

HBR.ORG

Harvard Business Review



ENERO-FEBRERO DE 2013

REIMPRESIÓN R1301G

Negociar con sentimiento

**El establecimiento de acuerdos con grandes
desafíos está plagado de sentimientos.**

¿Debemos ignorar este hecho?

*por Kimberlyn Leary, Julianna Pillemer y
Michael Wheeler*

NEGOCIACIÓN CON SENTIMIENTOS

La gente tiene fuertes sentimientos acerca de la negociación. A veces, esos sentimientos estallan. En 2011, la venta de una residencia tipo Brownstone de \$3 millones en Greenwich Village (Nueva York) casi se derrumba debido a una disputa por un viejo lavarropas que los vendedores habían retirado del inmueble dos días antes de cerrar el trato. Stephen Raphael, el abogado de los propietarios, le dijo al *New York Times* que realmente no valía la pena pelear, "pero los compradores ya se habían sentido presionados a subir su oferta y a conceder muchas cosas, y esta fue la gota que colmó el vaso".

En el momento de cerrar el acuerdo, los vendedores seguían negándose a volver a colocar el lavarropas. Uno de los compradores rompió un cheque de siete cifras por el saldo adeudado, encendió un fósforo con los trozos de papel y se marchó de la sala. Los vendedores finalmente

cedieron y acordaron reducir el precio en \$300. Los agentes se encontraron con el furioso comprador tomando un trago en un bar cercano. Lo alentaron a volver y el trato finalmente se cerró.

Las negociaciones pueden ponerse incluso más candentes. Fern Hammond, un agente de Nueva York, estuvo presente hace unos años cuando una mujer enojada arrojó con todas sus fuerzas un juego de llaves de una casa hacia el rostro de un hombre. "De repente había sangre por todos lados", comentó Hammond en la misma historia del *Times*. "Todo el mundo quitaba los documentos de en medio". El blanco de la furia de la mujer era su propio marido. Estaba furiosa porque él había acordado vender el inmueble por menos de lo que ella consideraba que valía.

Mientras que algunas personas entran en estado de ebullición durante las negociaciones, otras se congelan. Tomemos el caso de Chris Robbins, un médico de urgen-

AR

**EL ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS
CON GRANDES DESAFÍOS ESTÁ
PLAGADO DE SENTIMIENTOS.**

¿DEBEMOS IGNORAR ESTE HECHO?

*por Kimberlyn Leary, Julianna Pillemer
y Michael Wheeler*

ENTO



cias en un hospital de Boston. Día y noche toma decisiones duras en situaciones en las que hay vidas en riesgo y los segundos cuentan. Es exactamente la clase de médico que usted querría si tuvieran que llevarlo en camilla: tranquilo, frío y sereno bajo estrés.

Pero su compostura se evapora a la hora de negociar. Robbins anhelaba una vacante en un programa de capacitación clínica altamente selectivo, pero le costaba pedir los dos meses de licencia que necesitaría. Dichos pedidos eran inusuales, y dados los problemas de personal en ese momento, arriesgaba parecer desleal al equipo de urgencias. La sola perspectiva de una confrontación le resultaba tan intimidante que Robbins nunca tocó el tema.

La gente como Robbins tiene casi fobia a sentarse en una mesa de negociaciones. Harán lo posible por evitar confrontar o que se les confronte. No son ni competitivos ni colaboradores; por el contrario, en términos psicológicos, son evasivos. Si se satisfacen sus necesidades mínimas, firmarán en la línea de puntos simplemente para terminar con el estrés de lidiar con gente que tiene diferentes intereses y estilos. No obstante, esta es una aversión costosa.

Luego tenemos a Donald Dell, un innovador agente de comercialización de deportes norteamericano. Dell relata en su libro, *Nunca hagas la primera oferta*, que en sus comienzos participó de una negociación tensa con el nuevo dueño corporativo de la marca de raquetas de tenis Head. Head acababa de lograr un contrato de patrocinio con uno de los clientes estrella de Dell, Arthur Ashe, que proporcionó al campeón del U.S. Open y Wimbledon una regalía del 5% de todas las ventas. El nuevo dueño quería desechar el acuerdo. Dell y Ashe lógicamente querían mantenerlo.

