



Ismodes Abogados



“EGOCIACIÓN”

CUANDO EL EGO AFECTA Y
COMPLICA LA NEGOCIACIÓN

Javier Ismodes Talavera



"EGOCIACIÓN" CUANDO EL EGO AFECTA Y COMPLICA LA NEGOCIACIÓN

Javier Ismodes Talavera *

SUMARIO: *El presente trabajo pretende desarrollar parte de los aspectos psico - subjetivos en el proceso negocial, como el ego, las emociones y la consciencia, los cuales deben ser administrados para garantizar un proceso negocial adecuado en todo el proceso, esa incorporación es parte de las recientes investigaciones en el campo de la negociación.*

ABSTRACT: *The process of negotiation, not only concerns the traditional elements; also includes the treatment of psychological issues, like ego, emotions and consciousness. In this paper we want to develop these concepts like a way for successful bargaining.*

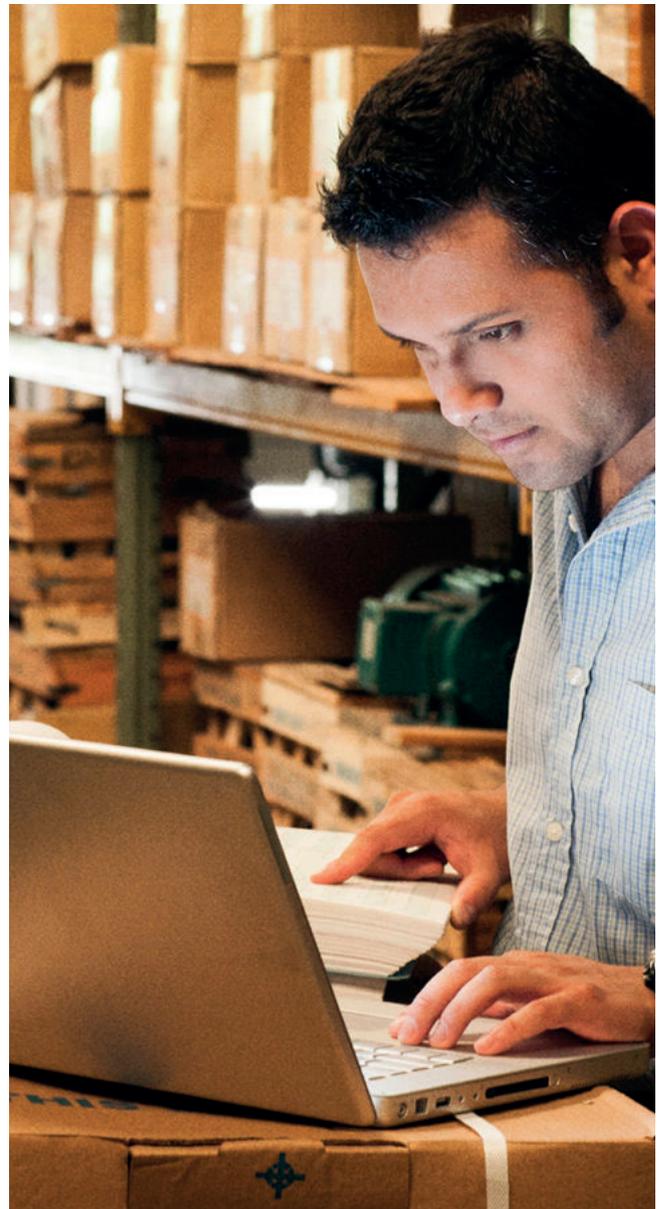
PALABRAS CLAVE - KEYWORDS: *Negociación, ego, emociones, consciencia, intereses, opciones, acuerdo.*

ANTECEDENTES:

Ricardo, era un hombre de campo, acostumbrado desde niño a compartir el tiempo cuidando a los animales del establo. Cuando cumplió 18 años, su padre le regaló un hermoso caballo, que simboliza no solamente el reconocimiento a su gusto por los animales, sino su sensibilidad y personalidad estable. Asistía cada fin de semana a ver el campo y sobre todo, compartir el tiempo con su caballo al que bautizó como Rayo. Pasaron los años y la complicidad a la hora de montar era absoluta, parecía que eran un solo cuerpo,

una sola unidad viva, debido a la compenetración entre el jinete y el equino.

Cada fin de semana, era una exquisitez verlo montar a Rayo, Ricardo tenía pleno dominio de las riendas, acelerando el paso, reduciéndolo, volteando e inclusive logrando que el animal se eleve; los pasos eran perfectos, así como la actitud de ambos. Una mañana de domingo, Ricardo volvió a montar a Rayo,



que estaba algo inquieto al salir de marcha, su jinete asumió que era porque estaba esperando el tradicional terrón de azúcar que le entregaba al inicio de cada paseo; pero ese no era el origen de la actitud díscola del caballo, sino una gran astilla que se le había incrustado en un costado de la pata, al golpearla contra un parante del establo. A medida que avanzaban, el caballo empezó a acelerar de manera brusca, Ricardo se puso nervioso, jaló las riendas para frenar al caballo que aceleraba y se sacudía, hasta que ambos se descontrolaron, el caballo se encabritó, frenó bruscamente y Ricardo salió disparado por los aires, cayendo entre los guijarros y la grama, su padre escuchó los relinchos de Rayo y los gritos de Ricardo; el primero salió despavorido del lugar del accidente y el segundo yació en el firmamento gravemente herido, con la cabeza y la pierna rotas; el padre subió a Ricardo a la camioneta y lo llevó al hospital del pueblo, estuvo internado quince días y luego tuvo que someterse a terapia física. Llegó el día en que Ricardo estuvo listo para caminar, fue al gimnasio, recuperó su estado físico y regresó al establo donde estaba Rayo.

