

Negociación y Resolución de Conflictos

Las emociones en la negociación

Clase 5

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

En el ámbito de la negociación, además de los intereses tangibles y las posiciones que adoptan las partes, existen necesidades emocionales profundas que influyen poderosamente en el desarrollo y el resultado del proceso. Estas necesidades, conocidas como expectativas básicas, están relacionadas con el deseo de ser valorado, de establecer vínculos significativos, de ejercer autonomía, de mantener un estatus reconocido y de desempeñar roles que resulten auténticos y satisfactorios.

Del mismo modo, el manejo adecuado de las emociones constituye un elemento crucial en cualquier negociación. Las emociones, especialmente cuando se intensifican o no se reconocen, pueden provocar bloqueos, desconfianza o rupturas en el diálogo. Este enfoque requiere tanto inteligencia emocional como herramientas prácticas, desde la escucha activa hasta gestos simbólicos de reconciliación, para mantener el proceso de negociación en un terreno constructivo y orientado a la solución.

Clase 5:

Aplicar los principios y elementos del modelo de negociación de Harvard, en los ambientes de conflicto, a través de la gestión adecuada de las emociones.

5. Las emociones en la negociación

En los procesos de negociación, especialmente cuando existen desacuerdos significativos, las emociones pueden tener un papel más determinante que las palabras. Es común que las partes lleguen predispuestas al conflicto en lugar de centrarse en la búsqueda conjunta de soluciones. A menudo, comienzan sabiendo que los riesgos son altos y sintiéndose amenazadas, lo que genera un intercambio emocional: el miedo puede provocar ira y viceversa. Estas emociones pueden obstaculizar o incluso romper el diálogo (Ury et al, 2011).

5.1. Expectativas básicas de negociación

Las expectativas fundamentales corresponden a necesidades humanas esenciales que resultan relevantes para la mayoría de las personas en casi cualquier proceso de

negociación. Aunque en ocasiones no se expresen de forma explícita, siguen siendo tan reales como los intereses concretos. Incluso quienes tienen amplia experiencia en negociación pueden no percatarse de cuán influyentes son estas expectativas en sus decisiones. Aprecio, afiliación, autonomía, estatus y rol son las cinco expectativas básicas y que están en el origen de muchas de las emociones que se manifiestan durante una negociación, ya sea de forma positiva o negativa (Fisher y Shapiro, 2008).

Estas cinco expectativas no son completamente independientes entre sí; tienden a mezclarse, influenciarse y complementarse. No obstante, cada una aporta un componente específico a la generación de emociones. En conjunto, describen de forma más completa la dimensión emocional de una negociación que cualquiera de ellas por separado. Toda persona desea que estas expectativas se satisfagan en un grado equilibrado, sin excesos ni carencias (Fisher y Shapiro, 2008).

A continuación, se desglosa cada una de las cinco expectativas básicas:

a) Aprecio

Sentirse valorado es una necesidad fundamental. Esta necesidad es crucial por el efecto positivo que tiene en quien se siente apreciado. Desde altos ejecutivos hasta maestras de educación inicial, desde diplomáticos hasta trabajadores de la construcción, todos desean ser reconocidos y valorados. Los efectos del aprecio son claros: cuando no nos sentimos apreciados, nuestro ánimo decae. En cambio, si recibimos reconocimiento genuino, nuestra autoestima mejora, de manera similar a cómo se fortalece el mercado bursátil cuando aumenta su valor. Además, esto nos predispone mejor a escuchar y a colaborar con los demás (Fisher y Shapiro, 2008).

El aprecio no es solo una expectativa pasiva, también implica acción. Apreciar es un verbo que representa una conducta, y esta conducta tiene gran valor no solo como respuesta a una expectativa básica, sino también como una herramienta estratégica en las relaciones humanas. Expresar un aprecio sincero puede ser una forma eficaz y versátil de satisfacer varias expectativas de la otra persona en una negociación (Fisher y Shapiro, 2008).

Cuando ambas partes se reconocen y se valoran mutuamente, es mucho más probable que logren un acuerdo positivo. Incluso si ese reconocimiento no es mutuo, usted puede beneficiarse ayudando al otro a sentirse apreciado: esto suele generar mayor apertura y disposición a colaborar. Además, cuando demostramos aprecio, es más probable que lo recibamos a cambio (Fisher y Shapiro, 2008).