Dell estaba por presentar el caso a algunos ejecutivos sénior cuando la puerta se abrió e irrumpió el presidente de la empresa. "¡Oh, no!", gritó. "Es indignante. Va a recibir

diez veces lo que yo gano, ¡y yo soy el presidente de esta empresa!".

La sala quedó en silencio y las miradas se dirigieron a Dell. ¿Cómo respondería? ¿Cedería o explotaría el acuerdo respondiendo con la misma moneda? Después de una breve pausa, Dell dijo: "Pero Pierre, Arthur gana mucho más que usted". La tensión se rompió. La gente se rio y volvió a su tarea. Modificaron el esquema de regalías y mantuvieron la relación verdaderamente rentable para ambas partes.

La clase de compostura que exhibió Dell puede marcar la diferencia entre un acuerdo y un estancamiento. Va más allá que soltar rápidamente una broma. Es la capacidad de mantener la calma cuando todos alrededor están por perderla. Como investigadores (explicamos nuestra metodología más adelante en este artículo), nos fascinan los negociadores como él, pero de igual manera nos interesa la gente como Chris Robbins y la mujer que lanzó las llaves a su marido: gente que parece incapaz de controlar las emociones fuertes que provoca la negociación.

Teoría y sentimiento de la negociación

Hasta hace poco, la mayoría de los textos de negociación habían considerado las emociones —ya sea candentes o frías— como un impedimento para llegar a acuerdos constructivos. El libro clásico del sector, *Obtenga el sí*, de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, recomienda a los lectores "separar a la gente del problema", como si los negociadores fuesen el frío y analítico Spock en *Star Trek*, en lugar de seres humanos de carne y hueso.

La preparación rigurosa es crucial. Cuanto más grande sea la transacción, más importante será identificar intereses centrales, sopesar las opciones de abandono y evaluar cómo ven sus opciones las demás partes. Repasar los números y explorar el mercado es esencial antes de dirigirse a la mesa de negociación. Y también lo es desarrollar un plan B por si las cosas no salen como a usted le gustaría. Todo esto es razonable.

Pero es solo la mitad de la historia. La verdad es que sus pasiones importan al hacer tratos y resolver disputas en la vida real. Usted debe entender, canalizar y aprender de sus emociones para adaptarse a la situación existente e involu-

La emoción desempeña un rol positivo en la toma de decisiones, la creatividad y la construcción de relaciones; todos factores clave para llegar a un acuerdo.



Resumen de la idea

A medida que las empresas se asocian cada vez más con otros para lograr sus metas, cada vez más gerentes son responsables de negociaciones importantes.

Lamentablemente, la capacitación en negociación, que tradicionalmente no daba ningún lugar a la emoción, puede no prepararlos bien para la tarea.

Las emociones forman una gran parte de las negociaciones de gran desafío. Como descubrieron los autores en un nuevo estudio, incluso los

negociadores más experimentados son incapaces de dejar de lado sus sentimientos. Cuando se les pidió que recopilaran imágenes que fuesen metáforas de su experiencia de negociación, produjeron collages de emociones intensas y contradictorias.

Un simple ejercicio que consiste en seis preguntas

puede ayudar a los negociadores a prepararse para lidiar con las emociones que sentirán y afrontarán en la mesa de negociaciones. La capacitación en negociación debe reconocer que como seres humanos, tendremos emociones; sin embargo, eso no significa que las emociones nos limiten siempre.

crar a otros exitosamente. Eso significa que necesita estar emocionalmente preparado para negociar, incluso cuando espera que el proceso no plantee problemas. La ansiedad y los pequeños resentimientos pueden acechar bajo la superficie. Si permite que se agudicen, o si inadvertidamente logra tocar las emociones de su interlocutor, las charlas pueden descarrilarse. También deberá sentir los primeros indicios de sus propios sentimientos para no ponerse tenso, no abstraerse, o —como el presidente de Head— no explotar.

