NEGN-11
Junio del 2025

Negociar sin palabras

Guido Stein
Lucía Zelaya
Salva Badillo

"Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice"

Peter Drucker

En la primera escena de la serie televisiva estadounidense *Lie to Me* ("Miénteme"), Cal Lightman, el protagonista, se enfrenta a un criminal que, impávido, sostiene haber colocado una bomba en una iglesia. Su abogado, confiado en la impenetrabilidad de su cliente, desestima cualquier intento de persuasión. Lightman, sin embargo, lee un gesto de confesión involuntaria. Se retira con la certeza de haber escuchado lo que nunca fue dicho. El abogado, entre la indignación y el desconcierto, le increpa la falta de pruebas. Y entonces, con la serenidad de quien ha descifrado lo inefable, Lightman sentencia: "Me lo acaba de decir".

Más allá del artificio televisivo, esta escena ilustra cómo el lenguaje corporal constituye una sinfonía de matices que escapan a la censura de la razón y se convierten en una fuente inagotable de información sobre las verdaderas intenciones de una persona. Albert Mehrabian, profesor emérito de Psicología en la University of California, sostenía que hasta un 55% del significado social se transmite a través de lo no verbal[1]. En el caso de las negociaciones, esta habilidad se relega, ignorando que la esencia de cualquier acuerdo radica en la interacción humana. No basta con la elocuencia del discurso ni con la solidez de los argumentos: un cambio imperceptible en la postura, una pausa inesperada, una mirada esquiva o la tensión involuntaria en los músculos faciales pueden ser señales valiosas para quienes han desarrollado la habilidad de "escuchar con los ojos".

[1] Quinn J. How much of communication is nonverbal? | UT Permian Basin Online. The University of Texas Permian Basin | UTPB. https://online.utpb.edu/about-us/articles/communication/how-much-of-communication-is-nonverbal/. Published May 15, 2023.

Nota técnica preparada por el profesor Guido Stein, Lucía Zelaya, asistente de investigación y Salva Badillo, negociador experto en crisis y miembro de The Trusted Agency. Junio 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: 1/7/25

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

Do Not Copy or Post

El sistema límbico y la jerarquía de la reacción

Desde la célebre máxima cartesiana "Pienso, luego existo", se ha privilegiado la racionalidad como fundamento del conocimiento humano. No obstante, Antonio Damasio, en *El error de Descartes,* reconfigura esta perspectiva al postular "Siento, luego pienso", argumentando que nuestras funciones cognitivas superiores no emergen en un vacío, sino que están intrínsecamente ligadas a la sensibilidad del organismo. Recientes estudios en el ámbito de la neurociencia han fortalecido esta teoría llamándola *embodied cognition* o "cognición encarnada", sosteniendo que los procesos cognitivos, como el pensamiento, el lenguaje y la memoria, no pueden entenderse sin considerar el cuerpo y su interacción con el entorno.

Daniel Goleman, en su obra *Inteligencia emocional,* introduce el concepto de *secuestros emocionales,* respuestas automáticas que se traducen en cambios fisiológicos inmediatos como el sudor, la postura y las expresiones faciales, que, a su vez, retroalimentan al cerebro en un proceso cíclico. El sistema límbico es el centro neurálgico de estos secuestros emocionales. Su función primordial es garantizar la supervivencia, modulando las respuestas instintivas para evitar peligros inminentes y favorecer la búsqueda de condiciones propicias como el refugio y la seguridad.

Cuando el cerebro percibe una amenaza, tal como explica Bessel van der Kolk en *El cuerpo lleva la cuenta,* la información sensorial se transmite de forma simultánea a dos estructuras claves: la amígdala y los lóbulos frontales. La primera, actuando como un centinela preconsciente, procesa rápidamente la señal para determinar si se trata de un peligro y, en su caso, la información visual se transmite al tálamo y después al hipotálamo, que activa el sistema motor para desencadenar la liberación de hormonas del estrés que preparan al organismo para una reacción inmediata. Solo posteriormente la información llega a los lóbulos frontales, donde se procesa de manera racional.

Es el caso, por ejemplo, de un conductor que, al percibir de reojo un objeto cruzando de forma repentina la carretera, frena de inmediato sin haber tenido tiempo de analizar qué es exactamente aquello que se interpone en su camino. Este reflejo no es un acto deliberado, sino una respuesta instintiva generada por el sistema límbico. De este modo, el cuerpo se anticipa al pensamiento racional, garantizando una respuesta de autopreservación.

