NEGN-10
Marzo del 2025

Las emociones en negociación

Guido Stein
Salva Badillo
Lucía Zelaya

"Con las personas se negocia como son,
no como deberían ser"

En el fragor del conflicto, las emociones no pueden ser relegadas al olvido más de lo que los pensamientos pueden ser suprimidos. La idea de racionalidad absoluta es inalcanzable en la naturaleza humana. Durante mucho tiempo, la literatura sobre negociación concibió la emoción como un obstáculo, una interferencia indeseada en la búsqueda de acuerdos sólidos y fructíferos. Sin embargo, esta visión ha sido desafiada por una realidad: la emoción no es enemiga de la negociación, sino un componente inextricable de ella[1].

La inteligencia emocional, entendida como la capacidad de percibir, comprender y regular las emociones propias y ajenas, se ha erigido como un factor más determinante del éxito en situaciones de alta presión que el cociente intelectual. Sin embargo, a diferencia de lo que muchos creen, la inteligencia emocional no es un don innato, sino una destreza que puede cultivarse mediante la introspección, la práctica y la autoobservación.

Aquel que se atreva a dominar su mundo interno no solo logrará acuerdos más eficaces, sino que también alcanzará un conocimiento más profundo de sí mismo.

[1] Los autores desean reconocer la valiosa contribución de Laurent Combalbert a este campo de la negociación.

Nota técnica preparada por el profesor Guido Stein, Salva Badillo, colaborador externo, y Lucía Zelaya, asistente de investigación. Marzo del 2025.

Copyright © 2025 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin el permiso de IESE.

Última edición: 30/5/25

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com
Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

1. La biología de las emociones en las negociaciones

La toma de decisiones no consiste en un ejercicio meramente lógico, sino en una dinámica en la que influyen estructuras neuronales encargadas de procesar emociones, evaluar riesgos y anticipar consecuencias. En el ámbito de las negociaciones extremas, comprender estos mecanismos resulta fundamental para optimizar la toma de decisiones, lo cual permite alcanzar resultados más eficaces y equilibrados:

1.1. La amígdala cerebral. En situaciones de crisis, la mente humana es arrastrada a un estado primitivo en el que el razonamiento se debilita y prevalece la reacción instintiva. Esta respuesta se activa tanto ante amenazas físicas —un secuestro o un intento de suicidio, por ejemplo— como en el ámbito empresarial, donde las presiones pueden desencadenar mecanismos de supervivencia similares.

En estas circunstancias, la amígdala —pequeña estructura subcortical del cerebro que actúa como principal núcleo de control de las emociones y los sentimientos— desempeña un papel central en la activación de mecanismos de defensa como la lucha, la huida, la paralización o el sometimiento, fenómeno conocido en psiquiatría como *secuestro amigdalar* o *secuestro emocional.* Por ello, la prioridad de un negociador debe ser reducir la carga emocional de la situación, con el fin de mitigar la respuesta amigdalar del interlocutor y restaurar la capacidad de análisis racional.

1.2. La ilusión del control y la inevitabilidad del inconsciente. Diversas investigaciones han demostrado que el cerebro toma decisiones antes de que la consciencia intervenga. Uno de los estudios más emblemáticos en este ámbito fue llevado a cabo por Benjamin Libet en la década de 1980. Libet analizó la actividad cerebral de un grupo de voluntarios mientras ejecutaban movimientos simples, como la acción de presionar un botón. Sus mediciones revelaron la presencia de un fenómeno conocido como potencial de preparación o *readiness potential*, una señal eléctrica registrada en el cerebro que se activa hasta 500 milisegundos antes de que el individuo sea consciente de su intención de moverse. Este hallazgo sugiere que la decisión de actuar se origina inicialmente en un nivel neuronal inconsciente, y solo posteriormente emerge en la conciencia.

