



“Los 5 Pares Emocionales en la Mesa”

Comencemos con una pequeña historia.

Era un profesor comprometido y estricto. Al terminar la clase, mientras organizaba unos documentos encima de su escritorio, se le acercó uno de sus alumnos y en forma desafiante le dijo:

- Profesor, lo que me alegra de haber terminado las clases es que no tendré que escuchar más sus tonterías y podré descansar de verle esa cara aburrida.

El alumno estaba erguido, con semblante arrogante, en espera de que el maestro reaccionara ofendido y descontrolado.

El profesor miró al alumno por un instante y en forma muy tranquila le preguntó: - ¿Cuándo alguien te ofrece algo que no quieres, lo recibes?

El alumno quedó desconcertado por la calidez de la sorpresiva pregunta. -Por supuesto que no. -Contestó de nuevo en tono despectivo.

- Bueno, -prosiguió el profesor-, cuando alguien intenta ofenderme o me dice algo desagradable, me está ofreciendo algo, en este caso una emoción de rabia y rencor, que puedo decidir no aceptar.

- No entiendo a qué se refiere. -dijo el alumno confundido.

- Muy sencillo, -replicó el profesor-, tú me estás ofreciendo tu rabia y tu desprecio y si yo me siento ofendido o me pongo furioso, estaré aceptando tu regalo, y yo, mi amigo, en verdad, prefiero obsequiarme mi propia serenidad. - Muchacho, -concluyó el profesor en tono gentil-, tu rabia pasará, pero no trates de dejarla conmigo, porque no me interesa, yo no puedo controlar lo que tú llevas en tu corazón pero de mí depende lo que cargo en el mío.

A) Propuesta de Trabajo - ¿Para qué este artículo?.

El aspecto emocional ha tomado importancia en los últimos años ya que la búsqueda de resultados en la mesa negociadora de la mano de la racionalidad ha demostrado ser al menos incompleta.

En las empresas escuchamos que un negociador “debe ser racional”, es decir, despojarse de sus sentimientos al negociar. Esta escuela, que invita a “ocultar” las emociones para ser objetivos, esta produciendo un creciente número de negociadores inefectivos. Si nos permite el lector, hablamos de ineffectividad en términos de ignorancia de su emocionalidad.

En la práctica, observamos que el negociador que no ha desarrollado su inteligencia emocional, es ineffectivo cuando no encuentra una manera de gestionar sus “problemas” de relación con su contraparte o sus “enganches” frente a determinados eventos o conversaciones que ocurren en la mesa negociadora.



En este sentido, recordemos que “todo texto se interpreta según el contexto en el que ocurre”. Y este contexto de la mesa negociadora incluye el aspecto Emocional.

Proponemos entender la emocionalidad de los negociadores como “generadora de predisposición” para la acción. Es decir, el Contexto Emocional condiciona el tamaño de las posibilidades de la mesa y lo que es posible conversar dentro de la misma. En ocasiones de manera productiva (abriendo posibilidades) y en otras de manera limitante (cerrando posibilidades). Este artículo se centra en “aprender a superar” la segunda manera.

Al iniciar toda negociación ya existe un contexto emocional. Entendemos que el mismo no es “un dato de la realidad” y que el negociador puede adoptar o modificar el mismo de manera que pueda convertir a éste en un aliado poderoso.

¿A qué llamamos contexto emocional?

Al conjunto de emocionalidades que podemos distinguir en la mesa, ya sean emociones disparadas por ciertos eventos o por emociones más estancadas.

Si profundizamos un poco más, podemos decir que en la mesa el aspecto emocional surge como consecuencia de las interpretaciones que hacemos de lo que acontece. Las emociones nos asaltan a partir de los juicios u opiniones que hacemos de los hechos que ocurren, la manera de gestionar dichas emociones (en nosotros y en la contra-parte) es lo que llamamos “ignorancia o inteligencia emocional negociadora”.

No ve la mesa negociadora de la misma manera un negociador resentido que alguien que está entusiasmado. Y como negociadores efectivos necesitamos hacernos cargo (Responsabilidad Incondicional) del espacio emocional que transitamos ya que él es el que nos predispone a la acción.

B) Contexto emocional de la mesa

B1) Distinguir Estados de Animo y Emociones.

Como hemos visto en el paper “Emociones 1”, entendemos a cada tipo de Emocionalidad como una “predisposición a la acción”. Significa que el tipo de emociones condicionan el kit de acciones que observamos como posibles. En este sentido, hacemos una distinción entre estados anímicos y emociones. Los estados anímicos no ocurren a partir de un hecho sino desde la postura recurrente en que se encuentra el negociador por la interpretación que hace de su espacio de acción.



El segundo es aquel que reconocemos como el que nos ocurre en relación con un evento. La etimología de la palabra “emoción”, del latín e-movere, “mover hacia fuera”, se corresponde con la interpretación de una pulsión interna que se expresa corporalmente.



Las emociones son como interrupciones que nos aparecen cambiando el espacio de posibilidades de acción en la que nos encontrábamos.