Cada uno de los coautores de *Obtenga el sí* abordó aspectos particulares de la emoción en libros subsiguientes. Consulte el inserto “Lecturas adicionales”. Estos libros representan un avance con respecto a la noción de que la negociación es simplemente una cuestión de cálculo en frío. Las cosas que le importan a la gente —no solo los resultados, sino también el respeto, el poder y la identidad— tienden a despertar emociones fuertes. En consecuencia, separar a la gente del problema no es ni posible ni conveniente.

Sin embargo, la teoría de la negociación todavía no ha sido implementada en su totalidad, a pesar de los avances de la neurociencia y la psicología que revelan el rol positivo de las emociones en la toma de decisiones, la creatividad y la construcción de relaciones, todos estos son factores clave para llegar a un acuerdo. Por ejemplo, el neurólogo Antonio Damasio ha demostrado que la gente con daños en el hemisferio derecho del cerebro (el lado emocional) tiene gran dificultad para tomar decisiones. Esto es porque las emociones les indican a las personas lo que es importante para ellas —lo que quieren obtener y preservar— además de permitirles ver lo que les importa desde el punto de vista holístico y evitar quedar atascadas en los detalles.

Un estudio reciente de Teresa Amabile, de Harvard Business School, y su colega de investigación Steven Kramer, exploró el estrecho vínculo que existe entre la emoción y la creatividad. Los dos analizaron casi 12.000 anotaciones de agendas facilitadas por 238 empleados de siete empresas y hallaron que sentir un desafío positivo o sentirse feliz en el trabajo aumenta tanto la productividad como la creatividad. Como explican Amabile y Kramer en *El principio del*

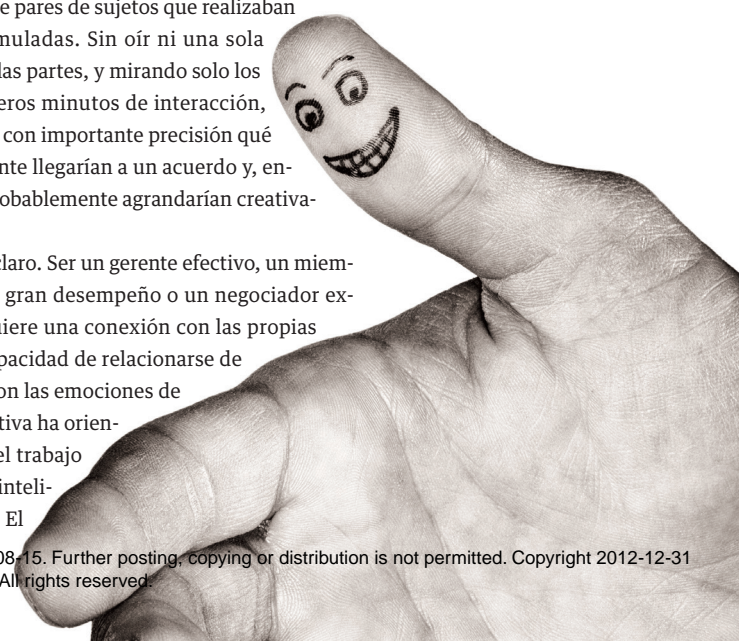
progreso, este efecto es autofortalecedor: los sentimientos positivos aumentan la creatividad, que a su vez puede producir sentimientos positivos dentro de un equipo o una organización. La creatividad es particularmente importante en la negociación cuando las partes se encuentran estancadas.

Gran parte de la construcción de las relaciones tiene lugar en un plano no verbal, no racional. El equipo de investigación de Alex (Sandy) Pentland en el MIT Media Lab ha desarrollado el sociómetro, un dispositivo de aproximadamente el mismo tamaño que un teléfono inteligente, que mide la dinámica interpersonal. Tiene un micrófono pero no registra palabras; en cambio, simplemente registra el volumen, tono y ritmo de los enunciados. También tiene un acelerómetro para registrar el movimiento corporal (un medidor de energía física) y rayos infrarrojos para rastrear si dos personas se están enfrentando directamente.

La producción del sociómetro luce como la de un cardiograma, con sus distintos picos y valles. Cuando los investigadores ven que las lecturas de dos personas están alineadas y balanceadas, pueden decir que una relación va bien.