1.3. La corteza prefrontal ventromedial (CPFVM). Tal como expuso Antonio Damasio en su libro *El error de Descartes,* los estudios sobre pacientes con daño en la CPFVM revelaron que, aunque estos individuos conservaban sus habilidades de razonamiento, carecían de la capacidad de tomar decisiones debido a su imposibilidad para asignar valor emocional a las diferentes opciones.

Esta región cerebral es fundamental en la evaluación de alternativas, ya que vincula experiencias previas con opciones futuras. La hipótesis del marcador somático sostiene que las emociones funcionan como filtros que confieren relevancia a cada alternativa, facilitando así la toma de decisiones. Un secuestrador puede formular una demanda explícita, pero la resolución del conflicto solo será viable cuando se identifique el interés opuesto, es decir, la necesidad subyacente que motiva su acción. Esta necesidad puede ser consciente o inconsciente; sin embargo, si la negociación no logra conectar la concesión con la emoción predominante, el acuerdo seguirá siendo inalcanzable.

En una negociación cara a cara, de la CPFVM surge la capacidad de interpretación de las **microexpresiones,** que se manifiestan como respuestas involuntarias que reflejan estados emocionales genuinos. Las microexpresiones no pueden ser fingidas y su duración es efímera —de, aproximadamente, una veinticincoava parte de un segundo—. Un negociador que presenta múltiples opciones puede evaluar las reacciones viscerales de la contraparte ante aquellas.

1.4. **La corteza prefrontal dorsolateral (CPFDL).** Encargada de evaluar las opciones de manera racional y deliberada, la CPFDL no puede adoptar decisiones de forma autónoma; depende del insumo emocional proporcionado por la CPFVM. Su función principal es justificar la decisión que el cerebro ha procesado previamente de manera inconsciente.

Un comprador, por ejemplo, decide adquirir un producto movido por la emoción, pero posteriormente argumenta que fue la relación calidad-precio lo que lo motivó. De igual forma, un individuo atrincherado puede decidir rendirse debido a la intuición de que su resistencia conllevará graves consecuencias, pero racionaliza su decisión mediante afirmaciones como: "Al fin y al cabo, soy mejor persona que mi rehén y no merece la pena".

1.5. **El núcleo accumbens.** Esta región cerebral está vinculada a la sensación de placer anticipado ante una decisión. Su influencia resulta fundamental en sesgos como la aversión a la pérdida o la impulsividad en la toma de decisiones financieras.

En una negociación de rescate, un secuestrador puede solicitar inicialmente tres millones de euros, suma que podría tardar meses en materializarse, con el riesgo implícito de que las autoridades lo localicen. Sin embargo, ante la posibilidad de obtener 500.000 euros de manera inmediata, el núcleo accumbens lo impulsa a aceptar la oferta más tangible e inmediata.

2. Autoconocimiento

El dominio se cimenta en un profundo conocimiento de la propia naturaleza. Una verdadera ventaja competitiva, tanto en negociaciones como en la vida misma, reside en la aptitud para gobernar las emociones, descifrar los impulsos internos y analizar con precisión los patrones cognitivos que determinan nuestras acciones. Un negociador verdaderamente excepcional no se distingue solo por su agudeza analítica o su capacidad de interpretación de los demás, sino por su maestría en la regulación de sus reacciones emocionales, sobre todo, en circunstancias de elevada presión.

Nos encontramos en tiempos donde la capacidad de autodominio se ve constantemente desafiada. La inmediatez de la tecnología, el predominio del individualismo y la sobreexposición a ideologías cambiantes han propiciado un contexto en el que las emociones con frecuencia imperan sobre la razón, en detrimento del juicio ponderado. No obstante, no es el entorno el que nos limita, sino la relación que establecemos con él.

Un negociador debe reconocer que las emociones son una constante inherente a la condición humana; sin embargo, ello no implica que tengan que ostentar un control absoluto sobre las decisiones propias. La neurociencia ha demostrado que, si bien las emociones pueden activarse de manera automática ante determinados estímulos, el cerebro posee la capacidad de reconfigurarse mediante la **neuroplasticidad.** En consecuencia, cualquier individuo puede

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post