“Puedes pensar que el proceso de producir estados emocionales manejando tu comunicación interna es similar al trabajo de un director. Para producir el resultado preciso que desea, el director de una película elige lo que ves y lo que oyes. Un director puede producir una tragedia o una comedia con el mismo tema, dependiendo lo que quiera crear en su audiencia.”
Anthony Robbins

B2) Dominios principales de la “Lectura Emocional” en la Mesa.

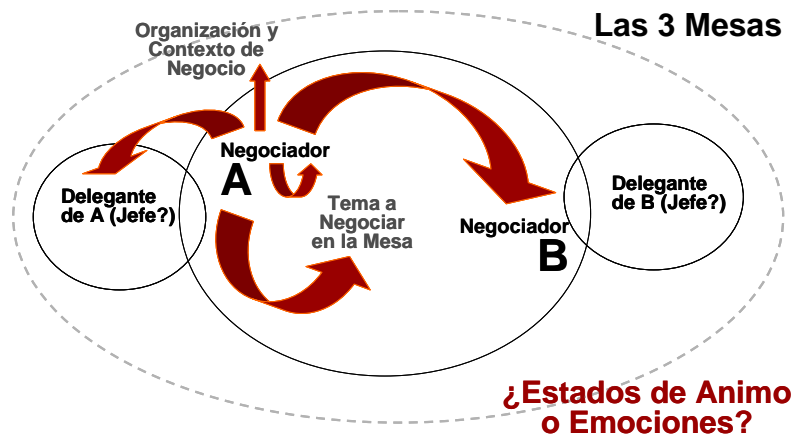
Entendemos que cada negociador se constituye en un lector de la situación de negocio. Y es por ello que en este documento nos vamos a centrar en la lectura emocional. Esta posibilidad de “leer las emociones” está dada por la capacidad del negociador de ser un observador de las emociones en las que está inmerso y “darse cuenta” que como lector (dada su interpretación de la mesa) es el principal productor de los mismos.

Las conversaciones en la mesa negociadora están insertas en una serie de “dominios emocionales” que pueden hacerse conscientes cuando el negociador esta dispuesto a leerlos. La sumatoria de dichos dominios es lo que llamamos el contexto emocional de la mesa.

Dominios Emocionales en la mesa negociadora:

(Parados en el Negociador A)

- Respetto de él mismo (A)
- La contraparte (la relación con B)
- El tema a negociar
- El Delegante (¿Jefe?)
- Su Organización (Clima Organizacional y de negocio situacional actual)



Como vemos, existen 5 diferentes dominios en los que el negociador puede accionar desde su rol de “lector”. En este sentido, proponemos que c/u de los negociadores en la mesa está condicionando sus acciones desde la se constituye en este particular observador, desde un tipo de emocionalidad determinado que depende del dominio en cuestión.

Entendemos que, por un lado, existen “disparadores” o eventos que gatillan determinadas emociones en el negociador dado su modelo mental: los principales disparadores (dominios) son el tema a negociar y el contexto del negocio (organización). Por otro lado, existe un espacio emocional en donde el estado de ánimo está presente en el negociador (humor recurrente). Los dominios principales en este caso son: el propio negociador, la contraparte y el delegante.

Asimismo, consideramos que algunos dominios pueden ser “leídos” por el negociador como emoción o estado de ánimo, indistintamente. Por ejemplo, si estoy negociando con una contraparte de otro sector de la empresa, puedo considerar a mi Jefe como un dominio que “leo” desde mi estado de ánimo. Sin embargo, en otra mesa negociadora que yo tenga con



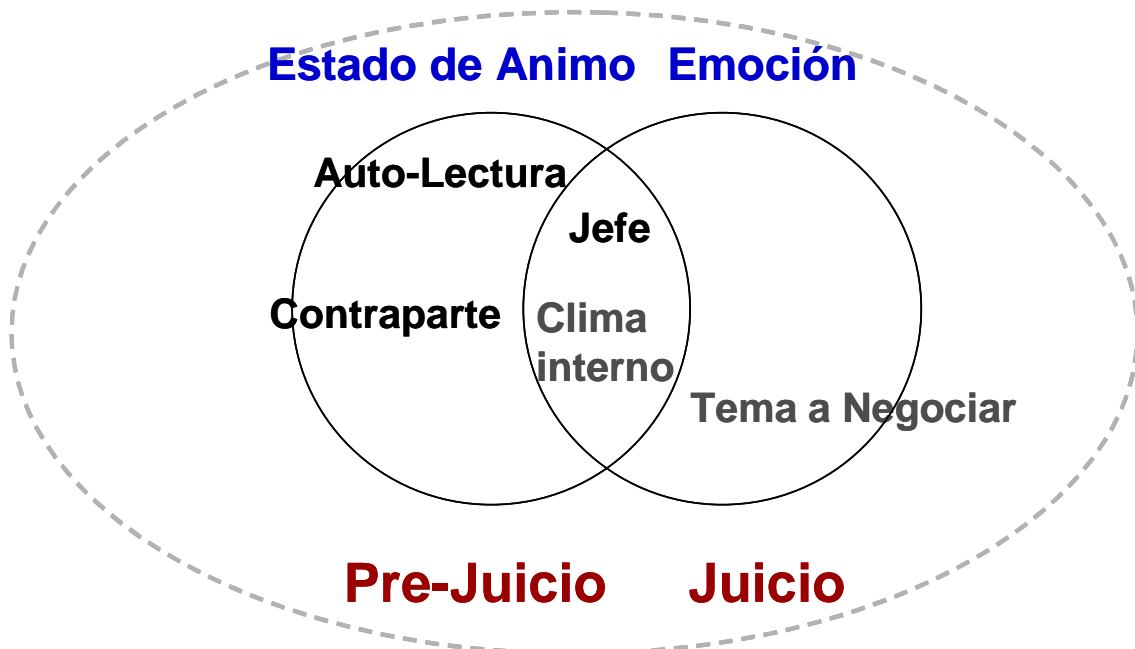
mi Jefe, posiblemente lo “lea” desde una emocionalidad determinada, disparada por mi interpretación de alguna acción realizada por él (disparador).