Figura 1. Tres factores para fomentar el aprecio




Nota: Imagen creada por Canva IA el 23 de abril de 2025.

Sin embargo, en muchos procesos de negociación existen tres grandes barreras que impiden que surja este sentimiento mutuo de aprecio: falta de comprensión del otro punto de vista, tendencia a descalificar lo que dice el otro, y falta de reconocimiento de los aportes del otro (Fisher y Shapiro, 2008).

b) Afiliación

Una parte fundamental de esta colaboración está relacionada con el concepto de afiliación. Este término, que proviene del latín *affiliate* —“ser recibido en una familia”—, hace referencia al sentimiento de conexión emocional que se establece con otra persona o grupo. Se trata de la percepción de cercanía. Cuando alguien se siente afiliado con otro, trabajar juntos se vuelve más fácil. El otro ya no se percibe como un desconocido, sino



como parte de un entorno común. Esto fomenta el interés mutuo, la protección de los intereses compartidos y la búsqueda del bienestar del otro. Además, facilita la apertura a nuevas ideas y la disposición al cambio. La lealtad que nace de ese vínculo promueve la sinceridad, el deseo de alcanzar acuerdos justos y el compromiso de cumplirlos (Fisher y Shapiro, 2008).

Cuando se lleva a cabo una negociación, las personas se enfrentan a diferencias reales o posibles con otras. El objetivo consiste en resolver esas discrepancias de manera que resulte satisfactoria para todos los involucrados, utilizando la menor cantidad de tiempo y recursos posible. La forma más eficaz de lograrlo es a través de la colaboración. Al combinar sus capacidades intelectuales y su comprensión mutua, las partes están en condiciones de alcanzar un resultado beneficioso para ambas (Fisher y Shapiro, 2008).

Sin embargo, la afiliación solo tiene valor cuando es auténtica. Surge únicamente cuando una persona percibe que el otro se interesa sinceramente por su bienestar, y no solo por lo que pueda obtener de ella. Existen individuos, como estafadores o vendedores agresivos, que pueden fingir una conexión para lograr beneficios personales. Pero en cuanto la otra parte detecta su falta de interés genuino, suele cortar la interacción. En muchas ocasiones, se pierden oportunidades valiosas de establecer vínculos reales (Fisher y Shapiro, 2008).

Tabla 1. Preguntas para descubrir vínculos y afiliación

ASPECTO	PREGUNTA
Edad	En días como este, la jubilación parece una opción tentadora.
Rango	¿Su jefe lo pone a trabajar todo el día como el nuestro?
Familia	¿Tiene hijos? ¿Cómo equilibra su vida familiar y su vida laboral?
Antecedentes	¡Qué coincidencia que sus padres y los míos hayan nacido en Riobamba!
Creencias religiosas	¿Tiene alguna costumbre especial en Semana Santa en su familia?
Aficiones comunes	A mí también me encanta el tenis. ¿Podríamos juntarnos alguno de estos días para practicarlo?

Nota: Adaptado de Fisher y Shapiro (2008).

A pesar del gran poder de la afiliación, las personas a menudo no la desarrollan. A veces no reconocen los lazos estructurales que tienen en común con otros, como pertenecer al mismo grupo o desempeñar roles similares. Es posible, por ejemplo, que ambas partes compartan una afición como coleccionar monedas, pero si esa conexión no se descubre, se pierde la posibilidad de establecer una relación más cercana. También se suele ignorar la capacidad de crear nuevos vínculos a través de roles compartidos como colegas, negociadores o solucionadores de problemas.

Más allá de la estructura formal de una relación, también se descuida el fortalecimiento de los lazos personales, esos vínculos emocionales que acercan a las personas a nivel individual. Hermanos que viven en distintas ciudades pueden llegar a distanciarse y apenas comunicarse. En contraste, dos desconocidos que coinciden en un vuelo largo pueden terminar compartiendo historias personales que nunca contaron a sus amigos más cercanos. En una negociación, una conexión personal profunda puede ser clave para cerrar la brecha entre “uno mismo” y “el otro” (Fisher y Shapiro, 2008).

c) Autonomía

En la mayoría de los casos, a las personas no les gusta recibir órdenes. Esta negativa se presenta pues es una forma de irrespeto de su autonomía ya que queda la sensación de falta de libertad para tomar sus propias decisiones. Cuanto mayor sea el grado de autonomía que una persona ejerza, mayor será también el riesgo de que sus decisiones sean interpretadas por otros como una falta de respeto hacia su propia autonomía. (Fisher y Shapiro, 2008).