El encuentro puso nerviosos y ansiosos a Ricardo y Rayo, el primero porque temía un comportamiento nuevamente agresivo del animal y el segundo por temor a ser castigado por Ricardo; esa perfección de unidad entre el animal y el humano se había perdido, ese control de Ricardo sobre Rayo, ese manejo cómplice y asociado requería ser reconstruido. El padre de Ricardo le decía que ya no vuelva a montar a Rayo, porque se había vuelto "chúcaro" y cuando un animal está en esas condiciones es mejor abandonar la monta y que se dedique a faenas del campo, o sea sacrificado. Ricardo por el enorme cariño que le tenía al equino, que lo acompañaba desde los tiempos juveniles se negó. Ambos se reconocieron, Ricardo acarició la crin de Rayo, luego se montó, se mantuvieron quietos un momento, hasta que

el jinete le dió el tradicional terrón de azúcar que entusiasmaba al rocín, empezaron la marcha con calma, recuperando la confianza y volvieron a ser esa simbiosis, esa unidad de hombre y animal que todos apreciaban, fueron compañeros hasta viejos.

Esta pequeña historia, tiene como objetivo que podamos conocer un poco acerca del Ego, un concepto poco claro, pero de uso difundido, siempre utilizado a partir de comentarios cotidianos, calificativos como "egoísta". "egolatra", o referidos a personas a las que "se les sube el ego" cuando tienen más dinero u ocupan un cargo importante o tienen ciertos niveles de poder. Se trata de desarrollar las ideas que planteamos en el presente artículo para hablar acerca del ego en la negociación.

Pero, cómo estos factores psicológicos ingresan al mundo de la negociación como variables fundamentales. Desde nuestra óptica porque la negociación es un proceso de interacción e interrelación de personas, y obviamente la interrelación es el tejido de conductas de las partes que negocian y que arriban a un resultado positivo o negativo como parte de esas conductas, la negociación no es fría, no es la transmisión de datos sino mucho más que eso, es comunicación, es estrategia, es definición y es decisión.

Por tal motivo, queremos incorporar en el presente documento, algunos conceptos que están totalmente integrados y cuyo conocimiento en relación a la negociación permitirán que el lector pueda asumir la necesidad del manejo de los mismos e inclusive incorporar una estrategia y tácticas de manejo de estas situaciones. Nos referimos al ego, la conciencia y las emociones.

II. EL EGO:

El ser humano, como individuo social, tiene percepciones de las cosas, de las demás personas y de sí mismo, ello como consecuencia de la observación, la memoria y el lenguaje, este último permite sistematizar toda la información y desarrollar un constructo para develar, describir una situación, cosa o persona, en ese sentido el ego, en términos de la psicología, es la percepción que el individuo tiene sobre sí mismo, es la expresión de la personalidad que se encuentra distorsionada por la emocionalidad, las carencias, las ambiciones o las aspiraciones. Entonces esa percepción muchas veces está alineada con la percepción del exterior, otras veces y en la mayoría de circunstancias esa percepción es consecuencia de la memoria, de las ocurrencias de las personas, y obviamente, está afectado por la emocionalidad. Entonces, la personalidad o el yo (como hemos explicado en el ejemplo de inicio del trabajo), forma parte inherente de la persona, así como también el ego; todos tenemos un ego psicológico que muestra a uno mismo quién cree que es, cuál es la posición en la vida y como asume que está considerado y percibido por los demás.

Esta autopercepción, permite a las personas enfrentar de manera subjetiva por cierto, la realidad, los avatares de la misma

y sobretodo ubicarse en esas situaciones de interrelación social, a las que hemos hecho referencia. El problema del ego en la negociación, no es la autopercepción de la que hablamos sino de cómo se modela o se presenta en situaciones específicas y también como se desprende del yo o de la consciencia y va afectando positiva o negativamente la conducta del individuo, acentuada esta ejecución conductual por las emociones. Cuando uno negocia puede ocurrir que el negociador o la parte en el proceso negocial sea afectado por un "ataque de ego", es decir un ánimo indomable de mostrarse por encima en distintos aspectos con respecto a la otra parte que negocia, lo que en muchas ocasiones deteriora la relación, la apuesta por negociar de la otra parte y la negociación en conjunto.

III. LAS EMOCIONES:

Las emociones están definidas como, un conjunto de cambios neuronales, psicológicos, fisiológicos, conductuales, que se producen como consecuencia de un estímulo, y permiten o contribuyen a facilitar los procesos de decisión, ya que en razón a su participación, el sujeto actúa en tal o cual forma, brindando el organismo, la energía necesaria para tomar esa decisión. Goleman², hace referencia a las mismas luego de narrar

¹ Al respecto puede consultarse, *EL EGO, LA CONCIENCIA Y LAS EMOCIONES, UN MODELO INTERACTIVO*, Simón Vicente M., en *Psicothema* 2001, volumen 13, Pg. 205-213.

