometerse con la casa sin claridad financiera.

Su agente le asegura que las tarifas son las más bajas de la historia. Pero Melissa se pregunta: "¿Está siendo honesto o está interesado en la comisión del 5 por ciento que ganará en la venta?" El agente inmobiliario puede saber mucho de casas, pero no es un corredor de hipoteca. La joven haría bien en estar atenta a la desbordación de estatus.

Para protegerte de la propagación de estatus, empieza por reconocer las áreas de estatus que los demás si tienen. Será más probable que te escuchen si reconoces su estado particular. Sé honesto. La falsa adulación no llegará muy lejos y puede ser contraproducente.

Melissa puede hacerle saber a su agente de bienes raíces que aprecia su competencia para encontrar una casa que coincida con sus deseos.

Considera buscar una segunda opinión. No es un insulto tener una política de buscar una segunda opinión sobre asuntos importantes, ya sea que la recomendación original provenga de su jefe, su abogado, su médico o su cónyuge. Melissa podría decir: “Tengo una práctica estándar de obtener una segunda opinión. ¿Quizás conozca los nombres de dos o tres agentes hipotecarios o bancos a los que podría sugerirme que consulte sobre una hipoteca?”

Otra forma de protegerse de la desbordación de estatus es preguntarle a la persona sobre los pros y los contras de sus otras opciones. Los médicos, por ejemplo, suelen reconocer que una decisión depende del paciente, pero muchos no describen los costos y beneficios de otras opciones.

Imagina que un pariente tuyo le pregunta a un médico sobre cómo lidiar con algunas posibles células cancerosas en su garganta. El médico responde: “Recomiendo la cirugía para extirpar el cáncer. Pero no es mi elección. Es tuya. ¿Qué quieres hacer?”

No permita que su respeto por el alto estatus del médico le impida explorar sus opciones. En lugar de tomar la recomendación del médico al pie de la letra, tu familiar podría preguntarle al médico sobre otras posibilidades. ¿Cuáles son? ¿Posponer la cirugía por seis meses? ¿Someterse a un procedimiento menos invasivo? ¿Quiere probar un nuevo medicamento? Ya sea que se trate de salud o bienes raíces, la negociación se trata de satisfacer sus intereses.

Por último, reconoce que siempre tienes un estatus más alto que los demás en un aspecto: eres el mejor experto del mundo en tus sentimientos, tus intereses, tus necesidades y tu situación particular. Este estatus particular inherente a menudo puede protegerte de la infusión de estatus, si reconoces su valor. Un concesionario puede presionarlo para que compre un automóvil, diciendo: “He trabajado con muchas familias. La mayoría regresa y me

dice cuánto aman este auto en particular. Creo que deberías comprarlo hoy antes de que suban los precios”.

Podrías responder: “Gracias. Ciertamente lo consideraré. Ahora le agradecería que me ayudara a explorar otras opciones que estén disponibles dados mis intereses. Queremos un coche que sea seguro, que sea lo suficientemente grande para el equipo de acampar y que tenga un buen kilometraje. ¿Qué otras posibilidades hay?”

Al reconocer el estatus particular de otro negociador, puede cambiar su percepción de sí mismo de la de un adversario que presiona para una venta a la de un experto de alto estatus que trabaja con usted para ayudarlo a formular una decisión que satisfaga mejor los intereses en los que usted es el experto.

RECUERDE: EL ESTATUS SIEMPRE SE PUEDE SUBIR O BAJAR

Muchas personas asumen que el estatus de uno es fijo. Esta suposición se basa quizás en el concepto de estatus real que depende de la sangre de reyes y reinas: uno nace en una clase alta. En la mayoría de los casos, el estatus de una persona no está determinado por el nacimiento. Las reputaciones se hacen, no nacen. Está dentro de tu poder como individuo elevar tu estatus mediante el esfuerzo y el logro.

Al educarte a ti mismo, puedes mejorar tu estatus en las áreas sustantivas de una negociación. Antes de negociar con tu gerente sobre la realineación de lo que consideras sus expectativas laborales injustas, puedes centrarte con un representante de recursos humanos para conocer las políticas laborales de tu organización. Puede utilizar Internet para estudiar las transacciones comerciales, los procesos legales, los datos del automóvil y cualquier tema que pueda ayudar a mejorar su estatus particular en la negociación. El poder de mejorar su estatus en un campo sustantivo depende en gran medida de usted. Si tu estatus social se ve obstaculizado por tus malos hábitos o la falta de habilidades interpersonales, puedes tomar

una clase o contratar a un entrenador para que te ayude a manejar tus emociones de manera más efectiva, ser más asertivo o escuchar más atentamente a los demás.

Elevar el propio estatus, y disminuirlo, no es solo una cuestión de destino. Cómo actuamos hace una gran diferencia. Cuando Roger era un estudiante de primer año de derecho, el profesor James Landis era decano de la Facultad de Derecho de Harvard y enseñó a Roger y a más de cien compañeros de clase su curso de primer año en Contratos. Roger consideraba al decano Landis, y todavía lo es, como el mejor maestro que tuvo en la Facultad de Derecho de Harvard. Más tarde, el decano Landis, por descuido, no presentó declaraciones de impuestos federales sobre la renta durante varios años. La ley finalmente lo alcanzó. Fue juzgado, condenado, sentenciado a prisión e inhabilitado. Para bien o para mal, el estatus de uno no está predeterminado, sino que puede ser cambiado, y lo hará, por lo que hacemos y dejamos de hacer.

DE REGRESO AL HOSPITAL

Volvamos ahora al caso hospitalario que abrió este capítulo. La tensión aumentó entre la enfermera y el médico, y el paciente sufrió un ataque cardíaco masivo. ¿Qué salió mal y qué consejo podríamos dar a la enferma, al médico y a la administración del hospital?

Consejos para la enfermera

La interacción comenzó con una nota positiva. La enfermera comunicó al médico sus observaciones de la noche anterior. Una vez que el médico cuestionó su experiencia médica (“¿A cuántos pacientes con problemas cardíacos ha tratado?”), ella se adaptó a su evaluación de la situación. Pero debido a que se sentía enojada e inútil, ella decidió no proporcionar al médico información adicional.

Aunque la cultura hospitalaria puede proporcionar a los médicos un alto *estatus social*, la enferma perdió de vista el hecho de que tenía varias áreas importantes de *estatus particular* en las que superaba al médico. En lugar de acomodarse ciegamente a su

perspectiva, rápidamente podría haber reflexionado sobre sus áreas de alto estatus particular. Por ejemplo, ella había trabajado en el hospital durante más de veinte años, lo que le daba un estatus particular en términos de experiencia en el reconocimiento de los síntomas de los pacientes. Y pasó mucho tiempo hablando con este paciente específico, observando su monitoreo cardíaco y examinando sus registros médicos, lo que le dio un estado particular en términos de personalización de conocimiento de la salud física y mental del paciente.

Podría haber reconocido que estas áreas de estatus son importantes, y extremadamente relevantes, para las necesidades específicas del paciente. Adquirió información que necesitaba ser comunicada, y tenía la obligación dentro de su función de comunicarla. No debería haber dejado que el estatus social del médico la intimidara para que retuviera información relevante. Podría haber dicho: “Doctor, antes de que haga su diagnóstico, tengo información importante que debe tener en cuenta. No podemos descartarlo”.

Para reducir su ira, podría haber tratado de entender cómo se veían las cosas desde la perspectiva del médico. Es probable que su alto estatus social encubriera su propia inseguridad como médico joven, nuevo en la sala y recién salido de la escuela de medicina. Esta conciencia podría haber evitado que sus posibles inseguridades despertaran las de ella. En lugar de sentir ira hacia el médico, podría haber invocado compasión por sus inseguridades personales.

Consejos para el médico

El trabajo del médico no es fácil. Se espera que este en diez lugares a la vez, y los pacientes y el personal esperan que tome decisiones sabias e informadas. Debido a que el médico es nuevo en el hospital, es probable que quiera establecer una reputación de competente y respetado. Y el hecho de que tenga casi la mitad de la edad de muchos de los médicos y las enfermeras con las que trabaja no le ponen las cosas fáciles.

El médico se reunió con el paciente durante unos minutos y revisó su historial médico. El médico concluyó que la condición cardíaca del paciente no ameritaba una atención seria. Se molestó cuando la enfermera le sugirió que considerara enviar al paciente a la unidad de cuidados intensivos. Probablemente se sintió menospreciado por este comentario, como si la enfermera estuviera tratando de demostrar su competencia superior en tales asuntos.

Sin embargo, se equivocó al suponer que su alto estatus social lo convertiría en “omnisciente”. Este es un caso clásico de desbordamiento de estatus. En lugar de ver a la enfermera como alguien que tiene un alto estatus particular sobre la condición cardíaca del paciente, actuó con superioridad en todos los aspectos. No escuchó a la enfermera ni hizo buenas preguntas. Y asumió incorrectamente que conocía todos los datos importantes sobre la salud del paciente. Es comprensible que el médico también tuviera mucho trabajo. Pero los treinta segundos que habría tardado en escuchar a la enfermera podrían haber evitado el infarto del paciente.

En el futuro, el médico haría bien en reconocer que su trabajo requiere que trabaje *con* las enfermeras. No compiten por el estatus, sino que colaboran en la ayuda a los pacientes. En lugar de ver el papel de una enfermera como subordinada, puede reconocer que ella tiene áreas importantes de estatus particular. No hay necesidad de menospreciarla. De hecho, al reconocer su perspectiva, puede establecer una buena relación, mejorar la comunicación y mejorar el tratamiento del paciente.

Consejos para los administradores de hospitales

A un nivel más amplio, una jerarquía de estatus social puede estar tan arraigada en el sistema hospitalario que se necesite una intervención más amplia. Un pequeño grupo de personal del hospital, tal vez una combinación de administradores, médicos, enfermeras y otros, podría desarrollar y promover una nueva política hospitalaria que mantenga el trabajo

centrado en el paciente. Dicha política podría ayudar al personal del hospital a reconocer que el interés más importante en el hospital es compartido: mejorar el bienestar del paciente. Al unirse y reconocer las áreas de status particular de cada uno, el personal médico puede lograr más de lo que lo harían de otra manera eclipsándose unos a otros.

RESUMEN

No es necesario que luches por medallas o reconocimientos para demostrar que eres un buen negociador y una persona digna. Si bien su estatus social puede ser inferior al de una estrella de cine o un director ejecutivo, tiene muchas áreas de estatus particular que superan las tuyas. Puede tomar un poco de tiempo descubrir tus fortalezas, pero las tienes. Todos lo hacemos. Con un poco de autopreparación, puede identificar sus áreas de alto estatus *social* y *particular* y trabajar para mejorar o desarrollar otras nuevas para que pueda abordar sus negociaciones con un sentido de confianza.

Dado que cada persona tiene múltiples áreas de alto estatus, no hay necesidad de competir con otros por el estatus. Aprecia el alto estatus de los demás cuando es relevante y merecido y siéntete orgulloso de tus propias áreas de experiencia y logros. Si bien se necesita descaro para luchar por la aprobación, se necesita tanto descaro para estar satisfecho con quien eres y valorar lo que aportas a una negociación. Si realmente aprecias tu propio estatus, no tienes que preocuparte por lo que los demás piensen de ti. A su vez, puede reconocer el estatus de otros sin costo alguno. Y tratar a los demás con el debido respeto a menudo hace que te respeten a ti.

CAPÍTULO 7

Elija un rol de cumplimiento

y seleccione las actividades que contiene

A todos nos preocupa tener un papel que nos satisfaga personalmente. Nosotros no queremos pasar nuestros días y noches interpretando roles falsos o tratando de ser alguien que

no somos. En una negociación, desempeñar un papel insatisfactorio puede provocar resentimiento, ira o frustración.

Esta fue la situación a la que se enfrentó “Ryan”, quien buscó el consejo de Dan sobre cómo negociar su próxima evaluación de desempeño. Explicó que su evaluación más reciente salió mal:

Entré a la oficina de mi jefe para mi evaluación de desempeño. Estaba nervioso. Mi bono anual depende de una evaluación exitosa, y mi ego no puede manejar demasiado abuso.

“Siéntese” dijo mi jefe. Señaló la silla al otro lado de su escritorio.

Trate de evaluar si mi jefe estaba de buen o mal humor. Esa información me dirá mucho sobre si esta reunión sería fácil o difícil. Su rostro parecía sombrío y serio. Mal.

Mi jefe me dijo: “Obviamente, esta reunión es para hablar sobre la evaluación de tu desempeño. En términos generales, su rendimiento en los últimos doce meses ha sido aceptable. Hay algunos aspectos que necesitan mejoras, pero comencemos con las buenas noticias...”

Repasó una lista de cosas que había hecho bien el año pasado; pero, para ser honesto, no estaba escuchando. Me preocupaba que áreas “necesitarían mejoras”.

Luego dijo que íbamos a pasar al tema de la mejora. Fue entonces cuando me senté en mi asiento. Y fue entonces cuando las cosas se pusieron tensas.

“Para empezar”, dijo, “se necesita un mejor seguimiento. Olvidaste escribir ese memorándum el mes pasado para nuestro cliente más grande. Tenemos suerte de que se hayan quedado a bordo”.

“Pero ese memorándum no era mi responsabilidad” dije. “Y hay al menos otros diez memorandos que envié antes de lo previsto”.

“Bien” dijo. “Pero eso es lo que vi”.

Me senté en silencio. Mi corazón latía rápidamente. Trate de contenerme de discutir. No quería darle a mi jefe la satisfacción de agitar mis nervios, pero también quería que tuviera una impresión precisa de quién soy.

“Se necesita una mejor disponibilidad”, continuó. “Sé que tienes una familia. Pero hay trabajo por hacer. Tenemos clientes a los que atender. Si tienes que recoger a los niños, trae tu teléfono celular”.

“Hago todo lo posible por estar disponible”, dije, “pero no puedo estar disponible las veinticuatro horas del día”.

“Muy bien. Pero eso es lo que he observado”.

Mi jefe continuó señalando los errores que había cometido, y traté de no tomar sus críticas como algo personal. Pero no tuve éxito. Debatí muchas de sus críticas con poco efecto. Treinta minutos después, salí de su oficina emocionalmente exhausto, enojado y sin ninguna indicación de que recibiría un bono.

Así como Ryan experimentó durante su evaluación de desempeño, los roles no siempre son tan satisfactorios como podrían ser. Se sentía como una víctima del juicio de su jefe, y desempeñaba el incómodo papel de defensor de su propio comportamiento. Apenas escuchó los comentarios positivos de su jefe. Como era de esperar, la evaluación del desempeño fue pobre. Ryan prácticamente no recibió comentarios constructivos, perdió la motivación para trabajar duro y su jefe reforzó su propio papel no como mentor sino como dictador.

Esto no tiene por qué suceder. Puedes moldear tus roles para que te sientas cómodo y “correcto” para ti y para los demás. Este capítulo te muestra cómo hacerlo. Comenzamos describiendo la preocupación central por un papel satisfactorio. A continuación, sugerimos formas de hacer que su *papel convencional*, ya sea como ejecutivo de negocios, psicólogo o padre que se queda en casa, sea más satisfactorio. Terminamos aconsejandote sobre cómo

hacer que tus *roles temporales*, como solucionador de problemas, oyente o facilitador, sean más satisfactorios.

UN ROL SATISFACTORIO TIENE

TRES CUALIDADES CLAVE

Desempeñamos roles todo el tiempo. Sin embargo, rara vez esos roles son tan satisfactorios como podrían ser. Ya sea en el trabajo o en casa, un papel puede parecer inútil, sin sentido o poco sincero.

Para construir un papel más satisfactorio, necesitamos entender sus tres cualidades clave.

- *Tiene un propósito claro.* Desempeñar un papel satisfactorio no es un ejercicio inútil. Hay un propósito claro, ya sea mejorar la sociedad o relajarse dando un paseo. Un propósito claro proporciona un marco general a tu comportamiento.
- *Es personalmente significativo.* Solo tú puedes saber con certeza lo que es personalmente significativo para ti. A menudo, un rol puede ser significativo en relación con lo que haces. Participar en el papel de padre puede satisfacer su deseo de criar a un hijo. O, si te gusta resolver problemas, un trabajo como ingeniero puede ser gratificante. Un rol significativo incorpora sus habilidades, intereses, valores y creencias en la tarea en cuestión.

El significado se encuentra no solo en lo que haces, sino también en cómo percibes una situación. Tu papel puede ser gratificante en relación con la forma en que “le das sentido” a una situación. Un fabricante de vestidos puede odiar sus obligaciones laborales, pero sin embargo encuentra su papel significativo porque le permite mantener a su familia.

- *No es una pretensión.* Cuando hablamos de *interpretar un papel*, puede sonar como si cada uno de nosotros fuera un actor que finge ser alguien. Pero la preocupación

central es que cada uno de nosotros tiene un rol que no es una cuestión de quién debe pretender ser, sino más bien del rol que define quién es realmente. En esta vida, la vida que estás viviendo, no una vida que estás fingiendo vivir, quieres tener un papel satisfactorio.

En cierto sentido, por supuesto, estás en el escenario. Estas asumiendo un papel y jugando a ti mismo en ese papel. Pero ese papel no es una pretensión. Es para siempre. Realmente eres tú, siendo tú mismo, no pretendiendo ser otra persona.

Roger y Dan se encuentran desempeñando los muchos roles de profesor, esposo, escritor, colega, terrateniente y negociador. En cada uno de esos roles se encuentran ellos mismos, no algún personaje de una obra de teatro. Buscan moldear cada papel de manera que no se encuentren a sí mismos como alguien de quien se avergonzaría, sino más bien como alguien de quien pueden estar orgullosos. Quieren estar satisfechos, no con su capacidad de actuación, sino con la realidad de lo que hacen y han hecho. Quieren que sus roles sean satisfactorios.

HAZ QUE TUS ROLES CONVENCIONALES SEAN MÁS SATISFACTORIOS

Los roles convencionales son roles comúnmente aceptados que las personas desempeñan dentro de una organización o comunidad. Puede desempeñar el papel de “vicepresidente” de una empresa o “padre” dentro de su familia. En la Tabla 8 se enumeran las funciones convencionales comunes.

Toma conciencia de tus roles convencionales

Puedes evitar conflictos innecesarios si te das cuenta de los roles que guían tu comportamiento. En algunos casos, dos de sus propios roles pueden chocar entre sí. Por ejemplo, las demandas de un padre con un hijo recién nacido pueden competir con las demandas de seguir siendo el “empleado estrella” en el trabajo.

Tabla 8*Funciones convencionales*

Académico
 Actor
 Analista
 Artista
 Cocinero
 Niño
 Cliente
 Médico
 Ejecutivo
 Diseñador de moda
 Oficial de finanzas
 Abuelo
 Abogado
 Gerente
 Agente de viajes
 Conductor de camión
 Escritor
 Enfermero
 Padre
 Político
 Agente inmobiliario
 Reclutador
 Científico
 Secretario
 Vendedor
 Pariente
 Estudiante
 Profesor
 Técnico

Nota. Esta tabla enumera las funciones convencionales comunes en los roles convencionales.

En otros casos, es posible que no estés de acuerdo con otra persona sobre quien debe desempeñar qué papel. Es posible que esté negociando en nombre de un cliente, un sindicato o alguna otra entidad con intereses particulares. Sin embargo, tú también tienes tus propios intereses. Tomar conciencia de tus roles es el primer paso para gestionar un conflicto de roles.

Consideremos la situación de “Eileen”, una ejecutiva de un negocio en el que las operaciones contaminan un suministro de agua. Ella comienza a pensar: “¿Qué tipo de persona soy? ¿Soy una mala persona si trabajo para un contaminador?” Se siente culpable por

trabajar para una industria que va en contra de sus propias creencias ambientales y se avergüenza de no estar a la altura de sus propios estándares morales.

Si Eileen no piensa en el conflicto entre sus roles como ejecutiva de negocios y ambientalista, corre el riesgo de enojarse con sus subordinados, colegas o jefe “sin razón aparente”. Lo hará, en esencia, actuará la tensión interna sin un propósito claro en mente.

Por otro lado, con conciencia, Eileen puede decidir cuidadosamente qué hacer. Es posible que decida hablar con sus colegas y su jefe sobre formas de reducir los subproductos dañinos de sus operaciones industriales. Es posible que decida abandonar la empresa. O puede decidir que debido a que la empresa está a la altura de los estándares de la industria, no hay conflicto con sus propias creencias. Cualquiera que sea su decisión, aclara activamente los roles conflictivos que le causan estrés. Como resultado, puede tomar medidas para que sus roles sean más satisfactorios.

Moldea tu rol para incluir actividades gratificantes

Puedes moldear prácticamente cualquier rol para que sea más satisfactorio para ti. Para ello, desvía tu atención de la etiqueta de trabajo de un puesto y centrala en el conjunto de actividades asociadas a él.

Cada rol tiene una etiqueta de trabajo y un conjunto de actividades. Una etiqueta de trabajo es una forma abreviada de describir lo que, en general, “haces”. Al igual que las personas tienen un nombre y apellido para identificarse, los roles a menudo tienen un nombre para identificarlos, como abogado de lesiones personales o psicólogo infantil.

Un rol es más que una etiqueta de trabajo. Cada rol tiene *un conjunto correspondiente de actividades* que se esperan de nosotros. Una empresa podría anunciar un nuevo puesto ejecutivo especificando la etiqueta del trabajo y el conjunto de actividades asociadas:

SE BUSCA: DIRECTOR EJECUTIVO DE OPERACIONES. [Esa es la etiqueta del trabajo.] Las responsabilidades incluyen guiar la misión de la organización, supervisar a los ejecutivos que dirigen las actividades de cada departamento e informar a la Junta Directiva. [Estos son el conjunto de actividades asociadas.]

No existe una lista de actividades asociadas que pueda describir de manera exhaustiva cada una de las actividades de este Director Ejecutivo de Operaciones. Y cuando negociamos como parte de nuestros trabajos, ya sea como ejecutivo, plomero o maestro, las actividades correspondientes no siempre están detalladas. Por lo general, no hay una política específica sobre cómo los empleados deben negociar con sus colegas, jefes o contrapartes en otra empresa. Esto le brinda una oportunidad.

Amplía tu función para incluir actividades significativas. Independientemente de la etiqueta de su trabajo, tiene la opción de definir muchas de las actividades de su función. Puedes decidir hasta qué punto quieres hablar o escuchar, discutir o trabajar juntos, y tratar a los demás con falta de respeto o con cortesía. Eres libre de explorar intereses con la otra parte, de hacer una lluvia de ideas sobre opciones que se ajusten a tus intereses y a los de ellos, y de pedir consejo a la otra persona u ofrecerle consejos. Puede hacer recomendaciones sobre cómo estructurar una agenda. En gran parte, los límites de tu rol los estableces tú.

Considere la experiencia de dos camareras que trabajan en el mismo restaurante de Cambridge. Descubrieron que cada una estaba tratando de escribir una novela. Ambas vieron el trabajo de camarera como una forma temporal de ganarse la vida hasta que su primera novela fue aceptada por un editor.

La primera camarera encontró que su trabajo era duro, físicamente agotador y aburrido. Durante el descanso de la tarde, entre el final del almuerzo y el comienzo de la cena, regresó a su apartamento y trató de escribir. Pero la escritura no salía bien, y a menudo se encontraba tomando una siesta en su lugar. Todas las mañanas, antes del trabajo, se sentaba

frente al computador y trataba de escribir en serio. Le costaba hacer sus personajes verosímiles y llenar sus vidas de cosas realistas de hacer.

La segunda camarera también encontró que el trabajo del restaurante era duro y físicamente agotador, pero no aburrido. Consideraba a todos los que estaban en la mesa a los que servía como un personaje potencial en su novela o posiblemente en una posterior. Guardaba dos libretas en el bolsillo de su delantal, una para los pedidos y otra en la que, cuando el tiempo se lo permitía, anotaba notas sobre las personas a las que servía. Registró las características físicas de sus clientes, fragmentos de conversación que había escuchado y, en otras ocasiones, lo que imaginaba que podrían estar pensando las personas en la mesa o lo que podrían hacer cuando salieran del restaurante.

Le resultaba mucho más fácil dar vida a los personajes de su novela observando a personajes reales en lugar de sentarse sola en su escritorio. Durante el largo descanso entre servir el almuerzo y la cena, escribió sus notas y las amplió. Cuando estaba escribiendo su novela durante la mañana antes de empezar a trabajar, se encontró poniendo en práctica a las personas, las conversaciones y las ideas que se habían estimulado durante los días y semanas anteriores. A medida que su manuscrito tomaba forma, su reputación como camarera atenta y popular también creció. Mostró un interés genuino en aquellos a los que estaba sirviendo, viendo a cada uno en el papel de una persona con una vida fascinante.

Su trabajo era ser “camarera”. Pero amplió su trabajo para incluir actividades que eran satisfactorias para ella. Recopiló información sobre cómo eran las personas reales, como hablaban e imagina que pensaban y sentían, datos e ideas que podría usar en sus escritos. Encontró que sus papeles combinados no solo eran agotadores, sino también estimulantes. Al igual que la camarera eligió actividades para que su papel sea más satisfactorio, usted tiene el poder de elegir actividades que hagan que su papel como negociador sea más satisfactorio. Tu

papel puede incluir la emoción de aprender más sobre los demás, sobre la negociación y sobre ti mismo.

Redefina las actividades de su rol. Si descubres que tu rol no se está cumpliendo, es posible que desees considerar como tu rol se está viendo afectado por las otras preocupaciones centrales.

Un papel puede ser insatisfactorio porque te sientes desafiado de los demás, poco apreciado por tu punto de vista, limitado en tu autonomía o degradado en tu estatus.

En lugar de aceptar pasivamente un papel insatisfactorio, puedes moldear tu propio papel para satisfacer tus otras preocupaciones fundamentales. En la Tabla 9 se describen cuatro pasos que puede seguir. Dan recuerda como la aplicación de estos pasos redujo los conflictos innecesarios entre el director y el director asociado de un programa educativo regional que llegó a millones de jóvenes.

Recibí una llamada telefónica de “Paul”, el director, quien me invitó a la consulta. Él y “Sarah”, la directora asociada, estaban a cargo de la dirección general y la ejecución del programa. A medida que su programa se expandía rápidamente, su relación de trabajo se había corroído hasta tal punto que su principal financiador amenazó con cortar *todos* los fondos si no resolvían sus “problemas”.

Su conflicto afectó la calidad del programa educativo. Aunque sus oficinas estaban una al lado de la otra, solo hablaban en las reuniones obligatorias de los viernes por la mañana. Los empleados de nivel medio comenzaron a “tomar partido” y la comunicación entre ellos se deterioró. Los directores hablaban con menos frecuencia con los empleados y no enviaban los materiales con prontitud. Con el tiempo, el desacuerdo costó miles de horas y dólares perdidos.

A través de la conversación con cada uno de los directores, quedó claro que su conflicto no era en gran medida el resultado de diferencias sobre la dirección del programa,

sino más bien de roles frustrados. Tanto Paul como Sarah se culparon el uno al otro por “no hacer lo que deberían estar haciendo”. Cuando pregunté: “¿Cuáles son las responsabilidades de la otra persona?”, ninguno de los dos tenía una respuesta clara. Cuando les pregunté cuáles eran sus propias responsabilidades dentro de la organización ampliada, sus respuestas fueron igualmente poco claras. Y ahora que el programa había crecido rápidamente, ninguno de los dos encontró su papel personalmente satisfactorio. Estaban abrumados con tareas organizativas sin sentido.

Tabla 9

Cuatro pasos para dar forma a tu rol convencional

1. Asigne un nombre a su rol actual
2. Enumere las actividades actuales dentro de su rol
3. Nomina actividades para que tu rol sea más gratificante • ¿Agregar algunas actividades nuevas? • ¿Modificar las actividades actuales?
4. Considere la posibilidad de eliminar las actividades insatisfactorias • ¿Nadie tiene que hacerlas? • ¿Alguien más debería encargarse de ellas?

Nota. Esta tabla muestra cuatro pasos fundamentales para desarrollar nuestro rol convencional a través de actividades.

Facilité un proceso para ayudarles a construir roles más satisfactorios para sí mismos. Me reuní individualmente con Sarah, luego con Paul, y los guíé a través del proceso descrito en la Tabla 9. Así es como fue la reunión con Sarah:

Nombra tu rol actual. Saqué una hoja de papel y la puse delante de Sarah. Le pedí que escribiera su puesto de trabajo actual. Ella escribió: “Directora Asociada de la Iniciativa Educativa”.

Enumere las actividades actuales dentro de su función. Debajo de su cargo, enumero sus responsabilidades actuales, tales como “proporcionar información sobre la dirección

general del programa”, “comunicarse con al menos tres de los coordinadores del proyecto” y “desarrollar planes de estudio”.

Nombra actividades para agregar, modificar o eliminar para que tu rol sea más satisfactorio. Hice una lista de las preocupaciones centrales, describí brevemente la importancia de cada una y sugerí que nomináramos algunas actividades para que su papel respondiera mejor a sus preocupaciones centrales. En cuestión de minutos, una serie de buenas ideas estaban sobre la mesa. podría organizar tres capacitaciones para empleados de nivel medio, lo que satisfacería su deseo para el estatus al mismo tiempo que mejora el programa. Podría mantenerse en contacto con una variedad de empleados de nivel medio, lo que mejoraría su comunicación con ella. Y podría tener una cena social con Paul cada dos semanas (para expresar su agradecimiento por la experiencia del otro y para establecer una asociación).

Ninguna de estas actividades requería una gran cantidad de energía adicional, y ninguna afectaba la autonomía de Paul. De hecho, promovieron la misión del programa.

Después de pasar por estos mismos pasos con Paul, la siguiente etapa en la construcción de un rol gratificante dependía de ellos. Paul y Sarah se sentaron juntos para analizar las actividades que habían sugerido. Dejaron claro desde el principio que todas las ideas eran sugerencias, no compromisos. La discusión transcurrió sin problemas porque ya había muchas ideas sobre la mesa. Al cabo de unabhora, los dos acordaron revisar sus roles. También acordaron volver a examinar esta cuestión en dos semanas para examinar lo que estaba funcionando bien y cómo podrían perfeccionar aún más sus funciones.

¿Funcionó este proceso? Paul dijo: “Todo este proceso tomó cinco horas. Nuestro conflicto mal manejado le costó a la organización cientos de horas. Lo que más lamento es que no pudimos tener esta simple conversación hace un año, cuando nuestro proyecto acababa de despegar”.

Este mismo proceso se puede utilizar en una variedad de situaciones para ayudarte a ti y a los demás a construir roles más satisfactorios. Si te encuentras en desacuerdo a menudo con un colega, jefe o subordinado, considera iniciar una conversación para aclarar los roles y las actividades asociadas.

Cuando te encuentres con fricciones con otro negociador, puedes pagar por este proceso desde *la perspectiva de la otra persona* para aprender formas en que puedes ayudarla a hacer que su papel sea más satisfactorio. Haz una lista de lo que crees que son sus actividades esperadas. ¿Qué es lo que no están haciendo que tal vez podrían estar haciendo? ¿Cuáles son algunas actividades adicionales que podrían hacer para que su rol sea más satisfactorio? Habla con ellos sobre tus ideas. Trata tus ideas como sugerencias, no como una crítica o una exigencia.

Reconocer los roles convencionales que los demás quieren desempeñar

Un papel satisfactorio puede ocupar un lugar importante en nuestras vidas. Nuestra identidad se asocia estrechamente con el rol y todo lo que conlleva: el estatus, el poder, la asociación. Perder ese papel puede sentirse como si alguien estuviera cortando una parte de nosotros. Es posible que hagamos todo lo posible para resistirnos a ser lastimados.

Consideremos la experiencia de “John Moore”, un hombre de negocios que dirige una cadena de estaciones de radio. Le interesaba comprar otra estación. Tuvo que negociar con los dos propietarios de la emisora: un inversor y el gerente. El inversionista posee dos tercios de las acciones de la estación y había acordado venderla a lo que John consideraba un precio razonable. Pero el gerente pedía tanto por el tercio de la estación que poseía como el inversionista quería por sus dos tercios.

Roger se enteró de estos hechos en el almuerzo con John, cuando le preguntó a su amigo si tenía algún problema de negociación en el que el pensamiento de Roger pudiera ser útil.

ROGER: ¿Por qué el gerente quiere el dinero?

JOHN: No lo sé. Es simplemente codicioso. ¿Tienes una solución para la codicia?

ROGER: ¿Está casado? ¿Tiene hijos?

JOHN: ¿Qué tiene que ver eso con esto? Si, está casado. Hay una fotografía en su oficina de su esposa y sus dos hijos, de séptimo y octavo grado, con uniformes de fútbol.

ROGER: ¿A qué se dedica su esposa?

JOHN: ¿Cómo debería saberlo? Bueno, yo sí lo sé. Está en la junta escolar. Una vez, cuando yo estaba en la estación, me llamó por teléfono. Ella tenía una reunión de la junta escolar y él tenía que ir a casa y alimentar a los niños.

ROGER: ¿Hay otras estaciones de radio en la ciudad?

JOHN: No.

ROGER: ¿Y qué tan involucrado ha estado en esta estación?

JOHN: Lo ha construido, prácticamente de la nada, para ser el mejor del mercado.

ROGER: A lo mejor no quieren mudarse. Con su esposa en la junta escolar y los niños en la escuela, supongo que no quieren mudarse. Además de mudarse, es posible que el mismo no quiera empezar a buscar una nueva estación de radio para comprar, y que un nuevo inversionista lo ayude a comprarla. ¿Por qué tienes que comprar la parte del gerente?

JOHN: La FFC dice que para fusionar los libros y compensar las ganancias de algunas subsidiarias con las pérdidas de otras, tengo que poseer al menos tres cuartas partes de cada estación. Por lo tanto, la compra de dos tercios del inversor no serían suficientes.

ROGER: ¿Por qué no se lo explicas al gerente? Ofrécele un precio justo por esa tajada entre el tercio que ahora posee y el cuarto que puede conservar. Ofrécele un contrato para que permanezca como manager durante un par de años.

JOHN: Nunca funcionara. Es demasiado codicioso.