Por otra parte, habíamos visto que el aspecto emocional surge frente a la interpretación que hacemos de lo que acontece en la mesa negociadora. Esta interpretación se da en forma de juicios o prejuicios que el negociador realiza en base al tipo de emocionalidad existente.

Por ejemplo, en una mesa negociadora, el negociador podrá sentir una emoción de enojo al recibir una oferta por parte de la contraparte que considera injusta y desequilibrada (JUICIO). En este caso, la emoción del enojo es “disparada” por la interpretación que hace el negociador de la oferta realizada por la contraparte.

Como ejemplo de estado de ánimo, podemos pensar en una mesa negociadora entre un empleado y su jefe. El empleado puede “estar” en una emoción de resignación recurrente si antes de ir a la mesa negociadora tiene la opinión de no-posibilidad en esa mesa (PREJUICIO). En este caso, no existe un evento disparador, sino que se trata de una emoción que existe en forma recurrente en el negociador.

Concluyendo, resumimos las siguientes distinciones en el siguiente gráfico:



C) Vocabulario Emocional

Reconocer y distinguir las emociones implica incorporar y aprender el vocabulario emocional del negociador, y entender su lógica interna y sus interacciones.

Dada nuestra experiencia como observadores de la mesa negociadora, proponemos las siguientes emocionalidades agrupadas en pares, como el vocabulario emocional básico del negociador.

Así es que consideramos que los pares de emociones básicas del negociador son:

- Resentimiento - Aceptación
- Resignación - Ambición
- Miedo - Auto-Seguridad
- Enojo - Gratitud
- Frustración - Satisfacción



El negociador puede identificar cada una de estas emociones a través de una serie de hechos observados y pensamientos que le dan origen. Para comprender la emoción es necesario comprender su origen en observaciones e interpretaciones.

En la mesa negociadora, cada emoción tiene una demanda específica para el negociador, relacionada con la situación que la origina. Cuando el negociador experimenta una emoción, puede responder a ella de 2 formas distintas (excluyentes entre sí):

1. “Escuchar a la emoción”, siendo conciente de ella, distinguiéndola, y respondiendo a sus demandas e impulsos.
Al escuchar y distinguir a la emoción, el negociador obtiene un *beneficio personal por responder*. Es decir, aprende la lección que le muestra la emoción. Así, al hacerse cargo del desafío, la emoción fluye y el negociador accede a un estado de paz y aceptación.
2. Ignorar a la emoción, evitando ser conciente de ella. El negociador evita el desafío de escuchar su emoción, la cual se estanca, provocando un estado de ánimo negativo. En este caso, el negociador deberá hacerse cargo del *costo personal por no responder*.

Vamos a poner un ejemplo, en el que veamos las 2 posibles respuestas del negociador ante su emoción. Si al ir a una negociación, un negociador siente “miedo” ante una circunstancia o situación que sucede en la mesa, puede proponerle (acción) a la contraparte continuar con las negociaciones en una fecha próxima (por ejemplo) a los efectos de prepararse mejor y poder enfrentar la negociación con mayor poder personal, a los efectos de obtener mejores resultados en la mesa. Esta acción permite observar que el negociador **DISTINGUIÓ** y **ESCUCHÓ** la emoción de miedo, y **ACCIONÓ** en consecuencia, obteniendo un **BENEFICIO PERSONAL** por ello.

Si por el contrario, el negociador **DES-OYE** su emoción, es posible que se mantenga **IN-ACTIVO** debido a que la emoción del miedo lo paralizará. En este caso, se hará cargo del **COSTO POR NO RESPONDER**, que significará disminuir su capacidad para responder en la mesa al estar embargado por la emoción del miedo.

*El dolor es biológico y por lo tanto es inevitable,
en cambio el sufrimiento vive en nuestra conversación
y es opcional.*

M. Kathleen Casey

C1) ¿Para qué considerar pares de emociones?

En primer lugar, las emociones ocurren como un polo del eje “posibilidad-no posibilidad”. No hay emociones buenas o malas, sino emociones que cierran o abren posibilidades al negociador. La sabiduría en la aplicación de la inteligencia emocional no depende de la emoción concreta que experimente el negociador, sino de la capacidad que tenga para elaborar esa emoción con inteligencia (desarrollando el Modelo de Intervención propuesto en este documento).