² Goleman Daniel, *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*, Editorial B. De Bolsillo, Buenos Aires, 2017. Pg. 22.

Goleman Daniel, *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*, Editorial B. De Bolsillo, Buenos Aires, 2017. Pg. 22.

³ El mismo Goleman, en el Apéndice A del libro citado, propone una definición de emoción; se trata de " un pensamiento y sus estados característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar, presentando algunas emociones y sus familias como Ira: Furia, ultraje , resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad, y tal vez, en el extremo, violencia y odio patológicos.

Tristeza: Congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y en casos patológicos, depresión grave.

Temor: Ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror; en un nivel patológico, fobia y pánico.

Placer: Felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sexual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis y en el extremo, manía.

Amor: Aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, ágape, amor espiritual.

La historia de Gary y Mary Chusney, una pareja de adultos mayores, que viajaba en tren con su hija Andrea, la cual tenía parálisis cerebral. El tren se descarriló y cayó al río, los Chusney, personas mayores, cuando vieron que la situación era grave porque el agua inundó el vagón y se hundía, lograron empujar a su hija hacia el exterior para que el equipo de rescate la socorriera, luego murieron. Hicieron un trabajo increíble, ante una situación extrema. A partir de esta historia narrada, podemos seguir a dicho autor para indicar que *"las emociones nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y situaciones demasiado importantes para dejarlas solo en manos del intelecto... Cada emoción ofrece una disposición definida a actuar, cada una nos señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana"*.

IV: EL YO Y LA CONSCIENCIA:

B.J. Baars⁴, define a la consciencia como un medio para distribuir e intercambiar información, tener control y ejercer posesión, en razón a evocar contenidos, como conceptos, imágenes y recuerdos, y conectarlos, integrarlos, a lo que se denomina pensamiento, y a partir de ese manejo informativo, de la interconexión de los contenidos, tomar decisiones, en razón a lo que se denomina actividad consciente. El mismo autor, incorpora un concepto que es una extensión de la consciencia o el yo que es la memoria del trabajo, que es el proceso por el cual se puede mantener una limitada cantidad de información en representación activa y por un breve tiempo, para que pueda ser utilizada, en el presente, por tratarse de los aspectos racionales.

Justamente, el presente artículo tiene que ver con la negociación y como esta es afectada por el ego de las personas. La negociación es ese conjunto de herramientas, técnicas que a nuestro criterio son una simbiosis entre ciencia, arte y disciplina que tienen como objetivo la búsqueda de un acuerdo, para satisfacer los intereses de las partes que se encuentran en una situación de conflicto, como consecuencia de algún impase de carácter patrimonial, económico o de otro tipo, siendo que la negociación tiene que ver en primer lugar con la comunicación, la toma de decisiones y la posibilidad de ceder para lograr consolidar un acuerdo en función a los intereses de las partes y a las opciones que permitan solucionar el diferendo o disputa.

Por ello, la negociación implica la disposición para buscar un acuerdo, porque las partes valoran esta posibilidad de manera más eficiente que no tenerlo, también el ánimo de ser francos al momento de dar información y comunicar, pero más importante, una actitud de igualdad de trato y amabilidad en el camino negocial. Existe una frase en el mundo de la negociación que refleja tal situación, **es fundamental ser suave con las personas y duro con el problema**. Las negociaciones se truncan o frustran porque sale a relucir la emocionalidad, a ello la teoría de negociación lo denomina el iceberg de emociones, porque las o la parte están concentrados en sus posiciones, lugar, precio, condiciones pero debajo de las mismas existen un sin número de situaciones emocionales complejas, como sentimientos, frustraciones, estados de ánimo, necesidades, valores, prejuicios, etc., que impiden la búsqueda de un acuerdo y esas

Sorpresa: Conmoción, asombro, desconcierto.

Disgusto: Desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.

Vergüenza: Culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contricción.

⁴Baars Bernard J., IN THE THEATRE OF CONSCIOUSNESS, GLOBAL WORKSPACE THEORY, Journal of Consciousness Studies, Nro. 4, 1997. Pg. 292-309.

limitaciones emocionales, esas situaciones emocionales pendientes elevan al ego en la máxima expresión, apareciendo conductas de soberbia de pretensión, de exposición de superioridad, o conocimiento. Esa expresión de ego enervado, se refleja en el ánimo de pretender estar por encima, por el afán de mostrar un mayor manejo de información o conocimientos, o pretendiendo una superioridad económica, financiera o de poder frente a la contraparte, dejando de lado el respeto a la persona con la que se negocia y hasta teniendo conductas que mellan la imagen del que negocia y motivando resentimiento con quien se negocia, deteriorando la relación y poniendo en riesgo el proceso de negociación y mucho más, la oportunidad de llegar a un acuerdo.