ROGER: Lo conoces. Yo no. Tal vez tengas razón. Pero es posible que lo pruebes con la idea de obtener un poco de dinero en efectivo ahora y quedarse como gerente con un interés de una cuarta parte.

Unos diez días después, John llamó a Roger. “Nunca vas a adivinar lo que pasó. *Cayó en la trampa*”.

En esta situación, Roger pensó no solo en los problemas financieros en juego, sino también los problemas personales que enfrentaba el gerente. Hizo preguntas para tratar de reconocer cómo se veía la situación para el gerente. Reconoció que el gerente probablemente estaba preocupado no solo por el dinero, sino también por cumplir con los roles para sí mismo.

Al vender la estación, muchas de las funciones del gerente podrían volverse insatisfactorias. ¿Seguirá siendo un *buen marido*? (Es posible que a su esposa le moleste la decisión de mudarse de una comunidad en la que participa activamente). ¿Un *buen padre*? (Es posible que los niños se enfaden y teman ante la perspectiva de asistir a una nueva escuela y tener que hacer nuevos amigos). ¿Un *buen gerente*? (Había dirigido la estación de radio durante muchos años, probablemente vio ese papel como parte de su identidad y le encontró sentido). ¿Un *buen emprendedor*? (Es posible que haya sentido emociones encontradas acerca de encontrar una nueva estación para comprar y un nuevo inversionista que lo ayude a comprarla. Su estación de radio actual era exitosa, pero ¿qué pasaría si las nuevas empresas fracasarán?)

Lo que a John le parecía codicia era, para el gerente, el deseo de un papel satisfactorio como buen esposo, buen padre, buen gerente y buen empresario. Una vez que al entrenador se le ofreció un paquete que tenía plenamente en cuenta su futuro papel, no es de extrañar que “cayera en la trampa”.

TIENES EL PODER DE ELEGIR

TUS ROLES TEMPORALES

A Jake LaMotta, un famoso boxeador, le gustaba jugar el papel de víctima en el ring. Sus oponentes lanzaban puñetazos tras puñetazo, y Jake se retiraba pasivamente como una zarigüeya. A medida que los oponentes aumentaban su confianza con cada golpe sucesivo, relajaban la guardia. Fue entonces cuando Jake desataba su ataque.

Jugar el papel de víctima era una estrategia básica para Jake. Sus oponentes asumieron casi automáticamente el papel opuesto de perpetrador, pero no por su propia voluntad. Reaccionaron al papel que Jake estaba jugando. Cuanto más desempeñaba el papel de víctima indefensa, más seguros estaban de su fuerza, y Jake explotó ese rol.

Mientras negociamos, a veces caemos en la misma trampa. Desempeñamos un papel en respuesta a un papel establecido por otra persona. Si el otro actúa de manera contradictoria, nosotros también. Si ellos hacen demandas, nosotros también. Si nos llaman débiles, mostramos nuestra fuerza.

Al dejar que otros elijan nuestro papel, nuestra preocupación central por un papel satisfactorio puede quedar insatisfecha. Nos sentimos banalizados. Y al igual que los oponentes de Jake LaMotta, nos ponemos en riesgo de ser engañados.

Toma conciencia de los roles temporales que desempeñas automáticamente

Los roles temporales cambian según cómo actúes en el momento. En una negociación, tienes la libertad de desempeñar roles temporales como oyente, argumentador o solucionador

de problemas. Al dar un nombre a estos patrones de comportamiento, puedes estar más alerta a ellos, hablar de ellos y decidir cuales jugar.

Es posible que te encuentres desempeñando habitualmente un papel temporal. Con los colegas, puedes ser el oyente que todos buscan cuando tienen problemas personales. Al negociar con colegas que son mayores que usted en edad o estatus social, puede actuar como un anfitrión. Con una pareja romántica, a menudo puedes desempeñar el papel de solucionador de problemas.

Las personas a menudo prestan muy poca atención a los roles temporales. Sin embargo, estos son los roles más fáciles que puedes elegir desempeñar. Nadie necesita asignarlos. Puedes elegir jugarlos por tu cuenta. En el curso de una conversación de un minuto, un gerente puede desempeñar el papel temporal de solucionador de problemas, oyente, asesor y defensor. Mientras tanto, el papel convencional del gerente sigue siendo el mismo. La Tabla 10 le proporciona una idea de los tipos de roles temporales que podrían desempeñar mientras negocia.

Adopta un rol temporal que fomente la colaboración

Mientras negocia, seleccione un rol temporal que se sienta fiel a usted mismo y que fomente la colaboración. ¿Sería beneficioso desempeñar el papel de amigo? ¿Protector? ¿Mentor? ¿Bromista?

Considere la situación de “Jim” y “Nancy”, una pareja casada. Nancy llega a casa después de un largo día de trabajo. En una reunión de personal, su jefe la culpó por el mal manejo de un importante cliente corporativo. Cuando Jim llega a casa, ella comienza a describirle su día. En un minuto, él la interrumpe para ofrecerle ideas sobre cómo mejorar su situación.

Nancy quiere gritarle: “¿Por qué no me escuchas?” Ella se contiene, pero lo interrumpe y sigue hablando de lo frustrada que se siente. Ahora se ofende y dice: “¿Cuál es tu problema? Solo estoy tratando de ayudar”. Ella se siente ahogada. Sabe que las intenciones de Jim no son malas, pero se siente sin apoyo. Ella sale de la habitación.

Tabla 10

Roles temporales comunes

Hablador	Víctima
Oyente	Agresor
Abogado del diablo	Solucionador de problemas
Colaborador	Colega
Competidor	Mediador informal
Acomodador	Facilitador
Conciliador	Anfitrión
“Bromista”	Huésped
Aprendiz	Evaluador
Lluvia de ideas	Generador de opciones
Defensor	Asesor

Nota. Esta tabla enumera los tipos de roles temporales que podrías desempeñar mientras negocias.

En esta situación, Nancy y Jim tienen una expectativa diferente sobre el papel temporal que Jim debería desempeñar. Nancy quiere que él desempeñe el papel de oyente, mientras que él automáticamente cae en el papel de solucionador de problemas. Si bien ningún papel es inherentemente “malo”, algunos son generalmente más satisfactorios que otros.

A medida que Nancy se da cuenta de sus expectativas contradictorias, podría seguir que Jim desempeñe un papel más útil. En un tono de apoyo, podría decir: “Agradezco que quieras asegurarte de que estoy bien en el trabajo. En este momento, creo que realmente te necesito como oyente. ¿Estarías dispuesto a hacer eso por unos minutos, y luego me encantaría recibir tus consejos sobre cómo lidiar con esta situación?”

O Jim podría notar que Nancy se está molestando y darse cuenta de que su papel como solucionador de problemas no se adapta a las necesidades de Nancy en ese momento. Adopta el papel de oyente. Coincide con su deseo de apoyarla. Para cambiar de papel, le demuestra a Nancy y a sí mismo que ahora es un oyente: “Cuéntame más sobre tu día. Suena frustrante”. Ella habla. Él escucha. En un minuto, el tono emocional de su conversación se aligera. Ahora pueden apoyarse unos a otros en lugar de pelear innecesariamente.

Al igual que con Jim y Nancy, es posible que le resulte útil considerar los roles temporales que desempeña habitualmente en el trabajo y en el hogar. ¿Son útiles? Se necesitan años de educación para asumir legítimamente el papel de cirujano o abogado, pero puede adoptar roles temporales útiles a partir de ahora.

Reconocer los roles temporales que desempeña los demás

En un momento dado, es posible que no podamos reconocer como otra persona ve su papel temporal. Esta falta de reconocimiento puede generar frustración y confusión. Dan recuerda un caso en el que las opiniones sobre los roles estaban muy desalineadas.

“Jane”, una alumna mía, llegó tarde a una entrevista de trabajo con una empresa de consultoría. Rara vez llegaba tarde. Hoy era una excepción, y le preocupaba cómo explicar su tardanza a su entrevistador. Al llegar a la empresa, su secretaria la dirigió a una sala de conferencias y la llevó a toda prisa por el pasillo.

Se sorprendió gratamente al descubrir que “Melissa”, la entrevistadora, era una antigua compañera de clase de la escuela de posgrado con la que había trabajado en varias tareas escolares.

Jane dijo riendo: “¡Melissa! ¡Me alegro mucho de verte! Lo siento, llego tarde. ¡Sabes lo locas que pueden ser las cosas en esta época del año!”

La respuesta de Melissa fue distante y profesional: “Empecemos”.

Jane se sorprendió por la frialdad de la respuesta. ¿Melissa estaba molesta por su tardanza? ¿Qué debería decir ahora? ¿Debería disculparse de nuevo? ¿Eso la haría parecer complaciente y poco asertiva? Los pensamientos bombardearon su mente, y durante el resto de la entrevista luchó por concentrarse.

Jane no se sorprendió cuando, dos días después, recibió un mensaje de correo electrónico de Melissa en el que la rechazaba para el trabajo.

El paso en falso fatal de Jane fue tratar a Melissa como una amiga y compañera de clase, mientras que Melissa esperaba ser tratada como una evaluadora imparcial. Cada uno actuó sobre una suposición diferente sobre el papel de Melissa. De hecho, unas semanas después de su entrevista, Jane se enteró por un amigo de la consultora que sus comentarios iniciales eran vistos como una informalidad a la que no tenía derecho. Esa falta de respeto percibida le costó una oferta de trabajo.

Jane habría hecho bien en considerar como Melissa veía su propio papel. Desde el punto de vista de Melissa, ella era una entrevistadora, y el papel principal de Jane era el de solicitante de un trabajo, no el de compañera de clase o amiga. Para evitar parecer presuntuosa, Jane podría haber reconocido el mérito en la perspectiva de Melissa:

En primer lugar, gracias por programar una entrevista. Lamento llegar tarde. Mi vuelo desde Boston llegó más de una hora después de la hora programada, y el tráfico era terrible. Estoy lista para comenzar, y trataré de hacerlo lo mejor que pueda en el tiempo que esté disponible ahora. O, si lo prefieres, podríamos vernos en otro momento.

En lugar de hacer que Jane asumiera que recibiría un trato especial como amiga, podría haber iniciado un diálogo demostrando su reconocimiento por el papel formal de Melissa, diciendo: “Dadas las circunstancias, con gusto seguiré su ejemplo sobre que tal formal desea que sea esta entrevista”. Si Jane inicialmente se extralimitó en su papel, podría haberse disculpado y luego reconocer el papel formal de Melissa.

La moraleja de esta historia es reconocer cómo la otra persona ve su papel. Esto es especialmente importante si compartes varios roles con alguien. De lo contrario, puede sorprender al otro diciendo o haciendo algo que no cumpla con sus expectativas.

Sugiera un papel temporal para ellos

Los roles formales pueden obstaculizar nuestra capacidad de hablar abiertamente. Al sugerir que interactuemos de manera “informal”, podemos expandir nuestra libertad para compartir ideas y cambiar el nivel de confianza entre nosotros. Esta es una lección aprendida en un importante conjunto de negociaciones forjado por Lord Caradon, el embajador británico ante las Naciones Unidas.

En 1967, Lord Caradon estaba trabajando para persuadir a los quince países miembros del Consejo de Seguridad para que apoyaran la Resolución 242 de la ONU. Esta resolución ofreció un marco para resolver muchas de las grandes cuestiones del conflicto israelo-palestino. Calculo que si la votación se efectuaba de inmediato, muchos de los miembros del Consejo de Seguridad aprobaron la resolución. Pero para que la resolución tuviera la mejor oportunidad práctica de ser implementada, necesitaba el sí de uno de los principales no partidarios: la Unión Soviética.

Poco antes de la votación de la Resolución 242, el viceministro soviético de Asuntos Exteriores, Kuznetsov, se reunieron en una sala privada con Lord Caradon. Pidió a Caradon que pospusiera la votación de la resolución británica durante dos días. Caradon vaciló, temiendo que la Unión Soviética pudiera utilizar ese tiempo a su favor para revivir una resolución competidora.

Pero entonces Kuznetsov sorprendió a Lord Caradon. Dejó claro que la petición no provenía de su gobierno, sino de él mismo: “No estoy seguro de que haya entendido completamente lo que le estaba diciendo. Personalmente, le pido dos días”.

Esta inusual petición cambió la decisión a la que se enfrentaba Lord Caradon. Conocía a Kuznetsov, lo respetaba y confiaba en que no haría nada que dañara su relación. También se dio cuenta de que a Kuznetsov personalmente le gustaría tener más tiempo para tratar de persuadir al gobierno soviético de que cambiara de opinión. Caradon simplemente dijo: “Gracias. Los dos días son tuyos”. Regresó a la sala del Consejo y anunció un aplazamiento de dos días de la votación.

Dos días después, la resolución se sometió a votación. La primera mano que se levantó en apoyo de la Resolución 242 fue la del Viceministro de Relaciones Exteriores Kuznetsov de la Unión Soviética. Los aplausos estallaron en la abarrotada galería de la sala de la ONU cuando la resolución fue adoptada por unanimidad.

La petición personal de Kuznetsov a Lord Caradon establece un papel más satisfactorio para cada uno de ellos. Kuznetsov reconoció que en las circunstancias entonces existentes, podía ser difícil para un embajador británico, en nombre del gobierno británico, hablar con franqueza a un representante oficial del gobierno soviético, un gobierno que se oponía a la Resolución 242. Al cambiar sus roles de “defensores” de su propio país a “colegas” informales y de confianza, se hizo más fácil hablar libremente y trabajar codo a codo.

El cambio de roles informales también permitió que los dos hombres se beneficiaran de su confianza personal uno por el otro. Al asumir el papel de amigo y colega, Kuznetsov dio a entender que utilizaría el tiempo adicional no para dañar a Lord Caradon o las perspectivas de la Resolución 242, sino más bien para intentar persuadir a su propio gobierno. La aceptación de Lord Caradon de la petición personal indicaba su fe en las intenciones de Kuznetsov. Las acciones que estos dos diplomáticos tomaron en su capacidad informal facilitaron la votación exitosa de la resolución de la ONU.

UNA ADVERTENCIA: LOS ROLES NO SOLO

SOLO “EL PROBLEMA DE OTROS”

El gran mensaje de este capítulo es que tienes una gran libertad para dar forma a un rol satisfactorio para ti y para los demás. Sin embargo, la mayoría de nosotros no usamos esa libertad en la medida en que podríamos. A veces, simplemente no tomamos la iniciativa para ampliar nuestro papel. En otras ocasiones, la ira puede confundir nuestro pensamiento y hacer que desempeñemos un papel que no sirve de mucho para nosotros ni para los demás.

Roger recuerda una época en la que la ira de un copiloto confundió su capacidad para actuar con eficacia en su papel. Roger era un segundo teniente meteorólogo en el Cuerpo Aéreo del Ejército de los Estados Unidos que volaba como observador de reconocimiento meteorológico desde Goose Bay, Labrador, hasta Meeks Field, Islandia. Un día de invierno, su avión cuatrimotor B-17, con mucha gasolina a bordo, volaba a unos 10.000 pies. El tiempo estaba notablemente despejado sin una nube en el cielo, y el piloto estaba aburrido:

Para proporcionar a la tripulación un poco de emoción, apagó silenciosamente el motor número uno (el extremo izquierdo) y emplumó la hélice. Mientras que el B-17 podía volar fácilmente con tres motores, nosotros estábamos en el medio del Océano Atlántico. El aeródromo más cercano, en Groenlandia, estaba cerrado con nubes bajas, e Islandia estaba a horas de distancia.

El miedo de la tripulación al ver una locomotora apagada fue tan satisfactorio para nuestro piloto que, por un momento, corto y emplumo las otras tres locomotoras. Hubo un silencio total en el avión mientras comenzaba a planear hacia el helado Atlántico Norte.

Después de haber asustado a la tripulación, el piloto encendió algunos interruptores y presionó botones para desinflar las hélices y encender los motores. No pasó nada. Solo entonces el piloto y el copiloto recordaron que para desmontar las hélices y arrancar un motor, el avión tenía que tener electricidad. Y ahora no tenía ninguno. Todo el avión estaba

muerto. Incluso en un aeropuerto en tierra, se requiere energía externa para arrancar los motores de un avión.

En nuestro largo planeo hacia el océano helado, escuchamos al copiloto decirle al piloto: “Chico, oh chico. ¡Tienes un problema!”

Aquí, vemos que el copiloto probablemente sintió roles conflictivos (y mucha frustración). Como copiloto, tenía la responsabilidad de garantizar la seguridad del avión y de los pasajeros. Como víctima de una broma, sabía que el piloto había creado el problema y asumió que era el trabajo del piloto arreglarlo. Como ser humano, tenía interés en la supervivencia. Con ira, reaccionó automáticamente y jugó el papel de víctima. Si no fuera por un joven sargento a bordo que amplió su propio papel, Roger no habría vivido para contar la historia:

Teníamos a bordo a un ingeniero de vuelo, un sargento que debía hacer algunos trabajos en el avión cuando llegamos a Islandia. Afortunadamente, recordó que teníamos un “generador de putt-putt” a bordo que podíamos usar para encender los motores si alguna vez teníamos que aterrizar en una pista de aterrizaje de emergencia en el norte de Groenlandia donde no había base aérea ni energía terrestre.

Nada hacía parecer que el trabajo del sargento fuera a ser necesario en el avión cuando estaba volando. Pero se acordó del generador. Corrió de regreso. Lo encontró. Envolvió una cuerda alrededor del volante y tiró de ella varias veces. Jugueteo con el carburador. Volvió a envolver la cuerda y tiró de ella con fuerza, esta vez poniendo en marcha el generador de putt-putt. Conectó los cables al sistema del avión y teníamos energía. Habíamos caído solo una milla hacia el océano cuando el piloto puso en marcha un motor, y luego los cuatro.

Llegamos a Islandia vivos, aliviados y sacudiendo la cabeza con incredulidad por la conducta del piloto.

A diferencia del copiloto, que claramente pensaba que era el trabajo del piloto resolver el problema, el ingeniero de vuelo tomó la iniciativa y le dio energía eléctrica al piloto, quien luego pudo reiniciar los motores. En ninguna parte estaba escrito en el papel convencional del ingeniero de vuelo que se suponía que debía trabajar en el avión mientras estaba en el aire. Pero lo hizo.

REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En esta sección final del capítulo, volvemos a visitar a Ryan, el empleado que consultó a Dan sobre su próxima evaluación de desempeño. Lo que sigue es una versión aproximada del consejo de Dan a Ryan. Debido a que la preocupación central por un rol satisfactorio a menudo se entrelaza con las otras preocupaciones centrales, discutimos sobre consejos para lidiar con cada una de las cinco preocupaciones:

Rol

Comencemos por pensar en consejos para mejorar el papel convencional de Ryan y sus roles temporales.

Rol convencional. Da por hecho su papel convencional en la organización. Acepta pasivamente las expectativas de su trabajo actual, cómo escribir memorandos, trabajar con clientes y quedarse hasta tarde para terminar los proyectos. Disfruta de muchas partes de su trabajo, pero no es tan satisfactorio como le gustaría que fuera. Quiere adquirir experiencia de liderazgo dentro de la organización. Quiere pasar más tiempo con su familia. Y también disfruta de los deportes, pero encuentra poco tiempo para practicarlos debido a sus muchos compromisos.

En lugar de aceptar pasivamente su papel convencional, Ryan podría tratar de incorporar nuevas actividades en el. Podría discutir con su jefe formas de mejorar su papel para que sea más significativo para él y para la organización. Podría decir: “Uno de mis

objetivos a largo plazo es ser un gerente de alto nivel en esta organización. ¿Tienes algún consejo sobre las actividades que podría intentar este año para adquirir este tipo de experiencia gerencial? ¿Quizás hay algunas tareas en las que podría ayudarte?”

En cuanto a su deseo de pasar tiempo con su familia, podría decir: “Mi cónyuge llega temprano del trabajo los martes para cuidar a los niños. ¿Podría quedarme más tarde de lo habitual los martes para poder pasar más tiempo con mis hijos los miércoles?” Y con respecto a su deseo de practicar deportes, podría discutir con su jefe formas de programar un par de “horas de trabajo” cada semana entrenando deportes después de la escuela en el centro comunitario local. Su organización podría beneficiarse de unas buenas relaciones públicas y de un empleado más motivado; obtiene un papel más satisfactorio para sí mismo.

Roles temporales. Antes de entrar en la reunión, pudo reconocer su tendencia a desempeñar el papel temporal de víctima a la espera del castigo de su jefe. En el pasado, prestaba poca atención a las áreas en las que su jefe lo elogiaba. Más bien, esperó a que su jefe criticara su desempeño, y luego cobró vida y defendió sus acciones. Estos roles de víctima y defensor no lo cumplían; tampoco fomentaron la colaboración.

Ryan podría revisar la lista de roles temporales que podría desempeñar en la reunión. ¿Cuál podría adoptar para avanzar en la discusión? Podría decidir desempeñar el papel de oyente, permitiendo que su jefe exprese observaciones sin interrupción. Luego, Ryan podría desempeñar el papel de generador de ideas, trabajando con su jefe para nominar ideas que pudieran mejorar su desempeño y abordar sus preocupaciones.

Reconocimiento

Cuando Ryan entró en la habitación, trato de evaluar si su jefe estaba de buen o mal humor. Dejó que el estado de ánimo actual de su jefe dictara el tono de la reunión. Un mejor enfoque para establecer una buena relación podría ser establecer un tono que conduzca al

reconocimiento. Es mucho más difícil para su jefe criticarlo cuando está elogiando sinceramente el trabajo de su jefe.

El reconocimiento tiene que ser auténtico y sincero. Si Ryan halaga a su jefe con elogios floridos, su jefe puede verlo como un comportamiento manipulador y ofenderse. Antes de la reunión de evaluación, Ryan podría preparar una lista de dos o tres formas en las que aprecia honestamente a su jefe y a la organización. Podría comenzar la reunión compartiendo uno de los puntos de la lista: “¿Sabías que una de las principales razones por las que he permanecido en esta organización durante los últimos seis años ha sido por el tono que tu y los otros gerentes han establecido? Es directo y eficiente. Me ha permitido aprender a expresar mis intereses con mayor claridad y tener la oportunidad de perfeccionar mis habilidades”.

De la misma manera, Ryan no puede negociar el reconocimiento sincero de su jefe: “Te daré dos frases de comprensión si me das cuatro palabras de elogio”. Tampoco puede obligar a su jefe a reconocerlo: “Dame empatía tres veces al día o de lo contrario me voy de la empresa”. Si el jefe expresa agradecimiento porque se lo pidieron, Ryan probablemente se preguntará si el jefe está siendo sincero o simplemente está tratando de complacerlo.

Si bien Ryan no puede forzar el reconocimiento de su jefe, puede modelar el comportamiento que desea. Por ejemplo, se sintió molesto porque su jefe no apreciaba el esfuerzo que se dedicó a reunir los memorandos de manera oportuna. Sin embargo, no reconoció el tiempo y el esfuerzo que su jefe dedicó a compilar una evaluación de él. Y Ryan no escuchó activamente la valoración positiva de su jefe sobre su trabajo. Ya sea que Ryan estuviera de acuerdo con la evaluación o no, podría haber escuchado y tratado de entender como su jefe veía las cosas. Una vez que el jefe siente que su mensaje es sinceramente “escuchado”, es más probable que escuche a Ryan.

Después de la reunión de Ryan, podría haber seguido con una breve carta o un correo electrónico al jefe para informarle lo que aprendió de la reunión, los útiles que dieron sus sugerencias y como intentara cambiar su comportamiento en consecuencia. También podría haber preguntado si su jefe podría ser capaz de dar sesiones de retroalimentación más frecuentes. Esto podría mejorar su desempeño laboral y su relación con el jefe, ya que haría que el jefe se sintiera apreciado por su opinión.

Asociación

Ryan y su jefe interactuaron como adversarios. Ryan entró a la reunión en guardia por una emotiva “paliza” de su jefe. Sus defensas psicológicas estaban altas, y estaba listo para contrarrestar cualquier “ataque” que su jefe pudiera hacer contra él o su actuación. El jefe pareció igualmente protector cuando le contó a Ryan sobre los problemas de su desempeño y se negó a reconocer el punto de vista de Ryan. El comportamiento de ambos lados fue más un precursor de la guerra que una conversación de aprendizaje destinada a construir una relación positiva.

Un enfoque diferente podría haber sido establecer un tono colegiado en el que Ryan y su jefe enfrentarían conjuntamente el mismo desafío de hacer que su organización funcionara de manera más efectiva. Cada uno de ellos tiene interés en promover la misión de la empresa. En lugar de rechazar cualquier retroalimentación negativa de su jefe, Ryan podría replantear la retroalimentación de una manera que construya una asociación entre los dos. Después de que el jefe le dice a Ryan que necesita seguir adelante con los memorandos, Ryan podría decir:

Es cierto que no complete ese memorándum a tiempo. No quiero descuidar las necesidades de nuestros clientes. He estado tratando de hacer malabarismos con el trabajo y la vida familiar. Podríamos tomarnos unos minutos para hacer una lluvia de ideas sobre las formas en que podría pasar tiempo con mi familia y hacer las cosas de manera más efectiva?

Una idea que se me ocurrió fue que podía hacer una rutina de revisar el correo de voz de mi oficina cuando llegaba a casa del trabajo. Si surge algo urgente, podré atenderlo de inmediato. Puedo hablar con mi cónyuge sobre como seguramente de que tengamos cobertura para los niños cuando algo aquí tiene prioridad. ¿Tienes otras ideas?

Si Ryan hiciera un poco de tarea, podría descubrir si su jefe tiene hijos o no. Si su jefe es viudo con tres niños, podría tratar de establecer una conexión personal en torno a los roles compartidos como padres y empleados de la organización. Podría preguntar: “¿Cómo pudiste criar a tres hijos y ascender en la escala organizacional al mismo tiempo?” Pero debe hacer la pregunta solo si está honestamente interesado en aprender la respuestas. De lo contrario, no se está construyendo una asociación auténtica. La mayoría de las personas son muy buenas para detectar la diferencia entre la asociación y la manipulación.

Autonomía

Ryan limitó indebidamente su propia autonomía en la reunión. Ryan consideraba los comentarios de su jefe como descripciones de “la verdad”. Cada vez que Ryan no estaba de acuerdo con los comentarios, experimentó un torrente de emociones gritando: “¡Eso no es lo que soy!”

Podría ser mejor que Ryan ejerciera una mayor autonomía en su propia mente. Podía ver lo que dijera el jefe como una hipótesis sobre la que reflexionar a solas, con su esposa y colegas, y tal vez en un momento posterior con su jefe. En lugar de ponerse a la defensiva en la reunión, entonces será más capaz de escuchar sin juzgar. Puede decidir más tarde, en la comodidad de su oficina o de su hogar, si cree que es olvidadizo, malo en el seguimiento o irresponsable en términos de la cantidad de tiempo que dedica a su organización.

¿Qué pasa si Ryan no está de acuerdo con algunos aspectos de la evaluación de su jefe? Tiene autonomía para elegir sus batallas. No hay necesidad de afirmar su autonomía en torno a cuestiones sin importancia que no tienen mucho impacto en su futuro en la

organización. (¿Es tan importante el tema del memorándum?) Si el jefe dice cosas que tienen un impacto significativo, Ryan puede hacer preguntas para obtener más información. Entonces puede explicar su perspectiva al jefe.

Debido a que el jefe presenta su evaluación a la organización, Ryan aparentemente piensa que no tiene ninguna autonomía en la reunión. No es verdad. Tiene autonomía para recomendar ideas e información sobre su actuación. Antes de la reunión, Ryan podría preparar un memorándum que describa lo que él cree que son las áreas de su desempeño efectivo y las áreas que necesitan mejoras. El podría dar este memorándum a su jefe antes de su reunión. Este memorándum podría aliviar al jefe de partes del estrés asociado con tener una gran autonomía en la forma de evaluarlo. Ryan también tiene la libertad de preparar algunas preguntas sobre cómo podría mejorar su desempeño laboral o las direcciones estratégicas de la organización.

Estatus

Ryan parece haber caído en la trampa de asumir que el estatus es un concepto de suma cero: cuanto más estatus tiene el jefe, menos tiene Ryan. La reunión se convierte en un juego de poder, con cada uno tratando de “superar” al otro en cuanto a la evaluación de Ryan es “correcto”. Este es un camino emocionalmente peligroso.

Más bien, Ryan puede usar el estatus para estimular emociones positivas en sí mismo y en el jefe. Cada uno tiene áreas de estatus particular dignas a la deferencia del otro. El jefe supera a Ryan en términos de autoridad en la toma de decisiones y experiencia gerencial. Ryan supera al jefe en términos de comprensión a nivel del suelo de lo que sucede en su organización. Por lo tanto, Ryan quiere respetar al jefe en sus áreas de alto estatus; y quiere informar al jefe de sus propias áreas de alto estatus que podría ayudar a la organización.

Ryan podría decir: “He tenido mucha experiencia este año en el nivel básico de esta organización. Tienes una tremenda experiencia en gestión. ¿Hay alguna forma en que pueda

hacer una lluvia de ideas con usted sobre algunas posibles formas de mejorar la moral de la oficina y motivar más a los colegas más jóvenes?”

RESUMEN

En una negociación, siempre tienes un trabajo que hacer. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la forma en que hagas este trabajo depende de ti. Usted es libre de expandir las actividades dentro de su rol convencional. En casi cualquier puesto, puedes centrar tu atención en aspectos que son aburridos, frustrantes y que requieren mucho tiempo. Puedes definir tu rol de manera estrecha, limitando a aquellas cosas que estás obligado a hacer o que otra persona espera que hagas. Todavía tienes la libertad de dar forma a las actividades de tu rol. Una y otra vez, también eres libre de elegir roles temporales que te empoderen y fomenten el trabajo conjunto.

Remodelar tu rol puede requerir esfuerzo. Pero no te rindas. Pruébalo. Y vuelve a intentarlo. Con el tiempo, puedes modificar tu rol a tu gusto.

III

Algunos consejos adicionales

CAPÍTULO 8

En las emociones negativas fuertes

Estas ocurren. Esté preparado.

Cuando estés enojado, cuenta hasta diez antes de hablar; si estás muy enojado, cuenta hasta cien. -THOMAS JEFFERSON

Cuando estés enojado, cuenta hasta diez antes de hablar; si estás muy enojado, maldice. -MARK TWAIN

Para lidiar con las emociones, nuestro consejo general es tomar medidas constructivas. En lugar de preocuparte por etiquetar las emociones, diagnosticar sus causas y averiguar qué hacer, a menudo puedes abrumar las emociones negativas que una persona pueda tener con las positivas. Esto se hace si expresas reconocimiento, construyes asociación, respetas la autonomía, reconoces el estatus y eliges roles satisfactorios.

A veces, sin embargo, las emociones negativas fuertes (ira, miedo o frustración) pueden impulsar el comportamiento de los demás. Es posible que dejen de escucharlo, dejen

de hablar o salgan furiosos de la habitación. Igualmente cierto, las emociones fuertes pueden afectar su comportamiento. Es posible que te encuentres enojado y reflexionando sobre algo que la otra persona dijo o hizo. Si estas emociones no se abordan, existe una gran posibilidad de que se intensifiquen o impidan un acuerdo sabio.

Para bien o para mal, las emociones fuertes no son difíciles de encontrar. Tienes que prestarles atención antes de que abruman tu capacidad de negociación.

UN EJEMPLO

“Burger Brothers”, una cadena de comida a nivel nacional, estaba negociando con los propietarios de los “Super Sox”, un popular equipo deportivo. Casi dos años antes, “Sandra”, abogada y copropietario de la cadena de alimentos, habían negociado un acuerdo comercial entre las dos corporaciones que incluía la siguiente disposición:

Burger Brothers acordó pagar a los Super Sox \$20 millones de dólares por el derecho a usar el logotipo del equipo en sus vasos y bolsas de papel durante dos años y tener el derecho exclusivo de vender productos de comida rápida de Burger Brothers durante todos los juegos de beisbol en el parque. Además, los Super Sox acordaron comercializar Burger Brothers y sus productos en toda su red: en sus libros de juegos, en las paredes de los estadios, en los anuncios de los juegos y similares.

Casi dos años después de que se firmara el acuerdo inicial, los altos ejecutivos de Burger Brothers se sintieron cada vez más decepcionados por el limitado esfuerzo de marketing de Super Sox en su nombre. Los problemas culminaron cuando el CEO de Burger Brothers asistió a un juego de pelota y no vio anuncios de Burger Brothers en ninguna parte, excepto un anuncio de una pulgada en la parte posterior del libro de juegos.

Dos semanas antes de que expirara el acuerdo, los ejecutivos de los Super Sox iniciaron una reunión con Burger Brothers para renovar y renegociar su contrato. Sandra acordó reunirse con Bill. Estos dos habían construido una buena relación de trabajo mientras

negociaban el acuerdo interior, pero no se habían comunicado en persona desde su finalización hace dos años.

“Hola, Bill. Me alegro de verte”, dice Sandra.

“Ha pasado un tiempo”, dice Bill.

“Vamos al grano”, dice Sandra con una sonrisa. “Hemos disfrutado trabajando con ustedes y con Burger Brothers. Y nos encantaría seguir haciendo lo que estamos haciendo. Incluso estaríamos dispuestos a agregar algunos servicios, por el precio correcto, por supuesto”.

“Olvídate de eso”, dice Bill, cruzándose de brazos. “No cumpliste lo que prometiste hacer la última vez”.

“¿Qué?”, pregunta Sandra, sorprendida.

“Dijiste que íbamos a ser tu cliente base. Pero me sentí como si fuéramos uno de treinta clientes. No obtuvimos los servicios por los que pagamos. Si decidimos seguir adelante, solo será si baja su precio en al menos \$4 millones. Esa es una orden del CEO de Burger Brothers”.

“¡Eso no va a pasar! Esta es la primera vez que escucho que algo ha salido mal. Trabaje duro con mi equipo para que las cosas se hicieran por ti”.

“¡Eso no es lo que escuche!”

“¿Qué escuchaste? Y no me puedes culpar. ¡Ahora no! ¿Por qué no plantearon este tema el año pasado? ¿O hace dos años?”

“Pero entonces no sabía el alcance de las cosas”.

“¿Y no podías llamarme? Plantear este tema ahora, ¡es absurdo!”.