Pentland y su colega de Sloan School, Jared Curhan, analizaron datos de pares de sujetos que realizaban negociaciones simuladas. Sin oír ni una sola palabra dicha por las partes, y mirando solo los datos de los primeros minutos de interacción, pudieron predecir con importante precisión qué pares eventualmente llegarían a un acuerdo y, entre ellos, cuáles probablemente agrandarían creativamente el pastel.

El mensaje es claro. Ser un gerente efectivo, un miembro del equipo de gran desempeño o un negociador experimentado requiere una conexión con las propias emociones y la capacidad de relacionarse de manera positiva con las emociones de otros. Esa perspectiva ha orientado gran parte del trabajo en el campo de la inteligencia emocional. El



Cómo los negociadores representan sus emociones

Cuando les pedimos a 20 negociadores experimentados que agruparan imágenes que reflejaran su experiencia, los collages que crearon fueron fantasiosos y reveladores. Aquí exponemos dos ejemplos. Para ver más collages, y para leer y oír las explicaciones de su significado por parte de los creadores, ingrese en people.hbs.edu/mwheeler/.



El negociador que creó este collage explicó que la cáscara de banana y el cerebro expuesto representan el temor a ser burlado o incluso engañado. Los artistas del trapezio y la red de seguridad reflejan la necesidad de confiar en un socio y de opciones de abandono. Cuando una negociación va bien, los participantes pueden escalar hacia un valor más alto. Tituló a su collage **"Alcanzar resultados más allá del miedo"**.



La pareja sonriente chocando los puños representa una situación en la que "ambos lados están conformes con el resultado", y la potente mano de póquer transmite un tono optimista. Sin embargo, tal y como nos dijo la creadora del collage, la criatura dibujada en el borde de la mitad izquierda es "un pequeño ser muy ansioso" que luce "emocionalmente melancólico". Título a su collage **"La agonía y el éxtasis de las negociaciones"**.

concepto era nuevo hace 15 años, pero ahora es familiar, en gran parte gracias al psicólogo Daniel Goleman. Sus populares libros sobre el tema fundamentaron en gran medida la investigación de Peter Salovey, de Yale, y John D. Mayer, de la Universidad de New Hampshire, y crearon su definición de inteligencia emocional como "la capacidad de supervisar las emociones y sentimientos propios y los de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para orientar los propios pensamientos y acciones". Concretamente, la gente emocionalmente inteligente tiene la capacidad de:

- identificar las emociones que ellos y otros experimentan;
- entender cómo esas emociones afectan su forma de pensar;
- usar ese conocimiento para lograr mejores resultados;

- controlar productivamente las emociones, moderándolas o intensificándolas para el propósito que sea.

Si bien el mundo de los negocios fue rápido en aplicar la inteligencia emocional al desarrollo del liderazgo, la formación de equipos y la gestión del personal, obtuvo sorprendentemente poca atención en el campo de la negociación.

El núcleo de la cuestión

Algunos negociadores, como Donald Dell, parecen serlo por naturaleza. Pueden percibir el estado emocional de las otras partes y responder de manera efectiva en el momento. También reconocen que su propia perspectiva influye fuertemente el estado de ánimo y la conducta de otras personas, porque las emociones son contagiosas. Son capaces de desenvolverse en situaciones complicadas y de lograr un compromiso constructivo por parte de gente que de lo contrario podría no colaborar.

Esa capacidad no la adquieren todos fácilmente. Pero la buena noticia es que es posible desarrollar serenidad y equilibrio, aunque esto requiere afrontar aquello que es tresa a tanta gente acerca de la negociación. Esa ha sido la prioridad de nuestra investigación. Los desafíos pueden ser grandes en un contexto de negocios, desde ya. Por ejemplo, determinado gerente de ventas puede tener que asegurar un acuerdo con un cliente clave para alcanzar su objetivo del trimestre. Alguien en contrataciones puede necesitar negociar términos favorables sobre un componente clave para que su empresa pueda seguir teniendo precios competitivos. El consejo corporativo puede querer resolver un litigio de propiedad intelectual en lugar de arriesgarse a llevarlo a los tribunales.