Es frecuente ver en las negociaciones, cómo una o las dos partes se exalta y empieza presionar a la otra para someterla a un acuerdo que probablemente para no sea necesario para la otra; el que presiona quiere demostrar que está ganando en la negociación, que puede controlar todo el escenario, e inclusive busca reconocimiento por lograr maltratar a la contraparte y arrinconarla, para cerrar una operación o acuerdo. Esta situación de descontrol Sartre la llama la autonomía de la conciencia irreflexiva, es decir que no hay control de la emocionalidad ni reflexión sobre la conducta que se pone de manifiesto. El sujeto pretende sacar a relucir de manera exagerada sus potencialidades de carácter económico, físico, cultural o hasta sexual como el psicoanálisis lo precisa. Justamente la historia que comentamos al inicio del presente artículo muestra cómo el jinete es la personalidad y el control emocional, que normalmente se maneja en forma estable en la vida de las personas, sin embargo existen momentos que el ego y las emociones mal administrados ocasiona un descontrol de la situación y esa figura la representa el caballo, en cuya estampa de la historia vemos cómo

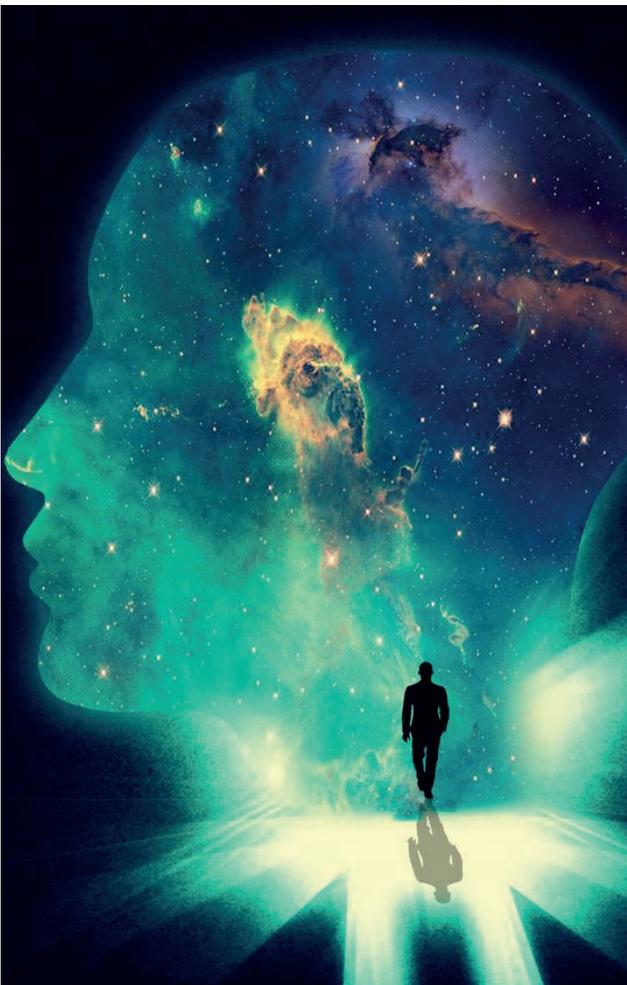
normalmente pensamos que administramos nuestra emocionalidad y ego de manera adecuada, hasta que surgen momentos de exacerbación del ego y la emocionalidad y no nos damos cuenta que nos llevan al accidente (historia del caballo y el jinete) o a la autodestrucción en la vida real porque creemos tener el control de la situación.

El tema emocional forma parte del proceso negociador, sin embargo las teorías de la negociación y los investigadores durante muchos años lo han tenido ausente y en otras han considerado la necesidad de mantenerse neutral frente a las emociones y el ego, situación que en la vida real no ocurre, toda vez que la propia personalidad de las partes pone de manifiesto la emocionalidad y el y el ego. En ese sentido, resulta relevante asumir que el problema no es que las personas que negocian tengan una personalidad determinada o un ego que mostrar o una emocionalidad de ciertas características. El problema radica en la mala administración de la emocionalidad, del ego y de la personalidad. Por ello nuestro ánimo de incorporar en la teoría y proceso de negociación los aspectos relativos la personalidad, emocionalidad, el ego y los estados de ánimo, para que ingresen como de este campo de estudio; es imposible comprenderlo sin considerar los aspectos emocionales de las partes, administrar la emocionalidad, controlar el ego y los estados de ánimo, y pretender llegar a un buen acuerdo es inviable, mucho menos mantener relaciones de largo plazo cuando se negocia.

Como ya hemos indicado, las técnicas de negociación tradicionales e inclusive los autores más famosos, se abstraieron de estos elementos que forman parte de la vida y la personalidad de los seres humanos, más aún cuando la negociación es una actividad de interrelación de conexión personal entre partes para buscar un acuerdo, por lo que es inevitable que estén presentes al momento de dicha actividad. Las nuevas investigaciones

⁵Sartre Jean Paul, LA TRASCENDENCIA DEL EGO, Ediciones Caldén, Argentina 1968, Pg. 27.

muestran inclusive experimentos de motivaciones positivas o generar ambientes amables y hospitalarios, olores adecuados en la sala previa a una negociación o imbuir a uno de los participantes con elementos inspiradores como videos sobre mente positiva etc., para luego acudir a una negociación y científicamente se ha probado que las condiciones para llegar a un acuerdo son mejores y las posibilidades de éxito del acuerdo son mucho más altas.



