

Libro Más allá de la razón

Cómo utilizar las emociones a la hora de negociar

Roger Fisher y Daniel Shapiro

Penguin, 2006

Primera Edición:2005

También disponible en: Inglés

Reseña

Existen muchos libros que abordan la negociación como un proceso racional, como si las partes involucradas fueran calculadoras (o algo por el estilo). Los autores Roger Fisher y Daniel Shapiro demuestran que éste no es el caso. Ellos explican cómo las emociones afectan la negociación y brindan herramientas basadas en cinco intereses centrales que subyacen a las emociones para hacer frente a los sentimientos que influyen en la mesa de negociación. Este pequeño libro tiene una redacción clara y los autores ilustran cada tema en su marco teórico con ejemplos extraídos de su vasta experiencia. El resultado es un libro de aplicación inmediata que brinda una gran cantidad de consejos prácticos. *BooksInShort* recomienda este libro a cualquiera que negocie...y eso atañe a prácticamente cualquier persona.

Ideas fundamentales

- No se negocia solamente con la razón. También intervienen las emociones y el instinto.
- Atienda las emociones respondiendo a las inquietudes esenciales que las generan: “reconocimiento, afinidad, autonomía, estatus y rol.”
- Manifieste su reconocimiento. Esto hará sentir a gusto a las personas y las ayudará a negociar con creatividad.
- Desarrolle la afinidad. Esto permitirá que los participantes se sientan como si estuvieran en el mismo equipo y contribuirá a que las personas colaboren.
- Respete la autonomía de todos los involucrados, sin resignar demasiado la propia.
- Respete el estatus de las personas y reconozca que varía según la situación.
- Las personas desempeñan distintos roles. Elija cómo desempeñar el suyo para que le resulte más satisfactorio.
- Todo negociador se ve afectado en algún momento por fuertes emociones negativas. Procure contar con un plan para poder afrontarlas.
- La mayoría de los negociadores no cuenta con la debida preparación. Prepárese para hacer frente a los procesos de la negociación, los intereses centrales y las emociones.
- Luego de cada negociación, analice aquello que le dio resultado y aquello que necesite cambiar.

Resumen

Cómo influyen las emociones

“Todos los días se negocia” acerca de cualquier cosa desde el trabajo hasta sus comidas. Cada vez que lo hace, interviene alguna emoción. No se puede desatender estas emociones y tampoco debería intentarlo. No se evaporarán así porque sí. Si no las enfrenta, lo distraerán y sabotearán sus esfuerzos por actuar racionalmente. Comience por reconocer que las emociones se sienten, no se razonan. Se manifiestan en el cuerpo y afectan cómo usted piensa y actúa. Las emociones pueden ser tanto positivas como negativas. Si le agrada la persona con la que está negociando, pueden surgir sentimientos de calidez que incidan en la relación y permita que juntos encuentren una solución al problema. Las emociones positivas o “contagiosas” suman motivación e incentivo. La amabilidad o simpatía pueden propagarse. Claro está que no debe permitir dejarse influenciar demasiado por sentimientos de calidez; evalúe cualquier acuerdo que negocie aplicando criterios lógicos.

“Cinco intereses centrales estimulan, para mejor o para peor, una gran cantidad de emociones que surgen en toda negociación. Estos intereses centrales son el reconocimiento, la afinidad, la autonomía, el estatus y el rol.”

Las emociones pueden absorber mucha energía y atención si intenta afrontarlas directamente. En lugar de intentar manejar la rabia, luego la tristeza y demás, concéntrese en sus “intereses centrales.” Estos deseos universales básicos generan emociones que determinan cada negociación. Los cinco intereses centrales más importantes que pueden combinarse y, de hecho, así sucede son “el reconocimiento, la afinidad, la autonomía, el estatus y el rol.” Cada uno de ellos determina la combinación emocional de maneras específicas. Utilice los intereses centrales como si fueran lentes que le permitieran observar con mayor claridad las negociaciones. Analice sus propuestas y estrategias para asegurarse de que haya considerado los cinco intereses centrales. Al negociar, identifique señales que le indiquen si usted está satisfaciendo o no los intereses de la otra parte. Cuando alguien satisface sus intereses centrales, es probable que se sienta satisfecho, allanándole el camino para aplicar la creatividad con otras personas y para asegurarse de que confíen en sus soluciones. Cuando una persona desatiende sus intereses centrales, es probable que usted sienta rabia, tensión, tristeza o hasta indignación. Como resultado de ello, podría experimentar desconfianza, intentar manejar la situación por usted mismo y oponerse a las propuestas aun cuando coincidan con sus intereses.