“¿Absurdo? Hace dos años, fui a pelear por ti con nuestro CEO. Conseguí que Burger Brothers aceptara el trato. Si no hubiera respondido por ti, nada de esto habría sucedido. Y luego no cumpliste con tu parte del trato. ¡Así que no me digas que esto es absurdo!”

A medida que la discusión entre Bill y Sandra se intensifica, comienzan sus fuertes emociones para abrumar su capacidad de pensar con claridad. A pesar de los beneficios potenciales de trabajar juntos, pueden decir o hacer cosas que hacen que se insulten mutuamente y ponen en peligro la probabilidad de un acuerdo renovado.

Este tipo de situación, en la que una persona o empresa no está a la altura de las expectativas de otra, ocurre todo el tiempo y provoca emociones fuertes. Puede ser que su ama de llaves de toda la vida limpie menos a fondo de lo que solía hacerlo, pero solicite un aumento de sueldo y dos semanas de vacaciones pagadas. O puede ser que, hace dos meses, tu supervisor prometió ser tu mentor cuando asumas tu nuevo rol, pero aún no ha encontrado tiempo para reunirse contigo.

Un sinnúmero de otras situaciones también provocan fuertes emociones negativas. Una persona puede traicionar su amistad, sugerir que es incompetente o ir a sus espaldas para que se apruebe una decisión. Es posible que pase por alto la importancia de un asunto para usted, que lo trate injustamente o que ignore sus ideas. Las posibles formas de ofender a alguien son infinitas, pero un punto es seguro: ocurren emociones negativas fuertes, por lo que es mejor que estés preparado.

En este capítulo, ofrecemos consejos prescriptivos sobre cómo lidiar con las emociones negativas fuertes, las tuyas y las de los demás. Describimos por qué las emociones negativas fuertes tienden a dificultar el llegar a un acuerdo, y ofrecemos una estrategia para ayudarlo a lidiar con ellas de manera constructiva.

LAS EMOCIONES NEGATIVAS FUERTES

PUEDEN DESVIAR UNA NEGOCIACIÓN

Las emociones negativas fuertes plantean dos problemas principales para los negociadores. En primer lugar, pueden hacer que experimentes una *visión de túnel*, en la que

el foco de tu atención se reduce y de lo único que eres consciente son tus emociones fuertes. Como resultado, su capacidad para pensar con claridad y creatividad se desvía.

Imagina a dos equipos negociando. De todos los negociadores, solo uno es una mujer. Cada vez que ella habla, el negociador principal del otro equipo habla por encima de ella o mira hacia otro lado, como si ella no fuera lo suficientemente importante como para que él la escuche. Ella se enoja más y más y se preocupa por un solo comportamiento: la falta de reconocimiento del otro líder. La visión de túnel dificulta su capacidad tanto para pensar con claridad sobre las cuestiones sustantivas como para aportar ideas, perdidas tanto para ella como para los demás negociadores.

En segundo lugar, las emociones fuertes te hacen vulnerable hasta el punto de que tus emociones toman el control de tu comportamiento. A medida que sus emociones se intensifican, corre el riesgo de actuar de maneras de las que se arrepentirá. Es probable que no pienses en las consecuencias de tu comportamiento, especialmente en las consecuencias a largo plazo. Es un ataque de ira, por ejemplo, puedes insultar a tu cónyuge (y terminar durmiendo en el sofá) o salir furioso de una reunión (y terminar decepcionando tanto a tu jefe como tus esperanzas de un ascenso).

Para empeorar las cosas, las emociones se alimentan unas de otras. Tu ira puede estimular la ira de la otra persona, al igual que su ira puede ser fácilmente “atrapada” por ti. Las emociones negativas fuertes son como una bola de nieve rodando colina abajo. Se hacen más grandes a medida que avanzan. Cuanto antes lidies con las emociones negativas fuertes, las tuyas y las de ellos, más fácil será evitar que te atropellen.

COMPRUEBA LA TEMPERATURA EMOCIONAL

ACTUAL

Sea cual sea la fuente de las emociones fuertes, primero debes tomar conciencia de ellas para evitar que se intensifiquen. Una forma de tomar conciencia es revisar tu

“temperatura emocional” con suficiente frecuencia durante una negociación para captar sus emociones antes de que abrumen su capacidad de actuar sabiamente.

Toma tu propia temperatura emocional

A diferencia de tomar la temperatura de tu cuerpo, no hay necesidad de decidir definitivamente si tu temperatura emocional es de 98.6 grados o 100.2 grados Fahrenheit. Ni siquiera necesitas saber qué emociones específicas estás experimentando, o incluso por qué. Todo lo que necesitas saber es el grado general en que tus emociones están empezando a afectarte. Para tomarte la temperatura emocional, simplemente pregúntate, son mis emociones:

¿Fuera de control? Pasado el punto de ebullición. (Ya estoy diciendo cosas que es mejor no decir).

¿Arriesgado? Hirviendo a fuego lento. Demasiado caliente para estar seguro por mucho tiempo.

¿Manejable? Bajo control. Soy consciente de ellos y soy capaz de mantenerlos bajo control.

Para responder a la pregunta, evalúe rápidamente que tan manejables se sienten sus emociones en este momento. ¿Siente que tiene el control o se está mordiendo la lengua para evitar reprender al otro negociador? Si usted está teniendo dificultades para concentrarse en otra cosa que no sean sus emociones, su temperatura emocional es al menos “riesgosa”.

Evalúe su temperatura emocional

Las personas con las que está tratando también pueden experimentar emociones fuertes, algunas de las cuales son negativas. Si no te das cuenta de que están hirviendo a fuego lento con ira, sus emociones pueden desbordarse y conducir a resultados desagradables, incluso desastrosos.

Aquí radica un problema. Al negociar, las personas se involucran en miles de comportamientos diferentes, ya sea evitando el contacto visual, hablando en voz alta o golpeando la mesa con el puño. ¿Cómo se determina su temperatura emocional de una variedad tan amplia de comportamientos?

Como un buen detective, busca comportamientos que estén fuera de lo común. Aunque no puedes estar seguro de las emociones que puede estar sintiendo otra persona, un comportamiento inusual puede alertarte sobre un aumento de la temperatura emocional. ¿Su voz se ha vuelto más fuerte, ha cambiado de tono o se ha callado, demasiado bajo? ¿Su cara se ha vuelto inmóvil, enrojecida o roja? ¿Se presentaron a una reunión inesperadamente tarde y sin una buena excusa?

Con un poco de observación, puedes tener una idea de la forma ordinaria de actuar de otra persona. ¿Son siempre amigables? ¿Tranquilo? ¿Ruidoso? Antes de negociar cuestiones sustantivas con alguien por primera vez, considera la posibilidad de tener una reunión informal, una comida o un café. Tal ocasión ofrece una oportunidad no solo para construir un sentido de relación y asociación, sino también para tener una idea de sus formas “ordinarias” de actuar. Tendrás más información para saber cuando pueden estar molestos.

Para tener una idea de la temperatura emocional de otra persona, también puedes ponerte en su lugar por un momento y considerar si tiene preocupaciones centrales que actualmente pueden estar insatisfechas. Desde su perspectiva, ¿cómo se sienten las cosas? Debido a que llegaste tarde a una reunión, ¿podrían sentir que su autonomía se vio afectada? Al descubrir que te reuniste con su competidor, ¿podrían sentirse desafiliados de ti y tal vez incluso traicionados? Pregúntate si esas preocupaciones pueden ser lo suficientemente significativas como para estimular emociones negativas.

TENGA UN PLAN DE EMERGENCIA LISTO

ANTES DE QUE SURJAN LAS EMOCIONES NEGATIVAS

El peor momento para elaborar una estrategia para lidiar con las emociones negativas fuertes mientras las experimenta. Imagínese lo que sucedería si el personal del hospital esperara hasta que cada nuevo paciente llegara a la sala de emergencias antes de considerar desde cero lo que deben hacer. Habría caos. En cambio, las salas de emergencia han desarrollado procedimientos operativos estándar seguidos por todos, desde enfermeras hasta cirujanos, y utilizados con cada paciente que entra por la puerta. Los negociadores necesitan su propio estándar de funcionamiento operativo para evitar enfrentar emociones negativas fuertes sin estar preparado. Este procedimiento puede ayudarte a evitar que las emociones se hagan cargo.

El objetivo de su plan de emergencia no es deshacerse de las emociones fuertes. Ya sean positivas o negativas, las emociones fuertes te dan información sobre las preocupaciones centrales, los intereses subyacentes y las barreras ocultas para llegar a un acuerdo. Las emociones fuertes también pueden energizar a los negociadores para trabajar hacia llegar a un acuerdo. La pasión de un negociador entusiasta puede ser contagiosa y fomentar el trabajo conjunto a largo plazo, al igual que la impaciencia de un mediador que ha trabajado durante horas y horas con dos partes en disputa puede presionarlos para llegar a un acuerdo. De cualquier manera, las emociones fuertes sirven como una función. No querrás ignorar las emociones y perder tu energía e información.

Más bien, quieres ser capaz de tomar una decisión consciente, una elección inteligente, sobre qué hacer con las emociones fuertes y cómo lidiar con el evento que las causó. Un curso de acción sabio tendrá en cuenta tus emociones y tu razonamiento. Sin embargo, antes de que puedas reflexionar razonablemente sobre tus emociones, primero debes calmarlas.

Tranquilízate: Enfía tu temperatura emocional

Al calmar tus emociones crecientes, mejoras tu capacidad para reflexionar sobre lo que tus emociones podrían estar diciéndote lo que debe hacer al respecto: Aunque la calma puede tomar muchas formas diferentes, la idea básica es participar en un comportamiento que devuelva su temperatura emocional a un estado manejable y más tranquilo. Quieres tener el control de tus emociones, no que ellas te controlen a ti.

¿Qué puedes hacer para abordar tus emociones riesgosas o fuera de control? En el calor de la ira o en un ataque de frustración, es difícil descubrir cómo calmar tus emociones fuertes. Por lo tanto, le sugerimos que elija un comportamiento de auto-calma ahora, mientras puede reflexionar con claridad. Pruébalo la próxima vez que descubras que tus emociones se intensifican en una dirección arriesgada. Aquí hay algunas sugerencias de cosas que puedes hacer en el momento:

- Cuenta lentamente hacia atrás desde diez.
- Respire profundamente tres veces, inhalando por la nariz y exhalando por la boca.
- Pausa. Permítete sentarte cómodamente en silencio por un momento. Pregúntate qué es lo que está en juego para ti.
- Tome un descanso “justificado” para ir al baño o hacer una llamada telefónica.
Durante el descanso, relájate. Piensa en cómo hacer avanzar la negociación.
- Visualiza un lugar relajante como una playa de arena, un bosque iluminado por el sol o una actuación sinfónica.
- Cambia de tema, al menos brevemente.
- Adopta una posición relajada: Siéntate, cruza los tobillos, deja que tus manos descansen en tu regazo o en la mesa.
- Deja que los comentarios molestos u ofensivos pasen volando y golpeen la pared detrás de ti.
- Recuerde una buena alternativa para caminar que haya preparado.

Uno de los mejores métodos para calmarse es preguntarse: “¿Qué tan importante es este tema para mí?” Algunos negociadores, al igual que algunas parejas casadas, corren el riesgo de hacer de cada asunto un gran problema. Podemos ponernos nerviosos por temas que son de poca importancia. Como señaló Aristoteles: “Uno puede enojarse: eso es fácil. Pero estar enojado con la persona correcta, en el grado correcto, en el momento correcto, con el propósito correcto, eso no es fácil”.

Los negociadores aumentan o disminuyen la magnitud emocional de un problema dependiendo de como evalúen ese problema. Cada uno de nosotros tiene la capacidad de tratar un asunto como un pequeño error o como “el asunto de todos los asuntos”. Durante la guerra fría, la tripulación de un arrastrero soviético detuvo la pesca de langosta de un pescador de New Bedford frente a las costas de Massachusetts, se comió las langostas y fue vista haciéndolo por un avión estadounidense. El gobierno de Estados Unidos se enfrentó a la elección de cómo enmarcar el problema. Debería tratar el asunto como una intrusión de la Unión Soviética en las aguas territoriales de los Estados Unidos, o como eligió sabiamente: ¿una disputa sobre una nasa de langosta entre un pescador de New Bedford y el capitán de un arrastrero?

A veces, es posible que no pueda calmarse hasta que termine la reunión o la sesión. Después de una negociación, durante un descanso prolongado o después de una conversación telefónica perturbadora, puede intentar una de las siguientes opciones:

- Escuche música relajante.
- Distraigase: Mire la televisión durante unos minutos, haga una llamada telefónica a un amigo, lea el periódico.
- Dar un paseo. Pero no te obsesiones con quien tiene la culpa de la situación que induce a la ira. Trata de reconocer la perspectiva. Piensa en maneras de lidiar con la situación.

- Perdonar: Deja ir el rencor.

Calma a los demás: calma sus emociones fuertes

Algunos negociadores expresan fuertes emociones negativas en un intento de obtener ventaja. Esperan que respondamos a sus fuertes emociones ofreciéndoles una concesión sustantiva. Podemos sentirnos tentados a aplacar sus emociones, ya sea para evitar una confrontación o para reducir el riesgo de que hagan algo irracional, como abandonar una negociación por completo. A veces tratamos de “comprar” a nuestros hijos por su ira consiguiéndoles un cono de helado. A medida que crecen, la estrategia se vuelve más costosa e incluso menos sabia. “Si dejas de lloriquear, te compraré una bicicleta”. “¿Quieres un coche? Está bien, pero será mejor que seas feliz ahora y dejes de pedir cosas”. No hay ninguna posibilidad. A estas alturas ya hemos enseñado a nuestros hijos a usar su ira u otra emoción negativa como una forma de conseguir lo que quieren.

Ya sea que se trate de un niño o de otro negociador, recompensar las emociones negativas sienta un mal precedente. Sin duda, ceder a menudo puede hacer felices a las personas enojadas, por el momento. Pero también han aprendido que una forma de satisfacer sus intereses sustantivos es expresar una fuerte emoción negativa. Cuanto más fuerte, mejor.

Cuando la ira, la frustración o la vergüenza en otra persona son genuinas, calmar sus emociones puede calmar las cosas y permitirte mantener una negociación en una dirección positiva. Hay varias maneras de calmar las emociones fuertes de los demás:

Aprecia sus preocupaciones. Quizás la forma más poderosa de calmar las emociones fuertes de alguien es reconocer sus preocupaciones. Las personas a menudo quieren que te des cuenta de que están enojadas o molestas, y que veas el mérito de sus preocupaciones. Hasta que no aprecies su experiencia, es poco probable que la intensidad de esas emociones disminuya.

Como recordarás del capítulo 3, hay tres elementos para reconocer a alguien. Quieres *entender* la opinión del otro punto de vista; *encontrar mérito* en lo que están pensando, sintiendo o haciendo; y *comunica* el mérito que ves:

Parece que estás frustrado porque aún no hemos llegado a un acuerdo. [*Expresas tu comprensión.*] Teniendo en cuenta la cantidad de tiempo que has invertido en este nuevo borrador, puedo entender por qué te sientes así. [*Comunicas el mérito que ves en el punto de vista del otro.*]

Toma un descanso. En lugar de esperar a que una persona enojada explote o se vaya, puedes pedir un descanso, aparentemente para ti, y reconocer sus emociones y las tuyas:

Me he estado sintiendo bastante molesto por como van las cosas, y sospecho que tú también lo estás. ¿Tomemos un descanso de quince minutos para pensar en formas en que podríamos trabajar de manera más cooperativa y ahorrarnos mucho tiempo y molestias?

Si una pausa se hace de manera efectiva, realmente puede calmar una emoción negativa. Durante una pausa, se debe alentar a las partes a que no piensen en quién tiene la culpa de la tensión actual, sino en las formas de avanzar.

Un breve descanso puede revitalizarse a ti y a los demás si ninguno de los dos está demasiado tenso o molesto. Pero las emociones fuertes pueden reavivarse fácilmente. Si la tensión es palpable y una escena de enojo parece inminente, un descanso de cinco o diez minutos puede ofrecer una sensación de alivio pero es poco probable que proporcione el tiempo adecuado para que nuestros cuerpos se reajusten fisiológicamente. Es posible que se requiera más tiempo.

Cambia los jugadores o el lugar. Si la temperatura emocional de alguien ya ha alcanzado el punto de ebullición, es posible que desee calmarlos cambiando los jugadores o el lugar. Podrías decir: “Hagamos que nuestros dos asistentes trabajen durante media hora y hagamos una lluvia de ideas para seguir adelante. Entonces volvamos a esto”. O puede

sugerir un lugar neutral para la próxima reunión. En las negociaciones internacionales, los lugares a menudo se seleccionan para distanciar a las partes de las presiones emocionales inmediatas de los medios de comunicación, los electores y los colegas. En las negociaciones cotidianas, un cambio de escenario puede cambiar la atmósfera emocional.

Una reunión de negocios en una cafetería, un patio o un restaurante puede tener un efecto tranquilizador en los participantes.

DIAGNOSTICAR LOS POSIBLES DESENCADENANTES DE LAS EMOCIONES FUERTES

Una vez que nos calmamos, debemos decidir qué hacer con las emociones que experimentamos. Es probable que las emociones fuertes se reaviven si no entendemos que las provocó en primer lugar. Pero averiguar la causa de una emoción puede ser difícil. Las emociones negativas fuertes nos hacen saber que *algunas* preocupaciones no se abordan, pero no nos dirigen a una preocupación *específica*. Las emociones tienden a persistir hasta que entendemos el mensaje que están transmitiendo. Sólo cuando comprendemos esa información, y cómo se relaciona con la situación actual, podemos tomar medidas correctivas.

Considere las preocupaciones centrales como posibles desencadenantes

Hay muchas causas posibles para nuestra fuerte emoción. Podemos sentirnos frustrados por la falta de buenas opciones en la mesa, por hambre o falta de sueño, o por la brecha insuperable en la cantidad de dinero que tenemos que gastar en mercancía en comparación con la cantidad que el vendedor está dispuesto a aceptar.

Más allá de tales causas, una preocupación central a menudo estimula una emoción fuerte. Si observas que tú u otra persona se está convirtiendo en molestia, repasa las cinco preocupaciones centrales. Pregúntate: ¿Podría la emoción fuerte ser desencadenada por una

de las preocupaciones centrales? ¿Cuál? ¿Qué dijo o hizo la gente para desaprobarnos una preocupación central?”

Haz preguntas para verificar

tus suposiciones

Incluso si te sientes seguro de que sabes que causó las emociones fuertes de otra persona, cuestiona tu suposición. Puedes deslizar tus notas a un lado por un momento, mirar a la persona y preguntar: “¿Hay algo que dije o hice que te molesto?”.

Es demasiado fácil asumir que sabemos por qué una persona se siente de la manera en que lo hace, cuando en realidad estamos muy equivocados. Uno de los ejemplos más claros de una suposición equivocada es una historia que le contó a Roger un compañero de clase de la Universidad de Harvard en una reunión:

Una noche, pasada la medianoche, mi esposa me despertó con un dolor agudo en el lado derecho. Era tierno al tacto. Tenía un poco de fiebre y pensé que podría ser apendicitis. Llamé a un cirujano que conocía, lo desperté, le conté la situación y le pedí que se reuniera con nosotros en el hospital.

Cuando se dio cuenta de quién era yo, me dijo que no me preocupara. “Dale a tu esposa un par de aspirinas” sugirió, “y ponla de nuevo en la cama.”

El médico estaba seguro de que no se trataba de apendicitis. Le dije al cirujano que estaba preocupado y le pregunté por qué estaba tan seguro que no era apendicitis. Dijo que estaba completamente despierto y entendía la situación. Dijo que él era médico, yo no, y que todos deberíamos volver a la cama.

Cuando presioné al cirujano, resultó que su fuerte confianza se basaba en una suposición. Recordó que había extirpado el apéndice de mi esposa hace cinco o seis años y dijo: “Ninguna mujer tiene un segundo apéndice”.

Le dije al doctor que era cierto, pero que algunos hombres tenían una segunda esposa.
¿Podría reunirse con nosotros en el hospital?

ANTES DE REACCIONAR EMOCIONALMENTE,

FORMULA TU PROPÓSITO

Las emociones fuertes nos informan de que una preocupación probablemente no se está satisfaciendo, y nos inquietan para tratar de satisfacer esa preocupación. A menudo nos sentimos obligados a lidiar de inmediato con emociones fuertes, las nuestras y las de los demás. Queremos aliviar el sentimiento que nos roe dentro de nosotros, o queremos extinguir cualquier emoción negativa dirigida hacia nosotros.

La acción inmediata nos pone en riesgo de actuar en contra de propósitos que son más importantes. Si las emociones fuertes se están saliendo de control, es probable que cada uno de nosotros esté reaccionando al otro y no esté actuando con un propósito claro en mente. Sin mucho tiempo para pensar, la temperatura emocional sube, al igual que lo que está en juego en una negociación. Lo que inicialmente fue una transacción sencilla de dinero puede convertirse en un conflicto de estatus o autonomía.

¿Cómo decides la estrategia correcta para expresar tus emociones? Conoce tu propósito. Una vez que tengas un propósito claro en mente, será mucho más fácil elegir una estrategia beneficiosa para lidiar con tus emociones.

Por ejemplo, si su propósito es educar a la otra parte sobre el impacto en usted de su comportamiento insensible, es posible que desee tener esa conversación mientras toma un café cuando su cliente no está pagando por sus servicios. Si tu propósito es desahogarte las emociones negativas fuertes, es posible que desees hablar sobre la situación primero con tu cónyuge o con un colega de confianza.

En una negociación, hay cuatro propósitos comunes para expresar emociones negativas fuertes:

- Para desahogarse
- Para educar a los demás sobre el impacto de su comportamiento en usted
- Para influir en el otro
- Para mejorar la relación

Propósito 1: Para sacar las emociones de su pecho

Puede ser difícil contener una emoción negativa fuerte. Así como una persona que está locamente enamorada quiere decirle al mundo que lo está, un negociador que está extremadamente enojado quiere soltar la tensión interna generada por la emoción. Una forma tentadora de liberar la ira es desahogarse. El desahogo ocurre cuando expresamos abiertamente y sin censura el alcance de nuestra ira a alguien, generalmente a la persona que la causó.

Considere la situación de “John” y “Louise”, quienes se divorciaron recientemente después de siete años de matrimonio. Tienen dos hijos. Louise los cuida durante los días de semana y John está a cargo de ellos durante los fines de semana. Durante varias semanas seguidas, John se demoró en devolver a los niños a la casa de Louise. Después de la primera semana que John llegó tarde, Louise no dijo nada. “Es mejor mantener buenas relaciones por el bien de nuestros hijos”, pensó. Después de la segunda semana, John llegó tarde, ella todavía se mantuvo callada, pero se estaba mordiendo la lengua para evitar decir algo. Después de la tercera semana, Louise decidió que lo mejor que podía hacer era desahogar su ira contra John. Pero, ¿fue una decisión acertada?

Desahogarse puede empeorar una mala situación. El desahogo a menudo causa más daño que bien. Y desahogarse con la persona que nos enfureció puede ser desastroso. Piensa en su efecto en la interacción entre Louise y John. A medida que Louise se enoja más y más, llega a creer que John la menospreció o la “lastimó”. Ella piensa para sí misma: “¿Cómo se atreve a quedarse con los niños más horas de las que se le permiten?” Su frustración se

agrava hasta que, durante su tercera llegada tardía, ella sale de su casa, se acerca a su coche y grita: “¿No puedes decir la hora? Llegas tarde. Siempre llegas tarde. ¡Este es mi tiempo con los niños, no el tuyo! ¡Así es como te comportas!” Él se defiende y le devuelve el ataque: “Si no hubieras tardado en dejarlos en primer lugar, entonces tal vez llegaron a casa a tiempo. Pero no puedes quitarme el tiempo que tengo con *mis* hijos. Es normal en ti tratar de controlarme de esa manera”.

La intensidad del desahogo de ida y vuelta aumenta. Por cada ataque que hace una persona, la otra construye una justificación. Cada persona se convence cada vez más de que tiene “razón”. Y a medida que cada uno se enoja mas, ve la situación cada vez mas en terminos de blanco y negro. “Tengo razón; mi ex cónyuge está equivocado”. Como resultado, cada persona se siente cada vez más *con derecho* a sentirse molesta. Este proceso puede conducir fácilmente a una explosión de emociones.

Concéntrate en comprender, no en culpar. A medida que tus emociones se calientan, reconoce que podrías sentir el deseo de culpar a alguien por causar tus emociones. Le murmuras a un colega: “¡Todo esto es culpa tuya por no haber recibido la propuesta a tiempo!” O te culpas a ti mismo: “¿Cómo pude haber sido tan estúpido para no asegurarme de que la propuesta fuera enviada?”

De cualquier manera, culpar no ayuda. Por lo general, conduce a un ciclo descendente de autojustificaciones, críticas y emociones negativas.

Como alternativa, vuelve a centrar tu atención en tratar de entender el “mensaje” que subyace a tus emociones. Esto puede ser difícil de hacer si tus emociones están acaloradas (en cuyo caso primero debes calmarte).

Pero si te sientes capaz, busca las preocupaciones centrales que podrían haber estimulado tus emociones. Entender lo que te ha molestado a ti o a los demás puede hacer que

te sientas un poco mejor. Como mínimo, sabes lo que te molesta y puedes tomar medidas correctivas.

Veamos qué pasa si Louise usa este consejo. Antes de que John llegue, ella pasa unos minutos comprendiendo sus fuertes sentimientos negativos. Reconoce que su autonomía se siente afectada por su llegada tardía y repetida sin consultarla primero. Esta nueva comprensión la empodera y siente una liberación de tensión. Una vez que John llega, ella es capaz de expresar claramente sus preocupaciones. En lugar de decir: “¡Padre irresponsable! No llevaste a los niños a mi casa en el plazo acordado”, pudo decir: “Me siento molesta. Entendí que habíamos acordado la hora para dejar a los niños. ¿Me equivoque? Llegue a casa temprano de una reunión para asegurarme de estar aquí a tiempo”. Después de escucharlo, decide aprender más y le pregunta: “¿Cómo ves la situación? ¿Tienes ideas sobre cómo podríamos reducir el riesgo de molestarnos el uno al otro de esta manera?”

Aún así, hay momentos en los que tus emociones se sienten tan intensas que todos los consejos racionales del mundo parecen inútiles. Solo quieres desahogarte. En esos momentos, le instamos a que lo haga con precaución.

Si te desahogas, ten cuidado de no justificar más tu ira. Cuando hables con alguien sobre tus fuertes emociones negativas, reconoce que corres el riesgo de crear nuevas justificaciones para tu ira. Es posible que la persona con la que está hablando no piense que sus razones para enojarse son apropiadas; pero es probable que te convenzan tus razones. Cuanto más a menudo justifiques tu enojo, con un colega en el trabajo, con un amigo o con la persona que te molestó, más persuadido te vuelves. En lugar de que tu ira se desahogue, se intensifica.

Mantente en el tema. Para evitar una letanía de autojustificaciones, evita introducir en la conversación una lista de agravios del pasado. “Bueno, esto es como el momento en que tú...” Aunque John y Louise discutían sobre la puntualidad de dejar a sus hijos, cada uno se

desvió del tema. Louise atacó a John diciéndole: “Siempre llegas tarde”. John contraatacó diciéndole a Louise: “Es normal en ti tratar de controlarme de esa manera”. Estos insultos y ataques transformaron un conflicto contenido en un desastre incontenible.

Nuestro consejo: Mantente enfocado en la situación actual. Establezca una regla que diga que está prohibido plantear quejas pasadas o insultarse unos a otros. Las únicas cuestiones que se deben plantear son las que se relacionan directamente con la situación actual. Establezca una segunda regla que si se rompe la primera, cada parte se toma un breve descanso para pensar en cómo avanzar productivamente.

Desahógate con un tercero, no con la persona que desencadenó tus emociones.

Incluso desahogarse con una persona no involucrada, como un amigo cercano, puede ser riesgoso. Si el amigo está incondicionalmente sesgado a tu favor, puede reforzar tus percepciones negativas de la persona que te enfureció. Por ejemplo, John se dirige al bar local después de dejar a sus hijos. Se da cuenta de la importancia de mantenerse en buenos términos con su ex esposa por el bien de sus hijos, pero se siente frustrado por su interacción con ella. Se encuentra con un amigo cercano en el bar e inmediatamente comienza a desahogarse: “¡Esa desquiciante Louise! Está fuera de control. Es como si estuviera tratando de mantener a los niños como rehenes de mi. ¡Totalmente fuera de lugar!”

El amigo de John está de acuerdo y dice: “¡Sí, eso suena ridículo! ¡Ella no tiene derecho a reclamar a tus hijos de esa manera!”

En consecuencia, John se siente cada vez más justificado por sus creencias egoístas, lo que hace que el ciclo de ira entre John y Louise probablemente se intensifique aún más.

Para evitar que el desahogo se convierta en un festival de autojustificación, te recomendamos que no te desahogues directamente con la persona que te molestó. En su lugar, comunica tus emociones a un amigo o colega desinteresado que pueda moderar tu perspectiva y equilibrar tu autojustificación. Por ejemplo, después de dejar a los niños, John

podría llamar a un amigo cercano en quien confíe para moderar su perspectiva. John dice: “Acabo de meterme en otra pelea con mi ex. Necesito desahogarme un poco. ¿Tienes unos minutos para que te cuente lo que pasó? Agradecería tus comentarios, ya que no creo que esté viendo con claridad en este momento”.

Ventilación hacia el otro lado. Si te estás desahogando contigo mismo o con un colega cercano, debes tener cuidado de no convencerte a ti mismo de empeorar la situación. Una actividad útil es desahogarse como si estuvieras del otro lado. ¿Qué dirían? ¿Cómo describirían el conflicto? Al desahogarte como si estuvieras del otro lado, obtienes una mejor comprensión de su perspectiva y, en consecuencia, calmas algunos de tus sentimientos fuertes.

Escríbele una carta a la persona que desencadenó tu ira, pero no la envíes. A veces es poco práctico o poco atractivo solicitar la ayuda de un tercero para que te ayude a lidiar con tus emociones fuertes. Por tu cuenta, puedes hacer cosas para lidiar con tus emociones. Después de la negociación o durante un descanso, puede ser útil escribir una carta o un correo electrónico a la persona que cree que lo ha lastimado.

Al escribir una carta de este tipo, describa el impacto de su comportamiento en usted. Incluya una sección sobre las formas de mantener la negociación avanzando. Sin embargo, no envíes tu carta. No se la des a la otra persona, al menos no antes de tomarte un día para reflexionar con la cabeza despejada sobre si esa carta promoverá tus propósitos en la negociación. Puede compartir la carta y la experiencia con un colega de confianza y obtener su opinión al respecto.

Propósito 2: Educar a otra persona sobre el impacto de su comportamiento en ti

Un segundo propósito para expresar emociones fuertes es hacerle saber a la otra persona el impacto emocional en ti de sus acciones. Es posible que el otro negociador haya

dicho o hecho algo que haya tenido un impacto poderoso en sus emociones. El o ella puede llegar a un mayor sentido de reconocimiento de tu experiencia emocional si le comunicas claramente el impacto que su comportamiento tiene en ti.

Por ejemplo, a una joven estudiante de medicina se le asignó a un médico de mediana edad como su supervisor. Durante las reuniones en el hospital, él la interrogaba rutinariamente sobre sus conocimientos de anatomía. Cuando ella daba respuestas incorrectas, su respuesta fija era un sarcástico “Estudia más!” Se sintió señalada y humillada por sus comentarios. Pero en lugar de asumir que sus intenciones eran malvadas y desahogarse con él, organizó una reunión privada con él y lo educó con calma sobre el impacto de sus comentarios en ella:

“Le agradezco que se haya tomado el tiempo de reunirse conmigo. Lo que quiero decir no es fácil de expresar para mí”, dijo. “Me siento avergonzada cuando respondo incorrectamente a sus preguntas. Estudio mucho y empiezo a sentirme irremediabilmente incapaz de tener éxito en medicina. He estado considerando abandonar la escuela”.

Sus ojos se abrieron de par en par con sorpresa ante sus comentarios. Le contó que cada año elegía a un estudiante que demostraba habilidades académicas superiores. El empujo a ese estudiante a sobresalir. Ella fue su alumna elegida para el año.

Para esta estudiante, valió la pena escribirle a su supervisor el impacto que tuvo en ella su comportamiento. Pero, que debería hacer ella si él respondía con hostilidad, mirándola a los ojos y diciendo: “Deja la escuela si es necesario, si este no es el lugar adecuado para ti, entonces sigue adelante”.

Ella podría responder comunicando el impacto de *esa* declaración en ella: “Me siento perdida en esta escuela. Es tan grande. Y cuando me sugieres que siga adelante, no me da la orientación que necesito en este momento”. Es posible que el supervisor aún se niegue a

ayudarla, pero al menos ahora tiene una comprensión más clara de la experiencia y las necesidades emocionales de la joven estudiante de medicina.

Propósito 3: Influir en la otra persona

Un tercer propósito para expresar emociones fuertes es influir en el comportamiento de una persona con la que estás negociando. Al expresar la intensidad de tu emoción, demuestras la importancia de tus intereses.

Aquí nos gustaría distinguir entre dos situaciones. En uno de ellos, los negociadores revelan honestamente una emoción genuina y fuerte (que de otro modo no revelarían). Revelan sus sentimientos sinceros para que otro negociador pueda ser movido por esos sentimientos.

Una situación muy diferente es aquella en la que un negociador finge estar emocionalmente perturbado con el fin de ejercer influencia engañosa sobre otra persona. En lugar de revelar emociones fuertes que realmente los afectan, un negociador aquí se ha convertido en un actor y está fingiendo falsa y engañosamente estar dominado por una fuerte emoción negativa. Sin embargo, esto se hace con el mismo propósito y con la misma intención que el primer caso: influir en el comportamiento de otro negociador.