Parrot, citado por Barry, Smithey y Gerben, precisan que en términos generales las emociones desde una perspectiva psicológica son "estados mentales continuos que están marcados por síntomas mentales, corporales o conductuales" así las cosas, las

emociones son parte de la personalidad y actividad de las personas, es por ello, la necesidad de darlas a conocer en el proceso de negociación; muchos hablan del impacto de las emociones en la negociación y se estila hablar de esa manera, pero debemos aterrizar en la necesidad de apreciar que el problema no son las emociones necesariamente en el contexto de la negociación, sino el significado de las mismas en cuanto al tema o problema que se negocia.

Goleman y otros autores sostienen la necesidad de conocer las propias emociones y saberlas administrar, no es que niegue que las emociones estén presentes o existan en la vida diaria, no es posible eliminarlas o pretender ser ajeno a las mismas, o no considerar o no analizar los estados de ánimo o las elevaciones de ego, eya que son parte de la sensibilidad y psicología humana; lo que plantea aprender a identificarlas y manejar las situaciones de manera eficiente a través de la inteligencia emocional, que es la capacidad de conocer las propias emociones y conocer y entender las de los demás en este ámbito.

Justamente, el manejo o administración de las emociones determina la posibilidad de un control del ego mejor o peor; si una persona conoce sus emociones y sabe que una de las expresiones de frustración, emocionalidad permanente, frustración, etc. se ponen de manifiesto en una reacción o ataque de ego, es necesario entender la necesidad de controlar o menguar tal manifestación, porque está demostrado que es imposible que "el caballo sea domado en forma permanente". El yo maneja el ego y yendo más allá de las emociones genera presunciones de soberbia, irrespeto, falta de consideración y desconexión con la otra parte, impidiendo que el tan conocido elemento de la empatía se marchite en el proceso de negociación. Se trata pues de un aprendizaje para la estimulación de las emociones positivas y la minimización de las emociones

⁶ Barry Burce, Smithey Fulmer y Van Kleef Gerben, *THE ROLE OF EMOTION IN NEGOTIATION*, Chapter III, *The Hand Book of Negotiation and Culture*, Gelfmant and Brett Editors, Stanford University, Business Books, Stanford, 2004, pg. 72.

negativas que son las disparadoras del ego, incluyendo a estas emociones también las muestras de estado de ánimo que no es lo mismo que las emociones sino que son complementarias, los estados de ánimo pueden estar conectados como no con las emociones.

En el presente, existen investigaciones y clamores porque el tratamiento de la emocionalidad y el manejo del ego sean considerados en el ámbito de estudio de la negociación, y es que las emociones forman parte de la conducta de las partes en la negociación y estas no pueden dejarse de lado, es más existen investigaciones que precisan que una emocionalidad positiva permite generar escenarios de confianza y aportar a la creación de opciones de negociación, el problema radica cuando las emociones son negativas e inclusive llega a problemas conductuales de búsqueda de revancha, chantaje, condicionamiento o represalia en el proceso de negociación.

El problema de fondo no es la emocionalidad sino el significado que la misma o que las emociones le dan a un problema determinado. Las investigaciones sobre negociación, a diferencia del pasado, resaltan la necesidad de considerar las emociones y el adecuado manejo del ego en la negociación, porque es el elemento que disocia con mayor potencia en un proceso negocial e impide desarrollar una serie de aspectos importantísimos cuando se negocia:

- **El ego exacerbado limita la confianza:**

Dentro de las condiciones de la negociación, tenemos la necesidad de generar un ambiente de confianza, no necesariamente de amistad, pero sí construir un ambiente de confianza basado en los gestos, el buen trato y la comunicación que será tratada líneas más abajo; cómo desarrollar un ambiente de confianza con un sesgo de superioridad por parte de los

negociadores; cuando el ego se pone de manifiesto es poco probable ser empático y mucho menos permitir relaciones de confianza que abran la comunicación y mucho menos permitan un acuerdo.

- **El ego activado no permite una buena comunicación:**

Las posiciones personales, el poner en evidencia mayor manejo, conocimiento o condiciones económicas para hacer sentir en una posición inferior a la contraparte o que el "egociador" se perciba superior, limita la posibilidad de una comunicación fluida y sincera que a su vez establezca consideraciones creativas a favor de la búsqueda de un acuerdo; la información no será transparente, el "egociador" la altera para poner de manifiesto su auto percepción y las posibilidades de comunicar van disminuyendo.

- **El ego como prioridad impide conocer los intereses:**

Anteponer el ego, la función personal, los pergaminos u otras situaciones individuales, limita la posibilidad de conocer los verdaderos intereses de las partes en la negociación, es decir lo que verdaderamente quieren y que a su vez dicho conocimiento permite lograr un acuerdo, porque este consiste en opciones diseñadas para satisfacer esos intereses; sin embargo cuando se pretende resaltar el ego, con un afán protagónico y de exaltación de las virtudes el "egociador", planteará posiciones en vez de intereses para garantizar que dichas posiciones se pongan de manifiesto a lo largo de todo el proceso negocial.

