

La Neurogerencia como Herramienta Estratégica para el Gerente Negociador

Neuromanagement as a Strategic Tool for the Manager Negotiator

Abreu, Yoleida

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela

yoleida.a@hotmail.com

Resumen Un gerente para liderar con éxito cualquier negociación, debe realizar diferentes acciones indispensables para enfrentar situaciones, las cuales deben ser atendidas, ya que se encuentran inmersas dentro de las estrategias gerenciales. No es suficiente con poseer el deseo de conseguir triunfos en las negociaciones, sino el contar con un modelo estratégico que sea efectivo, a partir del surgimiento del neuromanagement como herramienta estratégica para el gerente negociador y la necesidad de promover técnicas destinadas a potenciar el desempeño del mismo mediante las capacidades cerebrales. Fundamentando el presente artículo en los autores como Nieves (2011), Escudero (2013), Cabrales (2012), Fisher y col (2008), entre otros, siendo el método empleado del tipo descriptivo documental al efectuar una revisión teórica de los conocimientos de la materia. Las conclusiones obtenidas muestran que la atención prestada, el razonamiento, la intuición, el entrenamiento o la gimnasia cerebral, el control de las emociones, juegan un papel fundamental ante el éxito de cualquier negociación. Siendo por ello importante que el empleo del neuromanagement como una herramienta gerencial permita a la organización donde se emplee proyectarse del presente hacia el futuro potenciando las capacidades de aprendizaje de cada uno de los trabajadores o colaboradores mediante el incentivo de los mecanismos intelectuales y emocionales que se encuentren relacionados con la gestión dentro de las mismas organizaciones u empresas.

Palabras claves: Neuromanagement, negociación intuición, razonamiento, emoción.

Abstrac. The manager to successfully lead any negotiations must perform different actions which are essential to face situations which, if ignored, that are embedded within management strategies. It is not enough to have the desire to get wins in the negotiations, but have a strategic model that is effective, from the emergence of neuromanagement as a strategic tool for negotiating manager and the need to promote techniques to enhance performance same with cerebral capacities. Basing this article the authors Nieves (2011), Escudero (2013), Cabrales (2012), Fisher y col (2008), and others. Being the methods of descriptive documentary to perform a theoretical review of the knowledge of the area. The conclusions show that the attention, reasoning, intuition, training or cerebral gymnastics, control emotions, play a key role in success of any negotiation. Whereas, therefore, important that the use of neuromanagement as a management tool allows the organization to where it is used to project the present into the future by enhancing the learning capabilities of each of the workers or employees by encouraging the intellectual and emotional mechanisms find related management within the same organizations or companies.

Key words: Neuromanagement, intuition, reasoning, emotion

Introducción

El gerente de hoy recorre un camino que va de la era de la información donde las habilidades requeridas son principalmente lógicas, lineales y computacionales, es decir, donde existe un predominio del hemisferio cerebral izquierdo, a una era que la creatividad y el entendimiento; donde existe un predominio del hemisferio derecho del cerebro. En este sentido, uno de los problemas más importantes de los directivos en el contexto actual en los procesos de negociación tiene que ver con la incertidumbre de un universo cambiante,

inestable y riesgoso lo cual provoca una consecuencia de altos niveles de estrés y muchas veces estrés permanente que por supuesto influye negativamente en la toma de decisiones.

A tenor de lo descrito, según Brocas y Carrillo 2007, para la neurociencia, desarrollar modelos formales del cerebro como una entidad modular puede suministrar implicaciones comprobables sobre la funcionalidad de diferentes sistemas cerebrales y sus interacciones en la toma de decisiones.

Por otro lado, es importante resaltar que en el presente, el poder de la comunicación es universalmente reconocido. Es un poder fácil de compartir desde el momento en que se presta atención en los procesos de la comunicación. Por cuanto el saber negociar, en toda circunstancia, y tener éxito, significa, en un inicio, tener una aptitud para procesar las informaciones aportadas por lo no verbal y por la percepción del mundo de nuestro interlocutor, la que nos llega en su lenguaje. En la escuela y la universidad es donde se inicia el aprendizaje tal como hablar bien, a manejar las técnicas de expresión verbal, pero no enseñan aprender a escuchar. Y estos son aprendizajes útiles, sin embargo, es importante reconocer que la verdadera eficacia de la comunicación encuentra sus recursos en la escucha y la flexibilidad del comportamiento del intercambio de esa información.

A través del presente artículo, se pretende ofrecer a los lectores algunos razonamientos sobre el neuromanagement como herramienta estratégica para el gerente negociador como una herramienta necesaria y fundamental para el gerente de hoy en día, el cual le permita conocer un poco sobre las diferentes etapas que conlleva y de esta forma aplicarlos en su ambiente laboral o de negocios y optimizar los mismos.

Metodología

La metodología utilizada para la elaboración del artículo es de tipo documental, basada en la revisión bibliográfica de artículos arbitrados, textos impresos y digitales, referencias de artículos publicados y recuperadas de Internet, sobre la Neurogerencia como herramienta estratégica para el gerente negociador.

El cerebro negociador

Todo gerente debe conocer muy bien los escenarios donde se maneja, para así poder medir o controlar sus estímulos que a su vez son controlados por su cerebro. Las habilidades intelectuales del negociador (cognitividad y emocional), lo ayudan en su rendimiento consiguiendo con lo cognitivo: Una mayor capacidad de análisis y síntesis del tema a negociar, originalidad para la creación de alternativas, habilidad lingüística para desarrollar correctamente el proceso dialectico de la negociación, pensamiento conceptual, capacidad para solucionar el problema negociado.

En cuanto a su habilidad emocional: aumenta la confianza en sí mismo mejorando integridad, autocontrol, aumentando la perseverancia para conseguir sus objetivos en las negociaciones, aumentando la comprensión, mejorará su habilidad para resolver conflictos de actitudes, aumentando su capacidad de comunicación.