Reconocimiento

El reconocimiento hace sentir a gusto a las personas y eso aumenta la probabilidad de que colaboren. Sin embargo, ciertos obstáculos impiden brindar reconocimiento,

por ejemplo, podría no valorar a otras personas si no comprende o no coincide con sus perspectivas. Es posible que aun reconociendo el valor de sus palabras y actos, no lo manifieste. Para beneficiarse a partir del reconocimiento, revierta estos obstáculos: intente comprender lo que dicen otras personas o lo que intentan decir pero no pueden expresar. Preste atención a señales sutiles, tales como un énfasis en las palabras. Identifique el mensaje detrás del mensaje.

“La diferencia entre que atiendan o desatiendan un interés central puede ser tan importante como tener la nariz adentro o afuera del agua.”

Intente descubrir aspectos valiosos en lo que otros hacen, en las negociaciones y en la vida cotidiana. Cuando esté en desacuerdo con otras personas, intente descubrir aspectos valiosos en su razonamiento. Demuestre que comprende sus perspectivas específicas. Refleje sus palabras y exprese aquello que usted sentiría si estuviera en su lugar. A fin de permitir que otros descubran aspectos valiosos en sus palabras, utilice metáforas hábilmente para desarrollar una imagen de una misión común, limite su comunicación a unos pocos temas clave y pregúnteles cómo interpretan sus palabras. Cabe mencionar que la valoración de un argumento no implica su aceptación.

Afinidad

Es muy común considerar a la contraparte en la negociación como el enemigo...pero eso no es el enfoque ideal porque no les permitirá trabajar juntos. En cambio, busque la manera de crear un sentido de la conexión. Lo ideal sería sentirse parte de una gran familia. Ese sentimiento es la afinidad, una pieza fundamental en las negociaciones, aunque frecuentemente pasa inadvertida. A fin de desarrollar concientemente la afinidad en su negociación, identifique las “conexiones estructurales,” los vínculos que las personas comparten como parte de un mismo grupo. Recabe información sobre sus contrapartes. ¿Fueron a la misma universidad? ¿Ocupan un cargo similar en sus respectivas empresas? Comparta este tipo de información en conversaciones iniciales para romper el hielo. Pregunte por sus familias y antecedentes. Actúen como colegas que intentan resolver un problema específico mediante la negociación. Busque oportunidades para interactuar fuera de las negociaciones formales.

“En lugar de dejarse embargar por cada emoción que usted y otros experimentan, preste atención a aquello que genera la emoción.”

Las conexiones estructurales se combinan con “conexiones personales,” los vínculos emocionales entre dos personas. A fin de promover estas conexiones, personalice sus contactos. “Conozca a la contraparte en persona en lugar de hacerlo por teléfono, computadora o correo electrónico.” Converse sobre intereses compartidos. Permita que otras personas hablen sobre sus intereses. Incluso la disposición de lugares en una sala puede fomentar estas conexiones. Si alterna miembros de los dos equipos de negociación en una mesa circular, se verá más personal que si ubica a los dos equipos frente a frente en una mesa rectangular. Al cultivar las emociones personales, procure no dejarse influenciar demasiado por ellas. No permita que otros las utilicen para sacarle ventaja.