Incluso en aspectos logísticos menores, las emociones pueden alterarse con gran rapidez. Esto, en la mayoría de los casos, no se debe a que alguien haya cometido un error, sino al hecho de haber tomado decisiones sin consultar a la otra parte. En contextos de negociación, es común que surjan conflictos cuando una de las decisiones tomadas —que afecta a otra persona— es percibida como impuesta (Fisher y Shapiro, 2008).

Las personas suelen sentirse ofendidas cuando consideran que alguien ha restringido su autonomía más de lo que consideran aceptable. Es posible que se sientan presionadas para ceder ante una exigencia. Si la autonomía no se gestiona adecuadamente, pueden generarse emociones negativas tanto en uno mismo como en los demás, lo cual puede comprometer el desarrollo y los resultados de una negociación. En la vida cotidiana, la mayoría de las personas gozan de cierto nivel de autonomía: pueden decidir cómo decorar su oficina, qué comer o a qué hora acostarse. No obstante, durante una negociación, con frecuencia no son plenamente conscientes de todas las formas en que pueden ejercer ese poder de decisión (Fisher y Shapiro, 2008).

A veces, los propios individuos limitan su autonomía al creer que no tienen capacidad de influir o generar cambios. Cuando los intereses autónomos de dos personas se enfrentan, puede sentirse como si se caminara por un campo minado sin guía alguna. Un error en el manejo de la autonomía puede poner en peligro toda la negociación. Si una de las partes percibe que su autonomía está siendo restringida, es mucho más probable que pierda la confianza en la otra, rechace propuestas valiosas o no se comprometa con la implementación del acuerdo alcanzado (Fisher y Shapiro, 2008).

Tabla 2. Pautas de toma de decisiones con sistema de recipientes I-C-N

RECIPIENTE	PREGUNTA
I: Informar	Decisiones pequeñas que se puede tomar por sí solo y simplemente informarlas. Ejemplo: compras con valores no significativos, contrataciones de servicios cotidianos o básicos.
C: Consultar y decidir	Primero se consulta a alguien con mayor autoridad y luego tomar la decisión. Ejemplo: responder a la exigencia de algún cliente, anticipos a proveedores.
N: Negociar un acuerdo conjunto	Consultar y decidir en conjunto sobre aspectos importantes. Ejemplo: contratación de un nuevo proveedor para un área clave, traslado a una nueva oficina.

Nota: Adaptado de Fisher y Shapiro (2008).