A través de la Neurociencia, la cual utiliza imágenes de la actividad cerebral y otras técnicas para inferir con detalles sobre cómo trabaja el cerebro. El negociador logra controlar sus emociones y

mejora, el desarrollo de su capacidad para reconocer sus sentimientos y el de los demás. Sabiendo separar las personas de los problemas, motivando y manejando las relaciones con a las otras partes y consigo mismo.

El Neuromanagement como Herramienta Estratégica para el Gerente Negociador

La neurociencia utiliza imágenes de la actividad cerebral y otras técnicas para inferir detalles acerca de cómo trabaja el cerebro. El cerebro es la principal “caja negra”. Los fundamentos de la teoría económica fueron construidos asumiendo que los detalles acerca del funcionamiento de la caja del cerebro no serían conocidos. La neurociencia ha probado que el estudio del cerebro y el sistema nervioso está comenzando a permitir mediciones directas de pensamientos y sentimientos.

Para Camerer, Loewenstein y Prelec (2005) Estas mediciones son retardoras a nuestro entendimiento de la relación entre mente y acción, llevando a nuevos constructos teóricos y cuestionando los viejos constructos. El presente estudio está compuesto de algunas reflexiones importantes sobre la relación entre la neurociencia y la toma de decisiones dentro del marco de la neurogerencia llevados al campo de la negociación.

En este contexto, Spenta University Mexico (2011), creo en base a recientes descubrimientos ocurridos en la economía y la neurociencia, un modelo conceptual de toma de decisiones, el cual provee conocimientos sobre la toma de decisiones humana e ilustra como la información del ambiente o externa al individuo es transformada en comportamiento o acción. El modelo puede ser visto como un puente entre las disciplinas de la neurociencia y de la economía que puede facilitar más esfuerzos de investigación integrados y suministrar un marco para desarrollar agendas de investigación para científicos interesados en el comportamiento humano y el fenómeno económico.

El Modelo Spenta para la toma de decisiones o Modelo del flujo de información, está basado en las premisas de que la información fluye desde el ambiente o entorno hacia el tomador de decisiones y viceversa. Este se basa en la hipótesis de que “la toma de decisiones es una acción tomada en respuesta a un flujo de información que va desde el entorno del agente (ambiente u otro agente) hacia la red cerebral del agente donde la información es procesada”. Este modelo está diseñado en base a las siguientes etapas: (1) Etapa Atencional. (2) Etapa Cognoscitiva y de Razonamiento. (3) Etapa Emocional. (4) Etapa Intuitiva. Dicho modelo fue implementado como estrategias de negociación del Neuromanagement siendo una herramienta estratégica para el Gerente negociador, en cada una de las etapas.

Etapa de Procesamiento Atencional

La etapa del procesamiento atencional es importante para el proceso de negociación del neuromanagement, por cuánto es en esta etapa donde a través de los sentidos se puede conocer la posición de la contraparte negociadora y las estrategias que esta utiliza, en la medida que se programen los sentidos, se preste atención a su utilización, se programe el negociador programe su cerebro para prestar atención a la situación del medio que lo rodea, en esa medida se lograra el éxito en la negociación.

En este contexto, de acuerdo a James (1890 citado por Fell 2004) la atención es “tomar posesión por la mente en forma clara y vivida, de uno de los que parecen ser simultáneamente posibles objetos o trenes de pensamiento”. Con relación a la percepción, el mecanismo de enfoque o atención selectiva permite la selección de ciertos ítems sensoriales, los cuales se

vuelven parte de los contenidos la conciencia personal (Desimone y Duncan 1995, Driver 2001 en Fell 2004). En un sentido estricto, uno se vuelve consciente de un estímulo solamente después que uno lo ha seleccionado y procesado, y consciente de la respuesta de uno solamente después que esta ha sido iniciado (Libet 1985, Rugg y Coles 1995 en Fell 2004).

Se trata de tomar conciencia de todas las situaciones que rodean al neuromanagement para la toma de decisiones en la negociación, en este sentido a través de los sentidos podemos: Observar, Comunicarnos, Escuchar.

Observación en la negociación

Uno de los aspectos más importantes para el neuromanagement en el proceso negociador es el ser observador, en la observación se aplica la vista, es una capacidad mental y de nuestros sentidos de poder estar atentos para captar bien, en sus justas dimensiones y términos, aquello que ocupa nuestra atención en cada instante. El espíritu de observación que se concreta en de “ser buen observador” es una cualidad muy apreciable en un Gerente.

En este contexto, la acción de observar al otro se convierte en una parte fundamental al momento de negociar para el neuromanagement, debido a que la comunicación no verbal dice mucho de las personas con las que tratamos y de nosotros mismos, cuando se aprende a observar, es fundamental que también se aprenda a interpretar lo que la otra persona comunica con los movimientos corporales, en este sentido observar permite tener algunos conocimientos sobre la manera de actuar en la situación determinada.

Referido a lo descrito, Hindel (1998.) establece que en una negociación, el lenguaje corporal de la otra parte permite descubrir su actitud, obsérvele los ojos, que son los más expresivos del cuerpo, pero también se ha de prestar atención al rostro y a la postura que adoptan los miembros del otro equipo negociador. Mantenga la mirada con otro indica el deseo de transmitir y recibir información, al hablar, la mayoría de las personas mantienen un contacto visual que dura algunos segundos y se produce en intervalos regulares, por ello debe tener en cuenta la interpretación del lenguaje corporal de sus oponentes y de los propios.

Saber escuchar

Muchos problemas de comunicación del neuromanagement en las negociaciones son atribuibles a las deficitarias habilidades para escuchar. Para ser un buen escucha se debe procurar ser objetivo. Esto quiere decir que se debe tratar de entender las intenciones que hay detrás del mensaje de la contraparte, y no sólo aquello que se desea comprender.