En segundo lugar, para poder comprender el significado de una emoción que abre posibilidades necesariamente el negociador deberá pasar por conocer lo contrario: su opuesto emocional.

Para facilitar el proceso de intervenir en la emocionalidad, hablar en términos de pares de emociones nos permite diseñar acciones que nos posibiliten ir desde una emoción que cierra posibilidades hasta su opuesta que las abre, para intervenir en forma efectiva en el espacio emocional. Así, lograremos mejorar nuestra efectividad en las mesas negociadoras.

A continuación, les presentamos los principales pares emocionales, que pensamos, el negociador considerará en sus mesas negociadoras. Desde ya que entendemos que existen muchos otros pares emocionales sobre los que el negociador podrá trabajar y que no forman parte del presente documento.

Hemos categorizado los pares emocionales en primarios y secundarios, considerando 2 pares primarios, que son los desarrollados en el paper "Emociones 1": resentimiento – aceptación y resignación-ambición.

Los pares secundarios propuestos son: Miedo - Auto-Seguridad, Enojo – Gratitud y Frustración – Satisfacción.

C2) Los 5 pares emocionales del negociador

C2.1) Pares primarios

	Resentimiento	Aceptación
1) Predisposición para la acción en la mesa	Posición de víctima ante las circunstancias de la mesa.	Paz interior y tolerancia como estados facilitadores.
2) ¿Cómo identifico a la emoción?	Interpretamos que hemos sido víctimas de una acción injusta. Sostenemos que teníamos el derecho moral a obtener algo que nos fue negado o que simplemente merecíamos algo mejor de lo que obtuvimos	Cuando aceptamos vivir en armonía con las posibilidades que nos fueron cerradas y cuando aceptamos las pérdidas que no está en nuestras manos cambiar.
3) ¿Qué pide que escuche la persona?	Invita a pensar nuestro accionar desde un rol de "protagonistas"; a pensar que no existe un "alguien o algo afuera" que aparece en nuestra interpretación como culpable de lo que nos sucede.	Invita a ser tolerantes y comprensivos con los acontecimientos y vivencias que nos tocan vivir.
4) Beneficio personal por responder	Permite tomar conciencia de nuestras respuestas frente a toda situación vivida y responsabilizamos de nuestros actos; no culpando a los demás de las propias dificultades.	Cuando aceptamos, vivimos en paz con nosotros y con los que nos rodean. Nos permite abocarnos a la tarea de cambiar lo cambiante, sin ser consumidos por el lamentar inútil frente a lo que nada podemos hacer.
5) Costo personal	El estado de ánimo de	Al no aceptar las cosas que no



por no responder

resentimiento obstruye o restringe severamente nuestras posibilidades de acción. El resentimiento nos hace vivir en función de la persona con que estamos resentidos	podemos cambiar, generamos un espacio dentro del cual es fácil que se desarrolle el resentimiento.
--	--

1) Predisposición para la acción en la mesa

2) ¿Cómo identifico a la emoción?

3) ¿Qué pide que escuche la persona?

4) Beneficio personal por responder

5) Costo personal por no responder

	Resignación	Ambición
	Imposibilidad de ver posibilidades en la mesa.	Actitud que invita a explotar amplios espacios negociables.
	Cuando una persona se comporta, en un determinado dominio, como si algo no pudiera cambiar. Cuando no ve el futuro como un espacio de intervención que le permite, a partir de las acciones que ella misma emprenda, transformar el presente.	Cuando identifico amplios espacios de intervención. La ambición permite ser reconstruida como una mirada diferente al futuro. Una mirada en la que éste es visto como un vasto espacio de posibilidades de acción donde las acciones poseen una gran capacidad generativa y, por tanto, de construcción de nuevas realidades.
	Invita a tomar conciencia de que el poder de revertir estas condiciones presuntamente adversas está dentro de ellos mismos.	Invita a la persona a trascender lo que hoy existe, entendiendo que el presente construye futuro.
	Puedo descubrir que los obstáculos que, suponíamos, nos impedían actuar efectivamente, no existen, o bien podrían ser superados.	Al ver posibilidades de acción donde otros no las ven, genero la posibilidad del cambio y de ampliar mi campo de acción.
	La resignación lleva a la apatía, a la indiferencia y la ausencia de motivación.	Limito mi campo de acción, restringiendo el espacio de posibilidades de acción.

C2.2) Pares secundarios

1) Predisposición para la acción en la mesa

2) ¿Cómo identifico a la emoción?

	Miedo	Auto-Seguridad
	El negociador se paraliza ante el miedo, restringiendo sus posibilidades de acción en la mesa.	Confianza, que se traduce en sensación de Poder Personal para negociar.
	Cuando creo que existe la posibilidad de que suceda, o de que haya sucedido, algo malo: perder algo que valoro o no conseguir un resultado deseado.	Cuando nos sentimos auto-afirmados, con poder y recursos suficientes para afrontar los eventos que surjan en la mesa negociadora.