Al considerar el uso consciente de las emociones para influir en otro negociador, la distinción entre *revelar* una emoción genuina de fuerza desconocida que existe actualmente y *pretender* tener una emoción poderosa y tal vez incontrolable puede no ser tan clara como sugieren los dos párrafos anteriores. Expresar una emoción fuerte es a veces un acto estratégico destinado a influir en el comportamiento de otra persona. La ira de un padre, expresada claramente, puede hacer que un adolescente haga tareas que ninguna cantidad de persuasión razonada podría. Su fuerte expresión de ira puede persuadir a los demás a actuar de manera que promueva sus intereses. Para influir en otro negociador para que haga una concesión, ¿podría salir furioso de una reunión? ¿Romper tus notas? ¿Alzar la voz? Y hagas

lo que hagas, los demás pueden tratar de expresar emociones fuertes de manera engañosa para influenciarte, tal vez para influenciarte para que aumentes tu oferta por su casa.

Expresar emociones fuertes también puede ser una forma de influir en la imagen que los demás tienen de ti. Un abogado senior puede percibir a un nuevo asociado como débil, pasivo e incapaz de manejar a los clientes más duros y prestigiosos. Un joven socio se da cuenta de la percepción que el abogado tiene de él puede hacer que sus puntos de vista se afirmen apasionadamente durante las reuniones.

La verdad sobre el estado de las emociones rara vez es cristalina. La confusión sobre esa verdad alienta a los negociadores a fanfarronear, engañar y actuar de manera engañosa. Como mencionamos anteriormente en este libro, confiar en los demás es una cuestión de análisis de riesgos. Cada malversador es alguien en quien se confió, equivocadamente. Ten cuidado. No sobrecargue la confianza. Al mismo tiempo, a los negociadores les va mejor en la medida en que sean dignos de confianza y se confíe en ellos. Cuando se trata de ser falso y engañoso, tenga en cuenta los costos y riesgos. A menudo es posible y generalmente más agradable comportarse de maneras de las que usted, sus hijos y otras personas puedan estar orgullosos.

Propósito 4: Mejorar la relación

Un cuarto propósito para expresar emociones fuertes es preservar o construir su relación con el otro. Muchos negociadores se tratan entre sí una y otra vez. Al igual que con el matrimonio, el fracaso en lidiar con las corrientes subterráneas de tensión puede llevar a una disminución de la capacidad para trabajar juntos de manera efectiva. Cada negociador ve al otro a través de una lente cada vez más negativa. Los residuos emocionales se acumulan hasta que ninguno quiere tratar con el otro.

Hay dos tácticas clave para mejorar la relación. Primero, explique sus intenciones de actuar como lo has hecho. Con demasiada frecuencia, los negociadores asumen la peor

explicación posible del comportamiento de otra persona. Clarificar tus intenciones puede lidiar con ese problema. Por ejemplo, la otra parte podría sospechar que escribiste un primer borrador de un acuerdo para sesgarlo a tu favor. Si no es cierto, simplemente puedes decir: “Mi intención al redactar el primer borrador de la propuesta fue ayudarnos a trabajar juntos de manera eficiente, ya que el tiempo es corto. Por favor, siéntase libre de sugerir modificaciones a esto, ya que asumo que nada de lo sugerido por ninguno de nosotros en este momento es un compromiso”.

En segundo lugar, si has dicho o hecho algo que hizo que la otra persona desarrollara fuertes sentimientos negativos, una disculpa puede disipar su ira. Decir “lo siento” es una forma de bajo costo de alterar el curso de una relación. Una disculpa sincera y oportuna puede reparar una gran cantidad de daño en una relación. Algunos de los elementos clave de una disculpa efectiva incluyen: el reconocimiento del impacto emocional de la acción en los demás, una expresión de arrepentimiento y el compromiso de no repetir la acción negativa. Decir: “Lamento que te sientas herido” no es tan poderoso como decir: “Lamento mi mal comportamiento y el daño que te ha causado”.

CONSEJO PARA BURGER BROTHERS

Y LOS SUPER SOX

Volvamos ahora a la negociación entre Bill, el negociador de Burger Brothers, y Sandra, copropietaria del equipo de béisbol Super Sox. Si Bill y Sandra fueran capaces de rebobinar y rehacer su interacción, ¿qué consejo podríamos darles a cada uno de ellos para lidiar más eficazmente con sus fuertes emociones negativas?

Consejos para Bill, el negociador

de Burger Brothers

Bill se encuentra comprensiblemente en una posición difícil. Necesita mantener tres conjuntos de relaciones en orden:

En primer lugar, está la relación entre Burger Brothers y los Super Sox. Para que estas dos empresas trabajen bien juntas, necesitan tener un sentido de asociación y confianza entre sí.

En segundo lugar, está la relación específica entre Bill y Sandra. Bill ha trabajado bien con Sandra en el pasado, pero tiene información difícil de entregarle.

En tercer lugar, está la relación entre Bill y el CEO de Burger Brothers. Debido a que Bill presionó al CEO de Burger Brothers para que siguiera adelante con la colaboración con los Super Sox, la propia credibilidad de Bill está en juego.

Crear un plan de emergencia para las emociones fuertes. Bill reconoce que puede experimentar emociones fuertes antes, durante y después de su reunión con Sandra. Con tres relaciones en juego, se toma un minuto para pensar en su plan de emergencia para clamar sus propias emociones fuertes. Decide que si nota que su emociones se intensifican, respirara profundamente tres veces: inhalara por la nariz y exhalará por la boca. Si la temperatura emocional de Sandra se eleva, Bill decidirá que primero intentará reconocer su perspectiva; y si eso no sirve de mucho, sugerirá un breve descanso “para averiguar cómo podríamos hacer que las cosas sigan avanzando”.

Diagnóstico de las posibles causas de las emociones fuertes. Incluso antes de que comience la negociación, Bill diagnóstica las principales preocupaciones que probablemente sentirá Sandra una vez que plantee la insatisfacción de Burger Brothers con la publicidad de Super Sox. Bill escribe las preocupaciones centrales en una hoja de papel y anota algunas notas sobre cómo cada uno podría ser sensible:

Asociación: Sandra y yo tenemos una relación de colaboración a largo plazo. Podría sentir que estoy traicionando esa relación.

Autonomía: Sandra puede sentirse molesta de que le esté contando ahora los problemas de publicidad. No hay mucho que pueda hacer ahora para arreglar el pasado.

Incluso puede pensar que estoy planteando el problema para obtener mayores concesiones de ella en un futuro contrato.

Agradecimiento: Probablemente sentirá que no entiendo y valoro su perspectiva sobre la situación. Debo hacer preguntas positivas relacionadas sobre lo que los Super Sox y ella han hecho por nosotros.

Estatus: Debido a que es copropietaria del equipo de los Super Sox, podría sentirse degradada si cuestionó la efectividad de su organización. Es posible que se sienta menospreciada de que estemos considerando dejar de trabajar con los Super Sox.

Rol: A Sandra le gusta jugar el papel de lluvia de ideas, pensando creativamente sobre publicidad y marketing. Es posible que esta conversación no vaya en esa dirección, al menos no de inmediato.

Preparando su propósito para expresar emociones fuertes. Bill se pregunta a sí mismo: “¿Cuál es mi propósito para expresar mi enojo con Sandra y el equipo de los Super Sox?”

¿Es para desahogarse con Sandra? No. Eso pondría en riesgo los beneficios potenciales de una relación. Probablemente sea mejor para mí expresar mi frustración a mi esposa, quien puede mantener mis emociones y mi autojustificación bajo control.

¿Mi propósito es educar a Sandra sobre el impacto de la negligencia de los Super Sox en Burger Brothers y en mí? Si. Nuestras relaciones futuras pueden beneficiarse si Sandra entiende los problemas causados por la falta de productividad de los Super Sox. Y si Sandra se entera de que el CEO de Burger Brothers estaba enojado conmigo, puede que desarrolle un mejor reconocimiento de mi situación. Podría describir las formas en que los Super Sox aparentemente fallaron en parte de su compromiso de publicitar Burger Brothers. También podría decirle a Sandra: “Le dije a mi jefe que eras la mejor con quien trabajar. Él acordó

seguir adelante con las cosas basándose en mi defensa por ti. No me gusta lo que ha pasado ahora. A mi personalmente me ha avergonzado”.

¿Es mi propósito influir en los Super Sox? Si. Quiero expresar mis emociones con la suficiente intensidad como para que Sandra tenga claro que la situación necesita ser abordada. El objetivo aquí sería que los Super Sox mejoraran el alcance de su publicidad, y tal vez para lidiar con cualquier problema organizacional que causara el problema en primer lugar.

¿Mi propósito es mejorar la relación? Si. Tanto a nivel profesional como personal, respeto a Sandra. Trabajamos bien juntos en el pasado. Si soy capaz de tratarla con respeto y trabajar con ella en cuanto a las formas de mejorar nuestro trabajo conjunto, nuestra relación puede mejorar. Habremos abordado las serias diferencias de manera amistosa.

Enfriando su temperatura emocional. Diez minutos antes de reunirse con Sandra, Bill nota que su temperatura emocional sube hasta el punto de riesgo. Sus manos están sudorosas y sus pensamientos no están enfocados. Está ansioso. Según lo planeado, lentamente respira profundamente tres veces y se siente más equilibrado.

Con esta preparación, Bill está listo para la montaña rusa emocional de su próxima reunión. Sabe qué hacer si sus emociones o las de Sandra se disparan. Y él sabe cuál es el propósito de expresar sus emociones fuertes. Esta preparación no solo lo ayudará en la reunión, sino que lo ayudará a sentirse más seguro.

Consejos para Sandra, copropietaria de los Super Sox

El consejo más importante para Sandra es que se prepare. No sabe que está apunto de chocar con una mina terrestre. Una buena preparación puede protegerla de ser lastimada, y tal vez permitirle salir mejor de la negociación.

Como copropietaria de los Super Sox, Sandra no tiene mucho tiempo libre. Pero se da cuenta de lo mucho que está en juego en su próxima negociación con Bill, por lo que se toma media hora para prepararse. Pasa quince minutos pensando en los Siete Elementos de Negociación (véase la página 232) y aplicarlos a los hechos de esta situación. Pasa quince minutos preparándose para las emociones que puedan surgir.

Crear un plan de emergencia para las emociones fuertes. Sandra ha negociado durante años. Ella sospecha que su próxima negociación con Bill será fácil, pero ella sabe lo rápido que pueden surgir las emociones fuertes, y en los momentos más inesperados. Ante eso, decide que si su temperatura emocional se pone riesgosa, hará una pausa, contará hacia atrás desde diez y luego pensará en cómo responder a la situación. Si Bill comienza a enojarse o molestarse, planea dejar que cualquier comentario grosero pase volando y golpee la pared detrás de ella.

Sandra no tiene tiempo para diagnosticar cuales preocupaciones centrales podrían ser sensibles para Bill. Pero si anota las cinco preocupaciones principales en su bloc de notas para poder consultarlas si es necesario.

Usar el plan de emergencia. Después de una larga reunión matutina, Sandra se dirige a encontrarse con Bill. Está emocionada de hablar con él sobre las perspectivas para el futuro. Tan pronto como él expresa su enojo por la actuación de los Super Sox, ella siente una ola de sorpresa y vergüenza. Los pensamientos pasan por su cabeza: “¡He trabajado días y noches para que la cuenta de los Burger Brothers sea un éxito! ¡Qué tontería qué está diciendo Bill!”

Se da cuenta de que está empezando a desahogarse en su propia mente y quiere recuperar el equilibrio entre la razón y la emoción. Antes de responder a Bill, hace una pausa, cuenta hacia atrás desde diez y luego piensa en cómo responder. Su pausa ayuda a ralentizar el ritmo de la conversación. Bill espera ansiosamente escuchar su reacción.

Formulación de un propósito. Sandra piensa rápidamente. Ella está tentada de insultar a Bill por atreverse a cuestionar el arduo trabajo de los Super Sox. Pero ella se detiene, reconociendo que su principal propósito para expresar emociones es mantener una relación con Bill y con Burger Brothers. Ella se da cuenta de que Bill puede estar tratando de usar sus fuertes emociones para influir en los Super Sox para que hagan concesiones futuras. Necesita una forma de bajo costo para lidiar con las fuertes emociones de Bill sin hacer ningún sacrificio sustancial de su parte. Ella decide escuchar la situación de Bill. Es de bajo costo y ella puede aprender mucho. Respira hondo y luego dice: “Me sorprende que no nos hayamos enterado de tu insatisfacción. Y quiero entender sus preocupaciones lo mejor que pueda. Le agradecería que me describiera algunas de las formas en que cree que nos hemos quedado cortos”. A medida que aprecia la perspectiva de Bill, comprende más sobre sus motivos, sus miedos y sus esperanzas. Se entera de que Burger Brothers todavía quiere cooperar. Se entera de que Bill todavía la respeta. Y se da cuenta de que todavía hay muchas vías para el trabajo conjunto.

RESUMEN

Las emociones fuertes ocurren, y a menudo cuando menos lo esperamos. Para lidiar bien con ellos, tenemos que estar preparados. La preparación implica:

- Tomar nuestra temperatura emocional
- Tener un plan de emergencia:
 - Calmar las emociones negativas fuertes,
 - diagnosticar los desencadenantes de nuestras emociones y
 - actuar con un propósito claro en mente.

Si bien muchas personas asumen que desahogarse es una forma útil de deshacer de las emociones negativas fuertes, a menudo nos deja a nosotros y a los demás más enojados. A medida que creamos argumentos que demuestran por qué tenemos razón nosotros y los

demás estamos equivocados, nos metemos en una tormenta. Desahogarse puede ser útil, pero solo en la medida en que haya alguien que modere las autojustificaciones y tenga en cuenta la perspectiva de cada parte de la situación.

CAPÍTULO 9

Sobre estar preparado

*Prepárese sobre el proceso, la sustancia
y la emoción*

Un día, por casualidad, Roger se encontró sentado junto a uno de sus antiguos alumnos en un vuelo de Nueva York a Boston. No pudo resistirse a preguntarle al abogado que recordaba del taller de negociación años atrás. Después de pensar durante un par de minutos, el ex alumno dijo que había aprendido y aun recordaba tres lecciones importantes:

Prepárese.

Prepárese.

Prepárese.

Era un estudiante sabio. Con demasiada frecuencia no logramos maximizar los beneficios de nuestros pensamientos y nuestras emociones porque no nos preparamos.

Hay dos razones básicas por las que incluso los negociadores experimentados suelen estar mal preparados. En primer lugar, es posible que no tengan una forma estructura de preparación para su negociación. Asumen que la preparación implica leer expedientes de casos y discutir cuándo programar la reunión y cuanto dinero exigir u ofrecer. Sin embargo, conocer el expediente de un caso hace poco para preparar a un negociador sobre cómo establecer un proceso de negociación efectivo, como aprender sobre los interés de cada parte y como lidiar con las emociones de cada parte.

En segundo lugar, los negociadores a menudo no tienen una rutina para aprender de sus negociaciones pasadas. Los viejos hábitos son difíciles de romper. Ya sea que se trate de

un jefe, un colega o un cónyuge, los negociadores tienden a repetir comportamientos inútiles que provocan emociones problemáticas en ellos mismos y en los demás. Algunos negociadores entran a una reunión sintiéndose temerosos y ansiosos; otros llegan demasiado confiados. Algunos negociadores se callan si una oferta es rechazada; otros salen furiosos de la habitación. Cualquiera que sea la circunstancia, los negociadores a menudo no aprenden de sus interacciones y no ponen en práctica esas lecciones. Si una reunión sale mal, un negociador rara vez asume la culpa; más bien, él o ella justifica la reunión fallida por la conducta de la otra parte.

Con una preparación cuidadosa, puede estimular emociones positivas que mejoren la efectividad de su negociación. Con esos fines, este capítulo ofrece consejos sobre cómo estructurar su preparación y cómo aprender de las negociaciones pasadas.

PREPÁRESE CON ANTICIPACIÓN A CADA NEGOCIACIÓN

Hay tres áreas de negociación en las que hay que prepararse: en el proceso, en la sustancia y en la emoción. Estar bien preparado sobre las cuestiones sustantivas que pueden surgir en una negociación y sobre el proceso para abordarlas hará mucho para reducir la ansiedad emocional. La preparación emocional implica pensar detenidamente en los pasos para construir una buena relación y tomar medidas inmediatamente antes de la negociación para calmar su ansiedad.

Sobre el proceso, desarrolle una secuencia sugerida de eventos

Una parte básica de la preparación está en la estructura del proceso de negociación en sí. Gran parte de la ansiedad que siente cualquier negociador proviene del miedo a ser llamado a tomar una decisión importante y no saber qué decir. Por lo tanto, es una buena idea preparar un proceso de negociación que te haga sentir a gusto.

Preparar un buen proceso para tu reunión implica pensar, solo y luego con la otra parte, en tres temas: propósito, producto y proceso.

- **Propósito:** ¿Cuál es el objetivo de esta reunión?
- **Producto:** ¿Qué pedazo de papel serviría mejor para ese propósito?
- **Proceso:** ¿Qué secuencia de eventos producirá un *producto* que cumpla con nuestro *propósito*? Por ejemplo:
 1. Clarificar los intereses de cada parte.
 2. Generar un abanico de opciones posibles para satisfacer esos intereses.
 3. Selecciona una opción para recomendar.

**En cuanto al fondo, obtenga una perspectiva sobre
siete elementos de la negociación**

El Proyecto de Negociación de Harvard ha identificado siete elementos que forman la anatomía básica de una negociación. (Consulte la página 232 para conocer los antecedentes.) A medida que se prepara, el sondeo de los siete elementos planteará tanto cuestiones de proceso (mejorar la comunicación, construir una buena relación, aclarar los intereses desde el principio, generar opciones antes de asumir cualquier compromiso) como cuestiones de fondo: ¿Cuáles son los intereses de las partes? ¿Cuáles son los criterios persuasivos de legitimidad, como el precedente, las leyes o el valor de mercado? ¿Cuáles son algunos compromisos realistas que cada parte podría hacer? Cual es la mejor alternativa de cada parte al acuerdo negociado (BATNA)? Hemos descubierto que el riesgo de una sorpresa desconcertante, y a veces desastrosa, puede reducirse sustancialmente si, antes de comenzar una negociación, cada negociador ha analizado los siete elementos desde su propio punto de vista y desde el punto de vista de la otra parte.

Para ver que tan persuasivos suenan tus argumentos sustantivos para la otra parte, intenta una variación del ejercicio de inversión de roles (discutido en el capítulo 3). Recluta a

un colega para que desempeñe el papel de alguien del “otro lado” de tu negociación. Tú explicas tu versión de la negociación. Su colega escucha y toma notas. Luego, ambos intercambian roles. Tu colega te hace jugar a ti, el negociador. Juegas con la persona del otro lado. Tu colega repite lo que le habías dicho momentos antes. Tú, a tu vez, asumes el papel de ser la persona del otro lado para que escuches tus propias palabras que te llegan. Fíjate en cómo se siente estar en los zapatos de otra persona en ese momento y cuál podría ser su probable respuesta. Luego, compara las observaciones con las de tu colega para obtener información sobre cómo la otra parte puede percibir tu argumento. A menudo es muy esclarecedor y le da la oportunidad de reelaborar su argumento con el beneficio de la retrospectiva, incluso antes de que comience una negociación.

Tabla 11

Usando los siete elementos para prepararte

1. Relación. ¿Cómo vemos la relación existente entre los negociadores? ¿Son adversarios o colegas? ¿Cómo nos gustaría que fuera esa relación? ¿Qué pasos podríamos tomar para construir una mejor relación? ¿Sentarse uno al lado del otro? ¿Usar el lenguaje de los colegas? ¿Cómo podríamos establecer una buena relación y estimular una respuesta favorable?

2. Comunicación. ¿Estamos escuchando? ¿A qué deberíamos estar escuchando? ¿Qué puntos queremos comunicar?

3. Intereses. ¿Cuáles son, en orden de importancia, algunos de nuestros intereses? ¿Cuáles creemos que son sus principales intereses? ¿Cuáles de nuestros intereses podrían ser compatibles? ¿Qué intereses pueden estar necesariamente en conflicto?

4. Opciones. ¿Qué posibles puntos de acuerdo podrían ser aceptables para ambas partes?

5. Criterios de equidad. ¿Qué precedentes u otros criterios de legitimidad podrían ser persuasivos para ambas partes?

6. BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Si no logramos llegar a un acuerdo con ellos, ¿qué vamos a hacer realmente? Si se marcharan sin llegar a un acuerdo con nosotros, ¿qué buena alternativa tienen para marcharse?

7. Compromisos. ¿Cuáles son algunos buenos compromisos de la otra parte que podríamos intentar de manera realista? ¿Qué compromisos estamos dispuestos a asumir, en caso de ser necesario, para llegar a un acuerdo? Trata de redactar algunos compromisos potenciales para cada parte.

Nota. Esta tabla muestra el uso adecuado para el empleo de los siete elementos de la negociación.

Una vez, cuando Gerhard Gesell, un juez de la corte federal de distrito, era abogado en ejercicio, les dijo a sus socios más jóvenes que la firma acababa de ser contratada por el demandante en un gran caso antimonopolio. Les pidió que se tomarán una semana en la biblioteca, estudiaran los precedentes, y esbozaran los argumentos que la empresa podría presentar en nombre del demandante.

A la semana siguiente llegaron los jóvenes abogados, felices y optimistas. Le dijeron a Gesell que era un gran caso, que el demandante tenía argumentos sólidos y que seguramente ganarían.

Después de escuchar un resumen de los fuertes argumentos en nombre del demandante, Gesell les dijo a los abogados más jóvenes la verdad: la firma había sido contratada por el demandado. Los jóvenes abogados gritaron de incredulidad, protestando que el acusado tenía un caso terrible. Gesell les dijo que no se preocuparan. Pronto se convencieron a sí mismo de que el acusado tenía un caso maravilloso, pero él los quería a ellos primero para comprender la solidez del caso del demandante.

Con ese entendimiento, los jóvenes abogados se pusieron a trabajar en el lado del acusado del caso. El demandado finalmente ganó: Los argumentos de los abogados para el acusado habían sido fortalecidos por su plena comprensión de los méritos del caso del demandante.

Una última actividad de preparación sustantiva es que usted y los que están de su lado traten de redactar un anuncio público que los negociadores de la otra parte podrían hacer a sus electores si aceptaran sus sugerencias. Esta actividad a menudo demuestra lo poco realistas que pueden ser nuestras propias demandas. También nos recuerda la importancia de la preocupación central de la otra parte por la asociación con sus propios componentes.

Sobre las emociones, considere las preocupaciones centrales y la fisiología

Una parte importante de la preparación implica enfrentar sus propias emociones y prepararse para lidiar con las emociones de aquellos con quienes trabajará. La preparación emocional requiere que:

- tengas una comprensión clara de las preocupaciones de cada parte y cómo satisfacerlas, y
- te sientas lo suficientemente tranquilo y seguro como para poder mantener un enfoque claro durante la negociación.

Utilice las preocupaciones principales como una lente y una palanca. Mientras se prepara para su próxima negociación, tómese unos minutos para considerar cada una de las preocupaciones principales. Como se discutió en el capítulo 2, puede usar las preocupaciones centrales como una lente para comprender qué problemas pueden ser sensibles en la interacción y como una palanca para mejorar la situación.

Como una lente para entender. Considere que preocupaciones podrían ser sensibles para otros en la próxima negociación. Enumere las cinco preocupaciones principales. Anota los que probablemente entren en juego. ¿El hecho de que trabajes para una empresa más prestigiosa hará que se sientan degradados en estatus? ¿La tendencia del otro a afirmar su autonomía te hará sentir impotente?

Como palanca para mejorar la situación. Piensa en formas en las que puedes estimular las emociones positivas utilizando las preocupaciones centrales. ¿Podría comenzar la reunión reconociendo la condición particular del otro negociador como experto en el campo sustantivo que se está negociando? ¿Podría sugerir a los demás un proceso de negociación que garantice que cada parte tenga autonomía para expresar sus intereses sin interrupción?

Cuanto más claramente puedas recordar lo que sucedió con tus preocupaciones principales y las de los demás en negociaciones anteriores, más fácil será para ti prepararte emocionalmente para una próxima negociación. Es menos probable que las menciones que surjan en tu negociación te sorprendan.

Para la mayoría de nosotros, sin embargo, recordar nuestros sentimientos durante una negociación pasada es extremadamente difícil y muy poco confiable. Cuando pensamos en lo difícil que es para nosotros recordar lo que cenamos el miércoles pasado, nos damos cuenta de lo difícil que es recordar experiencias pasadas y lo vulnerable que es la memoria al error.

Para reducir los errores de memoria, tome notas durante su interacción sobre las ocasiones en que alguien dice o hace algo para apreciar o devaluar las preocupaciones centrales de otra persona. Una vez finalizada la sesión, obtenga las perspectivas de sus colegas. ¿De quién eran las preocupaciones centrales que pensaban que se respetaban o pisoteaban? ¿Por qué? Mientras la negociación aún está fresca en tu mente, registra estas observaciones, así como algunas ideas sobre lo que podría hacerse de manera diferente en futuras negociaciones. Puede crear un registro a largo plazo que se pueda utilizar a lo largo del tiempo para desentrañar los patrones de comportamiento clave de los negociadores.

Antes de tu próxima negociación, saca tus notas. Leelos y permítete recordar cómo te sentiste tú y los demás y lo que aprendiste. Piensa en cómo poner en práctica esas lecciones para mejorar la próxima interacción.

Visualiza el éxito. Antes de que los esquiadores profesionales comiencen a bajar una pendiente empinada, a menudo intentan visualizarse esquiando maravillosamente colina abajo, evitando hábilmente los árboles, las rocas y otros esquiadores. El mismo enfoque puede funcionar para ti a medida que te visualizas negociando. Imagínate a ti mismo a gusto, estableciendo un tono positivo, buscando construir una buena relación, captando las señales de los demás y avanzando hacia una relación de trabajo productiva.

Imagínese a sí mismo al comienzo de su próxima negociación, justo cuando saluda al otro negociador. ¿Cómo es probable que reaccione si el otro negociador lo trata como un adversario, manteniéndolo a distancia? ¿Está preparado para replantear su asociación como colegas que trabajan juntos en temas importantes? ¿Cómo quieres presentarte para establecer el tono emocional adecuado para la reunión y al mismo tiempo conocer las preocupaciones de estado? Pruebe diferentes líneas para ver qué se siente bien.

“¡Jan! Me alegro de verte de nuevo. ¿Cómo has estado?”

“¿El doctor Jones? Soy la profesora Smith. Por favor, llámame Melissa. ¿Puedo llamarte Tom?”

“Feliz de conocerte. He oído cosas buenas de ti. Espero con interés recibir sus ideas sobre cómo deberíamos resolver este problema”.

También es posible que desee hacer un trabajo preparatorio sobre cómo reclutar sentimientos útiles en la otra parte. Prepare y ensaye algunas buenas líneas que pidan su consejo, demuestren reconocimiento por su contribución a la negociación y reconozcan los otros roles que desempeña. Cualquiera que sea el enfoque que adopte, asegúrese de que las preguntas y comentarios reflejen un interés honesto sin ser demasiado intrusivos.

Mantén tu fisiología bajo control. Las preocupaciones principales serán de poca ayuda para ustedes si su ansiedad, miedos o frustraciones superan su capacidad para pensar con claridad. Por lo tanto, tómese un tiempo inmediatamente antes de una negociación para colmar los nervios previos a la reunión y otras emociones fuertes.

Usa técnicas de relajación para calmar tus nervios. Unos minutos de respiración profunda pueden ayudarte a relajar y concentrar tus esfuerzos. Otro ejercicio que puede ayudar a calmar tus emociones antes de una negociación es la relajación muscular progresiva. Esta actividad puede durar unos quince minutos. Comience por sentarse en una posición cómoda, tal vez en su automóvil antes de la reunión. Respira profundamente. Concéntrate en

tus pies. Dobla los dedos de los pies y siente la tensión. Sostengalo por un segundo y luego relájese. Subiendo cada uno de los músculos, aprieta cada uno de los músculos como aprietas el puño y luego relájate, dejando que la tensión desaparezca. Concéntrate en tensar y relajar cada músculo desde la parte posterior de las pantorrillas hasta los hombros.

Cuando hayas terminado, baja la barbilla y gira la cabeza lentamente hacia la derecha hasta que la oreja quede por encima del hombro y mantén la posición durante uno o dos segundos. Gira la cabeza hacia atrás y alrededor de modo que la oreja izquierda quede por encima del hombro y mantén la posición por un momento. Levanta la cabeza, cuadra los hombros y deberías sentirte más relajado y listo para comenzar.

Prepara un botiquín de primeros auxilios emocionales. Como aprendiste en el capítulo 8, las emociones negativas fuertes pueden abrumar tu capacidad de pensar con claridad. Para mantener tu excitación fisiológica bajo control, recuerda los síntomas que indican que tu temperatura emocional está aumentando. Trae a la mente uno o dos comportamientos que planees usar para mantener la calma. Si te sientes cada vez más molesto, ¿tu plan es contar hasta diez o sugerir un breve descanso?

Revisa tu estado de ánimo. Es importante que te mantengas consciente de tu estado de ánimo, ya sea que te sientas positivo o negativo en general. ¿Qué sentimientos podrías traer a la habitación? A pesar de tu preparación emocional proactiva, un mal humor puede aumentar tu nivel de excitación fisiológica y hacer que sea más probable que pierdas el control de tu propio comportamiento.

El desencadenante de un mal humor suele ser difícil de identificar. Puede ser causada por el maltrato de alguien hacia ti, por el hecho de que es lunes por la mañana, o por neuroquímicos que “decidieron” afectarte hoy.

Cualquiera que sea la causa, tomar conciencia de su estado de ánimo le permite moderar su impacto en su comportamiento en la negociación. Si tienes un estado de ánimo

negativo, puedes hacérselo saber a los demás para que no atribuyan erróneamente tu estado de ánimo a algo que dijeron o hicieron. Podrías decirle a un colega: “Estas reuniones de los lunes por la mañana siempre me ponen de mal humor. Mis disculpas de antemano si estoy un poco nervioso”. Como mínimo, puede controlar su propio comportamiento para asegurarse de que no dice ni hace cosas que desvíen la negociación.

Si te das cuenta de que estás en un estado de ánimo negativo, decide mejorarlo. A menudo tiene el poder de salir de tu estado de ánimo actual en lugar de ser prisionero de él. Cosas simples como asegurarse de dormir lo suficiente y una buena comida pueden ser extremadamente útiles. Antes de entrar en la negociación, puedes tomarte unos minutos para recordar recuerdos agradables, salir o hablar con un amigo que pueda elevar tu estado de ánimo. Durante la negociación, puedes modelar un estado de ánimo tranquilo y seguro, sentándote en tu silla, hablando con confianza y gestionando el proceso de negociación. Después de un tiempo, es posible que te sientas más seguro.

Revisión después de cada negociación

Pasar tiempo en la escuela de los golpes duros puede ser una excelente experiencia de aprendizaje para todo negociador. Si prestas atención, puedes aprender tanto de los fracasos como de tus éxitos. Al igual que otras formas de formación en el trabajo, la negociación se ve favorecida en gran medida por un esfuerzo consciente para poner en práctica lo que se está aprendiendo.

A menos que los negociadores desarrollen el hábito de revisar sus negociaciones y articular conscientemente las lecciones que están ahí para ser tomadas, la mayor parte de ese conocimiento duramente ganado se desvanece. La sabiduría que está enterrada en tu cerebro se vuelve indisponible a menos que la saques a relucir como una guía para la acción. Al revisar una negociación inmediatamente después del hecho, puede convertir una comprensión implícita de lo que sucedió en una directriz explícita para el futuro. Puede considerar como

aplicar esa pauta en sus interacciones con su cónyuge, jefe, colegas, contrapartes negociadoras y otros. Aunque el contexto de sus negociaciones puede variar, su capacidad para lograr sus objetivos mejorará constantemente.

Reserve de treinta a sesenta minutos después de una sesión de negociación para su revisión. Un socio de un bufete de abogados de Washington tomó en serio este consejo y pudo convencer a sus socios y asociados para que lo probaran. Después de cada negociación, los abogados de su firma regresaban a la cocina y se reunían durante una hora para revisar. En lugar de tener la habitual sesión sobre la negociación que acaba de terminar, aprovecharon ese tiempo para un examen organizado de lo que había sucedido. Los abogados descubrieron que la revisión intencionada era mucho más valiosa, es incluso más agradable, que simplemente desahogarse.

Puede revisar con sus compañeros negociadores, un colega o usted mismo. Si hay varios negociadores de su lado, es una buena idea invitarlos a todos a participar. El valor de su participación se deriva del hecho de que diferentes participantes observan y recuerdan los mismo eventos de maneras claramente disímiles. En una negociación de múltiples participantes, hay tantas cosas que suceden tan rápido que a menudo es como la fábula de los ciegos y el elefante. Al tocar diferentes partes del elefante, cada ciego tenía una imagen completamente diferente de cómo era el ánimo. Es probable que las variadas perspectivas de varias personas hagan que cada una sea un poco más humilde acerca de “saber” lo que sucedió, y cada una tendrá un mejor sentido de la interacción.

Si tiene dificultades para persuadir a sus colegas de que se unan a usted en la revisión de una negociación, no deje pasar la oportunidad de aprovechar al máximo la retrospectiva inmediata. Revisar una negociación, incluso por ti mismo, es una oportunidad invaluable para aprender a medida que avanzas. En tu camino a casa desde el trabajo, por ejemplo, puedes tomarte unos minutos para revisar la negociación de tu día.

**Determine WW y DD: que funcionó
bien y qué hacer de manera diferente**

Algunas personas evitan revisar la negociación porque tienen miedo de ser juzgadas y criticadas. Debe quedar claro que el propósito de una revisión es ayudar a las personas a aprender de sus experiencias en la negociación. Una forma simple y poderosa de revisar una negociación es considerar WW y DD: que funcionó bien y que hacer de manera diferente la próxima vez.

Para comenzar su revisión, las buenas preguntas que debe hacerse son: “¿Qué hicieron bien los negociadores de la otra parte? ¿Por qué?” Es posible que puedas aprender algo de los otros negociadores al revisar lo que dijeron o hicieron para mejorar el proceso de negociación. ¿Hicieron preguntas que hicieron que todos hablaran de sus intereses? ¿Propusieron una reunión informal a la hora del almuerzo antes de su próxima negociación para construir una asociación?