Según Bozo, Martini y Silva (2003) El arte de oír: es una competencia clave muy pocos negociadores saben cómo ser buenos escuchas, y aquellos que lo ignoran pierden numerosas oportunidades en las palabras de sus oponentes, en general, el recuerdo de una conversación en particular será inexacto e incompleto.

Como complemento, es importante destacar lo planteado por Cabrales (2012) quien manifiesta que en el proceso de comunicación se presenta la necesidad de saber que ocurre con la persona que escucha, todo aquello que siente la misma, lo cual es posible mediante el conocimiento de los intereses de la otra parte, es decir hasta dónde quiere llegar el otro, de igual manera cuando se escucha se brinda la oportunidad de conocerse las opciones y las distintas alternativas llevadas al escenario de negociación.

Según Ovejero (2004) Las cualidades de observación, de saber escuchar, así como de serenidad de los orientales los han convertido en hábiles y astutos negociadores suelen escuchar más de lo que hablan.

Comunicación en la negociación

Las personas en general y el neuromanagement, en particular, necesitan desarrollar habilidades comunicativas, a saber: escuchar activamente, hablar con claridad, habilidad para responder, agudeza sensorial (visual, auditiva, tacto, gusto y olfato) flexibilidad, asertividad, empatía y sinergia. Asimismo, se incluyen en esta categoría el control de los patrones de comunicación para afrontar los cambios los cuales se presentan tanto en su vida personal, social o laboral que le permiten una interrelación eficaz.

Si consideramos a la comunicación como un proceso de intercambio de opiniones entre personas, está implícito que negociar lleva consigo de una manera forzosa e ineludible, la comunicación. El éxito o el fracaso de una negociación dependerán del nivel y localización de la comunicación entre las partes involucradas.

En este contexto, según Cabrales (2012) la comunicación representa el elemento esencial dentro del desarrollo del proceso de negociación, ya que aunque se den todos los elementos dentro del proceso, se cumplan a cabalidad y estén cubiertos exitosamente es la comunicación el factor clave, fundamental y básico para lograr cerrar un acuerdo.

Es pocas palabras uno de los aspectos más relevantes en la negociación es la comunicación, por medio de la cual es posible interactuar de tal manera que las relaciones y las acciones puedan fluir sin generar contratiempos y lograr los objetivos trazados en la misma. Se hace necesaria la presencia de dos o más personas relacionándose para que el asunto a tratar sea compartido a través de un lenguaje que ambas partes entiendan y así lograr que los acuerdos dimanen de una forma cónsona con los intereses de ambas.

De lo anterior descrito se logra inferir que la comunicación y la negociación van de la mano, según Ury sin Comunicación, No Hay Negociación, así mismo la afirma Fisher y col (2008), donde indican sin comunicación no hay negociación de esta manera es básico reconocer que una buena negociación contempla la habilidad de escuchar a la otra parte, pues de lo contrario no se podrá identificar, saber aquello que el oponente piensa, simplemente se estaría viendo la propia perspectiva.

En este contexto Ury manifiesta que en la comunicación se dan tres grandes problemas: que los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro u otros, o, por lo menos, no de manera que puedan ser comprendidos, cada parte se ha dado por vencida respecto de la otra, y esto

hace que ya no intenten una comunicación seria, el otro problema es que aunque usted le hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no lo escuche, que no presten atención a lo que usted dice, y los malentendidos, lo que uno dice puede ser malinterpretado por el otro. Sobre todo cuando las partes hablan idiomas diferentes, la posibilidad de malas interpretaciones se multiplica.

En el contexto de la negociación, todo proceso de esta necesariamente conduce y requiere una comunicación efectiva, que exige por su naturaleza, el desarrollo de una gestión para respaldar el propósito único de la negociación, es decir, el de obtener una solución conjunta y beneficiosa para las partes involucradas en el proceso, sin embargo, si no se sabe escuchar ni comunicar, difícil será obtener un resultado positivo y óptimo de la negociación propuesta, es así entonces, como el directivo requiere de herramientas e instrumentos gerenciales que le ayuden la resolución de los conflictos, por ello debe evitar los problemas en la comunicación para dirigir a su oponente hacia un acuerdo mutuamente aceptable.

Programación Neurolingüística como herramienta de comunicación en las negociaciones del Neuromanagement

El neuromanagement debe conducir con éxito un proceso negociador, debe utilizar un conjunto de herramientas idóneas para negociar con inteligencia y arte en los conflictos laborales dentro de la organización, dentro de esta se encuentra la Programación Neurolingüística. La programación neurolingüística se encarga de explorar las relaciones entre nuestra forma de pensar (neuro), la forma en que nos comunicamos (lingüística), y nuestros patrones emocionales y de comportamiento (programas)

Para Sambrano (2007) cuando se habla de la Programación Neurolingüística o PNL, se refiere a ella como una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal como gestual y corporal, es decir que de acuerdo a ello y ya adentrándose en el campo laboral, la PNL proporciona herramientas y habilidades al gerente para lograr estados de excelencia dentro del clima organizacional.

La PNL aplicada a la negociación le permitirá tener éxito en sus negociaciones en todos los campos de su vida. Otro aspecto importante, sería la conducción de un proyecto ganar-ganar desde el más alto en su jerarquía laboral hasta el más bajo, donde las políticas, los criterios y las normas internas de la organización, son para todos los trabajadores y deben ser cumplidas por todos donde se reforzarán de este modo comportamientos positivos y desarrollará aptitudes de éxito, estrategias de excelencia. La PNL parte del principio según el cual nosotros hemos programado desde la infancia nuestras maneras de pensar, de sentir y de comportarnos.