3) ¿Qué pide que escuche la persona?	Invita a la acción, la preparación y el uso de energía para proteger aquello que uno aprecia y valora.	Invita a pensar que como seres humanos contamos con todos los recursos para sentirnos confiados en nosotros mismos.
4) Beneficio personal¹ por responder	Cuando canaliza su miedo mediante acciones concretas, tiene mayor probabilidad de reducir el riesgo que lo acecha en la mesa.	La seguridad forma parte de la esencia del líder, y con ella, los resultados a lograr serán los esperados.
5) Costo personal por no responder	Cuando uno, ante su miedo, se mantiene inactivo, sufre ansiedad y descontrol. Se ve a merced de acontecimientos sobre los cuales no puede influir y se convierte en víctima, olvidando su capacidad para responder frente a la situación.	Se abre la puerta al sentimiento de culpa, que es un disfraz de la propia inseguridad y una excusa para no esforzarse por mejorar los resultados en las mesas negociadoras.

	Enojo	Gratitud
1) Predisposición para la acción en la mesa	El negociador se siente amenazado y enfurecido ante una situación que observa como injusta o equivocada.	Apertura para establecer una negociación con la contraparte.
2) ¿Cómo identifico a la emoción?	Juzgo que alguien hizo algo, que no debía haber hecho, transgrediendo algún límite significativo para uno	Juzgo que quien generó alegría hizo algo por uno que no tenía por qué haber hecho.
3) ¿Qué pide que escuche la persona?	Propicia el reclamo y/o un esfuerzo por recuperar los límites vulnerados o aquello que uno valora.	Invita al agradecimiento y a la alabanza, a reconocer con aprecio el esfuerzo del otro, por haber ido "más allá del cumplimiento del deber".
4) Beneficio personal por responder	Cuando uno expone su enojo de manera efectiva y honorable, reestablece su dignidad personal y sus límites.	Cuando se expresa el reconocimiento hacia el esfuerzo del otro, se aprovecha la energía positiva para mejorar la tarea y la relación.
5) Costo personal por no responder	<p>Cuando uno no resuelve su disgusto, cae en el resentimiento, el rencor y el odio, y se queda con una sensación de vulnerabilidad e inseguridad por estar a merced de las acciones de otros.</p> <p>Para evitar caer en el enojo, uno puede renunciar a sus valores éticos o a sus límites personales, perdiendo con ello su conciencia moral.</p>	<p>Cuando no se agradece, se pierde la oportunidad de utilizar la energía positiva que liberó el feliz hecho ocurrido.</p> <p>Puede quedar con la sensación de deuda pendiente y, paradójicamente, con un cierto resentimiento contra el otro. Asimismo, es posible que el otro quede resentido al no verse reconocido en su acción, esfuerzo y generosidad.</p>

¹ Se refiere al beneficio que obtiene el negociador al "escuchar" lo que le dice la emoción.



	Frustración	Satisfacción
1) Predisposición para la acción en la mesa	Desesperanza y tristeza que achican el tamaño de posibilidades a observar en la mesa.	Tranquilidad para encarar la negociación.
2) ¿Cómo identifico a la emoción?	Cuando una situación en la que una expectativa, un deseo, un proyecto o una ilusión no se cumple.	Experimentamos satisfacción cuando conseguimos y podemos disfrutar algo que deseábamos: el gozo y el placer del deseo cumplido.
3) ¿Qué pide que escuche la persona?	Invita a re-pensar el nivel y grado de expectativas de la persona.	Invita a disfrutar de lo obtenido y tomarse un respiro. Se puede utilizar la satisfacción como recreación y fuente de energía.
4) Beneficio personal por responder	Implica poner la energía para aceptar el evento interno manteniendo una posición valorizante de mí mismo y activa en relación con las circunstancias del entorno.	Cuando uno se permite disfrutar del placer, experimenta paz, tranquilidad, calma, satisfacción y plenitud.
5) Costo personal por no responder	Cuando uno se frustra, se enfada, se entristece y a veces se asusta o amedrenta. Y también es una vivencia. De manera que puede ser al mismo tiempo un hecho o evento frente al que hay varias reacciones diferentes.	Quien no se permite disfrutar de lo obtenido, desarrolla una personalidad obsesiva, tan preocupada por continuar persiguiendo sus deseos, que no se da tiempo de gozar y aprovechar lo que tiene. Esta falta de placer genera una sensación continua de insatisfacción, apetito y codicia.

D) Modelo Propuesto de Intervención en la Mesa Negociadora

El desarrollo de las distinciones y habilidades para los negociadores que quieran intervenir en el Espacio Emocional de la mesa, es lo que llamaremos Inteligencia Emocional del Negociador.

En este sentido, presentamos un modelo de Intervención en la Mesa Negociadora que permite, al desarrollarlo, desenvolverse en forma emocionalmente efectiva.

Este modelo que proponemos está fundamentado en 4 pasos, a saber:

1. distinguir de forma poderosa los pares emocionales en la mesa (palabra clave: **Conciencia**)
2. Escuchar y reconocer cada emoción (palabra clave: **Profundizar**)
3. relacionar la emoción, el contexto y los objetivos de la mesa (palabra clave: **Contextualizar**)
4. intervenir en la emoción (palabra clave: **Alinear**)



D1) Distinguir de forma poderosa los pares emocionales en la mesa (Conciencia)

Para actuar con inteligencia emocional, es necesario que el negociador comprenda los pares de emociones básicas y conozca sus historias generativas. Pero entender las emociones es sólo una parte de un sistema más complejo.