Por el contrario, durante la negociación, ¿qué hizo la otra parte que probablemente fue un error de su parte o algo que pudo haberse hecho de manera más efectiva? Si fueras a compartir un consejo honesto, ¿qué sugerirías que podrían hacer de manera diferente la próxima vez? ¿Por qué?

Después de haber revisado lo que funcionó bien para la otra parte y lo que podrían querer hacer de manera diferente, puedes pasar por la negociación haciendo las mismas preguntas sobre tu propio desempeño. Durante la negociación, ¿qué cosas específicas hizo su equipo que parecieron funcionar bien?

Y, por último, ¿qué errores podrías haber cometido? ¿Por qué? ¿Puedes ahora convertir estos en algunas pautas para el futuro? ¿Qué querrás repetir y qué querrás hacer de manera diferente? Después de crear las pautas, imagine cómo se podrían aplicar en diferentes

casos, ya sea con familiares, colegas o representantes de otras organizaciones con las que trata.

Enfócate en las emociones, el proceso y la sustancia

Al revisar lo que funcionó bien y lo que se podría haber hecho de manera diferente, concéntrate en tres temas importantes: las emociones, el proceso y la sustancia. ¿Qué funcionó bien con la forma en que usted y la otra parte se las arreglaron cada una de estas cuestiones? ¿Qué se podría hacer de manera diferente?

Revisen su memoria para ver las emociones que cada uno de ustedes pareció experimentar. Piensa en lo que parece molestarte, emocionarte, interesarte o enojarte. ¿Qué tipo de cosas podrías hacer la próxima vez para calmar las crecientes emociones negativas?

Las emociones más fáciles de recordar pueden ser las que surgieron de las expresiones de reconocimiento, o de la falta de él. Revisa tus preocupaciones principales para considerar qué sentimientos pueden haberse generado en ti y en los demás:

1. Agradecimiento

¿Te sentiste comprendido, escuchado y valorado por tu punto de vista?

¿La otra parte se sintió apreciada?

2. Asociación

¿Te trataron como a un colega? (¿o como adversario?)

¿Crees que se sintieron tratados como un colega más?

3. Autonomía

¿Sientes que tu autonomía ha sido vulnerada?

¿Crees que sentían que se respetaba su autonomía?

4. Estatus

¿Sientes que respetaron su estatus, en áreas donde te lo merecías?

¿Respetaste la de ellos?

5. Rol

¿Te sentiste satisfecho con las actividades que realizaste dentro de tu rol?

¿Adoptaste roles temporales en los que te sentiste satisfecho y útil?

¿Amplió su papel pidiéndoles consejos o recomendaciones?

Con respecto al proceso, es posible que desee recordar si se estableció una agenda, cómo se establece y quién la establece. ¿Hasta qué punto se siguió la agenda? ¿Simplificó o impidió el avance de la negociación? A lo largo de la negociación, ¿cómo decidieron las personas de que hablar y qué tan comunicativas serían? ¿Qué funcionó bien y qué se podría hacer de manera diferente en el futuro?

Considerar cómo se podría mejorar la agenda y convertirla en una posible agenda estándar. Este programa revisado podría ser la base de un programa para la próxima negociación.

Para revisar el éxito sustantivo, simplemente considere lo que funcionó bien y lo que se debe hacer de manera diferente con respecto a cada uno de los siete elementos discutidos anteriormente en este capítulo. Por ejemplo, ¿qué preguntas hiciste que te ayudaron a descubrir los intereses de la otra parte? ¿Qué podrías hacer diferente la próxima vez? En el futuro, ¿cómo podría fomentar una lluvia de ideas más creativa sobre las opciones?

Lleva un diario de las lecciones aprendidas

Crea un diario para anotar lo que aprendas de tus negociaciones. Escribe tus pensamientos en un cuaderno o ponlos en una computadora. Anota lo que has aprendido de tus propios éxitos y errores, así como de las habilidades y los errores de aquellos con quienes has negociado. Con el tiempo, tendrás tu propia guía de negociación personal.

A medida que articulas las lecciones que aprendes, tu cerebro tenderá a almacenar esa información y a tenerla lista para su uso. Cuanto más a menudo recuerdes y utilices esas ideas, más las encontrarás a tu disposición.

En una clase que enseñamos sobre el papel de las emociones en la negociación, se requiere que los estudiantes lleven un diario semanal sobre sus experiencias al lidiar con las preocupaciones centrales. Pasamos dos semanas explorando cada una de las preocupaciones centrales, comenzando con la autonomía. Durante la primera semana, se les pide a los estudiantes observar y documentar las formas en que su preocupación por la autonomía tenía un impacto emocional en ellos durante sus interacciones diarias con los demás. A lo largo de la segunda semana, el papel de los estudiantes se vuelve más activo: se les pide que respeten su autonomía y la de los demás en sus interacciones cotidianas. Escriben sobre lo que funciona bien y lo que podrían hacer de manera diferente en el futuro para reconocer esa preocupación central de manera más efectiva.

A medida que avanzan las semanas, los estudiantes aprenden a observar y reconocer las preocupaciones centrales, y desarrollan habilidades para aprender de sus experiencias de negociación. Al final del semestre, les pedimos a los estudiantes que revisen las entradas de su diario y que escriban un trabajo final sobre lo que creen que han aprendido. Reflexionar sobre sus pensamientos, sentimientos y acciones ayuda a que su aprendizaje se quede en sus cabezas.

RESUMEN

La preparación mejora el clima emocional de una negociación. Un negociador bien preparado llega a una reunión con confianza emocional sobre las cuestiones sustantivas y de proceso, así como con claridad sobre cómo captar las emociones positivas de cada parte.

Hay dos actividades importantes involucradas en la preparación efectiva:

- *Establecer una estructura rutinaria de preparación.* Desea prepararse en términos del proceso de negociación, de las cuestiones sustantivas y de las emociones de cada parte.
- *Aprender de las negociaciones pasadas.* La experiencia tiene poco valor en el futuro a menos que aprendas de ella. Después de una negociación, revise la interacción en términos de proceso, sustancia y emociones. Pregúntate qué hizo cada parte que funcionó bien y qué se podría hacer de manera diferente en el futuro.

CAPÍTULO 10

Sobre el uso de estas ideas en el “mundo real”

*Un relato personal de Jamil Mahuad,
ex presidente de Ecuador*

Una disputa fronteriza de cincuenta años entre Ecuador y Perú terminó con la exitosa negociación entre Jamil Mahuad, presidente de Ecuador (1998-2000), y Alberto Fujimori, presidente de Perú (1990-2000).

El presidente Mahuad ha tomado dos cursos de negociación en la Universidad de Harvard, uno hace varios años con Roger y otro seminario más reciente con Roger y Dan que articuló explícitamente el marco de preocupaciones centrales. Durante nuestro seminario, el presidente Mahuad se dio cuenta de hasta qué punto había utilizado intuitivamente las preocupaciones centrales para ayudar a resolver la disputa fronteriza entre Perú y Ecuador. Lo invitamos a contribuir con este capítulo para compartir con los lectores su uso creativo de esas inquietudes.

Asumí el cargo de presidente de Ecuador el 10 de agosto de 1998, después de seis años como alcalde de Quito, la capital de mi país.

La principal motivación para entrar en la carrera presidencial fue aliviar la pobreza y reducir la desigualdad en mi país andino del tamaño de Nevada de 12 millones de habitantes. Mi estrategia política fue replicar a nivel nacional la fórmula exitosa que había utilizado cuando era alcalde de los 1,2 millones de habitantes de Quito. Mi fórmula era: “Prometer proyectos alcanzables, cumplir mis promesas y estar cerca de la gente”. Mientras era alcalde, la revista Fortune consideró a Quito como una de la diez ciudades latinoamericanas que mejoró mucho la calidad de vida de sus ciudadanos.

Sin embargo, cuando asumí el cargo, la economía ecuatoriana estaba entrando en una espiral imposible, su peor crisis económica del siglo XX. Al mismo tiempo, los políticos, militares, y los expertos diplomáticos preveían un inminente y tal vez inevitable nuevo conflicto armado con el Perú.

LA TORMENTA PERFECTA

Si has leído *la tormenta perfecta* o has visto la película basada en el libro, tendrás la mentalidad adecuada para entender la situación de Ecuador en 1998 y 1999. La película muestra cómo, en octubre de 1991, la combinación única de tres inmensos eventos meteorológicos produjo una tormenta más fuerte que cualquier otra en la historia registrada. Un huracán del Caribe y dos frentes de Canadá y los Grandes Lagos convergieron y se alimentaron mutuamente en el Atlántico. La tormenta atrapó a un pequeño barco pescador de Gloucester, Massachusetts, y condenó a toda su tripulación.

Aquí es donde entra en juego la analogía. En 1998-1999, Ecuador sufría los efectos combinados únicos en un siglo de:

- La destrucción costera dejada por las inundaciones del El Niño (la mayor en quinientos años)
- Los precios récord del petróleo (el petróleo representaba entonces alrededor de la mitad de las exportaciones ecuatorianas y los ingresos del gobierno)

- La crisis económica asiática (la primera crisis económica mundial)

Estos factores se sumaron a un déficit fiscal del 7 por ciento del PIB; los últimos resoplidos de un sistema financiero que se derrumba; y un sector privado físicamente destruido y paralizado. La tasa de inflación fue del 48 por ciento y la relación deuda/PIB fue de más del 70 por ciento, ambas las más altas de América Latina.

En consecuencia, los acreedores internacionales, desconfiando de la capacidad de Ecuador para pagar el servicio de su deuda, exigen el pago total de los préstamos a su vencimiento y cerraban sus líneas de crédito.

Este colapso económico exige atención inmediata. Mis principales prioridades a corto plazo eran reducir el déficit fiscal y, en consecuencia, disminuir la tasa de inflación; para reconstruir la zona costera del Pacífico del país recientemente devastado por la inundación; y restaurar la solvencia crediticia del país a través de un programa con el Fondo Monetario Internacional para mis programas sociales, principalmente de salud y educación.

Sin embargo, un giro inesperado en el frente internacional me obligó a cambiar de prioridades y trabajar primero para evitar una guerra con Perú. Considere esta situación como mi primera y más importante responsabilidad moral, ética y económica. Una guerra internacional habría convertido nuestra ya crítica situación en una catastrófica. ¿Cómo podría Ecuador enfrentar una guerra internacional con la economía ya en ruinas? Necesitaba un acuerdo de paz definitivo con el Perú para reducir el presupuesto militar, dedicar nuestros escasos recursos a invertir en infraestructura social, y centrar nuestra atención y energías en el crecimiento y el desarrollo.

LA SITUACIÓN ACTUAL

La larga, dura y decepcionante historia del conflicto armado con el Perú representó para los ecuatorianos una herida dolorosa. Los ecuatorianos se sintieron abusados, despojados

de sus legítimos territorios por la fuerza de un poderoso vecino apoyado por la comunidad internacional.

Este era el escenario en el momento en que asumió el cargo:

- *“El conflicto armado más antiguo del hemisferio occidental”*. El Departamento de Estado de Estados Unidos calificó la disputa fronteriza entre Ecuador y Perú como el “conflicto armado más antiguo del hemisferio occidental”. Sus raíces se remontan al menos al descubrimiento del río Amazonas en 1542 por el conquistador español Francisco de Orellana o, incluso antes, a la guerra indígena precolonial de 1532 por el control del Imperio Inca entre el quiteño Atahualpa (actual Ecuador) y el cusqueño Huascar (actual Perú).
- *La disputa por la tierra más grande de América Latina*. El territorio históricamente reclamado tanto por Ecuador como por Perú era más grande que Francia. Constituye el mayor territorio en disputa en América Latina y uno de los más grandes del mundo.
- *Numerosos intentos de resolver el conflicto han fracasado*. Desde principios del siglo XIX, los intentos de llegar a una solución han fracasado sistemáticamente. Los países habían intentado la guerra, la conversación directa y la intervención amistosa de terceros, la mediación y árbitros de primera clase, incluido el rey de España y el presidente Franklin Roosevelt. Ninguno dio un resultado positivo.

El último periodo de este conflicto comenzó en 1942. Después de una guerra internacional entre Ecuador y Perú a mediados de 1941 y tras el ataque japonés a Pearl Harbor en diciembre de 1941, Estados Unidos presionó a Ecuador y Perú para que pusieran fin definitivo a su disputa por tierras. En 1942 en Río de Janeiro, los dos países firmaron un tratado llamado Protocolo de Paz, Amistad y Límites. Conocido en abreviatura como el Protocolo de Río, este tratado fue garantizado por Argentina, Brasil, Chile y Estados Unidos.

El protocolo de Río establece que parte de la frontera entre Ecuador y Perú sería una línea divisoria de agua (una cresta de terreno elevado) entre los ríos Santiago y Zamora. Resultó, sin embargo, que entre estos dos ríos no había una sola cuenca hidrográfica, sino un tercer río, el Cenepa. Como resultado, de una manzana de 1500 kilómetros de frontera marcada por tierra, aproximadamente 78 kilómetros seguían siendo una “herida abierta”.

El conflicto armado estalló en 1981 y nuevamente en 1995, pero no resolvió la cuestión. Por el contrario, se desarrolló más amargura y desconfianza mutua. Esta zona estaba personificada por el puesto de avanzada de Tiwintza, una pequeña área de tierra donde los soldados de ambos países habían sido asesinados y enterrados. Tiwintza se convirtió en un símbolo heroico para cada país.

El proceso de negociación posterior a 1995 había avanzado en importantes acuerdos sobre futuros proyectos conjuntos, seguridad mutua, confianza, comercio y derechos de navegación sobre algunos afluentes de la Amazonia. Sin embargo, todos estos avances estaban supeditados a un acuerdo final sobre Tiwintza.

Como un esfuerzo casi final para superar las posiciones atrincheradas, Ecuador y Perú pidieron a una comisión especial una opinión no obligatoria pero moralmente importante (un *Parecer*) sobre el tema. La comisión especial se conocía como Comisión Internacional Técnico-Jurídica e incluía a representantes de Argentina, Brasil y Estados Unidos. La opinión de la comisión se dio a conocer una semana antes de que fuera elegido presidente. Expresó la opinión de que Tiwintza era parte del territorio soberano del Perú. Esa opinión, contraria a la situación sobre el terreno en la que las tropas ecuatorianas habían estado durante décadas, provocó una escalada de hostilidad entre los dos países.

Cuando asumí el cargo, las tropas de Ecuador y Perú habían ocupado la zona de distensión previamente acordada. Se enfrentaron tan de cerca que, en algunos lugares, podrían darse la mano y decir *Buenos días* antes de levantar sus fusiles. El mando militar

ecuatoriano me informó de que una invasión peruana a partir de pocas horas después de mi toma de posesión era un escenario probable. Lo más probable es que el Perú provoque no un conflicto armado localizado, sino generalizado. La magnitud de este riesgo sólo la percibe el escalón más informado de la sociedad. El resto del país estaba inmerso en su lucha por sobrevivir a las dificultades económicas y se distrajo temporalmente con la toma de posesión del nuevo presidente.

EL RETO: CONTRA VIENTO Y MAREA

Al asumir el cargo, la búsqueda de la paz con el Perú requeriría:

- *Creencia.* Tendría que existir la creencia popular de que la guerra *podría* resolverse. Los mitos son casi imposibles de desmentir; la inextricabilidad del problema con el Perú tiene profundas raíces en la carne y el alma de los ecuatorianos.
- *Participación ciudadana.* Hacer la paz entre Ecuador y Perú tendría que ser un “proyecto del pueblo”, no un asunto de gobierno. Tendría que haber un aumento en la participación de las personas representadas por cualquier organización o grupo legítimo.
- *Confianza.* Habría que fomentar la cooperación y la confianza mutua en todos los sectores de este país fragmentado.
- *Apoyo político.* Habría que crear una fórmula para la paz. Tendría que ser aceptable para ambos países y para muchos sectores diferentes en cada país.
- *Estabilidad económica.* Tendría que haber formas de llevar la estabilidad económica a un país al borde de la guerra. En un momento de angustia como este, ¿cómo podría el gobierno dictar ajustes económicos muy necesarios, pero impopulares, que comprometieran la unidad nacional y gobernabilidad del Ecuador?
- *Un plan de acción claro, coherente e integral.* El plan resultante tendría que ser no solo militar, sino también económico, político e internacional.

PREPARÁNDOSE PARA LA PAZ

Dado que el propósito de este capítulo es mostrar las preocupaciones centrales en acción, centraré mi atención en la estrategia de negociación del conflicto fronterizo y algunas interacciones con mi colega, el Presidente Alberto Fujimori de Perú, ignorando las complicaciones de la situación económica en Ecuador.

Necesitaba un gabinete gubernamental talentoso para llevar a cabo los esfuerzos de paz. El Dr. Jose Ayala, presuntamente el diplomático ecuatoriano más respetado, había sido ministro de Relaciones Exteriores y había llevado a cabo negociaciones de paz. Le pedí que permaneciera en su puesto. El general Jose Gallardo había sido ministro de Defensa durante el último conflicto armado en 1995; ese conflicto había terminado con una victoria militar ecuatoriana. Nombré al general Gallardo ministro de Defensa. En resumen, nombré al canciller de la paz y al general de la guerra como miembros de mi gabinete. Esto se hizo para enviar una señal clara: aunque Ecuador se inclinaba abiertamente por una solución pacífica, estábamos dispuestos a defendernos ferozmente si era necesario.

El Canciller Ayala me informó de la percepción general de que casi todos los temas contenciosos habían sido acordados por las dos delegaciones diplomáticas. El punto restante, la disputa territorial de la zona simbolizada por Tiwintza, era algo que solo los propios presidentes podían decidir. Requirió una etapa final de diplomacia al más alto nivel: la “Diplomacia Presidencial”, como la etiquetó la prensa.

Llame por teléfono al profesor Roger Fisher a su oficina de la Facultad de Derecho de Harvard y lo invite a venir a Quito y unirse al equipo del gobierno ecuatoriano para analizar la situación actual, hacer una lluvia de ideas sobre posibles enfoques y preparar una estrategia de negociación.

Cuando Roger llegó a Quito, trabajamos en varios frentes simultáneamente. Revisamos cuidadosamente con los ministros de Defensa y Relaciones Exteriores los datos

militares y diplomáticos actualizados. Para que todos estuvieran en la misma página, Roger ofreció, para beneficio de algunos miembros del gabinete y del personal relacionados con la negociación, una presentación de medio día de sus clásicos Siete Elementos de la Negociación y algunas técnicas útiles para su aplicación.

Debido a las tensiones actuales, era muy poco probable que se produjera una reunión personal de los dos presidentes. Sin embargo, en preparación para un eventual encuentro con el presidente Fujimori, Roger y yo examinamos formas de iniciar una relación personal de trabajo.

Los primeros dos o tres días en cualquier trabajo nuevo pueden ser agitados. Una oficina presidencial no es una excepción. Nuestras reuniones eran frecuentemente interrumpidas por acontecimientos urgentes. Tuvimos algunas de nuestras sesiones en horarios y lugares extraños. Recuerdo que llevé a Roger a mi despacho entre dos citas programadas y me reuní con él en el comedor de mi residencia en el palacio pasadas las once de la noche.

ELEMENTOS CLAVE EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA RELACIÓN EMOCIONAL

En un proceso de negociación, la relación entre los negociadores es tan importante como el contenido de la negociación. Mi primera decisión estratégica fue basarme en la relación de trabajo ya establecida entre los dos equipos nacionales de negociación. Mi misión indelegable, de crucial importancia, era construir una relación con el presidente Fujimori, un hombre que no conocía. Fue un reto averiguar cómo lo haría.

En mi tercer día en el cargo, recibí una llamada inesperada del Presidente Cardoso de Brasil. Me invitó a una reunión personal con el Presidente Fujimori en Asunción en Paraguay, donde los tres teníamos previsto estar treinta y seis horas después para la toma de posesión del Presidente Cubas.

Dos hechos estaban claros para mí. Necesitaba desesperadamente ese primer encuentro. Y todavía no estaba preparado para abordar el fondo del problema. ¿Cómo podía comunicar la seriedad de mis intenciones al presidente Fujimori sin darle la impresión de que sólo estaba ganando tiempo y procrastinando?

**Agradecimiento: Muestra tu comprensión
de los méritos y dificultades de otros**

Nuestro equipo acordó dejar en claro al Presidente Fujimori que apreciaba sus años de participación en el problema de los límites y el conocimiento que debe haber derivado de esa experiencia. Esa evaluación de la situación del Presidente Fujimori habría sido claramente cierta para cualquier observador desapasionado. Esperaba que ese reconocimiento inicial nos ayudará a encontrar un terreno emocional común que sirviera de base para futuras conversaciones. Mi preparación con Roger comenzó así:

ROGER: ¿Cuál es el propósito de su primera reunión con el Presidente Fujimori?

JAMIL: Veo dos propósitos. Quiero conocerlo a él y su visión sobre la situación actual. Y quiero que se comprometa a que vamos a agotar el diálogo antes de entrar en la guerra. A estos efectos, me gustaría escucharle primero y hacerle preguntas.

ROGER: Grandes propósitos. Pero si lo persigues con muchas preguntas, puede sentir que el FBI lo está interrogando. Es probable que se calle. Un enfoque más fácil y tal vez más sabio sería que el presidente Fujimori llegara a sentir que te conoce. Sé abierto. Empieza por poner algunas de tus cartas sobre la mesa.

Eso fue precisamente lo que hice. Usando historias, ejemplos históricos y anécdotas, le explique al presidente Fujimori como entendía la difícil situación que enfrentaba. Le pregunté por su comprensión recíproca del escenario extremadamente complejo en el que estaba actuando. Respondió bien, aunque con cautela. Con voz suave y tranquila, afirmó: “Mis tres objetivos cuando inicie mi presidencia eran eliminar la hiperinflación, desmembrar

a la guerrilla de Sendero Luminoso y terminar el tema limítrofe con Ecuador. Ya he cumplido los dos primeros. La tercera también debe ser concluida”.

Ello me dio la oportunidad de expresar francamente mi admiración por su labor en los dos primeros temas, que fue universalmente aplaudido, al tiempo que adoptaba una actitud de esperar y ver que opinaba sobre el tercero.

Asociación: Encontrar algunos puntos en común

Una tarea importante fue cambiar la percepción generalizada de la mala relación entre los dos países. Esta tarea fue enfrentada por el Presidente Fujimori y por mí, así como por nuestro personal y funcionarios, los medios de comunicación y el público en general. Durante años, cada país había considerado al otro como un enemigo.

El Presidente Fujimori y yo coincidimos en que el objetivo debía ser que el público de cada país viera que estamos trabajando juntos, codo a codo, para resolver el conflicto limítrofe de siglos de antigüedad.

Dado que “una imagen vale más que mil palabras”. Roger me sugirió que hiciera arreglos para que se tomara una fotografía de los dos presidentes. Le dije que eso no sería un problema. Los medios de comunicación estarían presentes antes y después de nuestra reunión. Sin embargo, en lugar de una foto de nosotros dándonos la mano o de pie uno al lado del otro, Roger quería que estuviéramos sentados, uno al lado del otro, cada uno con un bolígrafo o un lápiz en la mano, ambos mirando un mapa o una libreta en la que pudiera haber algún tipo de borrador de propuesta. No estaremos mirando a la cámara ni a los demás, sino trabajando. Una fotografía de este tipo podría ayudar a convencer a terceros, a los medios de comunicación y al público de que las cosas han empezado a cambiar para mejor. La fotografía dejaría en claro que los presidentes estaban en un esfuerzo de colaboración, abordando juntos el problema de los límites.

Cuando regresé de Paraguay, le mostré a Roger un periódico con una portada de la fotografía de los dos presidentes trabajando juntos. La fotografía se reproduce en la página 217.

Le dije a Roger que sabía que la fotografía tenía la intención de influir en el público. Lo que me sorprendió fue hasta qué punto la fotografía también influyó en el presidente Fujimori y en mí. Al ver la fotografía, el presidente Fujimori dijo que el público de cada país esperaba ahora que establecieramos la frontera. Habíamos asumido públicamente esa tarea, y se lo debíamos a los pueblos de cada país para tener éxito.

Estatus: “Reconoceré su antigüedad”

El presidente Fujimori y yo nos reunimos por primera vez en Asunción. Estuvimos en la suite presidencial ofrecida amablemente por el presidente argentino Carlos Menem como territorio neutral. En ese momento, el presidente Fujimori había sido presidente del Perú durante ocho años y yo había sido presidente de Ecuador durante cuatro días.

“Solo se puede causar una primera impresión una vez”, me recordé a mi mismo. “Declarar lo evidente no dañara mi posición. Por el contrario, transmite la imagen de una persona abierta y objetiva”, pensé. “Reconoceré su antigüedad, un asunto personal en el que no hay debate, y no aceptare sus propuestas sustantivas sobre asuntos delicados en los que hay un debate acalorado”.

Le dije: “Presidente Fujimori, usted ha sido presidente durante ocho años. Llevo cuatro días como presidente. Ustedes han negociado con cuatro de mis predecesores. Me gustaría que nos beneficiáramos de su amplia experiencia”. Le pregunté: “¿Tiene ideas sobre cómo podríamos lidiar con esta disputa fronteriza de una manera que satisfaga los interés tanto de Perú como de Ecuador?”

Figura 1

Reunión bilateral de los presidentes Alberto Fujimori del Perú y Jamil Mahuad de Ecuador



Nota. Adaptado de *AP/Wide World Photos* [Fotografía].

Esta fotografía en la primera plana de un periódico ecuatoriano ayudó a cambiar clima político en 1998 al mostrar a los presidentes Mahuad de Ecuador y Fujimori de Perú trabajando juntos codo a codo.

Reconocí su antigüedad con gestos de cortesía, que fueron correspondidos por él. Por ejemplo, siempre me aseguré de que entrara primero a las habitaciones como presidente senior. De esta manera, reconocí y respete su antigüedad, un estatus particular del Presidente Fujimori. También reconocí mi particular condición de presidente y de conocedor de la realidad ecuatoriana.

Reconocer las áreas en las que el Presidente Fujimori tenía un alto estatus no implicaba que yo estuviera de acuerdo con él o con su posición. Por el contrario, cuando se combinó con mostrar reconocimiento, honrar su estatus me dio espacio para manifestar mis posiciones abiertamente discrepantes sin poner en peligro la relación.

Autonomía: No le digas a los demás lo que tiene que hacer

La autonomía es una preocupación central para los seres humanos, especialmente sensible para figuras como los políticos que ocupan puestos de autoridad. Durante muchos años, Ecuador y Perú se negaron a negociar entre sí, cada uno por temor a ser visto como

“cediendo” a las demandas del otro. A ningún político le gusta ser visto como un títere de alguien más, especialmente cuando cada uno está en el lado contrario en un conflicto de siglos.

Sería peligroso que un presidente hiciera algo que hiciera sospechar a nuestros electores o que nos pusiera en una posición difícil en nuestro propio país.

En todas nuestras reuniones, fui muy consciente de respetar su autonomía y de asegurar la mía. Habría sido un error mortal, por ejemplo, tratar de *decirle* al Presidente Fujimori lo que tenía que hacer, sino que *le pedí sus percepciones y reacciones* sobre la mejor manera en que los dos presidentes podríamos resolver esta prolongada y costosa disputa fronteriza.

Mi respeto personal por él no implicaba que estuviera de acuerdo con él o con su demanda. “Simplemente no puedo pedirle al Congreso y al pueblo que cedan a las semanas del Perú. No lo voy a hacer. Si lo hiciera, el Congreso nunca estaría de acuerdo; ni tampoco ningún ecuatoriano. Ese es un callejón sin salida. ¿Cuáles son sus ideas alternativas sobre cómo podríamos avanzar hacia un acuerdo pacífico?”

Le pedí al presidente Fujimori que reconociera el hecho de que el presidente, el Congreso y el pueblo ecuatoriano nunca cederían a ese reclamo peruano. Nuestra autonomía sería aplastada.

Rol: “Nosotros” significa “Nosotros” para ambas partes

Los negociadores desempeñan roles múltiples, simultáneos, a veces contradictorios, superpuestos o complementarios. En un esfuerzo por resolver esta disputa fronteriza de larga data, cada presidente tendría un trabajo crucial. Cada uno tendría la tarea de traer a sus constituyentes para que acepten un acuerdo sobre la frontera. Vi mi papel como líder de dos negociaciones simultáneas. Uno de los roles, obviamente, fue el de negociador con el

presidente Fujimori. El otro papel, no tan obvio pero igual de importante, fue mi papel como negociador con el pueblo ecuatoriano, sus instituciones y organizaciones representativas.

Reconocí que el Presidente Fujimori tenía las mismas dos funciones y enfrentaba las mismas tareas. Por lo tanto, le propuse que no hiciéramos nada que dañara la legitimidad de cada uno como representantes autorizados de nuestros pueblos. Por ejemplo, habría sido contraproducente afirmar que un tratado era bueno para Ecuador porque era malo para Perú, o viceversa.

Por el contrario, vi que el papel de cada presidente era demostrar que un acuerdo era bueno para ambos países, bueno para la región, bueno para el comercio, bueno para el desarrollo económico y bueno para el alivio de la pobreza. Necesitábamos una propuesta en la que todos salieran ganando. Al elaborar esa proposición, nuestros roles fueron estresantes y llenos de significado personal.

Con demasiada frecuencia, en los asuntos internacionales, se considera que el objetivo es obtener un compromiso de la otra parte. Los medios de comunicación siguen preguntando: “¿Quién se echó atrás?” “¿Quién cedió?” “¿Llegaron a un acuerdo?” “¿No? ¿Así que las negociaciones fracasaron?” Quieren vernos jugando el papel del héroe victorioso que derrota a un enemigo engañoso. Pero “nosotros” significa “nosotros” para ambas partes. En una negociación, el resultado final más útil y poderoso puede ser un compromiso emocional de continuar trabajando juntos para implementar un acuerdo de paz después de firmarlo. Trabajar juntos no sugería que ninguno de nosotros renunciara a nuestra libertad, a nuestra discreción o a nuestra autonomía.

Más bien, transformamos un problema en una oportunidad. Eso requirió una nueva concepción de los roles que desempeñábamos: un cambio de oponentes a colegas, de negociadores posicionales en un juego meramente distributivo de suma cero a solucionadores

de problemas conjuntos que inventaban nuevas opciones para aumentar el tamaño del pastel y el lance de los posibles resultados.

Preocupaciones principales como un paquete

En algunos momentos, la situación exigía entrelazar diferentes preocupaciones básicas y reforzarlas a diferentes niveles. Se destaca una circunstancia particularmente desafiante. La opinión no vinculante (*Parecer*) de los expertos internacionales dio un gran impulso al reclamo del Perú sobre Tiwintza. Sin embargo, habría sido imposible que cualquier presidente ecuatoriano cediera a la afirmación sin perder legitimidad, degradando su estatus presidencial, traicionando su papel y arriesgando el reconocimiento y la asociación de su pueblo. Quería reconocer la fuerza y los méritos del caso peruano y, al mismo tiempo, obtener reconocimiento por la situación ecuatoriana, mi autonomía y mi papel.

Mi sensibilidad a estas preocupaciones centrales me ayudó a navegar por este terreno difícil. “Presidente Fujimori”, le dije, “el Perú tiene un fuerte reclamo sobre el área en disputa. Debido a la comisión de *Parecer*, puede, de hecho, ser más fuerte que el reclamo de Ecuador (*apreciando* el punto de Perú). Si yo fuera presidente del Perú, no tendría otra opción que buscar obtener cada metro cuadrado de esa tierra (*apreciando* el mérito desde la perspectiva del Perú).

Sin embargo, como presidente de Ecuador, no puedo estar de acuerdo en darle al Perú un territorio que todos los presidentes y todos los Congresos desde que nació Ecuador han insistido en que es parte de Ecuador. (Le pedía que me correspondiera *apreciando* mi situación y comprendiendo mis dificultades). Estamos convencidos de que tenemos los derechos morales y legales sobre el área en disputa, y no vamos a cambiar esa condena por únicamente técnico no vinculante (*Parecer*). Cien opiniones más como esa no serían suficientes para cambiar nuestros sentimientos seculares de propiedad sobre esos territorios. (Como país, tenemos nuestra *autonomía*). Por lo tanto, cualquier presidente de Ecuador

debería decir y hacer lo que yo estoy diciendo y haciendo. (Preguntando por su *asociación* recíproca). Ahora, en nuestro *papel* de presidentes, podemos emprender nuestra nueva misión, que es encontrar una fórmula aceptable para los pueblos de manos países”. (Estaba buscando un terreno común adicional de *asociación* en equidad y justicia).

Este diálogo tuvo el efecto notable de comprometernos a ambos con un problema común-enfoque de resolución. Nuestras medidas iniciales, predominantemente racionales, cuidadosamente preparadas y orientadas a los objetivos, se vieron impulsadas además por la rápida relación que se establece entre nosotros y nuestras delegaciones. La paz se convirtió en un faro intermitente, una poderosa fuerza magnética que ocupó la mayor parte de nuestro tiempo y energía durante mis primeros setenta y siete días en el cargo.

EL ACUERDO

Mantuvimos permanentemente informado al pueblo ecuatoriano sobre el avance de nuestra negociación. A medida que el progreso era evidente, un círculo virtuoso reemplazó al antiguo círculo vicioso. La negociación se popularizó y se convirtió abiertamente en parte de nuestros objetivos nacionales. La participación aumentó. Todo el mundo quería ser parte del proceso y expresar sus voces. Los objetivos comunes aumentaron la confianza. Los actores políticos comenzaron a dar su apoyo porque entendieron que las ganancias eran mayores que los riesgos si representaba la voluntad de paz ahora popular. La creencia en una solución negociada reemplazó al pesimismo habitual. El apoyo abrumador en todos los niveles de la sociedad impulsó el plan de acción inicial del gobierno. Aunque este proceso de paz no estabilizó la economía, la amenaza de la guerra ya no empeoró la situación económica.

El 26 de octubre de 1998, en Brasilia, diez semanas después de nuestra primera reunión, el Presidente Fujimori y yo firmamos un tratado de paz final y amplio que fue ratificado por el Congreso de cada país. Los dos países acordaron que toda el área fronteriza en disputa se convertirá en un parque de conservación internacional en el que no habría

actividades económicas o militares, excepto cuando los dos gobiernos pudieran acordar más tarde.