Autonomía

La autonomía significa que tiene el control de su vida. Usted decide qué hacer y cuándo. Al hacerlo, evite transgredir la autodeterminación de otros. El uso apropiado de la autonomía requiere de un profundo conocimiento de los límites y expectativas de otras personas. Desafortunadamente, es difícil encontrar este equilibrio sin limitar su propia autonomía más de lo necesario o sin transgredir accidentalmente la del otro.

“Los resultados del reconocimiento son simples y directos. Si no existe reconocimiento, nos sentimos peor. Si existe un reconocimiento adecuado, nos sentimos mejor.”

Si sus actos en la vida cotidiana tienen implicancias en otras personas, tales como su cónyuge, hágase el hábito de consultarles en general antes de tomar una decisión. Del mismo modo, si sus actos tienen implicancias en una gran cantidad de personas, tales como dos empresas que se están fusionando, consúltelo con ellas. No obtendrá ni necesitará retroalimentación de todos, pero bríndeles la posibilidad de expresarse a aquellos cuyas vidas puedan verse afectadas en gran medida por sus actos. Al menos, informe a todos los grupos de interés, para que puedan ajustar sus actos y expectativas. Cuando debe responder a múltiples grupos de interés, utilice el “Sistema del balde.” En este sistema, usted coloca, en términos metafóricos, cada decisión en uno de los tres “baldes.” Las pequeñas decisiones que puede tomar solo, pero debe informar a los demás más adelante, deben colocarse en el “Balde 1: Informar.” Las decisiones a tomar que debe consultar con otros deben colocarse en el “Balde 2: Consultar.” Las decisiones que debe tomar con otros deben colocarse en el “Balde 3: Negociar en conjunto para llegar a un acuerdo.”

Estatus

Su estatus es el resultado de una comparación respecto de otros. Un estatus elevado puede dotarlo de seguridad e intensificar la influencia de sus opiniones. Puede influenciar a otros simplemente por el estatus mismo, razón por la cual los negociadores suelen disputarse la posición, como si existiera una cantidad finita de estatus a repartir. Se trata de una perspectiva peligrosa y errónea. La competencia por el estatus genera resentimiento entre las personas y puede socavar su capacidad para trabajar en conjunto. Algunas personas están muy atentas a los indicadores generalizados de estatus, tales como la universidad a la que asistió o quiénes son sus amigos. Algunas personas exigen ser llamadas por su título, lo cual es, en ocasiones, apropiado. Ante la duda, utilice el título formal de la persona.

“La escuela de la vida es una excelente experiencia de aprendizaje para todo negociador. Si presta atención, puede aprender tanto de los fracasos como...de los éxitos.”

Su estatus cambiará de acuerdo con los valores y las exigencias de contextos específicos, con lo cual debe tratar a todos con cortesía y respeto. Acepte la posición de cada individuo en su campo y reconozca que esta experiencia suma a su interacción algo de lo cual usted podría carecer. Si puede identificar áreas de mutua experiencia, tal vez pueda dividir las responsabilidades para una interacción determinada sin generar conflictos. La posición no es absoluta; podría pasar a ser superior o inferior. Eleve su posición instruyéndose, recabando información sobre aquellos con los que interactúa y aceptando su posición.

Roles

Todos desempeñamos roles constantemente, desde roles generales como ser “padre” a roles más específicos, tales como ser un ejecutivo de una empresa determinada. Su rol debe ser significativo y reflejar sinceramente su identidad. Desafortunadamente, si usted es como la mayoría de las personas, en ocasiones puede verse atrapado en un rol desagradable y sin sentido. Para encontrarle sentido, conozca su propósito y obtenga más información acerca de sus objetivos y qué

requieren de usted. Si desempeña un rol dual que genera discrepancias molestas y exige distintas cosas, evalúe el “rótulo” asociado a cada rol y las acciones asociadas a cada uno de ellos. Cualquier posición conlleva ciertas actividades y cierta flexibilidad. Utilice dicha flexibilidad para redefinir su rol hasta que el mismo incluya aquellas actividades que tengan sentido para usted. Dentro de su rol, redefina las actividades requeridas y negocie la forma en que otros las conciben. Tal vez descubra que su rol no lo satisface porque sus expectativas no coinciden con las de los demás.

