



Red Universitaria Virtual Internacional

Negociando con Gatos y Otras Pequeñas Historias

Ignacio Martínez Mayoral

The Negotiation Club

Índice

1	Introducción.....	4
2	La Proyección de uno mismo.....	5
3	Mi Jefe es un Narcisista (o eso dicen)	6
3.1	¿Es el narcisista un buen líder?	7
3.2	El narcisista en la mesa de negociación	8
4	El Facebook del Vecino Siempre es más Verde	9
5	Derecho a la Incoherencia	10
6	Busco un Culpable (y es usted).....	11
6.1	Una sociedad más empeñada en encontrar culpables que en solucionar problemas.....	11
7	Siga la Flecha (o no).....	13
8	Los Vientos del Conflicto	15
8.1	Sembrando vientos.....	16
9	Negociando en Compañía de Gatos.....	17
10	Una Pistola Apuntando a la Cabeza.....	18
11	¿Se Puede Negociar la Identidad?.....	21
12	Siente un Enemigo en su Mesa.....	23
12.1	Adopte una mentalidad de víctima.....	24
12.2	Proclame su superioridad moral.....	24
12.3	Fantasee con un mundo ideal sin la existencia de su enemigo.....	24
12.4	Hágase un poco más cínico, hombre.....	25
12.5	Busque la comprensión y la simpatía del resto del mundo.....	25
12.6	El enemigo en la mesa de negociación.....	25
13	Pegar es más que Ir a por la Pelota.....	26
14	Negociar entre Cínicos.....	28
14.1	Cinismo y negociación	29
14.2	Es difícil resistirse al cinismo.....	29
15	Bueno para ti, malo para mí.....	30
15.1	La devaluación reactiva en mediación.....	32
16	Negociar con personas agresivas.....	33
16.1	Reconocer antes que reaccionar	33

17	El Valor de la Disculpa.....	36
18	El acuerdo no es el final.....	38
18.1	Un buen acuerdo puede ser mal explicado.....	38
18.2	Una mesa conjunta para analizar el resultado.....	39
19	Las cenizas del conflicto.....	40
19.1	Por el humo sabréis dónde está el fuego.....	41
19.2	Un ambiente libre de humos y con medidas de prevención.....	42
19.3	Envueltos en las llamas de la emoción.....	42
19.4	La estrategia de ataque a la base del fuego.....	42
20	Mediar por principios.....	43
20.1	¿Quién da más?.....	43
20.2	¿Hasta dónde comprometerse?.....	44
20.3	¿Quién lleva el control?.....	45
21	El arte de digerir las ideas.....	46
22	El efecto Pigmalión en la negociación.....	48
22.1	¿Podemos predecir el éxito en la negociación?.....	49
22.2	Creer en el proceso y en quien lo hace posible.....	50
23	Sobre el autor.....	51

1 Introducción

Lo que a continuación se dispone a leer, querido lector, supone el esfuerzo de cerca de dos años por encontrar, resumir y divulgar algunos aspectos del proceso de negociación al que todos y cada uno de nosotros nos enfrentamos de forma (casi) cotidiana. Dado que la disciplina es vasta y sus fuentes diversas me he alejado, en la medida de lo posible, de recetas y consejos que bien pueden encontrarse en otras muchas publicaciones para inclinarme por la reflexión desde mi particular punto de vista. Al que no está obligado a sumarse, por supuesto.

Las historias que siguen, breves como esta introducción, han visto la luz por primera vez en las páginas del blog de **The Negotiation Club** al que le invito a visitar para seguir observando el mundo de la negociación y el conflicto desde una perspectiva poco común.

Marzo, 2015.

Negociando con gatos y otras pequeñas historias.

© Ignacio Martínez Mayoral, 2015.

Edición gratuita y de libre difusión. Queda expresamente prohibida su venta.

Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos siempre y cuando se indique la fuente y el autor.

<http://www.the-n-club.com>

2 La Proyección de uno mismo

Nos encanta mirarnos al espejo. No lo niegue, a usted también. Estoy seguro de que aprovecha cada ocasión, como si estuviera en la plenitud de su adolescencia, para mirarse de soslayo, de frente o a hurtadillas frente a cualquier espejo que se ponga a tiro y comprobar que todo sigue en su sitio, tal y como lo dejó anteriormente. Es más, necesitamos el espejo para asegurarnos de que ninguna mancha haya aparecido inoportuna en nuestra camisa y pueda causar daño a nuestra imagen.