La propia Tiwintza requería un tratamiento especial. Los dos presidentes acordamos que si los representantes de los cuatro países que nos estaban ayudando podían coincidir en una recomendación para Tiwintza, nos comprometeríamos a aceptarla. Los congresos de ambos países votaron a favor de otorgar a los representantes la autoridad para arbitrar.

Se formuló un acuerdo creativo para Tiwintza. Los representantes separaron los derechos de soberanía de los derechos de propiedad sobre Tiwintza. Por lo tanto, la tierra se encuentra ahora dentro del territorio soberano del Perú. Y uno el kilómetro cuadrado de tierra alrededor de Tiwintza, justo dentro de Perú y adyacente a Ecuador, es ahora propiedad privada, propiedad a perpetuidad del gobierno de Ecuador (al igual que Ecuador podría poseer algunas tierras en Lima, Perú). Ninguno de los dos países “renunció” a Tiwintza. El gobierno del Perú puede decir: “Tiwintza es parte de nuestro territorio soberano”. El gobierno de Ecuador puede decir: “Somos dueños de Tiwintza para siempre”.

UNA REFLEXIÓN FINAL

Estoy de acuerdo con Roger y Dan en que los negociadores a menudo asumen que la mejor manera de negociar es puramente racional. Sin duda, las emociones hostiles fuertes se intensifican fácilmente y causan problemas. Sin embargo, lo que es más importante, en mi experiencia, las emociones pueden ser útiles. Al iniciar las negociaciones, estaba dispuesto a tomar la iniciativa y actuar en función de cada una de las preocupaciones fundamentales: el reconocimiento, la asociación, la autonomía, el estatus y el rol. Al hacerlo, el presidente Fujimori y yo establecimos una buena relación, una sólida relación de trabajo y un acuerdo estable.

Las negociaciones entre Ecuador y Perú de 1998 fueron en sí mismas un éxito total. La frontera se estableció y se ha mantenido así. No se ha reportado un solo incidente militar

fronterizo desde entonces. El comercio y la cooperación binacional han alcanzado récords históricos, y la paz ha sido alabada, valorada y asumida por gobiernos y ciudadanos por igual en ambos lados de la frontera.

Mi principal razón para querer establecer la paz entre Ecuador y Perú fue dar a ambos países los beneficios que solo la paz podía traer. Además, establecer la paz con Perú permitiría a Ecuador reducir su presupuesto militar. Esos recursos podrían dedicarse a programas para aliviar la pobreza. Y eso es lo que hizo mi administración después de que se firmó el tratado en 1998.

En enero de 2000, un golpe de Estado respaldado por los militares me obligó a dejar el cargo por razones demasiado complicadas para entrar en este documento. Este destino es uno que comparto con muchos presidentes latinoamericanos.

Eso es parte del lado oficial de la historia. En el aspecto personal, Alberto Fujimori y yo poco a poco desarrollamos una amistad personal más allá del llamado de nuestros deberes.

En marzo de 2004, mientras tomábamos una taza de café en el Royal Park Hotel de Tokio, reflexionamos sobre las lecciones que habíamos aprendido. Alberto dijo: “La paz se consolida. Todo el mundo lo respalda”. Al principio, pocos de nosotros creíamos que la paz era posible. Ahora era propiedad de todo el mundo.

Alberto y yo recordamos una conversación que tuvimos en Brasil durante el proceso de paz. Después de una conferencia de prensa, le dije: “Las cosas están cambiando. La situación solía ser bastante clara: periodistas ecuatorianos por un lado, periodistas peruanos por el otro. Ahora están mezclados. Es un buen augurio para el futuro”.

Alberto había dicho: “Ayer, mientras leía un artículo en un periódico de Lima, sentí como si usted y yo estuviéramos del lado de la paz, enfrentando justo cierta posición a la paz en ambos países”. Asentí con la cabeza.

Desde el principio, hemos trabajado juntos para satisfacer nuestras preocupaciones fundamentales de asociación, reconocimiento y autonomía. Nuestro estatus fue respetado. Y nuestros roles fueron satisfactorios. Habíamos creado una atmósfera para avanzar en el contenido sustantivo. Como casi siempre sucede, el proceso y la sustancia cambiaban de la mano.

IV

Conclusión

Todos tenemos emociones todo el tiempo. Sin embargo, durante una negociación tenemos tantas cosas en las que pensar que pensamos poco o nada en las emociones. Estamos tan ocupados pensando que dejamos que nuestras emociones se encarguen de sí mismas.

La mayoría de los negociadores tratan las emociones como un obstáculo para un pensamiento claro y racional. Como resultado, no nos damos cuenta de la oportunidad que brinda las emociones positivas. Aunque la Declaración de Independencia enfatiza la “búsqueda de la felicidad”, parece haber muy poco sentido común organizado sobre esa búsqueda.

Si no estamos de acuerdo con alguien, ¿cómo podemos interactuar de manera que estimulen emociones positivas en ambos? Es en este contexto que nuestro libro avanza dos grandes propuestas:

Primero, tomar la iniciativa. Si estás tratando con alguien con quien no estás de acuerdo, no esperes a que las emociones sucedan y luego reacciones.

En segundo lugar, aborda la preocupación, no la emoción. En lugar de tratar de entender cada emoción actual y sus posibles causas, concéntrate en cinco preocupaciones ampliamente compartidas que pueden usarse para estimular emociones útiles en los demás y en ti. Estas preocupaciones centrales son:

1. Reconocimiento. Sentirse poco apreciado menosprecia a las personas. Podemos reconocer a los demás *entendiendo* su punto de vista; *encontrar* mérito en lo que piensan, sienten o hacen; y *comunicar nuestro entendimiento* a través de palabras o acciones. También podemos reconocernos a nosotros mismos.

2. Asociación. En lugar de hacer que cada negociador se sienta solo y desconcertado, podemos tratar de construir conexiones como colegas y conexiones personales como confidentes.

3. Autonomía. Reconozca que todo el mundo quiere libertad para afectar o tomar muchas decisiones. Podemos ampliar nuestra autonomía y evitar incidir en la suya.

4. Estatus. A nadie le gusta sentirse menospreciado. En lugar de competir con otros sobre quién tiene el estatus social más alto, podemos reconocer las áreas de estatus particular de cada uno, incluida la nuestra.

5. Rol. Un papel insatisfactorio nos hace sentirnos trivializados y desinteresados. Sin embargo, somos libres de elegir roles que nos ayuden a nosotros y a los demás a trabajar juntos. Y podemos ampliar las actividades dentro de cualquier rol para que sean satisfactorias.

Las ideas de este libro no funcionarán por sí solas. Se necesita un ser humano vivo para entenderlos y ponerlos en práctica. Puedes actuar de manera que satisfaga las preocupaciones fundamentales de los demás, así como de ti mismo. Expresar agradecimiento. Construye un sentido de asociación. Respetar la autonomía y el estatus de cada persona. Ayude a dar forma a los roles para que se cumplan.

Estamos seguros de que el uso inteligente de las preocupaciones centrales mejorará la calidad de sus relaciones en el trabajo y en el hogar. Puede convertir una negociación de una interacción estresante y preocupante en un diálogo lado a lado en el que cada uno de ustedes escucha, aprende y respeta al otro. Mejoras tu resultado. Y en lugar de inspirar resentimiento, el proceso inspira esperanza.

V

Asunto final
Siete elementos
de la negociación

Al diagnosticar a un paciente, un médico considera útil identificar cuál de las partes principales de un cuerpo puede estar causando los síntomas. ¿Es el sistema digestivo, el sistema circulatorio, el sistema respiratorio, el sistema nervioso o el sistema esquelético? Del mismo modo, al diagnosticar lo que puede estar fallando en una negociación, el Proyecto de Negociación de Harvard ha identificado siete elementos que comprenden la anatomía básica de una negociación. En las páginas 228-229, estos elementos de negociación están en negrita en la columna del extremo izquierdo de la página. Para cada elemento, se sugieren preguntas diagnósticas en la columna del medio, y algunos consejos prescriptivos ilustrativos en la columna de la derecha.

Estos siete elementos forman la estructura de cualquier negociación, incluida la “negociación basada en intereses”, el método descrito con más detalle en *Getting to YES: Negotiating Agreement without Giving in*, de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton (Nueva York: Penguin, 1991). El cuadro de la página 232 no hace justicia a *Getting to YES*, pero esperemos que le ofrezca una idea de lo que trata el libro. También esperamos que las ideas estimulen a aquellos de ustedes que no han leído el libro en sí a encontrar el tiempo para hacerlo.

Tabla 12
Los siete elementos: la anatomía de una negociación

Elemento	Algunas preguntas diagnósticas	Algunos consejos prescriptivos
Relación	¿Cómo piensa y siente cada negociador acerca del otro?	Construya un buen vínculo y una buena relación de

		trabajo con los compañeros negociadores. Trabajen juntos, codo a codo.
Comunicación	¿Es la comunicación pobre, engañosa, unidireccional? ¿Los negociadores se <i>dicen</i> unos a otros lo que tienen que hacer?	Construya una comunicación bidireccional sencilla. Pregunte, escuche, se digno de confianza. Evite las promesas confusas.
Intereses	¿Están los negociadores haciendo demandas y declarando posiciones mientras ocultan los verdaderos intereses que subyacen en ellos?	Respete los intereses de los demás. Entender y respetar los intereses de los demás. Comprenda y revele sus propios intereses. (No es necesario que reveles cuánto valoras lo que quieres).
Opciones	¿La negociación se parece a un juego de suma cero en el que cada parte tiene que elegir entre ganar o perder?	Sin compromiso, hagan una lluvia de ideas conjuntas sobre posibles formas de reunir intereses legítimos de ambos.
Legitimidad	¿A nadie parece importarles ser justo? ¿Están simplemente regateando, diciendo lo que están dispuestos o no a hacer?	Busque y solicite estándares externos de equidad que sean persuasivos para ambos.
BATNA (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)	¿Está cada parte amenazando a la otra sin saber lo que hará si no se llega a un acuerdo?	Considere su alternativa de alejamiento, así como la de ellos. Reconozca que cualquier acuerdo debe ser mejor para ambos que irse sin un acuerdo.
Compromisos	¿Han exigido los negociadores compromisos poco realistas a la otra parte? ¿Han fracasado en la redacción de los compromisos que estarían dispuestos a asumir?	Redactar compromisos justos y realistas que cada parte podría hacer.

Nota. Esta tabla ofrece una idea de lo que trata el libro *Getting to YES*, el cual desarrolla la anatomía de una negociación.

Glosario

“Cuando uso una palabra,” dijo Humpty Dumpty, en un tono más bien desdeñoso, “significa exactamente lo que yo elijo que signifique, ni más ni menos.”

“La cuestión es,” dijo Alicia, “si se puede hacer que las palabras signifiquen tantas cosas diferentes.”

“La cuestión es,” dijo Humpty Dumpty, “cuál es ser el amo, eso es todo.”

-A TRAVÉS DEL ESPEJO, LEWIS CARROLL

Los eruditos han propuesto literalmente cientos de definiciones para palabras como emoción. Para aclarar cómo usamos algunos de los términos clave en este libro, proporcionamos un breve glosario. Hay dos secciones, una para definir las emociones y otra para definir las preocupaciones centrales.

I. ¿QUÉ SON LAS EMOCIONES?

Emoción. Una experiencia para asuntos de significado personal; por lo general, se experimenta en asociación con un tipo distinto de sentimiento físico, pensamiento, fisiología y tendencia a la acción.

A menudo, una persona puede elegir una respuesta emocional u otra, ya sea ver un día lluvioso como deprimente o como un buen día para leer una novela romántica.

Emociones positivas. Emociones edificantes que generalmente resultan de la satisfacción de una preocupación. Algunos ejemplos son el entusiasmo, la esperanza y la alegría. Las emociones positivas tienden a estimular la acción cooperativa.

Emociones negativas. Emociones angustiantes que generalmente resultan de una preocupación que no se satisface. Algunos ejemplos son la ira, el miedo y la culpa. Las emociones negativas a menudo estimulan la acción competitiva.

Sentimiento. Se utiliza de dos maneras en este libro:

- *Una sensación física*, como la sensación de hambre o dolor

- *Una creencia cargada de emociones*, como sentirse incluido o apreciado

Un sentimiento (definido como una creencia cargada de emociones) difiere de una emoción de una manera importante. Una emoción es una respuesta que es indiscutiblemente verdadera desde la perspectiva de la persona que experimenta la emoción, independientemente de la creencia de los demás. Así, una emoción es algo que sentimos y que somos. La ira, por ejemplo, se puede categorizar como una emoción: “Me siento enojado” es el equivalente conceptual de “Estoy enojado”. Un sentimiento, por otro lado, es verdadero desde la perspectiva de la persona que experimenta la emoción, pero no necesariamente desde la perspectiva de los demás. Sentirse incluido, por ejemplo, no cumple con los criterios de una emoción. Un negociador que se siente incluido puede no ser incluido por los demás.

Esta distinción entre una emoción y un sentimiento tiene relevancia práctica para un negociador. Debido a que un solo sentimiento a menudo tiene múltiples emociones asociadas, el sentimiento está lleno de mucha más información emocional que cualquier emoción individual. En lugar de que un negociador tenga que vadear a través de una enorme lista de palabras emocionales para identificar las emociones de una persona, ese negociador puede usar más fácilmente una lista más pequeña de sentimientos para darse cuenta de la experiencia emocional de un negociador. De hecho, cada preocupación central tiene un conjunto limitado de sentimientos asociados a ella. Por ejemplo, los sentimientos asociados con la asociación van desde sentirse incluido hasta sentirse excluido.

Centrarse en los sentimientos en lugar de en las emociones corre el riesgo de perder la comprensión precisa, pero ese riesgo se equilibra con el gran desafío de que cualquier negociador tenga el tiempo y la atención necesarios para tomar conciencia de la gran cantidad de emociones que se agitan continuamente dentro de cualquier negociación.

II. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES PREOCUPACIONES?

Preocupación central: Un deseo humano de significado personal, que generalmente surge dentro de una relación.

Las preocupaciones centrales son *fundamentales* porque tienen que ver con cómo queremos o esperamos que nos traten. Una pequeña acción que afecta a una preocupación central puede tener un gran impacto emocional.

Hay superposición, pero no congruencia completa, entre el concepto de *preocupación central* y el concepto de *necesidad* utilizado por teóricos de la resolución de conflictos como John Burton y psicólogos humanistas como Abraham Maslow. Una necesidad es un requisito fisiológico o psicológico para nuestro bienestar, como la comida o el agua. No importa si uno está negociando con el presidente de un país o con un niño, una persona todavía necesita comida, agua y un sentido de pertenencia, y tendrá hambre de ello si esa necesidad no se satisface. Una preocupación central puede, quizás, considerarse una versión más matizada de una necesidad social. Una preocupación central suele surgir en el contexto de una relación y varía en intensidad dependiendo de las personas con las que se interactúa. Un diplomático puede experimentar sensibilidad mínima si su hijo degrada su estatus, pero experimenta una gran ofensa si el presidente de un país degrada ese mismo estatus.

Agradecimiento: Se utiliza de dos maneras en este libro:

- Como *preocupación central*, es un sentido de reconocimiento valorado.
- Como *acción*, implica comprender el punto de vista de alguien; encontrar mérito en sus pensamientos, sentimientos o acciones; y comunicar ese entendimiento.

Asociación: El sentido de conexión de uno con otra persona o grupo; las conexiones pueden ser estructurales o personales.

Autonomía: La libertad de afectar o tomar decisiones sin imposición de otros.

Estatus: La posición de uno en comparación con la posición de los demás; el *estatus social* es la posición general de una persona en una jerarquía social, mientras que el *estatus*

particular es la posición de una persona dentro de un campo sustantivo estrechamente definido.

Rol: Una *etiqueta de trabajo* y el *conjunto* correspondiente *de actividades* que se esperan de una persona en una situación específica.

Obras consultadas

Esta sección proporciona información sobre la literatura que ha ayudado a informar nuestra comprensión de la dimensión emocional de la negociación. La literatura sobre la ciencia de las emociones es vasta, y esta sección no pretende ser exhaustiva. Hemos incluido sólo aquellos escritos que influyeron fuertemente en nuestro pensamiento y aquellos específicamente referenciados en el texto.⁵

Además de la literatura sobre la ciencia de la emoción, existe una amplia y creciente literatura científica sobre el papel específico de la emoción en la negociación. Debido a que la literatura está bien documentada en otros lugares, no hemos incluido la mayor parte de esa investigación en esta sección. Algunos buenos puntos de partida para aprender sobre la investigación de vanguardia sobre la emoción y la negociación incluyen *The Mind and Heart of the Negotiator* (Leigh Thompson, 3 ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005) y *The Handbook of Dispute Resolution* (M. L. Moffitt y R. C. Bordone, eds., San Francisco: Jossey-Bass, 2005).

Hay muchas maneras de usar esta sección. Puede leer toda esta sección para obtener más información sobre las obras relacionadas a nuestro marco de preocupaciones centrales. Puedes obtener referencias que despierten tu interés y leerlas para seguir aprendiendo sobre las mejores. Si enseñas negociación puedes recurrir a algunos de los recursos enumerados.

1 LAS EMOCIONES SON PODEROSAS, SIEMPRE ESTÁN PRESENTES Y SON DIFÍCILES DE MANEJAR

¿Qué es una emoción?

La literatura sobre las emociones es compleja. Para obtener más información, un buen lugar para comenzar es con un libro editado por Paul Ekman y Richard Davidson llamado *The Nature of Emotion: Fundamental Questions* (Oxford: Oxford University Press, 1994).

Para simplificar las ideas de nuestro libro para uso práctico, no hacemos una distinción clara entre emoción y estados de ánimo; sin embargo, hay diferencias (por ejemplo, véase la página 410 del clásico de psicología social de Fiske y Taylor, *Social Cognition*, 2 ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1991). En comparación con los estados de ánimo, generalmente se considera que las emociones son de menor duración, mayor intensidad y mayor complejidad. Como señalan los filósofos, las emociones también tienen “intencionalidad”: se dirigen hacia una persona u objeto específico, mientras que el objeto de un estado de ánimo suele ser más difuso. Por ejemplo, te despiertas un lunes por la mañana, te encuentras de mal humor y te irritas con cualquiera que se cruce en tu camino.

La cita que ilustra el desafío de definir las emociones proviene de B. Fehr y J. Russell en su artículo de 1984, “Concept of Emotion Seen from a Prototype Perspective”, en el *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, 464-86.

Las emociones pueden ser un gran activo

En 1986, Alice Isen y Peter Carnevale llevaron a cabo un estudio histórico que mostraba que un estado de ánimo positivo se asocia con la resolución creativa de problemas en una negociación (“La influencia del afecto positivo y el acceso visual en el descubrimiento de soluciones integradoras en negociación bilaterales”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1986, 1-13). Para una revisión de los experimentos que vinculan el afecto positivo y la toma de decisiones, véase el excelente capítulo de Isen, “Positive Affect and Decision Making”, en el *Handbook of Emotions* (M. Lewis y J. M. Haviland-Jones, eds., 2 ed., Nueva York: Guilford Press, 2000, pp. 417-35).

Una nueva rama de la psicología, llamada “psicología positiva”, ofrece evidencia de que las emociones positivas mejoran la compenetración, la creatividad y las relaciones sociales. Para empezar, echa un vistazo a la investigación de Barbara Fredrickson (“El papel de las emociones positivas en la psicología positiva: la teoría de ampliar y construir de las

emociones positivas”, 2001, *American Psychologist*, 56, 218-26). Ella sugiere que mientras que el miedo, la ira y otras emociones negativas estrechan nuestra tensión y nos preparan para una acción específica (como correr con miedo o pelear con ira), las emociones positivas hacen todo lo contrario. Amplían nuestro repertorio de posibles acciones y pensamientos, y acumulan reservas a las que podemos recurrir cuando nos encontramos con una amenaza u oportunidad. Inspirado por el trabajo de Fredrickson, Martin Seligman, ex presidente de la Asociación Americana de Psicología, propone que las emociones negativas evolucionaron para ayudarnos en situaciones de ganar-perder, mientras que las emociones positivas son la base para una navegación exitosa en interacciones de ganar-ganar (ver Martin E. P. Seligman, *Authentic Happiness*, Nueva York: The Free Press, 2002).

El trabajo de Fredrickson y Seligman es consistente con los supuestos detrás de nuestro marco de preocupaciones centrales. Creemos que las emociones positivas estimulan una variedad de efectos beneficiosos, como la compenetración, las buenas relaciones, la apertura, la amabilidad y la creatividad, todo lo cual facilita la creación de un acuerdo mutuamente satisfactorio. Ha surgido una gran cantidad de investigaciones sobre el poder de la “inteligencia emocional”. Como antecedente, nos remitimos al trabajo de P. Salovey y J. Mayer (por ejemplo, 1990, “Inteligencia emocional”, *Imaginación, cognición y personalidad*, 9, 185-211) y D. Goleman (*Inteligencia emocional*, Nueva York: Bantam, 1995).

Ilustramos el poder de las emociones positivas utilizando la negociación de Carter con Begin y Sadat. Ese ejemplo se extrae del libro de Carter *Keeping Faith: Memoirs of a President* (Fayetteville, AK: The University of Arkansas Press, 1995, pp. 298, 318, 350, 408, y 412). William Quandt describe la relación de Carter y Begin en términos menos positivos, a veces caracterizada por la desconfianza y la irritación (véase su libro *Camp David: Peacemaking and Politics*, Washington, D.C.: Brookings Institution, 1986, p. 184). Atribuye el éxito de Camp David en gran parte a la perseverancia y el optimismo de Carter, así como a

su buena relación con Sadat, a quien Carter apreciaba y admiraba (p. 258). En *Keeping Faith*, el propio Carter reconoció que había cierta tensión en su relación con Begin. Estos obstáculos, sin embargo, no impidieron que Carter utilizara las emociones para crear un ambiente y una relación lo más positiva posible.

¿Dejar de tener emociones? No puedes.

Daniel Shapiro sugiere que estamos en un estado de “emoción perpetua” durante las interacciones sociales (“A Negotiator's Guide to Emotion: Four Laws to Effective Practice”, *Dispute Resolution Magazine*, Vol. 18, #6, septiembre de 2001), y los estudios en psicología social ofrecen evidencia de apoyo. Por ejemplo, John Bargh ha llevado a cabo investigaciones innovadoras que muestran que tenemos reacciones emocionales automáticas, a menudo sin siquiera ser conscientes de esas reacciones (por ejemplo, J. A. Bargh y T. L. Chartrand [1999], “The Unbearable Automaticity of Being”, *American Psychologist*, 54 [7], 462-79).

Si bien sugerimos que una persona no puede dejar de tener emociones, hay excepciones. Por ejemplo, los sentimientos pueden estar ausentes en las personas con tipos particulares de daño cerebral. Tal condición puede reducir la toma de decisiones efectiva. Antonio Damasio describe un caso en el que un paciente con daño cerebral y carente de emociones pasó media hora decidiendo cuándo reunirse con Damasio. Carecía de una intuición que le ayudará a decidir. (Véase el excelente libro de Antonio Damasio *El error de Descartes: emoción, razón y el cerebro humano*, Londres: Picador, 1995.)

¿Ignorar las emociones? No funcionara.

Las investigaciones sugieren un vínculo claro entre la emoción y el pensamiento, cambio fisiológico y comportamiento. Consideramos el concepto de “tendencia a la acción”, desarrollado por Nico Fridja (*The Emotions*, Cambridge: Cambridge University Press, 1986). Una tendencia a la acción es el tipo de comportamiento que una emoción nos dirige a hacer.

El miedo prepara nuestro cuerpo y nuestra mente para correr. La ira nos prepara para luchar. Puede que no sigamos adelante con la tendencia, pero nuestro cuerpo y nuestra mente nos preparan para hacerlo. Por lo tanto, una emoción nos afecta, nos guste o no.

Es cierto que ignorar una emoción puede ser útil bajo ciertas condiciones, como cuando recibimos un regalo de cumpleaños de un colega y no nos gusta. Pero incluso cuando suprimimos las emociones, estas tienden a tener un impacto en nuestro funcionamiento mental (por ejemplo, véase E. A. Butler y J. J. Gross, “Ocultar los sentimientos en contextos sociales: lo que no se ve no es lo que se pasa por la mente”, en P. Philippot y R. S. Feldman, eds., *La regulación de la emoción*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2004, pp. 101-26). Las emociones consumen recursos mentales, afectan al sistema cardiovascular de manera que parecen estar fuera de sincronía con la demanda metabólica e incluso pueden provocar un aumento de la presión arterial en la pareja social (véase “Wise Emotion Regulation”, por J. Gross y O. John, en Barrett y Salovey, eds., *Wisdom of Feelings*, Nueva York: Guilford Press, 2002, pp. 312-313).

¿Lidiar directamente con las emociones?

Algunos investigadores de emociones creen que hay docenas de emociones, mientras que otros ofrecen evidencia de un conjunto limitado de “emociones básicas”. (Para perspectivas sobre lo que constituye una emoción “básica”, véase el libro editado por Ekman y Davidson, citado anteriormente).

Paul Ekman es un pionero en el estudio de las emociones básicas. Considera que las emociones básicas tienen raíces evolutivas y una función adaptativa para la supervivencia. Propone una lista de quince emociones que son distintas entre sí y que cumplen con sus criterios de lo que constituye una emoción básica (“Emociones básicas”, en T. Dalgleish y T. Power, eds., *The Handbook of Cognition and Emotion*, Sussex, Reino Unido: John Wiley &

Sons, 1999, pp. 45-60). Señala que el número real de emociones se expande enormemente, porque cada emoción básica en realidad denota una familia de emociones relacionadas.

Esto ayuda a explicar por qué, en *Más allá de la razón*, hemos optado por centrarnos en cinco preocupaciones centrales. No es necesario analizar cuál de las diversas emociones está sintiendo la otra persona, ni sus causas, para utilizar las preocupaciones centrales para reclutar emociones positivas. En lugar de centrarse en docenas de emociones, un negociador puede actuar con cinco preocupaciones centrales.

Sin embargo, cuanto más sintonizado emocionalmente esté un negociador, más eficazmente podrá calibrar su comportamiento. Por lo tanto, tener habilidad para reconocer las expresiones faciales o leer las emociones de otra persona es de gran valor (véase el libro de D. Goleman y el artículo de Salovey y Mayer, citado anteriormente) siempre que el negociador no se sienta abrumado por la tarea y pierde el foco en asuntos relacionales o sustantivos.

¿Cuál es nuestra posición sobre la cuestión de si existen “emociones básicas”? Creemos que puede haber un subconjunto de emociones básicas determinadas evolutivamente, pero que hay un gran subconjunto de experiencias emocionales socialmente significativas y cualitativamente únicas. La ira, por ejemplo, es diferente en experiencia y efecto que la molestia, la rabia o la humillación. En la página 30, proporcionamos una lista ilustrativa de cincuenta emociones, muchas de las cuales están extraídas del texto clásico de la emoción de Richard Lazarus, *Emotion and Adaptation* (Oxford: Oxford University Press, 1991).

2 ABORDA LA PREOCUPACIÓN, NO LA EMOCIÓN

Cinco preocupaciones centrales que estimulan muchas emociones

Hace años, Charles Horton Cooley propuso la noción del “yo del espejo”, sugiriendo que nuestra comprensión de nosotros mismos, nuestra identidad, se basa en como percibimos

que los demás nos ven (*Human Nature and the Social Order*, Nueva York: Charles Scribner's Sons, 1902). El marco de preocupaciones básicas reconoce esta idea fundamental.

En la literatura de investigación, Daniel Shapiro se refiere a las preocupaciones centrales como “preocupaciones de identidad relacional”. Ha desarrollado la teoría que clarifica la conexión entre las emociones y las preocupaciones de identidad relacional. (Para más detalles, véase D. L. Shapiro, “Negotiating Emotions”, *Conflict Resolution Quarterly*, 2002; 20 [1]: 67-82. Véase también D. L. Shapiro, “Enemies, Allies, and Emotions: The Role of Emotions in Negotiation”, en M. Moffitt y R. Bordone, eds., *The Handbook of Dispute Resolution*, 2005.)

Utilice las preocupaciones centrales como una lente

Nuestro marco de preocupaciones centrales es congruente con muchas teorías de las emociones. Consideremos la obra de Lazarus y Ekman. Lazarus propone que evaluemos nuestras interacciones en busca de “temas relacionales centrales”, significados relacionales generalizados sobre una interacción (*Emotion and Adaptation*, Oxford: Oxford University Press, 1991, p. 121). Como él afirma, los temas relacionales centrales son el “daño o beneficio relacional central (por lo tanto, central) en los encuentros adaptativos que subyace a cada tipo específico de emoción”. Desde esta perspectiva teórica, entonces, las preocupaciones centrales pueden considerarse temas relacionales que emergen dentro de muchas, si no la mayoría, de las interacciones; la forma en que evaluamos el tratamiento de nuestras preocupaciones centrales se manifiesta como una emoción.

De manera similar, Ekman sugiere que tenemos “autoevaluadores” que continuamente buscan “temas y variaciones de los eventos que han sido relevantes para nuestra supervivencia” (*Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, Nueva York: Henry Holt, 2003, p. 29). Cuando estos autoevaluadores encuentran un tema o variación relevante, se convocan emociones. Los

autoevaluadores, entonces, pueden estar “programados” para inspeccionar nuestras interacciones en busca de señales de que las preocupaciones centrales se cumplen o no se cumplen. Claramente, ha habido una importancia evolutiva en asociarse al grupo correcto, tener suficiente autonomía para protegernos del daño y tener un estatus social que no amenace a otros que puedan lastimarnos o matarnos. Las emociones nos notifican el resultado de este proceso.

Utilice las preocupaciones principales como palanca

Aunque puedes usar las preocupaciones principales de manera proactiva para establecer el tono emocional que desees, ¿qué sucede si la otra persona está de mal humor? Existe evidencia de que se pueden abrumar, o “deshacer”, los efectos de las emociones negativas con las positivas (por ejemplo, ver B. Fredrickson y R. Levenson, 1998, “Las emociones positivas aceleran la recuperación de las secuelas cardiovasculares de las emociones negativas”, *Cognición y emoción*, 12 [2], 191-220).

Además, las emociones son contagiosas (por ejemplo, E. Hatfield, J. T. Cacioppo y R. L. Rapson, 1993, “Emotional Contagion”, en *Current Directions in Psychological Science*, 2 [3], 96-99). A veces “atrapamos” el estado de ánimo de otra persona, y a menudo este efecto ocurre fuera de nuestra conciencia. Hablar con una persona deprimida puede entristecernos, mientras que ver sonreír a un bebé puede traer una sonrisa automática a nuestra cara. El contagio emocional nos brinda una oportunidad: podemos reclutar emociones positivas en nosotros mismos, lo que hace más probable que el otro negociador capte nuestro entusiasmo.

3 EXPRESAR RECONOCIMIENTO: ENCONTRAR MÉRITO EN LO QUE OTROS PIENSAN, SIENTEN O HACEN, Y MOSTRARLO

Reconocimiento: una preocupación central y una acción de propósito múltiple

Si desea obtener más información sobre el poder del reconocimiento, le recomendamos encarecidamente que consulte la investigación y los escritos de John

Gottman, profesor del Departamento de Psicología de la Universidad de Washington en Seattle. Durante muchos años, sus colegas y él han estudiado una de las relaciones sociales más desafiantes: la que existe entre los cónyuges (véase J. Gottman y N. Silver, *The Seven Principles for Making Marriage Work*, Nueva York: Three Rivers Press, 1999).

Lleva a los recién casados a su “laboratorio del amor” y los conecta a todo tipo de dispositivos para registrar su fisiología, expresiones faciales, palabras y el grado en que se mueven en su silla. Le pide a la pareja que pase quince minutos discutiendo un desacuerdo entre ellos. Después, revisa la interacción en video con cada miembro de la pareja de forma independiente y le pregunta a cada uno qué emociones se sintieron.

Es capaz de predecir, aparentemente con más del 90 por ciento de precisión, qué parejas se divorciarán varios años después. Y un factor clave en el divorcio es la incapacidad de las parejas para apreciarse mutuamente. En los matrimonios estables, la proporción de interacciones positivas y negativas momento a momento es de cinco a uno durante un desacuerdo. Los miembros de la pareja comparten al menos cinco interacciones positivas (sonreír, apreciarse mutuamente o hacer una broma amistosa) para contrarrestar cada comentario mordaz, condescendiente o degradante poner los ojos en blanco. En los matrimonios inestables, la proporción es más cercana a una interacción positiva por cada interacción negativa.

La investigación de Gottman apoya nuestra noción de que hay un gran poder en iniciar un tono positivo en una negociación (J. M. Gottman, J. Coan, S. Carrere y C. Swanson, “Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions”, *Journal of Marriage and the Family*, 60, 1998, 5-22). En el 96 por ciento de los casos que estudió, una conversación que comenzó con un tono positivo mantuvo un tono positivo; una conversación que comenzó de manera negativa tendía a seguir siendo negativa. Por lo tanto,

estos hallazgos ofrecen evidencia de que incluso en las relaciones en curso, establecer un tono positivo para una negociación puede mejorar el tenor emocional de toda la discusión.

La investigación de Gottman también subraya el enfoque de *Más allá de la razón* en las preocupaciones centrales y no en las emociones. La complejidad del paradigma de investigación de Gottman es casi tan impresionante como sus resultados. Con el fin de tener una buena idea de lo que cada cónyuge está experimentando, extrae una increíble cantidad de datos, desde la expresión facial hasta la presión arterial, el nivel de sudor y el lenguaje corporal. Los datos que recopila son analizados por sofisticadas matemáticas y tecnología informática. En una negociación, sería extremadamente difícil centrarse en las cuestiones sustantivas y de procedimiento y, al mismo tiempo, observar todos los puntos de datos que registra.