“En una negociación, usted siempre tiene una función específica. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la forma en que la desempeña depende de usted.”

Utilice los roles de otras personas para poder comprender sus intereses. Por ejemplo, si las personas son testarudas acerca de una posición, es posible que dicha posición les confiera roles especialmente significativos. Cambie su posición ayudándolos a crear nuevos roles. Por ejemplo, solicite un consejo a un participante malhumorado acerca del tema en cuestión para sacar a la persona de ese rol de adversario rebelde e infantil y llevarlo a un rol de asesor o consejero adulto. Al requerirle que asuma una postura más centrada que exija calma y sabiduría, puede cambiar el estado de ánimo de la persona. Durante una negociación, también puede optar por desempeñar roles temporarios con funciones específicas. Muchas personas lo hacen automáticamente, pero tal vez sea preferible escoger el rol concientemente para poder fomentar la colaboración. ¿Es momento de escuchar? ¿O de ser el abogado del diablo?

Emoción, preparación y procesos

Las “emociones negativas fuertes” aparecen en cualquier negociación en algún momento, así que debe estar preparado para ello. Estos sentimientos oscuros pueden generar cierta “intolerancia” cuando es todo lo que ve o siente. Las emociones negativas pueden influenciarlo a tal punto que podría terminar actuando en contra de sus intereses. Enfrente estas emociones aprendiendo a “tomarse su propia temperatura emocional.” Considere su postura. Evalúe qué siente, con qué intensidad y cuán peligroso es. Elabore un plan para actuar cuando las emociones fuertes lo invadan. No desatienda sus sentimientos, pero, en lugar de dejarse llevar por emociones negativas, planea hacer algo constructivo. Respire hondo, cuente en sentido inverso de diez a cero o solicite un descanso. Cuando exprese sus emociones, demuestre una actitud resuelta. Desahóguese para liberar su emoción, pero también para que otros sepan aquello que le importa, para influenciarlos y para mejorar sus relaciones. Si necesita descargarse, no está mal pero no lo haga con su contraparte en la negociación. Y lo más importante, tenga un plan de emergencia para manejar emociones fuertes. Si tiene que lidiar con las emociones fuertes de otra persona, comience por demostrar que usted “valora sus intereses.” Tómese un descanso si lo necesita. Si el clima emocional en la sala está socavando la negociación, cambie las ubicaciones o el personal.

“La preparación mejora el clima emocional de una negociación. Un negociador adecuadamente preparado empieza la reunión con seguridad emocional en cuanto a la esencia y al proceso, teniendo en claro cómo estimular las emociones positivas de cada parte.”

A fin de estar preparado para el proceso de negociación, desarrolle una secuencia específica coherente a seguir. A fin de prepararse para la esencia del intercambio, analice los componentes más importantes, tales como los intereses y las relaciones de las partes. Prepárese para las emociones que aparecen durante las negociaciones considerando los cinco intereses centrales. Utilícelos para tener una perspectiva más clara de la situación; planifique cómo abordar cada uno de ellos.

“La distancia emocional óptima entre negociadores puede compararse con la distancia física entre puercoespines intentando mantener el calor en una noche fría. Se acurrucan, pero sin acercarse tanto como para no...lastimarse con las púas del otro.”

Luego de cerrar una negociación, considere el proceso, su esencia y las ramificaciones emocionales para analizar “qué dio resultado y qué hacer distinto la próxima vez.” ¿Cómo abordó los intereses centrales y cómo los demás abordaron sus intereses centrales? Registre lo ocurrido en cada negociación para reflejar lo aprendido en cada experiencia y revisarla antes de la próxima negociación.

Sobre los autores

Roger Fisher es director de *Harvard Negotiation Project* (Proyecto de negociación de Harvard), coautor de *Getting to YES* (Cómo lograr un SI), y un negociador experimentado. **Daniel L. Shapiro**, director asociado de *Harvard Negotiation Project*, trabaja en la facultad de derecho *Harvard Law School*.