En este sentido, la Negociación gana/gana descansa sobre la voluntad de negociar etapa por etapa en armonía con su interlocutor, respetando los intereses mutuos. Ella compromete a los seres humanos en una acción concertada y aceptada. Hace de ellos individuos seguros porque se arriesgan y saben expresar sus deseos y sentimientos. Les permite desarrollar concretamente un camino de progreso que reclame el pasaje actual de una lógica de la obediencia a una lógica de la responsabilidad en el mundo del trabajo y en la vida social.

Etapa cognitiva y de razonamiento

El aprendizaje cognitivo remite a la suma de conocimiento que el ser humano va acumulando a lo largo de la vida. Es decir, a pesar del conocimiento ya adquirido, cada día, el cerebro recibe nueva información que se asienta en el cerebro. El conocimiento adquirido también modifica la conducta de las personas, es decir, a través de la información mental el ser humano también tiene una mayor toma de conciencia y capacidad de reflexión sobre sus circunstancias. En este sentido, conviene destacar que el entorno en el que ha nacido una persona y las vivencias que ha experimentado también influye en su forma de pensar y en su modo de ser.

La memoria de trabajo es un término que se refiere a un sistema cerebral que provee almacenamiento temporal y manipulación activa de la información necesaria para complejas tareas cognitivas tales como comprensión del lenguaje, aprendizaje y razonamiento. Si se puede entender los mecanismos que determinan la capacidad de la memoria de trabajo, se puede tener un firme entendimiento de un importante componente de muchas altamente respetables habilidades cognitivas y un firme entendimiento de porque los individuos defieren uno del otro en esas habilidades.

Postle (2006) se refiere a la memoria de trabajo como a la retención de información en alerta consciente cuando esta información no está presente en el ambiente, a su manipulación, y su uso en la orientación del comportamiento. La memoria de trabajo ha sido implicada como un contribuidor crítico de funciones cognitivas y propiedades como comprensión del lenguaje, aprendizaje, planeación, razonamiento, y flujo general de la inteligencia. En su revisión Postle() argumenta contra la idea de que las funciones de la memoria de trabajo son soportadas por la operación de uno o más sistemas especializados, y en su lugar, que ellos emergen a través del reclutamiento coordinado, vía atención, de sistemas cerebrales que han evolucionado para lograr funciones sensoriales, de representación o acción.

Schall (2001), considera que es necesario fortalecer la memoria mediante su entrenamiento a lo cual señala existen diferentes maneras:

Entrenamiento de la Memoria:

Definición de los perfiles neurocognitivos:

Los procesos neurocognitivos involucrados en la toma de decisiones son especialmente relevantes en escogencias que involucran alguna perplejidad, es decir, cuando las alternativas son difíciles de distinguir, tienen pagos inciertos o requiere previo conocimiento para resolverlos

Los procesos neurocognitivos, son necesarios para los líderes negociadores de la organización, así como evaluar a cada aspirante en sus fortalezas y debilidades con respecto a dicho cargo, lo cual garantiza una mayor eficacia al momento de realizar una negociación.

Gimnasia cerebral

Potencia factores cruciales tales como atención, concentración, toma de decisiones y habilidades comunicacionales. La actividad mental no sólo mejora las funciones cognitivas, también produce un cambio en el cerebro mismo. Cada función neurocognitiva responde a circuitos neuronales específicos, por lo tanto, necesitamos diferentes ejercicios para desarrollarlas.

En los Gimnasios del cerebro para directivos se miden los niveles basales y las variaciones de estos niveles de estrés y condicionamientos emocionales a través de la respuesta galvánica del directivo y hacer luego un programa de entrenamiento que les permitan liderar esos procesos de estrés y auto liderar sus emociones, la mayor o menor dificultad de los negociadores para estresarse y la capacidad y tiempo de recupero entrenándolos para su más rápida recuperación. Con esta información se programan ejercicios que brindan herramientas para incidir liderando sus propias emociones.

Los principales pasos que mejoran el rendimiento cerebral son los siguientes:

- El entrenamiento neurocognitivo
- El aprendizaje y las nuevas experiencias.
- El auto liderazgo emocional
- El control del estrés y superación del condicionamiento emocional de la incertidumbre.

Siempre que se trabajen con constancia, los gimnasios cerebrales proporcionan el ámbito ideal para desarrollar a pleno las capacidades que necesitamos o decidimos trabajar y, en consecuencia, mejoran nuestra calidad de vida.

En lo relativo a los procesos de implementación de cambios se suministran un conjunto de técnicas para superar la resistencia que son mucho más efectivas que las que hasta el momento habían sido aplicadas tradicionalmente para superar la aversión al cambio, existen varios descubrimientos claves sobre la naturaleza del cerebro y las maneras en que éste predispone a las personas a resistirse a ciertas formas de cambio y a aceptar otras.

Eliminar la Resistencia al Cambio.

Los Ganglios Basales se concentran en las actividades rutinarias y le permiten al cerebro un ahorro de energía, lo cual explica, en parte, el porqué de la Resistencia al Cambio: “al unir comportamientos simples de módulos cerebrales que ya han sido formados por experiencia y entrenamiento, el cerebro libera recursos de la memoria de trabajo. Más aún, los Ganglios Basales pueden funcionar perfectamente sin que medie ningún tipo de pensamiento consciente, en una especie de Automatismo Decisional”.

Cuando un líder negociador comprende cómo funciona su propio cerebro y el de sus colaboradores, puede hacer un uso positivo de muchos recursos, de tipo social, de alto desempeño, para el bien de todos los involucrados, de su familia, de su empresa. Profundizar en las funciones cerebrales, como la memoria, en particularidades esenciales del cerebro humano, como son las emociones o la toma de decisiones.

Los ocho pasos del cambio:

- Establecer sensación de urgencia.
- Crear una coalición guía.
- Desarrollar visión y estrategia.
- Comunicar la visión de cambio.
- Empoderar una acción con base amplia.
- Generar victorias de corto plazo.
- Consolidar los logros y producir más cambios.
- Anclar los nuevos enfoques en la cultura.