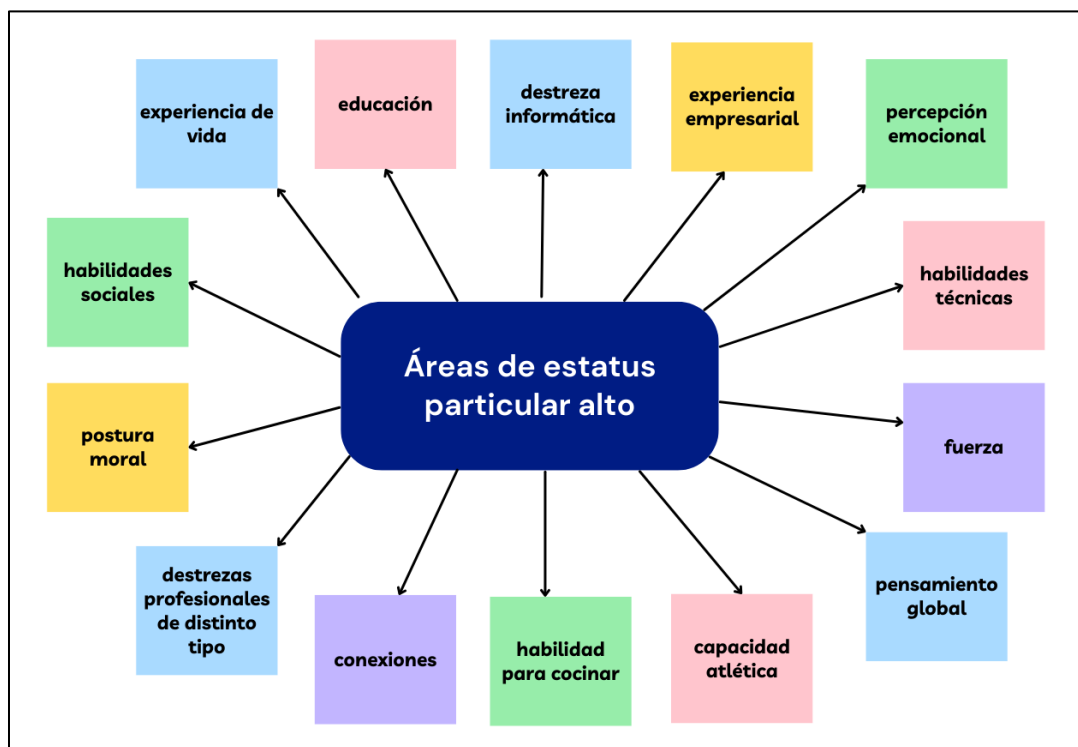
d) Estatus

No resulta inusual que las personas deseen obtener estatus, ya que este conlleva beneficios significativos. Contar con un estatus elevado refuerza tanto la autoestima personal como la percepción positiva que otros tienen sobre uno. La mayoría de las personas aspiran a sentirse importantes: alguien influyente, con una voz digna de ser escuchada y con una presencia que valga la pena conocer. Dicho estatus puede provenir de diversos factores, como la formación académica, los logros profesionales, el origen familiar, el cargo laboral o el rango dentro de una organización. Tener un estatus alto también da mayor peso a lo que una persona dice o hace. Esto le permite influir más fácilmente en los demás. Por ejemplo, es más probable que un empleado acceda a trabajar un fin de semana si la solicitud proviene directamente del director ejecutivo, en lugar de un jefe de nivel medio. (Fisher y Shapiro, 2008).

Con frecuencia, los negociadores compiten por alcanzar un estatus superior, como si este fuera una dimensión única y excluyente. En este tipo de dinámica, si uno adquiere estatus, se da por hecho que el otro lo pierde. Es común que alguien se considere por encima de un colega en cuanto a importancia, jerarquía o reconocimiento, aunque ese colega, a su vez, puede considerar que posee un estatus aún más alto. En algunos casos, los

negociadores incluso recurren a estrategias simbólicas para aparentar mayor estatus. Por ejemplo, podrían hacer esperar a la otra persona varios minutos mientras terminan una reunión con otro "cliente importante", para luego recibirla en una oficina donde la invitan a sentarse en una silla más baja, generando así una sensación de superioridad (Fisher y Shapiro, 2008).

Figura 2. Lista de áreas de estatus particular alto



Nota: Adaptado de Fisher y Shapiro (2008).

Este tipo de competencia por el estatus suele generar emociones negativas. Las personas que se sienten subestimadas tienden a acumular resentimiento y a mostrar menos disposición para cooperar. Tratar a otros como inferiores puede reducir su capacidad creativa y su voluntad de colaborar. Por ello, es fundamental considerar alternativas a la competencia por el estatus. Una opción es reconocer y respetar el estatus social de los demás, evaluando el nivel de cortesía que esperan recibir. Otra alternativa consiste en identificar que, independientemente de si el otro tiene un estatus más alto o no, cada parte puede tener áreas específicas donde destaca, ya sea por su experiencia o conocimientos. Hacer referencia a ese tipo de estatus particular puede fortalecer la autoestima de la otra parte y, al mismo tiempo, ejercer una influencia positiva. Además, resulta clave

comprender cómo se puede elevar o disminuir el propio estatus o el de los demás, y actuar en consecuencia (Fisher y Shapiro, 2008).

e) Rol

Toda persona desea desempeñar un rol que le brinde satisfacción personal. A nadie le agrada pasar sus días y noches representando papeles que no reflejan su verdadera identidad o tratando de aparentar ser alguien que no es. En el contexto de una negociación, asumir un rol que no resulta satisfactorio puede generar sentimientos de frustración, enojo o resentimiento (Fisher y Shapiro, 2008).