La gente responde de manera diferente a dichas exigencias, por razones de temperamento pero también de circunstancia. Por ejemplo, es mucho más fácil sentirse seguro y relajado si usted está en una posición firme de negociación y cuenta con todo el apoyo de su gerente y sus colegas. No obstante, nuestra investigación demuestra que mucho depende también del modelo mental individual de negociación. Aunque pueda ser sutilmente consciente de sus supuestos subyacentes acerca del proceso, las imágenes que mantiene fuertemente influyen en sus sentimientos y en su conducta en la mesa de negociación.

Como parte de un estudio en curso, realizamos entrevistas en profundidad a 20 negociadores experimentados para explorar sus pensamientos y sentimientos acerca del proceso. Nuestros sujetos eran principalmente gerentes, todos con por lo menos 10 años de experiencia profesional; entre ellos, también había algunos abogados y funcionarios públicos. Usamos el método ZMET desarrollado

por Gerald Zaltman, de Harvard Business School y Olsen Zaltman Associates, que se centra en una investigación interdisciplinaria de psicología cognitiva y neurociencia afectiva. Zaltman y sus colegas creen que la gente piensa principalmente en imágenes y sin duda no en palabras solas. Para descubrir la "estructura profunda" de cómo la gente piensa en algo, ZMET se basa en particular en las imágenes metafóricas que eligen y en cómo describen esas imágenes.

Aproximadamente dos semanas antes de entrevistar a nuestros sujetos de estudio, les pedimos que recopiláramos seis a ocho imágenes que asociaban con algún aspecto del proceso de negociación. Podían copiar imágenes de revistas o libros, o incluso dibujar las propias. Cuando nos reunimos, las explicaciones que dieron para sus opciones estuvieron llenas de contenido emocional. En la fase concluyente de nuestras entrevistas, pedimos a cuatro sujetos que realizaran collages de las imágenes que reflejaban sus pensamientos y sentimientos en general acerca de la negociación. Consulte el inserto "Cómo los negociadores representan sus emociones".

Toda la gente con la que hablamos tenía sentimientos fuertes y contradictorios acerca de la negociación. Algunos de ellos tenían visiones más positivas que otros. Sentimos que ninguno fue tan aprensivo como Chris Robbins ni tan ferviente como Donald Dell. Pero incluso aquellos que parecían encontrar el proceso más apasionante y gratificante también hablaron sobre cuerdas flojas, trampas y peligros de tropezar o de ser explotados. Y aquellos que describieron la negociación en gran parte como un proceso oneroso también reconocieron posibles aspectos positivos. Visiblemente, todos nuestros sujetos parecieron seguros y exitosos, pero incluso los optimistas admitieron sentir diversos grados de ansiedad acerca de la negociación. Para muchos, esa ansiedad se acrecienta por tener que controlar la incertidumbre y reconciliar emociones mixtas.

Nuestros hallazgos coinciden con los resultados de un estudio reciente de Alison Brooks y Maurice Schweitzer, de la Universidad de Pensilvania. Cuando le preguntaron a la gente qué emociones solían sentir al negociar un automóvil o un aumento de sueldo, la ansiedad estuvo primero en la lista. Para ver cómo ese sentimiento afecta el desempeño de la negociación, los investigadores usaron música y la indujeron en sus sujetos: el grupo experimental oyó las

chirriantes cuerdas de *Psicosis* de Hitchcock mientras un grupo control escuchó partes de *Música del agua* de Handel. Así preparados, se formaron parejas con los sujetos de los dos grupos para realizar una simulación de negociación mediante mensajería instantánea.

Los resultados fueron impresionantes. Los sujetos ansiosos tenían menos expectativas, hicieron primeras ofertas más pequeñas, respondieron más rápidamente a las ofertas y abandonaron la negociación antes. Y, naturalmente, obtuvieron peores resultados. Brooks y Schweitzer sostienen que si los sentimientos inducidos por un factor desencadenante de estrés pueden afectar negativamente la conducta y los resultados de la negociación, el impacto de las emociones del mundo real podría ser todavía más poderoso.

De hecho, después de hacer un análisis de contenido de cientos de páginas de transcripciones de entrevistas (más de 300.000 palabras en total), descubrimos que la gente considera la experiencia de la negociación como inherentemente estresante por tres razones particulares.