En la mesa negociadora, hablamos de distinguir nuestras emociones y las de nuestra contraparte.

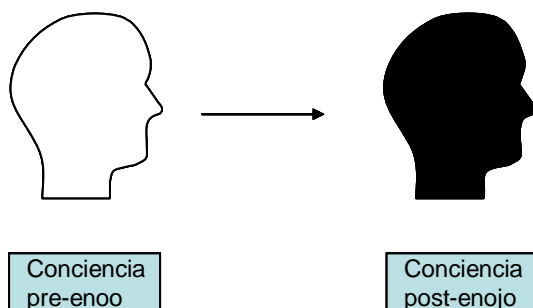
D1.1) Distinguir nuestras emociones

“La emoción puede ser una excelente Consejera, pero pésima Dueña”.

El primer paso para distinguir nuestras emociones es tener el suficiente "espacio de conciencia". Para no ser esclavo de las emociones, es necesario permitirles que se expandan en toda su amplitud, pero sin dejar que ocupen más que una pequeña porción del terreno disponible de la conciencia. Esto requiere ampliar la conciencia para *contener las emociones sin reprimirlas*. La conciencia es el espacio en el que ocurre todo *darse cuenta*, todo percatarse de algún aspecto de la realidad (externa e interna) en las mesas negociadoras.

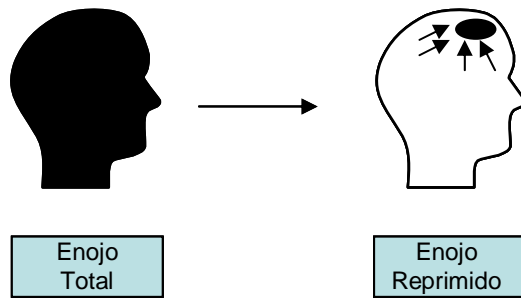
El negociador no sólo puede prestar atención y percatarse de su situación interna y externa sino que, gracias a su capacidad lingüística, puede desdoblar su conciencia y usarla para **auto-observarse** y auto-dirigirse.

Para percatarse de los sentimientos, es necesario que el negociador se despegue de ellos y adopte un punto de vista más alejado, o sea que los mire en perspectiva (**“Subir al balcón de uno mismo”**). Cuando alguien está embargado ("secuestrado", en palabras de Goleman) por una emoción, es imposible ser consciente de ella, puesto que no hay *quién* pueda ser consciente. El sujeto capaz de *observar* la emoción está desaparecido, ya que no hay espacio para la auto-conciencia. En vez de tener la emoción, es la emoción la que lo tiene a él. Por ejemplo, si el negociador distingue que se ha enojado ante una interpretación que tiene de lo que ha sucedido en la mesa, la primera reacción (automática) es quedar preso de la emoción. Gráficamente:



Si el enojo se adueña del negociador, sus impulsos destructivos pueden disparar acciones que luego éste lamentará. Por eso, la estrategia usual es intentar reprimirlo, haciéndolo más pequeño, como ilustra el Diagrama 2.

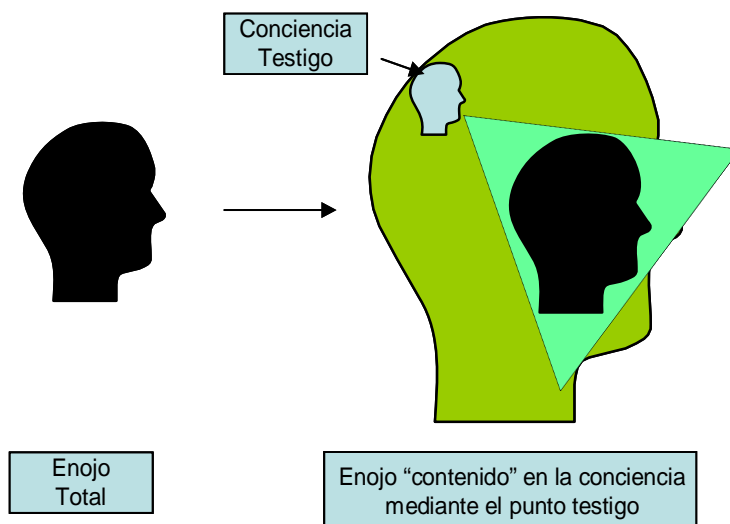
Diagrama 1. La conciencia completamente "secuestrada" por el enojo



El problema de reprimir una emoción es que genera estrés y un desequilibrio peligroso para el organismo. Pero el problema de no reprimirla es que genera acciones nocivas. "Si te ofrecen dos malas opciones elige la tercera". Si no es conveniente sucumbir a la emoción, ni es conveniente reprimirla, ¿qué se puede hacer? La respuesta está en el Diagrama 3.