- **El ego descontrolado gatilla la reactividad:**

Cuando el ego, se pone de manifiesto de manera incontrolada, queriendo disparar de manera poco analítica la

manifestación de las cualidades personales con exageración, ocasiona una percepción deslucida del negociador y su actitud durante el proceso negocial. Una historia de "egociador" - se puede ver en uno de los capítulos del programa EL SOCIO (THE PROFIT, transmitido en The History Channel), con Marcus Lemonis, quien presenta a un empresario que fabricaba "autitos de juguete" metálicos con grandes diseños y estilos, pero que no tenían un mercado sólido por sus limitaciones comerciales. Lemonis, logra la oportunidad que los ejecutivos de Daytona International Speed Way - NASCAR los reciban, y le plantearon un negocio para que los juguetes estén "brandeados" con NASCAR. Le hicieron algunas sugerencias y el empresario tuvo un comportamiento de lo más absurdo, al maltratar a los ejecutivos indicando que eran sus diseños, que él era experto y que ellos no estaban a su nivel para poder brindar sugerencias de los carritos fabricados. Los organizadores NASCAR, suspendieron la conversación, se pararon de la mesa de negociación y se retiraron, el "egociador" negociador, estropeo un gran negocio potencial.

V. EL EGO, EL YO Y LAS EMOCIONES EN POSITIVO PARA LA NEGOCIACIÓN:

A lo largo de este trabajo hemos descrito cómo el ego, las emociones y el yo (en negativo), a través de una cadena de transmisión, generan decisiones nefastas en el proceso de negociación, lo contaminan, lo entorpecen y destruyen la oportunidad de llegar a un acuerdo cuando existe un conflicto, por el no develamiento o conocimiento de intereses o debido a que las conductas emotivas, manifestación del ego y estados de ánimo, impiden la formulación de opciones para satisfacer esos intereses.

El proceso de negociación va a mejorar si es que contamos con la claridad suficiente para administrar esos momentos donde el

ego se enerva, las emociones empiezan a generar reacciones, lo que acarrea la ruptura de los elementos relacionales de la negociación.

Si somos capaces de entender que nuestros niveles de autopercepción son exagerados y complican, tenemos que buscar que la percepción de uno mismo mejore de tal manera que se convierta en una percepción positiva para los demás sin perder la esencia; si nuestra emocionalidad anda a flor de piel, y hemos logrado reconocer que somos temerosos, iracundos, coléricos como consecuencia de situaciones por las que hemos pasado o estamos atravesando, es necesario hacer el esfuerzo de controlar estas emociones y volverlas positivas, sin fingir ni mentir, pero sí, haciendo el esfuerzo de mostrar optimismo, respeto, empatía y capacidad comunicativa, entendiendo que resulta fundamental la comunicación adecuada que permita a la vez transparentar información, enviar mensajes bien recibidos por la contraparte, ganar el respeto y reconocimiento de la misma, estar dispuestos a hacer concesiones, todo en función a los verdaderos intereses.

Ahora bien, las emociones positivas sí son importantes porque mejoran el ambiente de negociación y la confianza, ser una persona empática, respetuosa (no adulatora), que exprese una actitud positiva y hasta risueña, afectuosa con los demás

Este tipo de reflexiones y cambio de actitud en el proceso de negociación garantiza que el mismo discurra en razón a la necesidad de asegurar un proceso de negociación correcto que tenga elementos bien llevados y administrados en el tiempo y el espacio para negociar como son:

a) APERTURA

Cuando alguien decide negociar, lo más probable es que existan prejuicios y mitos sobre la otra parte en la negociación, así sea esta sobre un tema tribal, comercial y

donde los aspectos personales están fuera de contexto; nuestro aspecto humano y emocional hacen que inclusive un tema estrictamente técnico o numérico en una negociación; empieza a ser "adornado" de emociones en el marco de la negociación, como dice el profesor Shapiro⁷ uno se siente víctima y ve a la otra parte como un villano. Aquí se pone de manifiesto la emocionalidad, el prejuicio, la percepción errónea de la parte con la que negociamos, la calificamos, la juzgamos sin haber hecho el menor esfuerzo de conocer con quién negociamos y que rol juega en el equipo de negociación de la contraparte, o si es un individuo no nos damos el trabajo de escuchar, asimilar y entender.

Negociar, implica hacer el esfuerzo de reorganizar las emociones, no necesariamente dejarlas de lado; sino darle una orientación positiva a las mismas para que el proceso de negociación fluya y culmine de la mejor manera posible; si iniciamos o abrimos la negociación asumiendo que la posición es inamovible y activamos el ego, lo que sí está garantizado es el fracaso. El trabajo del negociador responsable es asumir que las emociones pueden ser utilizadas positivamente y ayudan a abrir el camino si las invocamos con serenidad, ser amable, empático, caluroso, así la otra parte no lo sea, va a allanar el camino de introducción a la negociación.