Investigaciones adicionales sobre el poder del reconocimiento provienen del Instituto de HeartMath. Sus estudios revelan que un estado sostenido de reconocimiento se asocia con una mejor capacidad cognitiva y rendimiento. Han observado que la coherencia fisiológica, un patrón de mayor sincronización entre el corazón, el cerebro y los sistemas fisiológicos relacionales, rara vez ocurre durante períodos sostenidos de tiempo. Descubrieron que una excepción ocurre cuando una persona se encuentra en un estado de reconocimiento sincero. Como resultado, se reducen los síntomas de ansiedad y estrés, se mejora el rendimiento cognitivo y se disminuye el cortisol. (Véase R. McCraty y D. Childre, “The Grateful Heart: The Psychophysiology of Appreciation”, en R. A. Emmons y M. E. McCullough, eds., *The Psychology of Gratitude*, Nueva York: Oxford University Press, 2004, pp. 230-55.)

Tres elementos para expresar reconocimiento

Nuestra noción de reconocimiento está estrechamente alineada con la idea de Carl Rogers de “comprensión empática”, un proceso de escucha activa y sin juzgar las emociones, valores y puntos de vista de una persona. Rogers sugiere que escuchemos el punto de vista de

los demás como si fuera el nuestro, en esencia tratando de ver el mérito y la legitimidad de ese punto de vista. También sugiere la importancia de comunicar nuestra comprensión del punto de vista del otro, y verificar su exactitud, a través de la paráfrasis. (Véase C. Rogers, *On Becoming a Person*, Boston: Houghton Mifflin, 1961.)

Escucha los metamensajes

La observación de que tenemos emociones acerca de las menciones se remonta al menos hasta 1964, cuando Tomkins y McCarter discutieron el “afecto-sobre-el-afecto” (ver “¿Dónde están los principales afectos? Algunas pruebas de una teoría”, *Habilidades motoras de percepción*, 18, 119-58). Para información práctica sobre los meta-mensajes, remitimos al lector al capítulo 5 del excelente libro *Messages: The Communication Skills Book* (M. McKay, M. Davis y P. Fanning, Oakland, CA: New Harbinger Publications, 1995).

Pruebe el ejercicio de inversión de roles

El ejercicio de inversión de roles es un proceso para ponerse en los zapatos del otro negociador, lo que nos ayuda a superar el “error fundamental de atribución” (un término acuñado por el psicólogo de Stanford Lee Ross). El error fundamental de atribución sugiere que cuando juzgamos a alguien, tendemos a sobrepensar el “tipo de” persona que es y subestimar las presiones sociales que afectan a una persona. En consecuencia, corremos el riesgo de cometer errores al explicar la causa del comportamiento de la persona. Podemos pensar que el comportamiento grosero del otro negociador es producto de su carácter grosero, cuando en realidad es un individuo típicamente temperamental que desafortunadamente se metió en una gran pelea esta mañana con su esposa. (Para más detalles sobre el error fundamental de atribución, véase L. Ross, “The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process”, en L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10, Nueva York: Academic Press, 1977.)

4 CONSTRUYE ASOCIACIÓN: CONVIERTE A UN ADVERSARIO EN UN COLEGA

En psicología social, Baumeister y Leary revisaron la investigación sobre la “necesidad de pertenecer” (R. Baumeister y M. Leary, “La necesidad de pertenecer: el deseo de los vínculos interpersonales como motivación humana fundamental”, en *Psychological Bulletin*, 1995, 117[3], 497-529). Sobre la base de su extensa revisión de la literatura científica, concluyen que:

- existe un motivo fundamental para vincularse;
- las personas se unen incluso sin ventajas materiales;
- las emociones negativas fuertes se correlacionan con la ruptura de vínculos;
- los vínculos estables producen emociones positivas y sustancias químicas similares al opio en el cerebro; y
- las personas sin vínculos estables tienden a sufrir niveles más altos de enfermedades mentales y físicas y son más propensas a problemas de comportamiento que van desde accidentes de tráfico hasta suicidio.

En neurociencia, la evidencia revela un vínculo entre los vínculos rotos y las emociones negativas. Naomi Eisenberger y sus colegas han demostrado que el dolor del rechazo social se registra en la misma parte del cerebro que el dolor físico (es decir, en la corteza cingulada anterior). El estudio sugiere que “el dolor social es análogo en su función neurocognitiva al dolor físico, alertándonos cuando hemos sufrido una lesión en nuestras conexiones sociales, lo que permite tomar medidas restaurativas”. (N. Eisenberger, M. Lieberman y K. Williams, “¿Duele el rechazo? Un estudio de resonancia magnética funcional de la exclusión social”, *Science*, vol. 302, 10 de octubre de 2003.)

Conexión estructural

El favoritismo hacia “nuestro propio grupo” se crea incluso en las condiciones más mínimas. En un estudio, se les dijo a los participantes que habían sido asignados aleatoriamente a un grupo. Incluso se les mostró el boleto de lotería que determinaba a qué grupo pertenecen. A pesar de la clasificación sin sentido de los participantes, mostraron preferencia por los miembros de su propio grupo. (Vease A. Locksley, V. Ortiz y C. Hepburn, 1980, “Categorización social y comportamiento discriminatorio: extinción del efecto mínimo de discriminación intergrupala”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 [5], 773-83. Véase también M. Billig y H. Tajfel, 1973, “Social Categorization and Similarity in Intergroup Behavior”, *European Journal of Social Psychology*, 3 [1] 27-52.)

Tajfel ha desarrollado aún más la noción de “teoría de la identidad social”, sugiriendo que las personas en un grupo buscan aumentar su autoestima diferenciando positivamente su grupo de un grupo de comparación en una dimensión valorada. La identidad de las personas queda envuelta en su pertenencia al grupo. (Véase H. Tajfel y J. C. Turner, “La teoría de la identidad social del comportamiento intergrupala”, en S. Worchel y W. G. Austin, eds., *Psicología de las relaciones intergrupales*, Chicago: Nelson-Hall, 1986.)

Kurt Lewin, un pionero de la psicología social, realizó un estudio que ilustra el poder de las conexiones estructurales (“Group Decision and Social Change”, en T. M. Newcomb y E. L. Hartley, eds., *Readings in Social Psychology*, Nueva York: Henry Holt, 1947). Uno de sus estudios clásicos, realizado durante la Segunda Guerra Mundial, investigó los factores que persuadieron a las amas de casa a servir carne intestinal. En una condición, las amas de casa asistieron a una conferencia sobre los tiempos de guerra y los beneficios para la salud de servir la carne. Después, solo el 3 por ciento de las amas de casa informaron que lo servían. En una segunda condición, se invitó a un grupo diferente de mujeres a una discusión sobre si se podía inducir a “amas de casa como ellas” a servir carne intestinal. Después, casi un tercio de los participantes sirvieron la carne. La conexión estructural de ser “amas de casa” y

ofrecer apoyo a “amas de casa como ellas” aparentemente impulsó su disposición a servir la carne.

Conexión personal

Construir conexiones personales requiere trabajo. Nos sentimos más cerca, luego más distantes, luego más cerca de nuevo. Es difícil mantener una distancia emocional óptima, como lo ejemplifica el ejemplo del puercoespín del capítulo cuatro, que derivamos de una fábula escrita por Arthur Schopenhauer en *Parerga and Paralipomena: Short Philosophical Essays*, 4th ed., vol. ii 396 (Oxford: Clarendon Press, 1974). Véase la investigación de Baxter para aprender más sobre esta tensión entre ser abierto y cerrado (por ejemplo, véase L. Baxter, “Una perspectiva dialéctica sobre las estrategias de comunicación en el desarrollo de las relaciones”, en S. Duck, ed., *Manual de relaciones personales: teoría, investigación e intervenciones*, Chichester, Reino Unido: Wiley, 1988, pp. 257-73).

5 RESPETA LA AUTONOMÍA: EXPANDE LA TUYA (Y NO TE INMISCUYAS EN LA DE ELLOS)

¿Qué es la autonomía?

Para obtener más información sobre la investigación y la teoría de la autonomía, consulte el trabajo de Edward Deci (*The Psychology of Self-Determination*, Lexington, MA: Lexington Books, 1980). Sugiere que la “voluntad” es nuestra capacidad de elegir cómo satisfacer nuestras necesidades. La autodeterminación (o “autonomía” en el lenguaje de *Más allá de la razón*) implica utilizar esa voluntad.

Expande tu autonomía

Las investigaciones revelan que a veces subestimamos el grado de autonomía que tenemos. Cuando fallamos repetidamente en una tarea, podemos quedarnos emocionalmente paralizados y pasivos. Los experimentos demuestran que las personas se deprimen cuando sienten que no tienen control sobre su destino (M. Seligman, *Helplessness: On Depression*,

Development, and Death, 2 ed., San Francisco: W. H. Freeman, 1991). En otras palabras, carecen de un sentido de autonomía sobre sus vidas.

La “indefensión aprendida” ocurre cuando aceptamos condiciones de vida miserables a pesar de tener autonomía para mejorar nuestra situación. Aprendemos a ser indefensos. La indefensión aprendida se observó por primera vez en experimentos en los que los animales fueron electrocutados y enjaezados para evitar que escaparan. Cuando se les suelta el arnés y se les da la oportunidad de evitar el choque, muchos aceptaban pasivamente el choque (M. Seligman y G. Beagley, 1975, “Learned Helplessness in the Rat”, *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 88 [2], 534-41).

Albert Bandura aborda el tema de la autonomía desde una perspectiva relacionada. Su investigación sobre la “autoeficacia” sugiere que cuanto más pensamos que podemos hacer, más podemos hacer (A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Nueva York: Freeman, 1997). La creencia de que somos competentes y capaces de realizar una tarea, ya sea un problema matemático o una negociación difícil, mejora nuestro rendimiento, motivación y compromiso con la tarea.

No afecte la autonomía de otros

Las investigaciones revelan que si alguien afecta nuestra autonomía, podemos experimentar “reactancia psicológica” (J. Brehm, *A Theory of Psychological Reactance*, Nueva York: Academic Press, 1966). Esto sucede a menudo cuando pensamos que tenemos múltiples opciones sobre cómo actuar, y luego alguien elimina o amenaza con eliminar una de esas opciones. ¡Ahora es posible que queramos participar en ese comportamiento más que antes!

Utilice el sistema de cubos I-C-N

El sistema de cangilones fue desarrollado por Mark Gordon, asesor principal del Proyecto de Negociación de Harvard. Para enfoques similares sobre cómo decidir cómo

decidir, véase *Leadership and Decision-Making* de Victor Vroom y Philip Yetton, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973; vease tambien *Power Up*, de David Bradford y Allan Cohen, Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

6 RECONOCER EL ESTATUS: RECONOCER LA ALTA POSICIÓN DONDE SE MERECE

El estatus puede mejorar nuestra estima e influencia

Varios teóricos sugieren que nos sentimos impulsados a buscar el estatus. Hace años, Alfred Adler propuso que cada uno de nosotros nace con un sentido inferior de estatus. Somos jóvenes. Nuestros padres son mayores y más sabios. Con el tiempo, la inferioridad excesiva puede convertirse en un “complejo de inferioridad”. Para superar los sentimientos de inferioridad, Adler sugirió que tenemos un “esfuerzo por la superioridad”, que impulsa nuestros pensamientos, acciones y emociones (*The Education of Children*, Chicago: Allen and Unwin, 1930).

La teoría de Adler prefiguró la investigación contemporánea sobre la emoción. Kemper ha encontrado un vínculo entre el estatus y la emoción (T. Kemper, “Social Models in the Explanation of Emotions”, en Michael Lewis y Jeannette M. Haviland-Jones, eds., *Handbook of Emotions*, 2 ed., Nueva York: The Guilford Press, 2004). Y la obra matrimonial de John Gottman demuestra la toxicidad particular de la emoción de desprecio sobre la salud de un matrimonio (ver *Por qué los matrimonios triunfan o fracasan... y cómo puedes hacer que el tuyo dure*, Nueva York: Simon & Schuster, 1995). Como señala Nico Frijda, “El desprecio consiste en la valoración de una persona como de tan bajo valor que está descalificada para entrar en la interacción social como un igual a uno mismo, mientras que al mismo tiempo percibe la presunción de esa persona como igual” (en “Emociones y acción”, en *Sentimientos y emociones: el simposio de Amsterdam*, Antony S. R. Manstead, Nico Drijda y Agneta Fischer, eds., Cambridge: University of Cambridge, 2004, pp. 167-68).

No hay necesidad de competir por el estatus

Nuestra noción de “múltiples áreas de estatus” tiene sus raíces en el trabajo de Adam Smith. Teorizó que el bienestar individual puede beneficiarse si las personas se especializan en un tema específico y luego hacer intercambios con otros que tienen diferentes especialidades. (Vease Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Londres: Methuen and Co., 1776.) En una negociación, cada persona puede beneficiarse de las áreas de especificación o experiencia particular de la otra.

Conozca los límites del estatus

Una serie de estudios ilustran el concepto que denominamos “derrame de estatus”. Por ejemplo, echa un vistazo al trabajo de Cohen y David, quienes proporcionan estudios de casos y discusiones de errores médicos que resulta de que una persona siga, sin cuestionar, las órdenes de un individuo percibido como de mayor estatus, incluso cuando las órdenes son ilógicas (M. Cohen y N. Davis, *Medication Errors: Causes and Prevention*, Philadelphia: G. F. Stickley Co., 1981).

7 ELIJA UN ROL SATISFACTORIO Y SELECCIONE LAS ACTIVIDADES DENTRO DE ÉL

Sugerimos que un rol satisfactorio no es actuar o fingir. Esto fue evidente en la negociación entre Lord Caradon y el viceministro de Relaciones Exteriores Kuznetsov sobre la Resolución 242 de la ONU. La información sobre ese ejemplo proviene de dos fuentes. Lord Caradon escribió sobre su experiencia en el fascinante libro *Resolución 242 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas: Un estudio de caso sobre la ambigüedad diplomática*, Lord Caradon, Arthur Goldberg, Mohamed El-Zayyat, y Abba Eban, Washington, D.C.: Instituto para el Estudio de la Diplomacia, Escuela de Servicio Exterior Edmund A. Walsh, Universidad de Georgetown, 1981. Los elementos de la historia también se basan en conversaciones personales entre Roger Fisher y Lord Caradon.

Nuestra noción de “papel cumplido” conecta estrechamente con el trabajo de Viktor Frankl. En su libro *El hombre en busca de sentido*, describe como, a pesar de estar en un campo de concentración en la Alemania nazi, fue capaz de encontrar sentido a su experiencia (Nueva York: Simon & Schuster, 1984). Propone que tenemos una “voluntad de sentido”, el esfuerzo por encontrar y cumplir el significado y el propósito de nuestras vidas.

Un rol gratificante también te ayuda a sentirte en el “flujo” con la tarea en la que te encuentras comprometido. Aquí nuestro pensamiento fue influenciado por Mihaly Csikszentmihalyi, quien ha investigado la experiencia del “flujo” (*Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Nueva York: Harper & Row, 1990). Afirma que el flujo es “el estado en el que las personas están tan involucradas en una actividad que nada más parece importar; la experiencia en sí es tan agradable que la gente lo hará a un gran costo, por el mero hecho de hacerlo” (página 4).

8 SOBRE LAS EMOCIONES NEGATIVAS FUERTES: OCURREN. ESTÉ PREPARADO.

Para demostrar los problemas de las emociones fuertes en una negociación, abrimos el capítulo con un ejemplo sobre Burger Brothers. Este ejemplo se basa en una situación comparable en una empresa de la lista Fortune 500 en un sector de actividad diferente. Los nombres de las personas y de la empresa, así como el contexto del ejemplo, se han cambiado para preservar la confidencialidad de las personas.

Como se describe en el capítulo 1, observar cada emoción a medida que ocurre sería difícil para un negociador. La investigación muestra, sin embargo, que las personas son bastante buenas para reconocer la expresión de emociones fuertes (véase la página 76 del libro de Ekman *Emotions Revealed*, Nueva York: Henry Holt, 2003). Debido a que las emociones negativas fuertes ofrecen un conjunto único de desafíos para un negociador, este capítulo describe un enfoque distinto para lidiar con las emociones fuertes.

Las emociones negativas fuertes pueden desviar una negociación

Daniel Shapiro utiliza el término “vértigo” para describir el estrechamiento cognitivo y el efecto emocionalmente “vertiginoso” de las emociones fuertes en la experiencia de uno. Para un capítulo de libro que aplica el concepto a la resolución de conflictos, véase D. L. Shapiro y V. Liu, “The Psychology of a Stable Peace” en M. Fitzduff y C. Stout, eds., *The Psychology of Resolving Global Conflicts: From War to Peace*, 2005.

Para obtener más información sobre el papel de las emociones negativas en sus interacciones sociales, lea el libro de Daniel Goleman *Inteligencia emocional* (citado anteriormente); en este libro, explica cómo nuestro “cerebro emocional” (el amígdala) puede anular nuestro “cerebro pensante” (el neocórtex).

Tenga listo un plan de emergencia antes de que surjan las emociones negativas

Recientemente, Joseph LeDoux hizo un descubrimiento histórico sobre la neuropsicología de la emoción (ver *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, Londres: Weidenfeld & Nicholson, 1998). Cuando la información ingresa a su cerebro a través de sus ojos y oídos, no siempre viaja primero a su “cerebro pensante”. La información es primero “clasificada” por una parte del cerebro llamada tálamo. Si el tálamo reconoce información emocional, por ejemplo, si su seguridad física inmediata está en peligro, inmediatamente le indica a su cerebro emocional. Como resultado, comienzas a reaccionar emocionalmente antes de tener tiempo de deliberar sobre tu situación. Automáticamente saltas hacia un lugar seguro si ves una serpiente enroscada y lista para morderte. Sin embargo, cuando la información va primero a tu cerebro emocional, puedes terminar diciendo o haciendo algo de lo que luego te arrepientas.

Cuando las emociones son fuertes, a menudo hay un periodo durante el cual la emoción todavía nos afecta a pesar de que el problema se ha controlado. Después de ver una serpiente y saltar hacia atrás, es posible que aún te sientas ansioso durante una o dos horas.

Después de tener una discusión con un miembro de la familia, es posible que te sientas molesto incluso después de haber resuelto el conflicto.

Una emoción fuerte y su efecto residual dificultan nuestra capacidad de acceder a información que contradice los pensamientos, sentimientos y tendencias de acción relacionados con la emoción. Al disolverse el efecto residual, nos volvemos más capaces de ver nuestra situación bajo una nueva luz. Por lo tanto, sugerimos técnicas relajantes o un descanso si las emociones se calientan.

Tranquilízate a ti mismo y a los demás

Para obtener información bien investigada sobre un enfoque de relajación de mente/cuerpo, lea el trabajo de Herbert Benson. Comience con su libro clásico, *The Relaxation Response* (H. Benson con M. Klipper, HarperCollins: Nueva York, 2000).

Conozca su propósito

Una gran cantidad de investigaciones revelan las limitaciones de la ventilación. Para más información, les remitimos al libro de Eileen Kennedy-Moore y Jeanne C. Watson, *Expresando Emoción: Mitos, Realidades y Estrategias Terapéuticas* (Nueva York: Guilford Press, 1999) y al libro de Carol Tavris *Ira: La Emoción Incomprendida* (Nueva York: Simon & Schuster, 1989).

Las emociones negativas fuertes a menudo estallan cuando nos enfrentamos a una conversación difícil. Mientras escribíamos *Más allá de la razón*, tuvimos la suerte de recibir información de colegas que escribieron *Conversaciones difíciles: cómo discutir lo que más importa* (Douglas Stone, Bruce Patton y Sheila Heen, Nueva York: Viking, 2000). Su libro ofrece consejos para manejar tres capas en una conversación difícil: el contenido, los sentimientos y los problemas relacionados con la identidad.

APÉNDICE

Aquí hay una muestra de los muchos recursos disponibles para aprender más sobre la negociación. Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton describen los pasos de la negociación basada en intereses en *Getting to YES: Negotiating Agreement without Giving In* (Nueva York: Penguin, 1991). Bruce Patton describe los “Siete Elementos de la Negociación” en un capítulo llamado “Negociación”, en *The Handbook of Dispute Resolution*, M. L. Moffitt y R. C. Bordone, eds. (San Francisco: Jossey-Bass, 2005). Leigh L. Thompson ofrece una visión general de la investigación sobre la negociación en *The Mind and Heart of the Negotiator* (3 ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005). Max Bazerman y Margaret Neale descubren los errores comunes que cometen los negociadores y proporciona consejos prescriptivos para evitar tales errores (véase *Negotiating Rationally*, Nueva York: Free Press, 1993).

Para las negociaciones que involucran agentes, como las que a menudo ocurren en el derecho y los negocios, Robert Mnookin, Scott Pepper y Andrew Tulumello ofrecen un marco de negociación de las “tres tensiones” que ocurren en una negociación: entre el principal y el agente, la empatía y la afirmación, y la creación y distribución de valor (ver *Más allá de ganar: Negociar para crear valor en Acuerdos y Disputas*, Cambridge, MA: Belknap Press de Harvard University Press, 2000). Deborah Kolb examina la negociación a través de una lente de género (véase su libro escrito conjuntamente con Judith Williams, *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003). Lax y Sebenius desarrollan la teoría y el asesoramiento de la negociación en *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain* (D. Lax y J. Sebenius, Nueva York: Free Press, 1986). Si desea aprender sobre la construcción de consejo, consulte el *Manual de construcción de consenso: una guía completa para llegar a un acuerdo* (L. Susskind, S. McKernan y J. Thomas-Larmer, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999). Para un enfoque analítico para la negociación, lea *Negotiation Analysis:*

The Science and Art of Collaborative Decision Making (Howard Raiffa con John Richardson y David Metcalfe, Cambridge, MA: Belknap Press, 2003). Para una revisión reciente de la literatura sobre negociación, lea “Negociación” (M. H. Bazerman, J. R. Curhan, D. A. Moore y K. L. Valley, 2000, *Annual Review of Psychology*, 51, 279-314).

Para una visión general de la resolución de conflictos, véase *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, Morton Deutsch y Peter Coleman, eds. (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). Para un examen de múltiples formas de resolución de disputas, pruebe *Resolución de disputas: más allá del modelo adversarial* (Carrie J. Menkel-Meadow, Lela Porter Love, Andrea Kupfer Schneider y Jean R. Sternlight, Aspen, CO: Aspen Publishing, 2004). Un libro de texto de negociación ampliamente utilizado es *Essentials of Negotiation* (Roy J. Lewicki, Bruce Barry, David M. Saunders y John W. Minton, 3 ed. Nueva York: McGraw-Hill, 2003).

Agradecimientos

Trabajar en este libro día a día ha sido una aventura de compañerismo. Nuestros colegas del Proyecto de Negociación de Harvard han sido indispensables. Bruce Patton, Sheila Heen y Doug Stone pasaron horas hablando con nosotros, desafiando nuestras ideas y aplicando sus experiencias al escribir *Conversaciones difíciles: cómo discutir lo que más importa*.

Linda Kluz, asistente administrativa en el Proyecto de Negociación de Harvard, dedicó horas interminables para ayudar a que este proyecto avanzara y para asegurarse de que todos nos mantuviéramos cuerdos a medida que se acercaban los plazos de escritura.

Nos sentimos privilegiados de tener un hogar profesional en el Programa de Negociación con sede en la Facultad de Derecho de Harvard (PON). Bob Mnookin, profesor de derecho en la Facultad de Derecho de Harvard y presidente de PON, ha adoptado la filosofía de vanguardia de PON apoyando iniciativas como la nuestra. Ha ofrecido ideas útiles y ha sido fundamental en la promoción de nuestro curso en la Facultad de Derecho de Harvard, “Negociación: Lidando con las emociones”. Gracias, Bob. Y gracias, decana Elena Kagan, por el apoyo de la Facultad de Derecho de Harvard a nuestro trabajo sobre la dimensión emocional de la negociación.

Nuestros otros colegas y amigos de PON han ofrecido ideas y puntos de vista útiles. Deseamos agradecer (en orden alfabético): Max Bazerman, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, quien desafió nuestro pensamiento desde el principio y nos ayudó a clarificar nuestro marco; Eric Berger, de la Escuela de Gobierno Kennedy, que paso horas explorando ideas con nosotros; Bob Bordone, profesor de derecho en la Facultad de Derecho de Harvard (y extraordinario conferenciante), que ha sido una fuente diaria de aliento, inspiración y amistad, Bill Breslin, ex editor del *Negotiation Journal*; Sara Cobb, con quien tenemos una gran deuda de gratitud por apoyar este proyecto desde sus inicios durante su

mandato como directora ejecutiva de PON; Jared Curhan, profesor asistente de la Sloan School of Management del MIT, por su colegialidad e investigación innovadora sobre el “valor subjetivo”; y Ehud Eiran, experto en política israelí con quien consultamos sobre el ejemplo de Camp David en el Capítulo Uno.

Otros colegas de PON a los que queremos agradecer incluyen a Susan Hackley, directora general de PON, quien ha sido una fuente diario de inspiración y sabiduría; James Kerwin, director asistente de PON, por las muchas sesiones útiles de lluvia de ideas; Astrid Kleinhanns, ex becaria de PON; Tom Kochan, profesor del MIT Sloan; Debbie Kolb, profesora del Simmons College, cuyo trabajo sobre la negociación influyó en nuestro pensamiento; Melissa Manwaring, directora de desarrollo de currículo en PON, por su aporte creativo y colaboración; Howard Raiffa, profesor emérito de Harvard, con gratitud a un pionero de la negociación; Mary Rowe, defensora del pueblo del MIT y profesora adjunta de negociación, que ha estado enseñando a los estudiantes del MIT Sloan sobre inteligencia emocional desde mucho antes de que se acuñara el término; Bob McKersie, profesor emérito del MIT Sloan, en cuya experiencia nos basamos para ver el ejemplo de la gestión laboral en *Más allá de la razón*; y Jeswald Salacuse, profesor de la Escuela Fletcher de Derecho y Diplomacia de la Universidad de Tufts, por nuestras conversaciones a la hora del almuerzo sobre cómo enseñar la dimensión interpersonal de la negociación.

Otros profesores de PON a los que nos gustaría agradecer incluyen a Frank Sander, profesor de la Facultad de Derecho de Harvard, por sus preguntas penetrantes que agita nuestro pensamiento; Jim Sebenius, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, cuyas ideas sobre la secuencia de la negociación influyeron en la forma en que abordamos el Capítulo Nueve sobre la preparación; Larry Susskind, profesor del MIT, por su apoyo y sus ideas sobre la negociación; Liz Tippet, cuyo territorio se encuentra junto a nuestras oficinas: gracias por soportar nuestras solicitudes diarias y siempre con una respuesta atenta; Mike

Wheeler, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, cuyo trabajo sobre improvisación y negociación ha inspirado nuestro pensamiento; Bill Ury, director del Proyecto de Negociación Global, quien comparte una visión similar de cómo puede marcar la diferencia en este mundo; y a Josh Weiss, director asociado del Proyecto de Negociación Global, por las innumerables veces que ha respondido a nuestras preguntas.

Un agradecimiento especial a los participantes y organizadores del Foro mensual de Resolución de Disputas de la Facultad de Derecho de Harvard, así como al personal de PON: Rob Bosso, Ed Hillis, Nancy Lawton, Ron Monteverde, Adam Motenko, Nancy Waters y Kim Wright. Mantienes PON radiante.

Los comentarios de muchos psicólogos han sido cruciales para el desarrollo de *Más allá de la razón*. El trabajo de Keith Allred, profesor asociado de la Escuela de Gobierno Kennedy y colega de la PON, contribuyó a nuestra reflexión. Susan Fiske, profesora de la Universidad de Princeton, ayudó a Dan a formular su investigación empírica sobre el papel de las emociones en la negociación. Kimberlyn Leary, directora de psicología en el Hospital de Cambridge/Facultad de Medicina de Harvard y colega en PON, tiene un maravilloso sentido de cómo “funciona” la vida emocional de las personas y aplicó su rigurosa visión psicoanalítica a sus comentarios. Phil Levendusky, director de psicología del Hospital McLean y de la Facultad de Medicina de Harvard, es un negociador nato y ofreció sus sugerencias a través de la lente de la psicología cognitivo-conductual. Steve Nisenbaum, psicólogo principal del Hospital General de Massachusetts y miembro de la facultad de la Escuela de Medicina de Harvard, es una leyenda de Massachusetts como mediador; compartió con nosotros su pensamiento riguroso y la calidez de su amistad. Bruce Shackleton, también en la facultad de la Escuela de Medicina de Harvard, proporcionó una gran cantidad de ideas sobre el papel de las emociones en la negociación.

Además, pocas personas en el mundo podrían ofrecer el tipo de retroalimentación dada por Hal Movius, del Instituto de Construcción de Consenso, y Rebecca Wolfe, de la Universidad de Princeton; a través de su experiencia tanto en la teoría de las emociones como en la teoría de la negociación, señalaron áreas importantes de nuestro libro que necesitaban ser revisadas o referenciadas.

Agradecemos a Howard Gardner, profesor de la Escuela de Educación de Harvard, con quien discutimos las conexiones entre sus teorías y las nuestras. Jerome Kagan, del Departamento de Psicología de Harvard, ofreció ideas sobre una definición de las emociones. Un agradecimiento especial a nuestros colegas rumanos, Ruxandra Tudose y Veronica Bogarin, especialistas en salud mental. Recordamos con cariño las conversaciones con usted y sus colegas de la Universidad Babeş Boyes, y hemos integrado muchas de sus sugerencias en este libro.

Colegas que enseñan negociación y liderazgo en el sector público y privado revisaron los borradores. Los colegas de larga data Ueli Egger y Frits Philips aportaron valiosas aportaciones basadas en sus años de experiencia como consultores de negociación de primer nivel en Europa. Mark Gordon, socio de Vantage Partners (una firma de consultoría de negociación), ha estado disponible en cualquier momento para recibir comentarios, incluso en medio de su apretada agenda de viajes, y amablemente nos prestó el concepto del “Sistema de Cubos” que describimos en el Capítulo Cinco. John Richardson, un colega de larga data en el Proyecto de Negociación de Harvard, nunca dejó de proporcionar una nueva visión sobre nuestras ideas e iluminar las suposiciones no declaradas. Tom Schaub de CMPartners revisó cuidadosamente un borrador de este libro a la luz de sus años de consultoría en resolución de conflictos y nos ayudó a solidificar algunos de los términos; y Jim Tull aportó sus años de experiencia internacional como consultor de negociación. Wayne Davis nos ayudó a localizar información sobre nuestro ejemplo relacionado con la Resolución 242 de las Naciones

Unidas. El siempre perspicaz Marty Linsky, de la Escuela de Gobierno Kennedy de Harvard, leyó borradores del manuscrito y ofreció consejos sobre cómo podríamos aclarar nuestras ideas.

Durante los últimos años, hemos impartido un curso en la Facultad de Derecho de Harvard basado en la evolución de los conceptos de este libro. Esperamos que nuestros estudiantes aprendan casi tanto de nosotros como nosotros lo hicimos de ellos. También agradecemos los comentarios de los estudiantes y asistentes de enseñanza involucrados en los cursos de negociación de Dan en la Escuela de Administración Sloan del Instituto de Tecnología de Massachusetts.

Nos maravillamos de la dedicación y el talento intelectual de nuestros estudiantes asistentes de investigación. Además de sus pesadas cargas de trabajo en Harvard, de alguna manera logrando dedicar hora tras hora de tiempo y entusiasmo a nuestro proyecto, trabajando mucho más allá de la llamada del deber. Gracias Maria Anzorreguy, David Baharvar, Shana Becker, Brooke Clayton, Susie Goodman, Emily Howard, Audrey Lee, Joe Nuccio, Catherine O’Gorman, Hansel Pham, Zoe Segal-Reichlin, Emma Waring, y Hanna Weiss.

Hubo muchos otros que ayudaron con el desarrollo de este libro. Aprendimos de Michael Cohen de la Facultad de Medicina de Harvard, Marjorie Corman Aaron de la Facultad de Derecho de la Universidad de Cincinnati, Jeff Francois de la Escuela de Gobierno Kennedy, Clark Freshman de la Universidad de Miami, Clare King de la Universidad Johns Hopkins, Rajesh Kumar de la Escuela de Negocios Aarhus en Dinamarca, Liz Lorant en el Open Society Institute, Michael Moffitt, de la Facultad de Derecho de la Universidad de Oregon, Michele Williams, del MIT Sloan, y Craig Zelizer, de la Alianza para la Transformación de Conflictos. Mospay Kennedy ayudó a hacer una lluvia de ideas sobre los títulos del libro. Tim Gearan proporcionó la música de los lunes por la noche durante la cual

se escribieron partes de este libro. Un cliente anónimo de Lobel, Novins & Lamont ayudó a apoyar nuestro trabajo con la esperanza de que pueda contribuir a la resolución pacífica de disputas.

Estamos particularmente en deuda con Jamil Mahuad, ex presidente de Ecuador, por contribuir con el capítulo final de este libro.

Shannon Quinn, ex directora del *Negotiation Journal* y editora indispensable de este libro, trabajó estrechamente con nosotros para refinar el texto y suavizar el lenguaje. Su orientación y desarrollo del libro pueden haberse traducido en más trabajo para los autores, pero confiamos menos en el lector. Nuestros editores de Viking Penguin marcaron casi todas las páginas para que este texto fuera más fácil de leer. Rick Kot, Jane von Mehren y Alessandra Lusardi aportaron sus mentes agudas y sus cuidadosas ediciones a nuestro libro. Ha sido un placer trabajar con ellos. Y nuestros agentes, Andrew Wylie y Sarah Chalfant, nos mantuvieron en buenas manos para que pudiéramos concentrarnos en escribir este libro.

Nos sentimos bendecidos por el apoyo de nuestras familias que se unieron a nosotros en espíritu y entusiasmo en este viaje de escritura de libros. Elizabeth Sealey aportó su experiencia en los negocios. Susan Dole compartía su conocimiento de las disputas obrero-patronales. Susan y Ron Shapiro leyeron borrador tras borrador, ofrecieron comentarios y siguen siendo dos de los padres más dedicados y amorosos que una persona podría conocer.

