Negociar con inteligencia emocional

Del autoconocimiento al entendimiento mutuo. Lo que los buenos directivos hacen diferente cuando negocian.



8 de julio de 2025

Las emociones se han considerado enemigas de una buena negociación. Incluso, la literatura tradicional invitaba a dejarlas fuera de la sala, como si el autocontrol consistiera en suprimir todo lo humano. Con el tiempo, hemos aprendido que esto no solo es tarea imposible, sino contraproducente, porque negociar va más allá de un ejercicio de lógica y argumentación. Es

©IESE Business School

una interacción entre personas movidas no solo por intereses, sino también por miedos, expectativas, sesgos y necesidades de validación.

En este terreno complejo, negociar bien exige algo más: requiere madurez emocional, claridad sobre el valor que uno ofrece y una voluntad real de comprender qué mueve a la otra parte. Así lo refleja el profesor del IESE Guido Stein y Lucía Zelaya, también del IESE, en una serie de notas técnicas para entender y capacitarse para una negociación eficaz.

La negociación empieza dentro de ti

La neurociencia ha demostrado que muchas decisiones se toman antes de que la razón pueda justificarlas. El secuestro amigdalar, una reacción emocional intensa e involuntaria, es más común de lo que pensamos; especialmente en contextos de alta presión.

Por eso, todo buen proceso de negociación empieza por el autoconocimiento: identificar nuestros disparadores emocionales, reconocer nuestras microexpresiones y comprender cómo reaccionamos ante diferentes escenarios.

Algunas de las herramientas recomendadas por Stein y Zelaya que ayudan a entrenar esta claridad mental son:

- **Diario del desapego.** Consiste en registrar situaciones del día a día en las que un mayor distanciamiento emocional habría resultado útil. Anotar la situación, la respuesta emocional y una alternativa más estratégica permite desarrollar una mentalidad menos reactiva y más centrada en objetivos.
- **Mapa de metamorfosis.** Se trata de trazar una línea del tiempo con eventos significativos en la vida profesional y personal. Esta visualización facilita comprender los aprendizajes adquiridos y proyectar hitos de crecimiento futuro, fortaleciendo la seguridad al tomar decisiones.

Más que reprimir lo que sentimos, debemos aprender a gestionar su influencia. La llamada desconexión emocional consciente no implica frialdad, sino lucidez. Es la capacidad de mantener el foco estratégico sin perder lo que somos, separando deliberadamente nuestras emociones del caos que nos rodea. Aquello solo es posible con la preparación y la práctica.

©IESE Business School

¿Cómo mejorar la capacidad de negociación?

Existen tres pilares que ayudan a mejorar la capacidad negociadora y a transformar la ansiedad en seguridad:

- **Preparación:** no solo conocer los propios objetivos, sino anticipar motivaciones, intereses y miedos de la contraparte. También, implica una preparación emocional: ensayar escenarios, definir límites y desarrollar la escucha activa.
- **Flexibilidad:** quien está bien preparado puede improvisar sin perder el rumbo. En cambio, la rigidez suele ser reflejo del miedo.
- **Práctica:** negociar es una habilidad que se entrena, como el liderazgo o la música. Exponerse de forma progresiva a situaciones exigentes mejora la autoconfianza y reduce la carga emocional.

En contextos de alta exigencia, como fusiones, despidos, renegociaciones o contrataciones clave, estos pilares son cruciales para evitar errores que a la larga pueden resultar muy caros.

Negociar con talento, más allá del salario

En Negociar con un *headhunter*, Guido Stein analiza las diferentes fases y dinámicas de una negociación exigente como son los procesos de selección. Por un lado, la empresa busca incorporar talento que encaje con la cultura y estrategia; por otro, cada candidato aspira a un proyecto que le permita crecer profesionalmente. En este contexto, el papel del *headhunter* resulta clave porque actúa como mediador y generador de confianza entre ambas partes.

En estos casos, la gestión emocional es doble: la de quien representa a la organización y la del candidato. Las emociones no verbalizadas (como la inseguridad, el deseo de validación o el miedo al cambio) influyen más que las palabras. De ahí la importancia de saber leer el lenguaje no verbal, reconocer los propios sesgos y construir una relación basada en la perspectiva, no solo en la percepción.

Por ejemplo, un candidato puede mostrarse desinteresado cuando, en realidad, está procesando un dilema personal. El directivo que representa a la empresa puede interpretar esa actitud como rechazo y reaccionar a la defensiva… En esa mala lectura se puede perder una gran oportunidad.

©IESE Business School

Consejos para cada fase del proceso de selección

Negociar no es ganar por presión. Es influir desde el respeto y el conocimiento (de uno mismo y de la situación). Implica combinar estrategia y empatía y entender que la mejor preparación no es la que fortalece nuestras posiciones, sino la que mejora nuestras preguntas.

Para Stein, los directivos que invierten en autoconocimiento, que aprenden a escuchar lo que no se dice y que desarrollan su capacidad para leer los contextos, no solo negocian mejor, también lideran mejor.

Fase	Candidato	Empresa
Inicial	• Investiga a fondo la empresa • Evalúa el encaje de valores • Identifica posibles barreras	• Define impacto estratégico del puesto • Alinea expectativas internas • Selecciona un buen "headhunter"
Preparación	• Evalúa más que el salario • Formula preguntas clave • Construye una relación con el "headhunter"	• Sé transparente con los retos • Proporciona información realista • Coopera activamente con el "headhunter"
Negociación	• Evita decisiones impulsivas • Considera objetivos personales • Anticipa contraofertas	• Estructura una oferta flexible • Evita cambios inesperados • Asegura claridad sobre el rol

+INFO:

Negociar con un *headhunter*

Las emociones en negociación

Negociación, inteligencia y persuasión

Negociar sin palabras

©IESE Business School



Guido Stein

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones y director de la Unidad de Negociación del IESE. Asesora a comités de dirección y es experto en liderazgo y estrategia empresarial.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School