Hace unos años, un cliente nuestro compró un enorme predio para instalar una fábrica cerca de una carretera al ingreso a la ciudad, lo ayudamos a negociar las condiciones de venta con el dueño, sin embargo a pesar de la declaración que el terreno estaba libre de cualquier afectación al momento de tomar posesión, nuestro cliente no se percató que a un lado de la propiedad, al pie de la carretera, varios pobladores se habían posesionado desde hacía algunos meses con construcciones precarias, y el día del

ingreso con el equipo de vigilancia y construcción se armó una trifulca con los pobladores; los representantes del cliente ingresaron a la fuerza y los pobladores se enfurecieron y convocaron a vecinos de propiedades aledañas, recuerdo que nos llamaron a las dos de la tarde para ayudar a dar solución al impase, llegamos una hora después y la polvareda de los enfrentamientos permanecía en el aire; solicité inmediatamente que el personal de seguridad se retire; esperamos algunos minutos a que el ambiente se apacigüe y acudí a conversar con los vecinos que lideraban la toma, nos presentamos con mucho respeto y solo con un asistente, les indiqué que lamentaba la situación y les comuniqué, que representaba a los nuevos propietarios.

Al inicio fueron agresivos y altisonantes pero luego se calmaron, les di la mano y les dije que si seguíamos ambas partes con una actitud hostil, íbamos a perder todos; los líderes se dieron cuenta que de la beligerancia, podíamos sacar un aprendizaje, que ese no era el camino y lo importante era que reconocían que no era su predio pero que necesitaban un lugar de trabajo y por eso se asentaron al pie de la carretera, les propuse buscar juntos una solución pero no en ese momento porque ya la luz se desvanecía, hacía frío y los invitaba al día siguiente a primera hora a dialogar, buscar una solución para todos, en suma negociar, pedimos unas bebidas y unos bocadillos y compartimos juntos.



⁷ Shapiro Daniel, *NEGOTIATING THE NON NEGOTIABLE*, Penguin Books New York 2017, Pg. 149.

La señora empezó a contar su historia⁸, de cuando niña llegó a vivir con sus padres a ese distrito pero ya con una familia buscaba oportunidades para sus hijos, el otro líder me narraba que alquilaba maquinaria pesada al pie de la carretera, justo en el terreno de nuestro cliente y que entendía que el terreno no les correspondía y estaban de acuerdo en ver esta solución. Al día siguiente los recibimos en nuestro campo con aprecio y respeto y sobretodo consideración, más allá del problema, las personas querían sentirse reconocidas y respetadas; era una situación de ego claro, pero contribuimos a reconducir la emocionalidad y expresamos reconocimiento. Gracias a estas actitudes de inicio, logramos articular el diálogo e iniciar un proceso de acercamiento, para el inicio de una negociación que al final fue exitosa para todos.

b) POSICIONAMIENTO:

Luego de abrir el espacio de la negociación, en un escenario por lo menos respetuoso y no perturbado por emociones negativas o apariciones de ataques de ego por las partes que negocian, se inicia el "summum" de la negociación después de lo que denominamos "apertura"; viene el tiempo de los aspectos fundamentales para estructurar propiamente la negociación y posible acuerdo (no dejando de ser importantes las demás etapas, porque sin ellas no hay proceso negocial); que es alinear la comunicación, cruzar información, entender los verdaderos intereses y finalmente realizar las concesiones que tengan que darse para facilitar el proceso.

En esta etapa, las emociones también se ponen de manifiesto, especialmente al momento de ir desarmando las

posiciones para pasar a los intereses, un escenario en que la parte quiere imponer una condición que inicialmente es inamovible en la negociación, pero va diluyéndose con una acción, técnica o trabajo que es la persuasión.

Las emociones y el ego positivo pueden permitir un flujo de información y comunicación eficientes, administrando aquellas emociones que ponen de manifiesto reacciones inadecuadas, la ira por ejemplo ocasiona reacciones también negativas, como el desprecio al que actúa de esa manera y se empiezan a esfumar las columnas de la confianza, que es una variable de gran necesidad en el camino de la negociación.

Este trabajo por la persuasión para lograr cambiar la posición por los intereses, lograr el reconocimiento de la contraparte, mejorar la relación inicialmente subjetiva negativa para pasar a lo subjetivo positivo, por eso hablamos de emociones y ego positivo; consideración, respeto, aprecio, y de otro lado el ego positivo que consiste en percibirse amable, respetuoso, honesto, abierto y comunicacional, con este esfuerzo positivo, la percepción de la contraparte por supuesto que mejorará para dar paso a la etapa de solución del problema.

c) SOLUCIÓN DEL PROBLEMA:

La emoción y el ego positivo, como describimos en los párrafos anteriores, permiten mejorar la relación y el proceso negocial en sí, la confianza y la empatía y la evolución hacia la autopercepción positiva contribuyen en esta etapa a la creación y gestión de opciones creativas para lograr satisfacer los intereses; ideas que fluyen de esa actitud y que terminan de movilizar las posiciones hacia una

⁸ En una negociación rápida como la del caso planteado, el abrir la negociación o lograr una adecuada apertura, nos permite ir conociendo a la contraparte para ir descubriendo sus emociones, luego los intereses y finalmente a partir de allí ir construyendo soluciones y opciones creativas que permitan llegar a un acuerdo. Para contrastar la propuesta de generar acercamientos, apertura y condiciones de negociación a través del conocimiento sobre las emociones, cultura y ego, recomendamos revisar el siguiente texto: Sebenius James K., Burns Nicholas R. y Mnookin Rober H. KISSINGER THE NEGOTIATOR, Harper Collins Books, 2018, Pg. 194.