Esta relación entre el cuerpo y la cognición no solo influye en nuestra capacidad de procesar información, sino también en la manera fisiológica en la que expresamos nuestras emociones. El rostro humano, compuesto por cerca de 40 músculos, constituye un sistema sumamente refinado de expresión y regulación emocional, reflejando de manera instintiva los estados internos de un individuo. Ekman identificó siete emociones universales—ira, tristeza, sorpresa, miedo, alegría, asco y desprecio—que se manifiestan de manera consistente en todas las culturas y han sido modeladas a lo largo de la evolución como mecanismos de supervivencia.

Dentro de este marco, Ekman desarrolló el *Facial Action Coding System* (FACS), un método que permite descifrar los patrones musculares específicos asociados a cada expresión emocional:

a. Los ojos: reflejo de la activación emocional. De manera instintiva, los ojos se abren ante estímulos agradables y se entrecierran en presencia de elementos que generan rechazo. La midriasis o dilatación pupilar se asocia con el asombro, el interés o una intensa concentración, mientras que la miosis o contracción pupilar denota aversión o incomodidad. Además, un parpadeo lento y deliberado puede indicar comprensión y escucha activa, mientras que uno rápido podría reflejar nerviosismo o incomodidad.

b. La glabela: el lenguaje de las cejas. La región comprendida entre las cejas es un indicador clave en la expresión emocional. Jack Schafer sostiene que la elevación de las cejas activa

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

Do Not Copy or Post

respuestas cerebrales que fortalecen la confianza al estimular la producción de oxitocina. En contraste, la ausencia de este movimiento puede ser indicativa de indiferencia o rechazo.

c. La sonrisa: entre la genuinidad y la simulación. Guillaume Duchenne de Boulogne, pionero en el empleo de la electricidad como instrumento de experimentos psicológicos, demostró que la sonrisa auténtica involucra tanto el músculo cigomático mayor, encargado de elevar las comisuras labiales, como el músculo orbicular de los ojos, responsable del característico fruncimiento periocular. En contraste, una sonrisa fingida se limita al movimiento de los labios sin involucrar la musculatura ocular, lo que puede evidenciar una emoción disimulada.

d. Las fosas nasales: indicador de estrés e ira. La dilatación de las fosas nasales es una reacción biológica vinculada al aumento del flujo de oxígeno en situaciones de confrontación, preparando al organismo para una reacción de lucha o huida.

La inteligencia no es algo aislado, sino que está encarnada, su operatividad está indisolublemente vinculada a la corporalidad, por lo que afirmar que se negocia con ambas refleja una realidad incontrovertible.

La elocuencia del cuerpo

A lo largo de la historia, se han perpetuado concepciones erróneas que, al instalarse con fuerza en el imaginario colectivo, han dado lugar a una visión reduccionista y mecanicista de la comunicación no verbal. El afán por decodificar la expresividad humana bajo criterios inflexibles ha desembocado en la creación de mitos que carecen de sustento empírico.

Uno de los más persistentes es la creencia de que cruzar los brazos denota rechazo o bloqueo emocional. Sin embargo, lejos de constituir una manifestación de resistencia, este gesto suele responder a una búsqueda de comodidad o autoconsuelo. De igual forma, la extendida afirmación de que el desvío de la mirada hacia la izquierda o la derecha es un indicio certero de mentira carece de fundamento. Tales movimientos oculares obedecen, en realidad, a mecanismos cognitivos de recuperación y estructuración de la información. La mente humana, en su insondable complejidad, desafía cualquier intento de establecer un "efecto Pinocho" que permita discernir la veracidad de un enunciado mediante signos visibles e invariables.

En *The Definitive Book of the Body Language,* Barbara Pease y Allan Pease explican que cruzar los brazos también afecta la forma en que procesamos la información. Las personas con los brazos cruzados tienen un 38% menos de capacidad para retener información.

Esta tendencia a la simplificación ha generado una paradoja inquietante: aquellos individuos más conscientes de estos prejuicios han aprendido a reprimir sus movimientos, perfeccionando una imagen de autenticidad que, en ocasiones, es diametralmente opuesta a sus verdaderas intenciones. No obstante, determinados patrones de comportamiento pueden actuar como indicadores valiosos en la interpretación del lenguaje gestual, aunque ninguno por sí solo sea concluyente:

- El autoconsuelo*:* un refugio instintivo. Las manifestaciones de ansiedad y tensión suelen traducirse en acciones repetitivas que cumplen una función reguladora sobre el sistema nervioso. Este fenómeno, conocido como *stimming,* ha sido ampliamente documentado en estudios neurocientíficos que evidencian su rol en la atenuación de la sobrecarga sensorial y en la exteriorización de emociones reprimidas. Joe Navarro distingue dos categorías fundamentales de autoconsuelo: el contacto físico y la distracción. Mientras que el primero se manifiesta a través de gestos como frotarse el cuello o las extremidades—acciones que

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

Do Not Copy or Post