En el contexto de los pasos al cambio, Hernández (2008) considera que el conocimiento de los diferentes elementos que intervienen en un proceso de negociación brindas las herramientas para mejorar la habilidad, la eficiencia de los negociadores. El éxito en la negociación no se debe al azar, proviene de la ejecución de un plan bien pensado lo cual Influye sobre la otra parte a través de intercambio de ideas.

Según Cabrales (2012) La negociación es un proceso a través del cual dos o más parte tratan de ponerse de acuerdo, para resolver una situación o evitar un conflicto y se fundamenta en la comunicación llevada a cabo por las partes, radica en tener voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas en un problema mediante la confrontación de ideas que eviten el enfrentamiento mutuo, o trata de dar solución a un problema existente, por lo que es la forma más racional de solucionar los problemas entre las partes.

En la fase previa a la negociación es necesario investigar todo los aspectos técnicos relacionado al problema, no es aconsejable la improvisación. Importante la preparación en aspectos como Manejo del tiempo, definición de temas a negociar o a evitar, evaluar interés, recolectar información, analizar costos, estrategias y tácticas, conocer al interlocutor, así como evaluar diferentes alternativas (Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAM))

Según Ponti (2008) En la actualidad, el perfil de los negociadores es mucho más sofisticado que el de hace medio siglo, muchos negociadores han tenido oportunidades de capacitarse en profundidad en técnicas y filosofías empresariales, por tanto, el nivel de desarrollo personal y de conocimientos de los actores de la negociación se ha incrementado considerablemente.

Este es uno de los retos de los nuevos tiempos: es imprescindible informarse, capacitarse y mantenerse convenientemente actualizado. Negociar significa conocer las peculiaridades técnicas de un producto, servicio o proceso, pero también implica un profundo nivel de autoconocimiento: creatividad, inteligencia emocional, gestión del conflicto, resistencia al estrés, capacidad de adaptación, entre otros. Un negociador tiene que ser una persona extraordinariamente adaptable, que sepa acoplarse rápidamente a cualquier situación y actuar de la forma más conveniente y auténtica posible.

Etapa intuitiva

Para dar inicio a lo relativo a la etapa intuitiva es necesario conocer el significado de la palabra intuición la cual deriva del latín *in* y *tueri*, lo que significa "mirar adentro"; esa intuición no siempre es verbal o lógica, de manera que pueda ser representada por imágenes o símbolos, sino que responde a sentimientos o emociones y hasta a sensaciones físicas.

Muchos filósofos han estudiado la intuición, entre los cuales se encuentra Descartes y Kant. El primero, desde el punto de vista racional básicamente atribuyéndole el significado de conocimiento inmediato. Mientras que Kant lo distingue como una intuición sensible o intelectual en otras palabras es la manera que tiene el ser humano de conocer las cosas; a través de los sentidos.

Si se basa la intuición de acuerdo a algunas teorías psicológicas, se le conoce como conocimiento que no sigue un camino racional para su construcción y formulación, y por lo tanto no puede explicarse o, incluso, verbalizarse. El individuo puede relacionar ese conocimiento o información con experiencias previas, pero por lo general es incapaz de explicar por qué llega a una determinada conclusión, con esto quiere decir Kant que la "intuición es una relación cognoscitiva privilegiada: frente al conocimiento de una cosa que no tiene a su base una experiencia inmediata de ella".

Para el psicólogo Jung la intuición es una función psicológica que transmite percepciones por vía inconsciente. Debido a que todo puede ser objeto de esa forma de percepción, sin importar si son objetos externos como internos. En la intuición un contenido cualquiera se presenta como un todo ya finalizado, sin que al comienzo seamos capaces de indicar o averiguar cómo ha llegado a constituirse. Sus contenidos tienen, como los de la sensación, el carácter de lo dado, al contrario de los contenidos del sentimiento y el pensamiento que tienen el carácter de algo 'derivado' o 'producido'.

Tipos de intuición

Barreriro P, en el intento de explicarla, ha hecho una clasificación que facilita las cosas, diciendo que existen tres tipos:

Intuición emocional.

Es algo que se siente, en la están inmersa las emociones, por ejemplo, sensación de tristeza, o de alegría ante la expectativa de algo que va a ocurrir; esa voz interna que a veces alerta a la persona de que algo va a suceder; un ejemplo, es la sensación de que se va a recibir una llamada de alguien o que alguien viene cerca.

Intuición física.

La forma de comunicación es a través de lo que el cuerpo pueda sentir en un determinado momento, es decir esa sensación de manifestaciones físicas asociadas a algo que posiblemente esté ocurriendo en otro lugar, a otra persona conocida o que va a ocurrir en un

futuro. Un ejemplo de esto es cuando se siente un vacío en el estómago, un nudo en la garganta o ese escalofrío que recorre el cuerpo por algo que no sucede frente a nosotros.

Intuición mental.

Se refiere a esos pensamientos que llegan en el momento de estarse haciendo algo generalmente sucede cuando se está realizando algo ya que esta sensación es creativa.

En la vida diaria la gran mayoría de las personas poseen los tres tipos de intuiciones o percepciones e incluso se llegan a manifestar en oportunidades al mismo tiempo, sin embargo también existe la posibilidad que uno de ellos predomine sobre los demás. Por ejemplo algunas personas usan más las imágenes, otros a través del olfato o del tacto.

La intuición y la realidad en la negociación

En cuanto a la intuición aplicada en los negocios, Morales (2007) expresa que existe la intuición estratégica la cual radica en un momento de comprensión en el que el cerebro es capaz de unificar toda la información y el conocimiento almacenado para visualizar con claridad la solución a un problema situación determinada, generalmente inesperada.