Salvo en casos excepcionales en que suframos de un narcisismo patológico, vivir pendiente del espejo no es necesariamente dañino. Comprueba, confirma y alerta, lo que no es poca cosa.

Y no me estoy refiriendo, únicamente, a la imagen que refleja.

Es curioso comprobar lo bien que valoramos que una película nos sorprenda, rompa nuestros esquemas y venza nuestras expectativas previas y lo molesto que solemos encontrar que suceda lo mismo en el terreno de nuestras ideas y creencias. No hay más que ver lo frustrante que resulta para muchos el encontrar a gentes que opinan de modo diferente y el esfuerzo que les lleva hacerles modificar sus posturas.

En cierta manera, cuando entablamos una conversación, iniciamos una relación, mostramos simpatía por una causa o nos informamos, esperamos que nuestras opiniones se reflejen en el otro lado, se confirmen y nos tranquilicen al comprobar que desarrollamos nuestra existencia en el plácido mundo de la coherencia. Es por ello, que, para la mayoría de nosotros, compartimos nuestro tiempo con quienes tenemos mayor afinidad, leemos lo que nos gusta leer o votamos por quienes dicen compartir nuestra visión del mundo.

O eso creemos.

Lo que realmente ocurre es que situamos en otros las características o sentimientos que poseemos nosotros mismos. Proyectamos nuestras ideas en espejos, llámense personas, diarios o partidos políticos, que nos devuelven la imagen que queremos obtener no sin antes reducir o eliminar aquellos detalles que no queremos ver o leer.

Cuando negociamos también nos enfrentamos a esta ilusión ya que corremos el riesgo de asumir que la otra parte dispone de la misma información que nosotros mismos, percibe la situación de igual modo y maneja un criterio de justicia similar al nuestro. Es decir, que buscamos en el oponente el espejo que nos refleje. Por lo tanto, su decisión debería ser predecible y coincidente con lo que nosotros mismos haríamos si nos encontráramos en su situación.

Pero esto no es siempre así. Más bien al contrario. Habitualmente nos frustramos al comprobar que el argumento que emplea nuestro oponente se aleja en dirección

opuesta al nuestro y, por ende, sus decisiones también. No entendemos que, en esas ocasiones, el espejo nos devuelva una imagen distorsionada e irreconocible de nosotros mismos, como en aquellos espejos de parques de atracciones.

En esas situaciones, si no podemos evitar el espejo, apaguemos la luz para desconfiar de nosotros mismos, movernos en la penumbra de la incertidumbre y ser felices cual Borges ante el espejo.

3 Mi Jefe es un Narcisista (o eso dicen)

¿Quien no ha leído o escuchado alguna vez una de esas secciones en las que otros lectores u oyentes se sinceran ante la audiencia con la esperanza de obtener consuelo y consejo acerca de éste o aquel problema sentimental que les quita el sueño? No me digan que alguna vez no se han sentido inspirados para ejercer de consultor y elucubrar una respuesta basada en su vasta experiencia. Yo sí.

"Actualmente, me encuentro desconcertada por lo que me está pasando en el trabajo. Hace poco, se incorporó mi nuevo jefe y he de decir de que a pesar de que las primeras semanas fueron esperanzadoras en lo últimos tiempos la situación se ha vuelto insostenible. Algunos compañeros me han dicho que tiene una personalidad narcisista y de ahí vienen todos los problemas. Yo no estoy seguro. ¿Cómo podría asegurarme? Atentamente, su más rendido admirador."

Querida amiga o amigo (como verán emplearé aleatoriamente el género para no aburrir con el molesto o/a o el cursi @):

No cabe duda que convivir con un narcisista en el lugar de trabajo (o en cualquier otro sitio) puede ser una bomba siempre a punto de estallar. Pero como diría el prototípico Dr. StrangeLove debemos aprender a no preocuparnos innecesariamente y a amar la bomba (aunque creo que él se refería a otro tipo de artefacto). Y para no preocuparnos lo mejor es tener el conocimiento necesario para identificar al sujeto que catalogamos como narcisista.