Diagrama 2. Enojo reprimido para hacer lugar en la conciencia

La manera efectiva de manejarse con una emoción es expandir la auto-conciencia para hacerla más grande que la emoción. Tal cosa puede lograrse mediante la creación de un punto de vista "testigo" (la estrella) desde el cual observar en forma desapegada la emoción y evaluar cómo responder a ella, sin traicionar los valores y alienados con el objetivo en la mesa negociadora.



Para expandir el territorio consciente interno basta con hacer una inspiración profunda y generar un punto de observación "testigo". Desde allí, el negociador será capaz de observar con ecuanimidad la parte de sí que ha sido capturada por la emoción. En una primera instancia, parece que el "testigo" estuviera fuera de la conciencia. Pero si el negociador reflexiona, se dará cuenta inmediatamente de que el testigo es tan parte de su conciencia como el enojo que él mismo observa. La conciencia es suficientemente grande como para abarcar a ambos.

Diagrama 3. Enojo "contenido" en la conciencia expandida mediante el punto testigo

D1.2) Distinguir emociones de la contra-parte.

Aunque el negociador no pueda observar los estados internos de la contraparte, puede observar ciertas manifestaciones externas de esos estados. Las emociones tienen un componente físico (rubor en las mejillas, por ejemplo) y un componente de comportamiento (como puños apretados). Basado en estas manifestaciones externas observables y en la comprensión de la situación en que se encuentra la contraparte, uno se encuentra en condiciones para hacer inferencias sobre los sentimientos del otro.

Es absolutamente importante ser consciente de que lo que se infiere que la contraparte piensa y siente, *no* es lo que en realidad el otro piensa y siente. Es decir, creer que se puede leer la mente de los demás y saber qué piensan y sienten es una seria distorsión cognoscitiva. Por otro lado, renunciar a interpretar los estados internos de los demás es una



desventaja insalvable en la mesa negociadora. La manera habilidosa de trabajar con las inferencias sobre el estado emocional y mental que atribuimos a la contraparte es:

- a) hacerlas en base a la mejor *evidencia* disponible, y
- b) verificarlas con el otro *exponiéndolas en forma productiva*.

Por ejemplo, al notar que un miembro del equipo negociador de la contraparte se mantiene sentado, con los brazos cruzados, silencioso y apartado de la mesa de reuniones, uno podría constatar con él: "Sr. Gutiérrez, lo veo silencioso, de brazos cruzados y sentado lejos de la mesa. Me pregunto si hay algo que lo tiene preocupado o distraído". O viendo que un cliente mira repetidamente el reloj, uno podría decir: "Perdón, lo he visto mirar su reloj varias veces, lo cual me hace pensar que tal vez éste no sea un buen momento para conversar. ¿Le gustaría posponer la reunión?"

La clave para hacer inferencias acertadas estriba en ser capaz de *ponerse en el lugar del otro*.

D2) Escuchar y reconocer cada emoción (Profundizar)

« Sin la guía de las emociones, la razón no tiene principios ni poder; pero sin la guía de la razón, las emociones no tienen límite ni propósito superior ».

Escuchar la emoción significa comprender qué es lo que está pidiendo la emoción en lo profundo.

En esta etapa, el negociador utiliza *su* razón para indagar en las fuentes de la emoción.

Por otra parte, y a los efectos de hacer un buen análisis, será necesario que mantenga alerta la conciencia testigo.

Es aquí cuando el negociador, actuando como un observador "desapegado", además de aceptar y regular la energía emocional, ahora se convierte en un analista reflexivo.

Y entendemos que analizar no significa invalidar ni censurar; significa realizar la reconstrucción lingüística de la emoción (juicios generativos).

Para operar inteligentemente, luego de distinguir la emoción, sugerimos que el negociador se pregunte: *¿qué es lo que está pidiendo la emoción?* En este sentido, proponemos analizar la información relacionada con esta pregunta para cada par de las emociones básicas del negociador que se detallan en la tabla del punto "1.1. Los 5 pares emocionales del negociador".

D3) Intervenir en la emoción (Evocar)

Para actuar en forma efectiva, el negociador podrá decidir conscientemente la manera de intervenir en el espacio emocional a través de *acciones concretas*.

Afirmamos que podemos intervenir el espacio emocional a través de:

- 1) Diseño de Conversaciones
- 2) Cambio de juicios que sustenta el espacio emocional.

D3.1) Diseño de Conversaciones

Vamos a analizar la intervención del espacio emocional en base a *estados de ánimo y emociones* presentes.

Por un lado, los estados de ánimo "viven" en nuestra conversación. Al observar nuestra interpretación de la mesa negociadora podemos elegir mantener la conversación que nos



hace permanecer en ellas o no; y en este sentido podemos *diseñar conversaciones* que nos ayuden a modificar el espacio de posibilidades en donde quedamos atrapados por ellas. Es decir, hay una conexión entre el estado de ánimo/emoción y las posibilidades de acción del negociador, que implica que **al modificar el horizonte de posibilidades se modifica el estado de ánimo/emoción.**

Bajo nuestra interpretación, entendemos que el negociador tiene el poder de cambiar el horizonte de posibilidades a través de las conversaciones. Nada ocurre fuera de la conversación y una de las competencias claves del negociador tiene que ver con su capacidad para diseñarlas sabiendo cuándo es conveniente abrir una, cerrar otra o saber moverse a través de ellas.