La primera es la *falta de control*. La gente negocia con el fin de alcanzar algo que no puede lograr unilateralmente, ya sea conseguir un proveedor que suministre bienes o servicios a un precio accesible, colegas que contribuyan de forma extremadamente urgente, o partes de un juicio para renunciar a sus reclamos legales. En cada caso, otros potencialmente se interponen entre ellos y entre lo que necesitan y creen que merecen. Y, por cierto, esos otros pueden a su vez verlos como obstáculos.

La segunda razón es la *imprevisibilidad*. Cualquiera que camine hacia una sesión de negociación enfrenta muchas cuestiones desconocidas: una fuente importante de estrés. No puede prever qué tan colaboradores o competitivos serán los demás. No puede imponer las palabras ni las acciones que ellos deben tomar en mayor grado de lo que ella permitiría que impusieran las de ella. Las circunstancias también pueden cambiar. Un gerente que entrevistamos comparó el proceso con un rápido partido de hockey, diciendo: "De la nada, tal vez tenga que reaccionar a algo en lo que ha estado trabajando de una manera, y entonces se presenta algo completamente nuevo y tiene que pararse y volver a centrar la cuestión". Para gente como Donald Dell, el elemento sorpresa es estimulante. "Vivo para esos momentos", dice. Pero para muchos otros genera ansiedad.

Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate, de Roger Fisher y Daniel Shapiro (Penguin, 2006), cataloga las preocupaciones principales que la gente lleva a una negociación, incluidas sus necesidades de valoración, afiliación, autonomía y reconocimiento de su propio estatus y rol.

Supere el no: cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles, de William Ury (Bantam, 1993), ilustra al negociador como un actor apasionado en el centro de la escena, comprometido con los demás para avanzar en la trama pero también "saliendo a la terraza" para mantener la curiosidad, la tranquilidad, la creatividad y la confianza.

Conversaciones difíciles: cómo dialogar sobre lo que realmente importa, de Douglas Stone, Bruce Patton y Sheila Heen (Penguin, 2010), recuerda a los lectores que a medida que las partes de la negociación debaten los términos y condiciones, habitualmente operan en dos niveles más profundos: uno se refiere a su relación (¿Quién tiene ventaja? ¿Las partes serán amigas o adversarias?); el otro, a su compromiso emocional.

Resolver conflictos y alcanzar acuerdos: cómo plantear la negociación para generar beneficios, de Robert H. Mnookin, Scott R. Peppet y Andrew S. Tulumello (Belknap Press, 2000), identifica la tensión que muchos negociadores sienten entre sostener sus propios intereses y tener empatía con las otras partes.

Aunque la gente solo pueda ser sutilmente consciente de sus supuestos subyacentes acerca de la negociación, esos supuestos influyen mucho en sus sentimientos y en su conducta a la hora de la negociación.



Al igual que aquellos atletas estrella que están superenfocados, los negociadores expertos se sienten centrados, con energía y resistentes ante sentimientos fuertes.

La tercera es la ausencia de retroalimentación sobre el desempeño del negociador. Al final, hay mucho lugar para la duda y para cuestionamientos. Incluso si llega a un acuerdo, ¿quién puede decir que no podría haber logrado más?

Entonces, nuevamente, es difícil saber si se esforzó lo suficiente y forjó una relación importante. En consecuencia, casi todos nuestros sujetos se preocupaban por su propia competencia y vulnerabilidad. Destellos de duda con respecto a uno mismo se avivaban con la falta de retroalimentación. "No siempre es claro", afirma un gerente sénior que describe una imagen que había elegido: "quién es el mago tras el telón y quién el charlatán".

Prácticamente todos los entrevistados hablaron también de la brecha entre una negociación ideal y lo que para ellos es, por lo general, la cruda realidad. Entendían el concepto de una situación beneficiosa para todos, pero temían que los venciese una negociación difícil. Las imágenes y las metáforas verbales que nos ofrecieron incluían caimanes y otros depredadores al acecho. Como lo explicaban sus imágenes, afloraba su sentido de vulnerabilidad y el temor a ser devorados. Con esta combinación conflictiva de control limitado, imprevisibilidad y falta de retroalimentación, no es de extrañar que, como lo han demostrado otros estudios de investigación, el solo hecho de llamar a algo negociación pueda provocar fuertes reacciones viscerales.