Es por ello que la intuición es empleada en las siguientes situaciones:

- La razón no alcanza o resulta insuficiente. El ser humano se encuentra en el límite del conocimiento.
- Los hechos con los que se cuenta son limitados y no muestran claramente el rumbo a seguir. Es decir no existen precedentes o son limitados.
- Existe un alto grado de incertidumbre e inseguridad.
- El tiempo es restringido y existe la presión de encontrar la respuesta correcta.

En otras palabras, la intuición se usa cuando existen varias soluciones a elegir y se considera que todas se encuentran bien argumentadas. Generalmente una pregunta que se suele hacer es si es posible confiar en la intuición para la toma de decisiones de negocios. En el mundo de los negocios, la intuición recibe distintos nombres: corazonada, presentimiento, olfato, instinto, entre otros nombre.

En las negociaciones tanto la intuición como la realidad fungen un papel importante en la construcción de las razones para decidir en una negociación, sin embargo, existen personas que aprendieron a utilizarlas por separado y obtener resultados positivos.

Max Bazerman, pone de relieve una serie de sesgos psicológicos que afectan a los negociadores, muchos de los cuales surgen de la confianza en la intuición. Por supuesto, los negociadores deben pensar a menudo de forma sistemática y claramente en la mesa de negociación.

La mayoría de los negociadores tienen la percepción de ser capaces de distinguir entre las situaciones en las que pueden confiar con seguridad en la intuición de los que requieren un trato más cuidadoso, pero a en muchas oportunidades es errado.

Para tener éxito es importante hacer una lista de situaciones extremas: se debe preguntar ¿Qué es lo peor que puede pasar? de allí debe partir la lista. Muchas veces por convencimiento, el negociador considera que las cosas saldrán siempre bien, sin embargo la mejor forma de estar preparado es conocer cuáles son los posibles riesgos casi imperceptibles en los que se puede incurrir.

La inteligencia intuitiva en las tácticas de negociación

La intuición, conjuntamente con el pensamiento racional, el sentimiento y las sensaciones, es una de las cuatro funciones, que disponen los seres humanos para entender la realidad que los rodea. Se sabe que la mayoría de las personas no tienen suficientemente desarrollada la intuición y esto ocasiona un desequilibrio en el interior de la persona al momento de tener que tomar una decisión, debido a que el hombre está acostumbrado a apoyarse solo en lo que sea racional o tangible.

A causa de patrones culturales y familiares, se ha enseñado a seguir el comportamiento racional y mientras más se adentra a ese comportamiento mas se aleja de la inteligencia intuitiva.

Denominando inteligencia intuitiva, como la capacidad de comprender las cosas sin necesidad de demostración, esto es algo que todas las personas poseen lo que se necesita es ejercitarla. Para ejercitarla la mejor forma es ir haciendo caso a esta voz interior diariamente y corroborando posteriormente cual ha sido el resultado de haberle hecho caso, a medida que sea más positivo el resultado más confianza se ira consiguiendo de hacerle caso a la intuición.

En el proceso de la negociación, el hecho de utilizar la inteligencia intuitiva, junto con las tácticas de negociación, las técnicas de influencia, el control del propio proceso y el lenguaje corporal y verbal, da una clara ventaja competitiva frente a la otra parte.

La competencia extrema en la que se encuentra inmersa toda actividad, exige, la aplicación de todos los recursos disponibles a fin de la toma de decisiones que conlleven al éxito. Mientras no sea necesario, el directivo, puede darse el lujo de aletargar o tener adormecido ciertas habilidades o capacidades, pero en los momentos de crisis, sin embargo, donde se juegan valores trascendentes para el futuro de la empresa, se exige la aplicación de la totalidad de las facultades que se dispongan.

La lógica permite el manejo de datos conocidos y genera un conocimiento que puede transferirse y ser compartido por terceros; mientras la intuición, desarrolla un conocimiento que se apoya en las experiencias personales a nivel emocional. El razonamiento surge de procesos mentales alojados en el hemisferio izquierdo del cerebro mientras que la intuición se corresponde al hemisferio derecho, pero la intuición, lejos está de anular o reemplazar a la

razón, sino que complementa a esta y le permite al individuo tener un análisis de la realidad más certero y con mayor nivel de seguridad a fin de su supervivencia.

Etapas emocionales.

En esta etapa del proceso de negociación es cuando el negociador se pregunta cuál es la finalidad de la Negociación. ¿Persuasión o Manipulación?

En este contexto Brocas y Carrillo (2007) señalan que esta etapa puede ser explicada entendiendo las bases neurales de las emociones, las cuales han conducido al desarrollo de una nueva subdisciplina llamada “neurociencia afectiva”

Para Robbins (2005), “la negociación envuelve distintos grados de márgenes de decisión racional, proceso psicológico y factores emocionales”. Cuando estamos en el proceso de la negociación, La etapa emocional influye positiva o negativamente en el éxito de la negociación es por ello que el gerente, líder que esté llevando a cabo la negociación debe tener la suficiente madurez, destrezas y habilidades para tener control de sus actuaciones, también es cierto que quienes estén negociando saben que alcanzarán éxito en tanto y en cuanto hagan comprender una situación determinada a los causadores, como cuando llegan a sus sentimientos, es aquí donde lo emotivo es lo que desencadena una crisis.

Brocas y Carrillo (2007), dentro de esta área, el miedo podría decirse es la emoción que ha sido estudiado en más detalle. Continuando en este orden de ideas para eliminar el miedo, es necesario el reflexionar de dos maneras. Primero, ¿lo que estoy pensando tiene visos de realidad? En ese sentido, es imprescindible analizar si ese miedo se encuentra o no sustentado sobre bases firmes. Y, segundo, en el peor de los casos, si no sale la operación, decirse a sí mismo no importa ya lo conseguiré de otra forma. Si al final la operación no se obtiene, no se debe lamentar, debido a que en la mayoría de los casos tiene menos importancia de la que le originalmente se le había dado.