¿Cuáles son las conversaciones que tienen el poder de producir cambios en el espacio emocional? **Todas.** Conversar implica estar en un proceso de transformación y esta transformación incluye los estados de ánimo y las emociones.

Existen muchos tipos de conversaciones, en este paper en particular les proponemos 4 que consideramos básicas para la intervención del negociador:

1. Para INDAGACION DE INTERESES y OBJECIONES (bajar las escaleras de inferencias)
2. Para RE-CREAR EL CONTEXTO (relacional o emocional)
3. Para producir una REFLEXION CONJUNTA (subir la escalera de inferencias)
4. Para la ACCION (Propuesta: oferta condicionada)

D3.1.1 Conversación para INDAGACION DE INTERESES Y OBJECIONES:

Una necesidad del negociador en la mesa es la de conocer los intereses y objeciones de la contraparte. Una forma de lograrlo es bajar por la escalera de inferencias de la contraparte, indagándola sobre sus evidencias, criterios, razonamientos, conclusiones y sugerencias. De esta forma el negociador podrá comprender desde dónde y cómo se deriva la posición de la contraparte, y encontrar un terreno común desde el cual negociar.

Es decir, aquí el negociador podrá preguntar a la contraparte respecto a sus datos, razonamientos y objetivos para invitarlo a bajar la escalera de inferencias. Se trata de que el negociador identifique el proceso mental que utiliza la contraparte para ir de las observaciones (datos) a las conclusiones (inferencias).

D3.1.2 Conversación para RE-CREAR EL CONTEXTO:

La existencia de prejuicios sobre la confianza de la contraparte puede cerrar posibilidades en la mesa. La efectividad de la negociación está condicionada por la calidad de la relación, por lo que uno de los objetivos de este tipo de conversación es generar un nivel de confianza que permita una comunicación efectiva. Recordemos que entendemos a la confianza como un juicio conformado por 3 sub-juicios: Sinceridad, (hoy), Confiabilidad (pasado) y Competencia (futuro).

Es competencia del negociador indagar sobre los fundamentos que tiene la contraparte acerca de cada uno de estos sub-juicios que sostienen la confianza.

D3.1.3 Conversación para producir una REFLEXION CONJUNTA:

En este caso, la conversación tiene el objetivo de generar una reflexión entre el negociador y su contraparte. En este sentido, será clave que ambas partes suban conjuntamente sus escaleras de inferencias.



Una alternativa es que el negociador baje su escalera de inferencias a la vista del otro. Esto facilitará la comprensión del proceso mental que sigue el negociador para ir desde sus observaciones hasta su conclusión.

D3.1.4 Conversación para la ACCION:

Esta conversación se hace cargo de integrar los intereses y el acuerdo.

En esta conversación se seleccionan las condiciones necesarias y que se hacen cargo de los objetivos e intereses de las partes involucradas.

Decimos que se ha construido un puente dorado cuando se aceptan estas condiciones.

D3.2) Cambio de juicios

Entendemos que la efectividad del negociador crece cuando puede diferenciar entre hechos e interpretaciones ya que los hechos no se pueden cambiar mientras que las interpretaciones sí.

Por otra parte, habíamos visto que el espacio emocional surge frente a las interpretaciones que hacemos de lo que acontece en la mesa negociadora.

Este espacio emocional está sostenido por una cadena de juicios y opiniones que tenemos de cómo se nos presenta la realidad en nuestras mesas negociadoras. Entendemos que el negociador puede intervenir el espacio emocional **cambiando los juicios** que lo sustentan o **analizando los fundamentos** de esos juicios. Si observamos juicios que nos cierran posibilidades en la mesa, podemos elegir cambiarlos por otros que nos abran posibilidades. Asimismo, analizando los fundamentos de los juicios, podemos darnos cuenta que éstos son banales, sin sentido, que no existen o que podemos superarlos sin inconveniente.

Vamos a poner un ejemplo: un negociador se encuentra en una negociación y su estado de ánimo es el de resignación. El negociador identifica esta emoción ya que percibe su futuro en esa mesa como un espacio de no posibilidad. Es decir, el negociador tiene juicios de que no importa lo que haga en esa mesa, nada va a cambiar. Dado que es un juicio, significa que el negociador puede cambiarlo. Por ello, éste decide intervenir, analizando estos juicios y sus fundamentos, cambiando unos u otros para lograr pasar del estado de resignación al de ambición.

E) Conclusiones

Este documento es una interpretación sobre la forma de desarrollar la capacidad emocional del negociador en sus mesas. Asimismo, consideramos que constituye un aporte para el desarrollo de las distinciones y habilidades emocionales, dada su visión ontológica de la temática emocional.

Deseamos que ustedes puedan utilizar y aplicar las distinciones y herramientas presentadas aquí a los efectos de mejorar su efectividad en sus mesas negociadoras.

Por cualquier consulta o comentario puede escribirme a jib@cema.edu.ar.

Prof. Ignacio Bossi

Con la colaboración del Coach Alberto Fernández Sanjurjo