búsqueda eficiente y satisfactoria para las partes. Hacer concesiones es parte de las premisas de la negociación, algunos hacen referencia a mostrar que haces concesiones para que la contraparte asuma que, estás cediendo (este tipo de tácticas es objetada regularmente), pero lo valdadero es que, realizar concesiones permite gestar acuerdos, soluciones creativas para lograr el objetivo del acuerdo, que es la satisfacción de intereses como ya expusimos.

d) VINCULACIÓN:

Cuando existe una negociación competitiva (que no es el tema de este trabajo) y una parte impone su posición en razón a esa emocionalidad y ego negativos, que son el combustible para anclarnos en posiciones. El vínculo como consecuencia del cierre del acuerdo, que se plasma en compromisos o contratos, a ser cumplidos, originan frustraciones, sentimientos negativos, ira, y ánimo de revancha. Existen estudios al respecto, que muestran que ante el fracaso de una negociación o ante la imposición como



consecuencia de la sujeción de una parte con la otra, las brechas emocionales se pronuncian e intensifican, por ello el ánimo de recuperar lo perdido en una negociación posterior o venidera es permanente.

En cambio, si hablamos de una negociación "ganar - ganar" o colaborativa, donde las partes hacen concesiones, ponen lo mejor de sí y van transformando las emociones y el ego negativos en respuestas positivas y una autopercepción de colaboración, generosidad y sencillez, el efecto del acuerdo, es crear o recrear una relación también positiva que en muchos casos se puede convertir en un vínculo de reconocimiento y respeto permanente. Ello sucede en las negociaciones donde existen concesiones que contribuyen al negocio, las partes son empáticas y reconocen los esfuerzos mutuos para llegar al acuerdo que viabiliza una larga relación.

VI. CONCLUSIONES:

- 1 El Ego, La Consciencia o el Yo y las La Emociones son parte integrante de un conjunto psicológico, que alterados por un impulso negativo, sin administración conductual o manejo emocional, deterioran el proceso negocial con grandes potencialidades de fracasar, en cambio el tránsito hacia la emocionalidad y ego positivos producen mejores espacios de confianza, respeto, empatía y creatividad para la construcción de un acuerdo.
- 2 El proceso de negociación debe garantizar la interacción humana y tiene que hacerse un esfuerzo de manejo emocional adecuado para fortalecer la obtención de un acuerdo.

VII. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1	BAARS, BERNARD J.	IN THE THEATRE OF CONSCIOUSNESS	JOURNAL OF CONSCIOUSNESS STUDIES NRO. 4, CALIFORNIA, 1997
2	FISHER, ROGER Y ERTEL, DANIEL	SI, DE ACUERDO EN LA PRACTICA	EDITORIAL NORMA, BOGOTÁ, 2008.
3	FISHER, ROGER; URY, W. Y PATTON,B.	SI DE ACUERDO	EDITORIAL NORMA, BOGOTÁ, 2008.
4	FISHER, ROGERR Y SHAPIRO, DANIEL.	BEYOND REASON	PINGÚIN BOOKS, LONDON 2005.
5	GELFANT, MICHAEL Y BRETT JEANNE M.; ED	THE HANDBOOK OF NEGOTIATION	GELFANT, MICHAEL Y BRETT JEANNE M.; ED
6	GOLEMAN DABNIEL.	LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA	EDITORIAL VERGARA, BUENOS AIRES 2016.
7	GOLEMAN DABNIEL.	LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	B DE BOLSILLO, ARGENTINA 2017.
8	INZLICHT, MICHAEL Y FRIESE MALTE.	THE PAST, PRESENT AND FUTURE OF EGO DEPLETIONS	SOCIAL PSYCHOLOGY N°. 50, HOGREFE.COM, 2019.
9	LAX, DAVID A.Y SEBENIUS, JAMES.	NEGOCIACIÓN TRIDIMENSIONAL	GRUPO NORMA, BOGOTÁ 2007.
10	RAIFFA, HOWARD.	THE ART & SCIENCE OF NEGOTIATION	HARVARD UNIVERSITY PRESS, CAMBRIDE 1982.
11	SARTRE, JEAN PAUL.	LA TRASCENDENCIA DEL EGO	CALDÉN EDICIONES, BUENOS AIRES, 1968.
12	SEBENIUS, JAMES K.	KISSINGER THE NEGOTIATOR	HARPER COLLINS PUBLISHERS, NEW YORK 2018.
13	SHAIRO DANIEL.	NEGOTIATING THE NONNEGOTIATING	PINGÚIN BOOKS, NEW YORK. 2017.
14	SIMÓN, VICENTE M.	EL EGO, LA CONCIENCIA Y LAS EMOCIONES	PSYCOHEMA NRO. 13, PSYCOHEMA.COM, 2001.
15	WHEELER, MICHAEL.	THE ART OF NEGOTIATION	SIMON AND SCHUSTER, NEW YORK, 2013.

Email :

jismodes@ismodesabogados.com

+51 959 902 355