En la vida diaria, según Fisher y Shapiro (2008), todos ejercen diversos roles de manera constante. Sin embargo, muchas veces estos no resultan tan gratificantes como podrían ser. Ya sea en el ámbito profesional o personal, un rol puede percibirse como inútil, carente de sentido o carente de autenticidad. Para que un rol resulte más satisfactorio, es fundamental que cumpla con tres cualidades esenciales:

Tabla 3. Cualidades esenciales de un rol satisfactorio

CUALIDAD	DESCRIPCIÓN
Tener un propósito claro	Asumir un rol satisfactorio no es algo que ocurra de manera automática. Requiere de un propósito definido, ya sea contribuir positivamente a la sociedad o disfrutar de una actividad como una caminata. Un propósito claro brinda dirección y coherencia a las acciones que se emprenden dentro del rol.
Ser personalmente significativo	Solo cada individuo puede determinar con certeza qué resulta verdaderamente significativo para él o ella. Con frecuencia, un rol adquiere sentido a través de la actividad que se realiza. Un rol con sentido personal integra habilidades, intereses, valores y creencias. El significado no reside únicamente en lo que se hace, sino también en la forma en que se interpreta la experiencia.
Ser auténtico, no simulado	Aunque desempeñar un rol puede hacer pensar en una actuación teatral, la expectativa básica que las personas tienen respecto a sus propios roles no está relacionada con fingir o aparentar. Más bien, se trata de interpretar un papel que refleje la verdadera identidad de quien lo ejerce.

Nota: Adaptado de Fisher y Shapiro (2008).

En toda negociación existe siempre una tarea por realizar. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la forma en que se lleva a cabo dicha tarea depende de cada persona. Se tiene la libertad de ampliar las actividades del rol o función habitual. Casi en cualquier función se puede enfocar la atención en aspectos repetitivos, tediosos o frustrantes. También es posible definir un rol de forma restringida, limitándolo únicamente a las actividades obligatorias o que otras personas esperan que se realicen. No obstante, existe también la posibilidad de moldear y adaptar las actividades propias del rol (Fisher y Shapiro, 2008).

5.2. Manejo de las emociones en negociación

Para manejar adecuadamente las emociones en el contexto de una negociación, lo primero que se debe hacer es identificar y comprender tanto las propias emociones como

las del otro. Durante la negociación, es útil reflexionar sobre cómo se siente uno mismo, por ejemplo, si está nervioso, molesto o angustiado y cómo preferiría sentirse, tranquilo o seguro. Este mismo ejercicio puede aplicarse al análisis emocional de la otra parte. Cuando se negocia con representantes de una organización, existe la tendencia a verlos como figuras impersonales, pero es crucial recordar que también son personas con emociones, preocupaciones y aspiraciones. Pueden estar enfrentando riesgos profesionales importantes o tener áreas donde son especialmente vulnerables o sensibles. Además, no solo los negociadores sienten emociones: los electores o partes interesadas también pueden tener reacciones aún más extremas y simplistas respecto al conflicto (Fisher y Shapiro, 2008).

Comprender el origen de las emociones también es esencial. Preguntarse por qué se está enojado o por qué la otra parte reacciona con intensidad ayuda a entender si las emociones surgen de experiencias previas, deseos de revancha, problemas personales, o si son emociones trasladadas de un aspecto del conflicto a otro. Es recomendable hacer visibles y legítimas las emociones implicadas. Hablar abiertamente de lo que se siente y preguntar a la otra parte por sus sentimientos puede reducir tensiones. Esto no solo demuestra la seriedad del asunto, sino que también convierte la negociación en un proceso menos reactivo y más enfocado. Cuando las personas expresan lo que sienten, es más probable que estén dispuestas a cooperar en la resolución del problema (Fisher y Shapiro, 2008).

También se debe permitir que la otra parte se desahogue. Dar espacio para que expresen su frustración, enojo o miedo puede resultar terapéutico. Escuchar sin interrumpir, especialmente si hay público o electores presentes, permite que el otro se libere de emociones contenidas y fortalezca su posición frente a los suyos. La estrategia ideal en estos momentos es permanecer en silencio, evitar responder a provocaciones y dejar que el interlocutor termine de hablar. Esto evita que las emociones negativas se acumulen o escalen (Fisher y Shapiro, 2008).

Los gestos simbólicos pueden ser herramientas poderosas para suavizar el ambiente. Acciones sencillas como una nota de condolencias, un regalo modesto, un apretón de manos o compartir una comida pueden generar un efecto emocional positivo sin requerir grandes esfuerzos. Incluso ofrecer una disculpa puede contribuir significativamente a mejorar la relación y facilitar la negociación (Ury et al, 2011).