Discusión

El proceso de negociación es reconocida como una de las herramientas de todo gerente para el beneficio de la organización a la cual pertenece, mediante la negociación se es capaz de resolver situaciones y creas las condiciones más adecuadas para obtener beneficios

Es allí donde surge el management tradicional el cual hizo aportes para lograr que las organizaciones fueran pioneras en mejorar y transformar la conducción de sus negocios, pero al incluir la neurociencia que estudiaba el comportamiento humano se hizo una especie de fusión de donde surge el neuromanagement dándole vital importancia al cerebro del ser humano, ya que estudia o analiza los mecanismos intelectuales y de las emociones del individuo relacionadas con la forma que tiene de dirigir una organización, siendo utilizada como herramienta para mejorar y fortalecer el liderazgo, la toma de decisiones, las negociaciones, ya que al estudiar el comportamiento del cerebro humano ante determinadas situaciones se puede moldear a las respuestas que son óptimas para la gerencia al momento de realizar negociaciones en beneficio de la empresa.

En el presente artículo se desarrolló lo relativo a las cuatro etapas necesarias para aplicar óptimamente el neuromanagement como herramienta para el gerente negociador tales como la etapa atencional mediante la cual el ser humano presta atención a todo lo que lo rodea, porque es en esta etapa que se puede a través de los sentidos conocer la posición de la contraparte negociadora y las estrategias que esta utiliza, seguida de la etapa cognitiva el cual consiste en procesos tales como el aprendizaje, razonamiento, atención, memoria, resolución de problemas, toma de decisiones y procesamiento del lenguaje. Continuando con la etapa intuitiva donde se describe aquel conocimiento que es directo e inmediato, sin intervención de la deducción o del razonamiento, siendo habitualmente autoevidente y que un gerente que haya desarrollado esa área en sí mismo le ayuda a realizar excelentes negociaciones y por último la etapa emocional la cual expresa que esta etapa puede ser explicada entendiendo las bases neurales de las emociones, las cuales han conducido al desarrollo de una nueva subdisciplina llamada “neurociencia afectiva”

Cómo aprender a relajarse y meditar para controlar nuestras emociones.

Leer los sentimientos

Uno de los padres de la inteligencia emocional, el psicólogo y profesor en Harvard Daniel Goleman, entiende que “la capacidad de leer los sentimientos de nuestro interlocutor resulta fundamental para alcanzar el éxito. Los buenos negociadores saben percibir y conceder fácilmente los puntos que más importa a la otra parte.

Según Goleman (1999) la práctica de la inteligencia emocional, no consiste necesariamente en ceder a las demandas de la otra parte “ya que saber cómo se siente alguien no supone estar de acuerdo con él. Sofocar la empatía a fin de mantener una actitud inflexible puede conducir al estancamiento y a la polarización de actitudes”.

Grandes retos:

El equilibrio psicológico y la autoafirmación influirán de forma directa y positiva en la relación con la otra parte por esto:

De acuerdo a Steven P., Altimira R. (2010) citado por escudero (2013) se debe planificar el control de la emociones. Es aconsejable averiguar qué cosas hacen que ambas partes se exalten. La serenidad, por cuanto el respeto y el equilibrio deben prevalecer durante todo el proceso de negociación. Es posible entrenar y reproducir sensaciones positivas cuando el negociador se enfrente a situaciones difíciles.

Un experto como Franc Ponti (2008), aconseja que, antes de empezar a negociar, debemos ‘hablar’ interiormente. Aprender a relajarte ya que “La aptitud emocional es una meta-habilidad y determina lo bien que podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto”

En otro orden de ideas según Javier Escudero (2013) existe una serie de cualidades para ser inteligente emocionalmente, entre los cuales tenemos:

- Autoconocimiento: Cada emoción predispone al cuerpo a un tipo de respuesta. Por ejemplo la ira: aumenta el flujo sanguíneo hacia las manos.
- Autocontrol: Las emociones constituyen una de las facetas del ser humano más desconcertantes. Conocer qué son y cómo funcionan es el primer paso para alcanzar el autocontrol
- Automotivación: Siempre estemos motivados, nos ayudará a gestionarla de forma efectiva nuestras emociones.
- Empatía: Colocarse en el lugar de otros nos ayuda a reflexionar.

Para finalizar es importante resaltar que todo ser humano lleva consigo las herramientas para ser un óptimo gerente sin embargo es necesario entrenarse para que esas capacidades cognitivas intuitivas y emocionales sean desarrolladas y así conseguir el máximo rendimiento en todos los aspectos de su vida ya sea personal, laboral e incluso afectivo

Recomendación

Se recomienda para salir con éxito de una negociación utilizando la intuición como una herramienta lo siguiente:

No dejar que la presión del tiempo afecte las negociaciones:

El tiempo no puede ser un factor predominante a la hora de negociar. Si con antelación se sabe cual es el tiempo límite de la contra parte es posible obtener una ventaja clara de esa situación. Por esta razón es importante nunca dar a conocer el tiempo del cual se dispone, la negociación debe ser establecida en base a los objetivos.

Las múltiples sesiones son un aleado indeseado:

Al momento de realizar negociaciones las personas desean que esta sea resuelta en una sola sesión para prevenir cualquier situación que implique un conflicto y se desea cerrar los tratos en la primera oportunidad si eso es posible, sin embargo, esto en ocasiones origina consecuencias negativas que se verán en el futuro. Por este motivo es importante que no se prescinda de realizar más de dos o tres reuniones para llegar a un feliz término en la negociación, ya que esto permite que se tenga una visión más clara de lo planteado porque existe mayor tiempo para analizar la oferta.

Escuchar primero:

Generalmente se hace complicado que en medio de una situación de conflicto se escuche pero es importante hacerlo debido a que al escuchar primero le dará a la posibilidad de saber claramente que quiere la otra parte al que está haciendo la negociación.