Lidiar con sentimientos intensificados y contradictorios es un desafío en sí mismo. Uno de nuestros sujetos lo describió como un acto de equilibrar: "Quiere aprovechar al máximo su oportunidad y la relación que tiene con esa persona". Zaltman y sus colegas nos dijeron que han descubierto que la negociación es algo emocionalmente mucho más difícil que otros roles y actividades personales que han estudiado.

Preparándose para la negociación

Negar la complejidad emocional de la negociación no es la respuesta. En cambio, necesita admitir sus preocupaciones y reconocer sus puntos emocionales conflictivos. Igual

de importante es recordar que no importa qué tan serenos parezcan estar sus interlocutores, interiormente podrían estar sintiendo un torbellino de emociones encontradas. Seguramente no querrá confirmar sus peores temores. Y si quiere que sean centrados, creativos y positivos, debe prepararse usted mismo.

Hemos creado un ejercicio de preparación compuesto por seis pasos que le ayudará a prepararse emocionalmente para negociar con eficacia. Como verá, no es cuestión de reprimir sus sentimientos, sino de aprovecharlos como un recurso para poder concentrarse, comprometerse y ser ágil.

1. ¿Cómo quiere sentirse para proceder en una negociación? 2. ¿Por qué? Estas dos primeras preguntas están vinculadas. Cuando hacemos este ejercicio en las clases de negociación, los alumnos a menudo dicen que quieren sentirse relajados, concentrados y seguros, porque asocian esas emociones positivas con la ruta hacia el acuerdo. Pero otros alumnos dicen que aunque está bien sentirse sereno, uno no puede ser complaciente. Quieren estar en alertas y quizás incluso un poco nerviosos para tener la energía de impulsar el proceso hacia adelante.

Otras conversaciones revelan que no es una cosa o la otra: los negociadores deben sentirse tranquilos y en alertas simultáneamente, proactivos y pacientes, muy motivados pero creativos. Pero cada par parece ser una contradicción. ¿Cómo puede permanecer tranquilo si también está pendiente del peligro? Lo mismo para proactivo y paciente: o complica un poco las cosas o espera que los ánimos se aquieten, ¿pero cómo puede hacer ambas cosas a la vez? Y en cuanto a practicidad y creatividad, es delicado mantener los pies firmes sobre la tierra mientras trata de tocar las estrellas. Pero este es realmente el punto de nuestras preguntas. La mayoría de los alumnos se dan cuenta que a medida que se involucran en la negociación, deben tener en claro el equilibrio que necesitan alcanzar.

3. ¿Qué puede hacer de antemano para estar en un estado emocional ideal? Esta pregunta a menudo toma a la gente por sorpresa, porque nunca han pensado en cómo influir positivamente en sus propias emociones. Después de algunos minutos aportan sugerencias prácticas. Un alumno podría basarse en su experien-

cia al preparar un gran examen: "No se ponga tenso con la preparación de último momento". Otros han propuesto la meditación como una forma de distraer los pensamientos. Algunas personas sugieren escuchar música antes. Lo que usted elija dependerá de qué estado emocional esté tratando de lograr. Si tiende a ser reservado o no se defiende firmemente, el tema de *Rocky* podría animarlo. Si otros le dicen que a veces usted se pone demasiado firme, tal vez *Claro de luna* sería una mejor elección.

Cuanto menos tiempo tenga para prepararse emocionalmente, más importante será que use su tiempo de manera inteligente. Imagine que está en su escritorio trabajando en el presupuesto trimestral cuando suena el teléfono. Es su contraparte en una negociación difícil que se ha prolongado más de lo previsto. En lugar de avanzar con la conversación, podría decir: "Me alegra que haya llamado. Permítame concluir algo aquí y le vuelvo a llamar en tres minutos". Entonces podría recostarse y respirar profundo. Podría incluso seguir el ejemplo de los atletas y visualizarse desempeñándose de la mejor manera con la combinación justa de tranquilidad y alerta.