Enlace de refuerzo 1: Emociones en la Negociación - Aprendiendo Inteligencia Emocional. En el siguiente enlace, podrás acceder a un video explicativo donde Pablo Linzoain, expone como aplicar la inteligencia emocional para manejar adecuadamente las emociones en los procesos de negociación. <https://www.youtube.com/watch?v=xpo5oFpATA8>

5.3. Las emociones negativas en negociación

Para manejar las emociones negativas durante una negociación, se recomienda tomar acciones constructivas. En lugar de centrarse exclusivamente en identificar las emociones, analizarlas o deliberar excesivamente sobre sus causas, muchas veces resulta más efectivo transformar las emociones negativas en positivas. Esto puede lograrse mediante la expresión de aprecio, el fortalecimiento de la afiliación, el respeto por la autonomía del otro, el reconocimiento del estatus y la elección de roles que resulten satisfactorios (Fisher y Shapiro, 2008).

Sin embargo, hay situaciones en las que las emociones negativas intensas como la ira, el miedo o la frustración, dominan el comportamiento de una de las partes. En esos casos, las personas pueden dejar de escuchar, interrumpir la conversación o incluso abandonar la sala de manera abrupta. También puede suceder que tales emociones afecten a la propia persona negociadora, impidiéndole dejar de pensar en una palabra o acción molesta de la contraparte. Si no se aborda esta carga emocional, es muy probable que se intensifique, interfiriendo con la posibilidad de alcanzar un acuerdo justo. Para bien o para mal, las emociones intensas son frecuentes y deben ser gestionadas antes de que perjudiquen la capacidad negociadora (Fisher y Shapiro, 2008).

Estas emociones intensas presentan dos desafíos principales para quienes negocian. El primero es que pueden provocar lo que se conoce como visión de túnel, en la que la atención se estrecha y queda centrada únicamente en la emoción predominante. Esto disminuye la claridad y creatividad del pensamiento, afectando negativamente tanto el análisis de los temas sustantivos como la generación de propuestas útiles. En consecuencia, no solo se perjudica el desempeño de la persona afectada, sino también el del resto de los participantes en la negociación (Fisher y Shapiro, 2008).

El segundo problema es que estas emociones pueden ejercer un control tan fuerte que vuelven a la persona vulnerable frente a su propio comportamiento. A medida que las emociones se intensifican, existe el riesgo de actuar impulsivamente, sin considerar las consecuencias, especialmente las de largo plazo. Por ejemplo, una reacción de enojo podría llevar a alguien a insultar a su pareja, lo que podría generar tensiones duraderas; o a abandonar de forma abrupta una reunión laboral, decepcionando a su superior y comprometiendo oportunidades futuras de ascenso (Fisher y Shapiro, 2008).

Además, las emociones negativas intensas suelen ser contagiosas y auto reforzarse. La ira de una persona puede desencadenar la del otro, y viceversa. Funcionan como una bola de nieve que desciende por una colina: cuanto más tiempo se ignoran, más grandes se vuelven. Por eso, cuanto antes se reconozcan y enfrenten tanto las emociones propias como las ajenas, más fácil será evitar que lleguen a dominar la situación (Fisher y Shapiro, 2008).

Enlace de refuerzo 2: ¿Las emociones en las negociaciones: ¿amigas o enemigas? En el siguiente enlace de “Frontline Negotiations”, podrás conocer de mejor manera cómo las emociones influyen en el comportamiento de las personas que se encuentran inmersas en un proceso de negociación.

<https://frontline-negotiations.org/es/blog/blog-emociones-en-negociaciones/>

Referencias citadas en la Clase 5.

Fisher, R. y Shapiro, D. (2008). Las emociones en la negociación. Grupo Editorial Norma.

Ury, W., Fisher, R. y Patton, B. (2011). Obtenga el sí: *El arte de negociar sin ceder*. Grupo Planeta.

Definición de los términos citados en la Clase 5.

Emociones: En el contexto de la negociación, las emociones son respuestas afectivas que influyen de manera significativa en la forma en que las personas perciben, evalúan, deciden y se comunican durante un proceso negociador. Estas emociones pueden ser conscientes o inconscientes, y tienen el poder de facilitar o dificultar el logro de acuerdos, dependiendo de cómo se gestionen.

Autonomía: En negociación es la facultad de cada parte para ejercer control sobre sus decisiones y acciones dentro del proceso negociador, eligiendo cómo actuar, qué aceptar o rechazar, y en qué condiciones establecer un acuerdo.



La excelencia no se improvisa

síguenos