Por ejemplo imaginar que ya se va a por firmar un contrato. Pero alguien cercano le informa a l negociador que esa persona lo le gusta, automáticamente surgen interrogante de porque sucede eso y la persona que dijo eso continua diciendo no lo sé, la pregunta sería ¿se debe hacer caso a esa intuición?

Es común que el ser humano sienta pequeños indicios sensorios, por debajo de la línea de la conciencia, que producen pequeñas variaciones en sí mismos. Es decir nace una duda de si se está haciendo lo correcto sin saber por qué de la duda. De esta percepción no escapa un ejecutivo ya que constantemente enfrenta problemas que no están claramente definidos.

Por tal razón, es prácticamente inevitable que la intuición forme parte de las decisiones. Pero lo que necesitamos es mejor intuición. Es decir, tornarla digna de confianza. De esta forma, la intuición nos llevará en la dirección correcta, hacia la información significativa y nos ayudará a evaluar conclusiones que se han deducido lógicamente.

De acuerdo a Pymes para negocios (2013) “En los Negocios como en muchos aspectos es necesaria esa intuición para tomar decisiones que decidirán el rumbo que tomará la empresa, es necesario agudizar “sexto sentido” para tomar las decisiones más correctas que podrían llevar al éxito empresarial”.

Gracias a la intuición también se logra que las personas sean mucho más creativas, por cuanto significa desarrollar esa creatividad y llevarla a su máxima expresión. La intuición es sumamente útil, ya que en ocasiones lleva a algo que no puede alcanzarse de otra manera. Se sabe de muchas vidas se han salvado por una simple corazonada o intuición. Es importante desarrollar la intuición y de esta forma se obtendrán beneficios que no se creían posibles.

Referencias

- Barreiro, P. La Intuición. Documento en línea disponible en: <http://www.instituto-integra.com/intuicion-1.html>
Consulta: 13/01/2015.
- Bozo, Martini y Silva (2003). Desarrollo de competencias para la negociación Internacional. Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.
- Braidot, N. (2008) Neuromanagement, Editorial. Granica. Buenos Aires
- Braidot, N. (2008) Neurociencias aplicadas a negocios y organizaciones, Documento en línea www.nestorbraidot.com. Consulta 13/01/15.
- Brocas, y Carrillo, (2007). Reason, Emotion and Information Processing in the Brain. CEPR Discussion Papers 6535. Discussion Papers. Paper provided by UCLA Department of Economics. <http://ideas.repec.org>.
- Camerer, Loewenstein y Prelec (2005) Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. Journal of Economic Literature, 43(1), 9-6
- Cabrales (2012) Comunicación y Proceso de Negociación en Empresas del Sector Petrolero. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Escudero, J. (2013) Psicología para negociar, Documento en línea disponible en: www.infoservi.com/index.php/marketing/5-psicologia-para-negociar. Consulta 14/01/2015
- Fell, Juergen. 2004. Identifying neural correlates of consciousness:
The state space approach. Consciousness and Cognition. Volume 13, Issue 4,
- Fischer, Ury y otro, Roger, William. (1993). Sí...!de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Grupo Editorial Norma. Segunda edición. Traducción Eloisa Vasco Montoya y Adriana de Asan, Colombia.
- Fisher, Ury y Patton. (1993). Si... ¡de acuerdo! Como negociar sin ceder. Editorial Norma. México y América Latina.
- Goleman, D. (1999) La práctica de la inteligencia emocional, Documento en línea disponible en: <http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-practica-de-la-inteligencia-emocional>. Consulta 14/01/2015.
- Hernández, E. (2008). Interpretación y Análisis de los de Procesos de Negociación: Aportes desde la Ciencia Política. Revista Reflexiones. Volumen 87. No. 1. Universidad de Costa Rica. Costa Rica.
- Hindle, Tim. (1998). La Negociación Eficaz. Biblioteca esencial del ejecutivo. Barcelona.

- La Negociación, Documento en línea disponible en: www.infoservi.com/infoservi/pdf/Psicologia_Para_Negociar.pdf Consulta: 14/01/2015
- Michaels, D. (2012) Las Neurociencias y la Capacitación en las Organizaciones: Nuevas Formas de aprender, interrelacionarse y resolver problemas. Departamento de Psicología - Universidad de Shippensburg Traducción al castellano: Nacho Madrid
- Morales (2007). La gestión en momentos de incertidumbre requiere lentitud.
- Nieves, A. (2011) Neurogerencia Acción Empresarial. Venezuela, ediciones Gerencia para todos.
- Ovejero, (2004) Técnicas de negociación: Cómo negociar eficaz y exitosamente. Madrid: McGraw-Hill
- Ponti, F. (2008) Los caminos de la negociación. España. Editorial EADA.
- Postle, (2006). Working memory as an emergent property of the mind and brain. Neuroscience 139: 23–38.
- Pymes empresariales (2013) Los secretos de la intuición Documento en línea disponible en: www.jcvalda.wordpress.com/2013/02/17/los-secretos-de-la-intuicion-en-un-empresario/ Consulta: 12/01/2015.
- Robbins (2005), Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México
- Sambrano, J. (2007). PNL para todos. Caracas: Editorial Alfadil. Tidd, J. (2000). From Knowledge Management to Strategic Competence . Imperial College Press.
- Selva (2008) La programmation neuro-linguistique appliquée a la négociation Traducción: Martha Lanteri Diseño tapa: Sergio Manela GRANICA
- Silva, (2012) Método silva de vida: 5 ejercicios para mejorar tu intuición. Documento en línea disponible en: <http://blog.metodosilvadevida.com/5-ejercicios-para-desarrollar-tu-intuicion/> Consulta: 12/01/2015.
- Torres (2012). La Programación Neurolingüística como Herramienta Estratégica para el Gerente Negociador en la Resolución de los Conflictos Laborales Revista Electrónica Lex Laboro. Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela

Autora

Abreu, Yoleida

Estudiante de Doctorado. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela.

yoleida.a@hotmail.com