4. ¿Qué puede desequilibrarle durante una negociación? Los puntos emocionales conflictivos varían de una persona a otra. Lo que a una persona no le afecta en absoluto a otra puede afectarle muchísimo. Algunos negociadores tienen una paciencia infinita, mientras que otros se frustran cuando las conversaciones se extienden. Piense en alguna vez en la que no se haya desempeñado de la mejor manera. ¿Qué sucedió y por qué? ¿Se agitó o se desvinculó? ¿En qué momento del proceso surgió el problema? Asegúrese de aprender de su experiencia. Una retroalimentación franca de los compañeros del equipo de negociación puede resultar útil.

5. ¿Qué puede hacer en medio de una negociación para retomar el equilibrio? Una respuesta obvia sería tomarse un descanso. Salir aunque sea por unos minutos puede despejar su cabeza. Puede funcionar como un botón de reseteo en la conversación, alterando cualquier patrón disfuncional que haya emergido. Y cuando no pueda abandonar la sala, puede romper un estado de ánimo negativo cambiando el foco de la conversación. Si no está llegando a ninguna parte discutiendo los detalles de un acuerdo, intente desviar la conversación hacia los principios e inquietudes generales, o hacia puntos del proceso. El simple acto de mantener el control puede ayudarle a recentrarse.

Si siente signos prematuros de furia o ansiedad, respire profundo. Es un consejo familiar porque funciona. Cuando está tenso o cansado, su respiración se hace más lenta. Reoxigenar la sangre hace maravillas. Después de todo, usted es un ser físico. Como ha demostrado la investigación

de nuestra colega Amy Cuddy, lo que usted hace con su cuerpo afecta profundamente sus emociones. Si se mantiene erguido con los pies separados y los brazos estirados, la testosterona —la hormona que aumenta la confianza y la voluntad de asumir riesgos— se eleva, ya sea usted hombre o mujer. Del mismo modo, esa postura reduce el cortisol, la hormona asociada a la ansiedad. Adoptar una "postura de poder", como la denomina Cuddy, es una forma saludable de automedicación. Si mantiene esa postura por tan solo un par de minutos, sus efectos positivos permanecerán con usted por mucho más tiempo.


6. ¿Cómo quiere sentirse cuando haya terminado? Cuando formulamos esta pregunta en las clases, algunos dejan escapar la respuesta "aliviado". Eso da fe del estrés que sienten cuando están negociando. Otra respuesta: "Satisfecho", que por lo general significa satisfacción con el resultado y con su propio desempeño. Esta última actitud refleja la aceptación de que no todo en la negociación es previsible o está completamente dentro de nuestro control.

EL TRABAJO en el campo de la inteligencia emocional, especialmente en equipos de liderazgo y de alto desempeño, ha demostrado que es posible que la gente reconozca, controle y aprenda de las emociones. Los negociadores, veteranos y principiantes en la misma medida, pueden diseñar igualmente su propia conciencia emocional y ponerse en sintonía con los sentimientos de otros.

Los negociadores sabios entienden que controlar las emociones significa mucho más que identificarlas y apartarlas. Al igual que aquellos atletas estrella que están superenfocados, se sienten centrados, con energía y resistentes ante sentimientos fuertes. Se preparan emocionalmente y mucho para cualquier negociación de gran desafío.

Está claro que gran parte del valor disponible para la empresa —y gran parte del progreso desesperadamente necesario para las sociedades— depende de las soluciones negociadas entre las partes, ninguna de las cuales es inmune a las emociones. Aquellos de nosotros que nos concentramos en la negociación debemos promover que las personas permitan que sus sentimientos las orienten a lograr resultados exitosos. ♥

Reimpresión HBR R1301G

 **Kimberlyn Leary**, profesora asociada de Psicología y Psiquiatría en Harvard Medical School, es la directora de Psicología en Cambridge Health Alliance. **Julianna Pillemer** es investigadora en Center for Creative Leadership, en Colorado Springs, y fue investigadora asociada para Teresa Amabile y Michael Wheeler en Harvard Business School. **Michael Wheeler** es profesor de Práctica de Gestión Class 1952 en HBS y autor de *El arte de la negociación* (Simon and Schuster, próximamente en 2013).