Ningún reconocimiento puede hacer justicia a la deuda que tenemos con nuestras esposas, Carrie Fisher y Mia Shapiro. Escribir un libro práctico sobre las emociones no es solo un ejercicio intelectual. Es una experiencia vivida. A medida que desarrollamos ideas prescriptivas, a menudo las probábamos cuando negociamos con nuestros cónyuges. Aprendimos mucho y estamos agradecidos por su paciencia y apoyo.

-Roger y Dan

Cambridge, Massachusetts

Tabla de Contenido Analítica

Introducción

I EL PANORAMA GENERAL

1 Las emociones son poderosas, siempre están presentes, y son difíciles de manejar

¿Qué es una emoción?

Las emociones pueden ser obstáculos para la negociación

Pueden desviar la atención de los asuntos sustantivos.

Pueden dañar una relación.

Pueden ser utilizados para explorarte.

Las emociones pueden ser un gran activo

Las emociones positivas pueden facilitar la satisfacción de intereses sustantivos.

Las emociones positivas pueden mejorar una relación.

Las emociones positivas no tienen por qué aumentar el riesgo de ser usado.

Lidiar con las emociones: Tres enfoques que no funcionan

¿Dejar de tener emociones? No puedes.

¿Ignorar las emociones? No funcionara.

Las emociones afectan tu cuerpo.

Las emociones afectan tu pensamiento.

Las emociones afectan tu comportamiento.

¿Lidiar directamente con las emociones? Una tarea complicada.

Una alternativa: Concéntrate en las preocupaciones centrales

2 Aborda la preocupación, no la emoción

Cinco preocupaciones centrales estimulan muchas emociones

Utilice las preocupaciones centrales como una lente y como una palanca

Como una lente para ver una situación con mayor claridad y diagnosticarla

Prepárese para su negociación.

Llevar a cabo la negociación.

Revisando su negociación.

Como palanca para ayudar a mejorar una situación

Resumen

II TOMA LA INICIATIVA

3 Expresar reconocimiento:

Encontrar mérito en lo que los demás piensan, sienten o hacen, y demuéstalo

Reconocimiento: Una preocupación central y una acción polivalente

Obstáculos para sentirse apreciado

Tres elementos para expresar reconocimiento

Comprender su punto de vista

Escuchar la “musica” así como las palabras.

Presta atención a los metamensajes.

Encuentre mérito en lo que la otra persona piensa, siente o hace

Cuando vea un conflicto, encuentre mérito en su razonamiento.

Cuando estés en desacuerdo con los demás, trata de actuar como un mediador.

Comunica tu comprensión

Reflexiona sobre lo que escuchas.

Sugiera lo molesto que podría estar si le sucediera a usted.

Reconocer no significa ceder

Prepararse para reconocer a los demás

Decida a quién quiere reconocer

Pruebe el ejercicio de inversión de roles

Prepare una lista de “buenas preguntas” para conocer la perspectiva de otra persona

Ayude a los demás a reconocerte

Ayude a los demás a entender su punto de vista

Proponga una cantidad específica de tiempo para que lo escuchen.

Adapta tu mensaje para que sea escuchado.

Ayude a los demás a encontrar mérito en lo que usted piensa, siente o hace

Pídale a la otra persona que encuentre mérito en su punto de vista.

Recurra a una metáfora que resuene con ellos.

Ayude a otros a escuchar su mensaje

Tenga sólo unos pocos puntos importantes.

Preguntales qué te oyen decir.

La importancia de la autovaloración

Resumen

4 Construir asociación:

Convertir a un adversario en un colega

El poder de la asociación

Con demasiada frecuencia, pasamos por alto las oportunidades de construir una asociación

Mejorar su conexión estructural

Encontrar vínculos con otros

Construir nuevos vínculos como colegas

Desde el principio, trate al otro como a un colega.

Ponte en deuda con el otro.

Planificar actividades conjuntas.

Excluir con cuidado.

Reducir la distancia personal

Conectar a nivel personal

Reúnase en persona en lugar de por teléfono, computadora o correo electrónico.

Habla sobre las cosas que te importan.

Considera la posibilidad de dar espacio para acercarte.

Mantén en contacto.

Facilitar la creación de una conexión personal

Celebra reuniones privadas y no oficiales.

Remodelar la imagen pública del conflicto.

Organizar subcomités para que se centren en temas específicos.

Protégete de ser manipulado por la asociación

Revisa una propuesta con tu cabeza

Revisa también con tus instintos

Resumen

5 Respeta la autonomía

Expande la tuya (y no afectes la de ellos)

Obstáculos para usar la autonomía sabiamente

Limitamos indebidamente nuestra propia autonomía

Afectamos la autonomía de otros

Expande tu autonomía

Haz una recomendación

Inventa opciones antes de decidir

Realiza una lluvia de ideas conjunta

Advertencia: Una gran autonomía puede ser abrumadora

No afectes la autonomía de otros

Siempre consulta antes de decidir

Invita a las partes interesadas “invisibles” a dar su opinión

Consulta con las partes interesadas.

Informar a las partes interesadas.

Un ejemplo: el impacto de una fusión en los empleados.

Para establecer pautas de toma de decisiones, utilice el sistema de cubos I-C-N

Cubo 1: Informar.

Cubo 2: Consulte, luego decida.

Cubo 3: Negociar un acuerdo conjunto.

De vuelta a Chicago: Qué hacer cuando la autonomía se ve afectada

En el momento

En retrospectiva

Resumen

6 Reconocer el estatus:

Reconocer la alta posición donde se merezca

El estatus puede aumentar nuestra estima e influencia

No hay necesidad de competir por el estatus

Estatus social: Tratar a cada negociador con respeto

Tomar conciencia del estatus social

Se cortés con todos

Estatus particular: Reconocer la alta posición de cada persona donde sea que se merezca

Busque las áreas de estatus particular de cada persona

¿Alguno de ustedes es un experto en temas sustantivos?

¿Alguno de ustedes es un experto en el proceso de negociación?

Reconozca el alto estatus de otros, luego el suyo

Disfrute de sus áreas de estatus

Conozca los límites del estatus

De paso a las opiniones donde se lo merezcan

Tenga cuidado con el desbordamiento de estatus

Recuerde: El estatus siempre se puede aumentar o disminuir

De regreso al hospital

Consejos para la enferma

Consejos para el médico

Consejos para los administradores de hospitales

Resumen

7 Elija un rol de cumplimiento

y seleccione las actividades que contiene

Un rol satisfactorio tiene tres cualidades clave

Haz que tus roles convencionales sean más satisfactorios

Hazte consciente de tus roles convencionales

Modela tu rol, para incluir actividades satisfactorias

Cada rol tiene una etiqueta de trabajo y un conjunto de actividades.

Amplíe su función para incluir actividades significativas.

Redefina las actividades de su rol.

Aprecia los roles convencionales que otros quieren desempeñar

Tienes el poder de elegir tus roles temporales

Toma conciencia de los roles temporales que desempeñas automáticamente

Adopta un rol temporal que fomente la colaboración

Reconocer los roles temporales que desempeñan los demás

Sugerir un rol temporal para ellos

Una advertencia: Los roles no son solo “problema de ellos”

Revisando la evaluación del desempeño

Rol

Rol convencional.

Roles temporales.

Agradecimiento

Asociación

Autonomía

Estatus

Resumen

III ALGUNOS CONSEJOS ADICIONALES

8 En las emociones negativas fuertes:

Estas ocurren. Esté preparado.

Un ejemplo de ello

Las emociones negativas fuertes pueden desviar una negociación

Comprueba la temperatura emocional actual

Toma tu propia temperatura emocional

Evalúe la temperatura emocional de otros

Ten preparado un plan de emergencia antes de que surjan las emociones negativas

Tranquilízate: Enfría tu temperatura emocional

Calme a los demás: Calma las emociones fuertes de otros

Aprecia las preocupaciones de otros.

Tomate un descanso.

Cambia los jugadores o el lugar.

Diagnostique los posibles desencadenantes de las emociones fuertes

Considere las preocupaciones centrales como posibles desencadenantes

Haga preguntas para verificar sus suposiciones

Antes de reaccionar emocionalmente, formule su propósito

Propósito 1: Desahogarse las emociones

Desahogarse puede empeorar una mala situación.

Concéntrate en comprender, no en culpar.

Si te desahogas, ten cuidado de no justificar más tu ira.

Mantente en el tema.

Desahógate con un tercero, no con la persona que desencadenó tus emociones.

Desahógate hacia el otro lado.

Escríbele una carta a la persona que desencadenó tu ira, pero no la envíes.

Propósito 2: Educar a otra persona sobre el impacto de su comportamiento en ti

Propósito 3: Influir en la otra persona

Propósito 4: Mejorar la relación

Consejos para Burger Brothers y los Super Sox

Consejos para Bill, el negociador de Burger Brothers

Crear un plan de emergencia para emociones fuertes.

Diagnóstico de las posibles causas de las emociones fuertes.

Preparando su propósito para expresar emociones fuertes.

Enfriando su temperatura emocional.

Consejos para Sandra, copropietaria de los Super Sox

Crear un plan de emergencia para emociones fuertes.

Usar el plan de emergencia.

Formulación de un propósito.

Resumen

9 Sobre estar preparado

Prepárese sobre el proceso, la sustancia y la emoción

Prepárese antes de cada negociación

En el proceso, desarrollar una secuencia sugerida de eventos

En sustancia, obtener una perspectiva sobre los siete elementos de la negociación

Sobre las emociones, considerar las preocupaciones centrales y la fisiología

Utilice las preocupaciones principales como una lente y una palanca.

Como una lente para entender.

Como palanca para mejorar la situación.

Visualiza el éxito.

Mantén tu fisiología bajo control.

Usa técnicas de relajación para calmar tus nervios.

Prepara un botiquín de primeros auxilios emocionales.

Revisa tu estado de ánimo.

Revisa después de cada negociación

Determine WW y DD: qué funcionó bien y qué hacer de manera diferente

Concéntrese en las emociones, el proceso y la sustancia

Lleve un diario de las lecciones aprendidas

Resumen

10 Sobre el uso de estas ideas en el “mundo real”:

Un relato personal de Jamil Mahuad,

ex presidente de Ecuador

La tormenta perfecta

La situación actual**El reto: Contra viento y marea****Prepararse para la paz****Elementos clave para construir una relación afectiva**

Reconocimiento: Muestre su comprensión de sus méritos y dificultades

Asociación: Encuentre algunos puntos en común

Estatus: “Reconocer su antigüedad”

Autonomía: “No le diga a los demás lo que tiene que hacer

Rol: “Nosotros” significa “nosotros” para ambas partes

Preocupaciones centrales como un paquete

El acuerdo**Una reflexión final****IV CONCLUSIÓN****V ASUNTO FINAL****Siete elementos de la negociación****Glosario****Obras consultadas****Agradecimientos****Tabla analítica de contenidos**

¹ Como estrategia general de negociación, es más probable que las emociones positivas fomenten la relación y la colaboración que las negativas. Sin embargo, tácticamente, incluso la emoción negativa de la ira puede permitir que dos personas aclaren el aire y vuelvan a estar juntas. Y, sin duda, a veces los sentimientos negativos, como el dolor, pueden unir a las personas y compartir el dolor.

² En este libro, a veces usamos la tercera persona del plural (ellos, ellas o su) donde la gramática estricta sugeriría usar un singular, como él o ella. Otras opciones parecen conducir a algún tipo de estereotipo o lenguaje distractor.

³ Las preocupaciones centrales pueden ser los deseos humanos universales. Sin embargo, las tácticas para satisfacer cada preocupación suelen ser culturalmente específicas. En una cultura colectivista, por ejemplo, podría verse como un insulto que un colega más joven se reúna con un colega mayor y sugerir que se dirijan el uno al otro por su nombre de pila. No mencionaremos variaciones culturales a lo largo del libro, pero queremos que el lector tenga en cuenta que algunos de los consejos tácticos pueden necesitar ser adaptados culturalmente.

⁴ Por ejemplo, vea la página 217 para ver una fotografía del Presidente Jamil Mahuad de Ecuador y el Presidente Alberto Fujimori de Perú mientras trabajan codo a codo para lidiar con una disputa fronteriza internacional.

⁵ Para obtener más información sobre la literatura sobre las emociones en la negociación, escriba a Daniel Shapiro en el Proyecto de Negociación de Harvard, Pound Hall 523, Facultad de Derecho de Harvard, Cambridge, MA 02138.

Comentario

Cuando pensamos en las negociaciones las ideas van hacia nuestro plan de ruta, nuestros objetivos, en nuestros contrincantes (la otra parte en negociación) y, por supuesto, como obtendremos un acuerdo beneficioso de nuestro lado. Es claro que sabemos que debemos mantener la calma y el respeto en medio de la negociación, pero obviamos el hecho de que somos seres humanos con emociones que no quedarán fuera del lugar de negociación.

Las emociones, positivas o negativas, estarán con nosotros en medio de la negociación y ser conscientes de esto hará una gran diferencia en nuestra preparación como negociadores; esto lo saben perfectamente Roger Fisher y Daniel Shapiro, quienes elaboran un meticuloso trabajo acerca de cómo abordar las preocupaciones fundamentales que desencadenan nuestras emociones en medio de una negociación, en lugar de lidiar directamente con ellas.

Las preocupaciones fundamentales expuestas por los autores son el reconocimiento, la asociación, la autonomía, el estatus y el rol. Cada una de estas son relevantes para todo negociador y que de alguna forma sean resueltas originará que una negociación sea lo más amena posible para ambas partes.

Es evidente que una negociación es, en esencia, estresante; sobre todo cuando el tema a negociar es de un impacto mayor en la región, como lo fue el conflicto territorial entre Ecuador y Perú, expuesto por el ex presidente de Ecuador, Jamil Mahuad. Por ende, si las emociones negativas toman el control completo de una negociación es más que probable que una situación como la de Ecuador y Perú hubiera terminado en una guerra militar entre ambas naciones. Por lo anterior, libros como “Más allá de la razón” nos brinda una guía como negociadores que tendremos que buscar las mejores opciones para lograr una negociación sin emociones negativas tomando el control.

El reconocimiento forma parte de una de las cinco preocupaciones centrales mencionadas por los autores, este reconocimiento es importante en cada negociador porque, claramente, nadie desea ser menospreciado, o puesto por debajo, y mucho menos en una negociación.

El reconocimiento comienza con nosotros tomando la iniciativa cuando encontramos valor en lo que la otra parte piensa, hace o siente. Pero esto es algo que debemos expresarlo y muchas veces se encuentra la idea de que si hacemos esto, ocasionará que la otra parte se aproveche de nosotros y por tanto, nosotros seremos los menospreciados y utilizados. Pero comprender y reconocer el punto de vista de la otra parte, tal y como lo explican los autores, no significa necesariamente que ahora debamos aceptar todos los puntos de vista de la otra parte y dejar a un lado los nuestros. Aún podemos expresar mérito en las ideas de la otra parte sin abandonar las nuestras, por lo cual es importante ayudar a los demás a reconocernos también. ¿Pero cómo haremos esto sin presionarlos a hacerlo? Los autores enfatizan en la importancia de dar a entender lo mejor posible nuestro mensaje. Es necesario hacer uso de un tiempo determinado que facilite la comprensión de nuestros puntos de vista, esto hará una gran diferencia dado que si tardamos demasiado tiempo en exponerlos es probable que la otra persona termine desconcentrandose o pensando en sus propios asuntos, por lo cual es relevante tener unos pocos puntos importantes. Luego, podemos preguntarles qué entendieron acerca de lo que les expusimos, y en este punto podremos notar si la persona realmente entendió nuestro mensaje o terminó siendo distorsionado, si sucede esto último podremos corregir repitiendo nuestro verdadero mensaje: esto ayudará a la otra parte a comprender, y quizás encontrar mérito, nuestro mensaje. Sin embargo, lo anteriormente dicho no es una garantía de que serás apreciado, valorado o reconocido por otros, al final del día no podemos (y no debemos) obligar a alguien a valorar nuestras ideas o acciones, por lo cual es necesario tener una autovaloración de nuestro propio desempeño.

La asociación es otra preocupación fundamental que tenemos y aprender a construirla nos dará los mejores resultados en una negociación. Tal y como lo mencionan los autores, la idea de “adversarios”, “enemigos” o “contrincantes” es fuerte en una negociación, pero ¿qué tal si en lugar de ser enemigos jurados podamos ser colegas y trabajar juntos por una solución beneficiosa para ambas partes? Los autores resaltan la relevancia de mejorar la conexión estructural encontrando o construyendo vínculos los unos con los otros. Las recomendaciones son tratar como colega a la otra parte desde el principio, hacer que esa persona haga algo por ti (desde un sencillo consejo a un muy pequeño favor, nada que sea complicado de realizar), planificar sencillas y tranquilas actividades conjuntas y, dar un pequeño nivel de exclusividad a esa persona sin excluir a otros. Ahora bien, es importante reducir la distancia personal que se pueda tener, por lo tanto es relevante conectar a nivel personal y esto se puede lograr a través de reuniones presenciales, entre otros. No obstante, puede surgir ese temor de ser manipulado a través de la asociación y, evidentemente, esto es algo que podría ocurrir por lo cual es importante analizar con cabeza fría cada propuesta que se nos de y también haciendo uso de nuestros instintos cuando sintamos que algo no se ve bien para nosotros.

Sobre la autonomía, los autores explican cómo usar nuestra autonomía sabiamente sin afectar la de otros. Hacer recomendaciones, dar opciones y una lluvia de ideas conjunta nos ayudará a expandir nuestra autonomía. Para respetar la autonomía de otros, la cual es importante para cada ser humano sea negociador o no, es necesario consultar siempre antes de tomar una decisión, se debe consultar e informar y finalmente negociar un acuerdo conjunto. No podemos ir y organizar todo a nuestro favor sin contar con las partes interesadas, de la misma forma en que no debemos ser afectados y puestos en posiciones que atenten contra nuestra autonomía.

Otra preocupación fundamental es reconocer el estatus, el estatus puede aumentar nuestro valor e influencia en otros. Sin embargo, no hay necesidad de competir por el estatus,

como lamentablemente muchos suelen hacerlo. Según los autores, existe el estatus social y el estatus particular. En el estatus social (fama, reconocimiento social) es importante tratar a cada negociador con respeto tomando en cuenta su estatus socialmente visto, no obstante, debemos ser cortés con todos. Mientras que en el estatus particular, se debe reconocer la posición de cada persona, luego la de nosotros mismos. Cada persona tiene un estatus particular distinto, por lo cual es necesario buscar esas áreas de estatus; habrán expertos en distintos campos que deberán ser reconocidos como lo puede ser un experto en la mediación de conflictos, evidentemente sería alguien a quien escucharías en medio de una negociación en lugar de un médico experto en cirugía plástica, que aunque goza de un estatus particular alto no es relevante, por ejemplo, en medio de una negociación de índole territorial de naciones.

Por otro lado, los autores aconsejan conocer los límites del estatus, un abuso de este puede poner en riesgo una negociación, ya que si bien alguien puede ser el mayor experto en la resolución de conflictos no significa que todos sus puntos de vista deban ser puestos en marcha.

Por último, en la lista de las cinco preocupaciones centrales expuestas por los autores tenemos el rol. Cada persona en este mundo tiene un rol, muchas veces lo escogemos nosotros mismos y otras veces se nos da. Los autores nos hablan en su libro de roles convencionales y roles temporales, también se nos habla acerca de elegir un rol de cumplimiento y seleccionar las actividades que este rol contenga. Un rol satisfactorio según los autores tiene tres cualidades clave: tener un propósito claro, es personalmente significativo y no es una pretensión.

Podemos hacer que nuestros roles convencionales (los que tenemos dentro de una organización) sean más satisfactorios moldeándolo con actividades más significativas; si bien cada rol tiene un conjunto de actividades aún podemos ampliar su función sin mantenernos en

lo trivializado, haciendo a un lado actividades insatisfactorias que no tienen una relevancia real.

Con respecto a los roles convencionales, los autores mencionan que tenemos el poder de elegirlos. En medio de una negociación podemos adoptar un rol temporal que fomente la colaboración. También es importante reconocer el rol temporal que desempeñan otros, por ejemplo negociadores que toman un rol de persona difícil y hostil en una negociación para presionar así a un acuerdo beneficioso para él.

Hasta ahora hemos visto y analizado uno de los puntos más importantes expuestos por los autores, como lo son las preocupaciones fundamentales para todo negociador. En esa misma línea se nos brindan algunos consejos adicionales que nos ayudarán a gestionar situaciones donde por ejemplo, las emociones negativas simplemente van a ocurrir y el estar preparados marcará una gran diferencia ya que las emociones negativas, tal y como lo explican los autores, pueden desviar una negociación de su verdadero rumbo.

Para todo esto, es necesario saber en qué ambiente se encuentra la negociación y el mejor método ofrecido es midiendo la temperatura emocional: primero, se nos informa que debemos tomar nuestra propia temperatura emocional y luego evaluar la temperatura emocional de la otra parte. Lo siguiente que debemos o deberíamos hacer es tener preparado desde antes un plan de emergencia que nos ayude a tranquilizar o enfriar, en primer lugar, nuestra temperatura emocional. Después deberíamos poder ayudar a otros a calmarse tomando un pequeño descanso, cambiando el lugar o reconociendo las preocupaciones de la otra parte. Diagnosticar las posibles causas de las emociones fuertes es también una sugerencia que los autores nos hacen, podríamos entonces considerar las preocupaciones centrales como posibles motivos de aquellas emociones, también podríamos hacer preguntas para confirmar nuestras suposiciones (y al final del día, es realmente la única forma en la que podemos saber qué está ocurriendo realmente en la otra persona).

Agregando a lo anteriormente expuesto, debemos tener en cuenta que antes de reaccionar emocionalmente; podemos en primera instancia desahogarnos inteligentemente, esto quiere decir que busquemos un tercero neutral que sea capaz de decirnos que estamos equivocados cuando lo estemos ya que nuestra tendencia como seres humanos es justificar nuestra ira y darnos siempre la razón, y es por esto que no iremos directamente con la persona que ha desencadenado aquella emoción fuerte en nosotros ya que, es más que probable, que empeoraremos la situación al culpar o atacar al otro. En cambio, con un tercero imparcial podemos mantenernos a raya, enfocándonos más en el tema real y no yendo más allá en temas no relevantes en la situación. Si no tenemos a nadie que nos pueda ayudar a desahogarnos sabiamente, los autores recomiendan escribir una carta a la persona que desencadenó ese enojo en nosotros pero también, se nos sugiere no enviar esa carta. Cuando nos encontremos más relajados quizás podamos leer dicha carta y darnos cuenta que enviarla definitivamente no era la mejor opción, en muchas ocasiones (si no es todo el tiempo) cuando estamos llenos de ira no podemos ver más allá de nuestro enojo y terminamos atacando o diciendo cosas que realmente no queremos decir; ahora hacer esto en medio de una negociación simplemente hará que todo sea un completo caos si es que no termina en una muy negativa resolución.

Otra opción que se nos da es educar a la otra persona sobre el impacto de su comportamiento en nosotros, muchos podemos llegar al punto de simpatizar mutuamente y lograr así una mejora en la relación, y esto hará, por consiguiente que la negociación sea más amena y conciliadora.

La preparación también forma parte de los consejos dados por los autores, prepararnos antes de cada negociación marcará la diferencia. Muchas veces como negociadores pensamos que la única preparación que debemos tener es la de cómo lograr nuestros objetivos lo más exitosamente posible pero la preparación de la que nos hablan los

autores va más allá de ese punto, ya que profundizan en la importancia de tomar en cuenta nuestras experiencias pasadas que nos guíen en como podemos manejar una nueva negociación teniendo presente los éxitos y fracasos pasados.

Por otro lado, mantener nuestra fisiología bajo control, revisar nuestro estado de ánimo en cada momento y usar técnicas de relajación para calmar nuestros nervios harán que la situación sea lo más amena posible para todos. Y por supuesto, utilizar las preocupaciones fundamentales como un instrumento a nuestro favor nos ayudará a visualizar un más probable éxito.

Luego de todo esto, y casi para concluir, después de una negociación se nos sugiere meditar, analizar y anotar qué funcionó bien y qué hacer de manera distinta la próxima vez; podemos llevar con nosotros un diario de nuestras lecciones aprendidas que nos preparan para próximas negociaciones.

En resumen, se puede decir que los autores en este libro han abarcado de forma extenua todo lo que compete a las emociones en una negociación. Aún es necesario continuar con el estudio de las emociones y su relación/efecto en las negociaciones.

Ahora bien, tomando el ejemplo y caso de Perú y Ecuador a nuestra coyuntura actual, observamos que estamos atravesando un conflicto diplomático con nuestro país vecino Perú por la isla Santa Rosa, ubicada en el estrecho de Nazareth, en el área oriental del río Amazonas, en la frontera entre Perú y Colombia. Esta isla fluvial se convirtió en el epicentro de un intercambio de acusaciones internacionales entre ambas naciones, en los cuales figura la apropiación o usurpación de dicho territorio.

El presidente Gustavo Petro acusó a la República del Perú de apropiarse por ley en junio de 2025 de este territorio, el cual Colombia considera suyo, basándose en la asignación de islas que ocurrió en el año 1929. Por otro lado, Perú manifiesta que Santa Rosa es parte de la isla de Chinería, que se encuentra ubicada dentro del territorio del Perú. Sin embargo,

frente a los primeros cuestionamientos del presidente Petro, el gobierno del Perú, en cabeza de la presidente Dina Boluarte, manifestó en un comunicado desde Japón lo siguiente:

Nuestra isla Chineria con su capital Santa Rosa de Loreto es jurisdicción peruana y está dentro de nuestra soberanía nacional, por lo que no hay nada pendiente que tratar con nuestro hermano país del norte, con los hermanos colombianos. De ninguna manera. Tan es así que los hermanos que están en Leticia y sobre todo nuestros compatriotas que están en Santa Rosa de Loreto, así lo sienten en sus corazones y nosotros como Estado, como gobierno, estamos en esa soberanía nacional desde hace más de un siglo. Por lo tanto, queridos compatriotas, mantengamos la calma, esa unidad y esa convicción de defender nuestra soberanía, nuestra democracia y no tenemos por qué ponernos en sobresalto porque no hay motivo. Menos tenemos un tema pendiente, limítrofe con nuestros hermanos vecinos en la región. (La República - LR +, 2025, 49s)

Este comentario inicial por parte de la presidente del Perú, Dina Boluarte, muestra una idea de asociación al llamar a Colombia un país hermano, la idea de “enemigo” o “contrincante” no forma parte de este primer discurso. Tal y como lo mencionan Fisher y Shapiro, se recomienda tratar como colega a la otra parte desde el principio, ¿qué tal si en lugar de ser adversarios a muerte podemos trabajar juntos por una solución beneficiosa para ambas partes? No obstante, acciones deliberadas como la del precandidato presidencial Daniel Quintero Calle, aumentaron la tensión entre ambos países. Quintero, en un video difundido en sus redes sociales mostró cómo cruzó en balsa la frontera entre Perú y Colombia e izó la bandera colombiana en la isla Santa Rosa, considerada territorio peruano. Además, se escucha en el audio del video lo siguiente: “Nos quitaron Panamá, nos quitaron San Andrés. No voy a permitir que nos quiten el Amazonas. Santa Rosa es Colombia” (Quilca, 2025, párr. 3). Aquí vemos un claro ejemplo de considerar al otro un “enemigo jurado” y como las

consecuencias de estas palabras y acciones hicieron que el conflicto escalara, la reacción del gobierno del Perú fue denunciar y declarar persona non grata a Daniel Quintero, además de aumentar los controles fronterizos en dicho territorio que terminó con el arresto de dos topógrafos colombianos en la isla Santa Rosa, quienes fueron acusados de realizar mediciones sin una debida autorización (Carrasco, 2025).

Es muy probable que esto no hubiese ocurrido anteriormente pero bajo el contexto de hostilidad que se presentó en la isla Santa Rosa, las acciones de las autoridades peruanas eran más que imaginables. Lo que inicialmente fue una respuesta amena y de asociación por parte del Perú se convirtió en declaraciones como: “No cederemos ni un centímetro de nuestro territorio ni permitiremos faltas de respeto” (Brooks, 2025, párr. 2) y “Lamentablemente desde hace algunos días se vienen lanzando mensajes y realizando acciones inaceptables que afectan la hermandad que une a nuestras dos naciones” (Brooks, 2025, párr. 4).

Aunque actualmente el conflicto diplomático-territorial entre ambas naciones ha disminuido ampliamente, no es de obviar que esto pudo resultar en un conflicto mayor entre estos dos gobiernos. Lo que inicialmente pudo resolverse de forma diplomática haciendo uso de la asociación, se convirtió en una pelea de adversarios, aunque el gobierno de Boluarte intentó mantener hasta el final la idea de “hermandad” entre ambas naciones, la respuesta del gobierno Petro fue menos asociativa y más de división. “Colombia no reconoce la soberanía del Perú sobre la denominada isla de Santa Rosa y desconoce a las autoridades de facto impuestas en la zona” (De la Quintana y Muñoz-Ledo, 2025, párr. 4), estas declaraciones fueron realizadas por el presidente Gustavo Petro en Leticia en un acto por el Día del Ejército Nacional de Colombia.

Para fortuna de todos, este conflicto no escaló a más pero es importante tener en cuenta que no siempre un conflicto se “resuelve” de esta manera, la historia nos ha mostrado en innumerables ocasiones como la hostilidad entre naciones genera guerras innecesarias que

podieron resolverse haciendo un uso correcto de la resolución de conflicto, si bien sabemos que esto no es siempre sencillo y que hay conflictos muy complejos, también sabemos que han existido y existen conflictos que pudieron ser tratados o llevados de otra forma con distintos resultados.

Conclusiones

Las emociones, cómo se han visto a lo largo de este libro, tienen un papel importante en medio de las negociaciones, y tal y como lo han dejado claro los autores: enfrentarlas directamente no es una opción viable. Nuestra mejor opción será siempre lidiar con las preocupaciones centrales que generan esas emociones.

Las cinco preocupaciones fundamentales en el negociador, según Fisher y Shapiro, son el reconocimiento, la asociación, la autonomía, el estatus y el rol. El reconocimiento es ese deseo que todos tenemos de ser valorados y escuchados; la forma en cómo podemos reconocer a alguien, según los autores, es a través de la comprensión de su punto de vista, en encontrar valor o mérito en lo que el otro piensa o siente, también es importante expresar comprensión por medio de palabras o acciones. Con respecto a la asociación, sabemos que a través de ella se vuelve más fácil y productivo trabajar con la otra parte, es necesario aclarar que la asociación puede tener conexiones estructurales y personales. En relación con la autonomía, la cual es relevante para todo ser humano, en especial en una negociación; es de suma importancia no irrespetarla, ni la tuya ni la de otros. Los autores hacen un fuerte hincapié en evitar interferir en la autonomía de otros pero esto no significa que no se pueda hacer una recomendación o dar una sugerencia para beneficio mutuo. En cuanto al estatus (social y particular), se nos insta a apreciar el estatus de otros cuando es merecido y de sentirnos orgullosos de nuestros propios logros y experiencias. Por último, se encuentra el rol, del cual se nos sugiere que seamos libres de expandir las actividades que conforman a este y de esta manera evitar la insatisfacción que puede dejar un rol trivializado o muy limitado.

Los autores mencionan también la necesidad de estar preparados para cuando las emociones negativas lleguen, esta preparación implica tomar nuestra temperatura emocional y tener un plan de emergencia. El desahogarse es una opción que muchos toman pero este, normalmente, solo logra aumentar más el enojo y el inconformismo. Por ende, los autores

recomiendan hacerlo con un tercero neutral que pueda moderar nuestra autojustificación y nos de una perspectiva más imparcial de la situación.

Por otra parte, no se puede dejar a un lado la preparación en el negociador, la cual puede marcar una diferencia significativa. Los autores manifiestan que para lograr esta preparación es necesario aprender de las negociaciones pasadas; qué hizo cada parte que resultó bien y qué se podría hacer de una forma distinta en el futuro. También es importante establecer una estructura rutinaria de preparación; por ejemplo, prepararse en términos del proceso de negociación, en las emociones de cada parte, entre otros.

Todos estos puntos anteriormente mencionados contribuyen en el mejoramiento de negociaciones que puedan ser estresantes y desgastantes emocional y mentalmente. Emplear las ideas sugeridas en este libro nos ayudará a pasar del caos al orden donde cada parte se podrá respetar, escuchar y comprender.

Referencias

- Brooks, D. (15 de agosto de 2025). Dina Boluarte visita Santa Rosa en medio de la disputa entre Perú y Colombia por el territorio del Amazonas. *BBC News Mundo*.
<https://www.bbc.com/mundo/articles/c5y0q69wz9xo>
- Carrasco, M. (12 de agosto de 2025). Policía interviene a dos topógrafos colombianos por realizar mediciones sin autorización en la isla Santa Rosa. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/peru/2025/08/12/policia-interviene-a-dos-topografos-colombianos-por-realizar-mediciones-sin-autorizacion-en-la-isla-santa-rosa/>
- De la Quintana, J. y Muñoz-Ledo, R. (8 de agosto de 2025). Boluarte y Petro suben la apuesta y se enfrentan por la soberanía de la isla de Santa Rosa. *CNN en Español*.
<https://cnnespanol.cnn.com/2025/08/08/latinoamerica/petro-boluarte-escalan-tensiones-soberania-isla-santa-rosa-orix>
- Fisher, R. y Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. Penguin Books.
- HLS News Staff. (2012, 27 de agosto). Roger Fisher (1922-1912). *Harvard Law Today*.
<https://hls.harvard.edu/today/roger-fisher-1922-2012/>
- La República - LR + [@LaRepublica]. (8 de agosto de 2025). *Dina Boluarte rompe el silencio tras tensión por isla Santa Rosa con Colombia* [Video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=cZugxYooQ1c>
- Program on Negotiation, Harvard. (s.f.). *Daniel Shapiro*.
<https://www.pon.harvard.edu/faculty/executive-committee/daniel-shapiro/>
- Quilca, M. (14 de agosto de 2025). Daniel Quintero será denunciado y declarado persona non grata por izar bandera de Colombia en Santa Rosa. *Infobae*.
<https://www.infobae.com/peru/2025/08/12/daniel-quintero-sera-denunciado-y-declarado-persona-non-grata-por-izar-bandera-de-colombia-en-santa-rosa/>