Y aquí viene una buena noticia. Raramente nos encontraremos en nuestra vida con un narcisista en el patológico sentido del término. No es, en absoluto, habitual toparse con individuos que manifiestan este trastorno de la personalidad aunque si **podemos reconocer en la vida pública algunos ejemplos**. En ese sentido yo de usted, querido admirador, no me preocuparía en exceso por las posibilidades de que su jefe sufra este desorden.

Sin embargo, la mala noticia es que vivimos rodeados de narcisistas. Y no es que me contradiga, nunca lo hago, es que aplicamos el adjetivo narcisista para referirnos a aquellas personas que muestran rasgos similares, en mayor o menor medida, a los diagnosticados como tales: un perfil de grandiosidad, ego hiperinflado, dominante en las relaciones, agresivo en las formas, carente de empatía...

El narcisista, le llamaremos así para simplificar a todo aquel situado en el trecho que va desde una personalidad "normal" a otra patológica, se ve a sí mismo como más inteligente, más alto, más guapa, más simpático que los demás lo que les lleva a conducirse por el mundo con una confianza que raya en el exceso, exagerando sus capacidades y expectativas.

Y ese autoensalzamiento cuando eres jefe se convierte en un problema. Sobre todo para tus subordinados.

Al igual que los seguidores de Maquiavelo o los de Norman Bates, la otra pareja que conforma la llamada "triada oscura" de la personalidad, los narcisistas se aprovechan de su indudable encanto y apariencia para lograr éxitos en el corto plazo. Suelen ser los mejores en las entrevistas de trabajo cuando hay que seducir al entrevistador, se lucen en los encuentros de *networking*, trasladan una magnífica primera impresión ante grupos de desconocidos o son el centro de atención en las reuniones sociales. No es extraño, de hecho es habitual, encontrar personalidades narcisistas ocupando puestos de alta dirección dada su necesidad de poder y prestigio.

3.1 ¿Es el narcisista un buen líder?

En primer lugar, deberíamos definir qué se entiende por líder. Tarea ardua dadas las toneladas de papel malgastadas en la literatura del *management* para tratar de encuadrar una ajustada definición del término. Ni los más reputados gurús, algunos ejemplos vivos del narcisista, se ponen de acuerdo. Podríamos escoger aleatoriamente una definición y nos valdría. **Por ejemplo**, "líder es aquel que conduce un proceso de influencia social, maximizando los esfuerzos de otros, hacia la consecución de un objetivo".

Según esta definición un narcisista podría ser un buen líder, siempre y cuando los objetivos se planteen en el corto plazo y éstos coincidan con sus propios intereses. No olvidemos que al narcisista sólo le motiva lo que tenga que ver consigo mismo.

Pero es en el largo plazo y, sobre todo, en su interacción con los demás donde el narcisista encuentra la horma de su zapato. Su desconfianza y desdén hacia los demás, a los que suele ver como herramienta para lograr sus fines, provoca no pocos conflictos interpersonales. Al narcisista le resulta difícil mantener relaciones estables, equilibradas y respetuosas tanto en lo personal como en lo profesional. Así vemos cómo, al menor

contratiempo o cuando ha caído en el aburrimiento, no duda en volar hacia otras relaciones o puestos de trabajo (en los que volverá a cometer los mismos errores, dada su incapacidad de aprender de los mismos).

3.2 El narcisista en la mesa de negociación

Aunque es un campo por desarrollar, la investigación sobre el comportamiento del narcisista a la hora de negociar nos arroja interesantes ideas, corroboradas por la experiencia. Así, vemos cómo el narcisista tiende a una negociación antagónica con un mantenimiento de la posición intransigente en vez de optar por compartir información y decantarse por la colaboración, mostrando poca empatía por los intereses de la otra parte. No es amigo, sin embargo, del uso de tácticas duras como la amenaza. El narcisista es más sutil. Se decanta por utilizar su apariencia y seducción para influir en las decisiones del adversario.

Así pues, antes de dictaminar un diagnóstico le aconsejo, mi amado lector, que compruebe si su jefe cumple con varios de estos requerimientos para catalogarle de narcisista. Y si lo es no se preocupe ya que es muy probable que en poco tiempo desaparezca de su vida.

Eso sí, cuídese para que la metralla que despedirá en su partida no le alcance de lleno.

Para saber más:

Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21, 268–284. Brian J. Hoffman, Sarah E. Strang, Karl W. Kuhnert, W. Keith Campbell, Colby L. Kennedy and Alexander C. LoPilato (2013). Leader Narcissism and Ethical Context: Effects on Ethical Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*

Spain, S. M., Harms, P. and LeBreton, J. M. (2014), The dark side of personality at work. *J. Organiz. Behav.*, 35: S41–S60. doi: 10.1002/job.1894.

4 El Facebook del Vecino Siempre es más Verde

Hay quien vive insatisfecho con su vida, ocupación, familia o país envidiando las bondades de otras vidas, ocupaciones, familias o países. Pensar que nuestro verdadero sitio está en otra parte nos lleva a una frustración permanente.

La expresión inspirada en la célebre "la hierba siempre es más verde al otro lado de la valla", que parece querer acompañar de una imagen brotando de una historia de **John Cheever**, sintetiza la idea que abonan algunas personas al pensar que crecen en la parcela equivocada. Siempre hay algo mejor al otro lado de la valla, ya sea una relación, un trabajo o el lugar donde se reside. Y esa perenne sensación de insatisfacción se ve agravada con el florecimiento de las redes sociales.

Si hay algo que debemos agradecer al advenimiento de los facebook, instagram, twitter y otras muchas aplicaciones de la vida moderna es la fertilización de las relaciones satisfaciendo esa necesidad de conectividad que todo ser humano siente o padece. Amigos que se reencuentran, desconocidos que comparten aficiones, descubrimiento de tendencias y modas... los ejemplos son extensos para ilustrar los beneficios del uso de las marañas sociales. Pero también le debemos a estas nuevas tecnologías la creación de una falsa realidad.

No sé si usted será de la misma opinión, pero a mi me parece que en el mundo de las redes sociales los otros siempre parecen tener una vida más plena, son más felices, más divertidos, más agudos en sus comentarios... en comparación, nuestra vida parece de lo más insignificante. Quizás por ello nos esforzamos más en encontrar momentos que fotografiar, eventos a los que hacer referencia, nos tomamos más tiempo para compartir reflexiones profundas, propias o del gurú de turno, y, en general, nos animamos a construir la mejor versión de nuestra realidad.

En esa versión de nosotros mismos, en general, elegimos ocultar los aspectos negativos de nuestra vida. Dado que tendemos a vernos cómo pensamos que nos ven (amantes de los animales, ecologistas, cultos, profundos, irreverentes, revolucionarios...) tenemos propensión a perpetuar esta imagen conformando una falsa realidad con cada comentario, foto o tuit que hacemos público. Siempre pensando en el reconocimiento por parte del vecino.

Pero estar constantemente pendiente del vecino virtual parece influir en nuestro estado de ánimo. Así, **una reciente investigación** de la Universidad de Michigan sugiere la existencia de una correlación positiva entre el tiempo en que se interactúa en facebook y el estado de ánimo. A mayor uso de facebook peor es el estado emocional.

Hay quien sugiere que abandonar las redes sociales, especialmente facebook, incrementaría nuestra felicidad. Y, para ello, propone seguir un experimento consistente en comprometerse a **no utilizar este red social durante 99 días** y comprobar entonces si nuestra felicidad ha aumentado.

Todo ello si conseguimos superar el síndrome de abstinencia social.

5 Derecho a la Incoherencia

Hace pocos días, me sorprendí buceando en el océano digital tratando de pescar alguna prueba de incoherencia por parte de ilustres personajes que antaño predicaban la ética empresarial para terminar siendo atrapados en las redes de la corrupción. Al poco de iniciada la inmersión caí en la cuenta de que era un ejercicio inútil.

En aquellos momentos de iluminación buscaba confirmar el dicho popular aquel de "dime de lo que presumes y te diré de lo que careces" con la intención de demostrar que quien con palabras defiende a capa y espada una virtud, a menudo su comportamiento personal le deja en mal lugar.

Pero nadie es coherente al 100%.

Y es que la incoherencia está en la esencia del ser humano y debemos aprender a convivir con ella. Por mucho que tratemos de ignorarlo, vivimos en una disonancia cognitiva constante. En muchas ocasiones, lo que pensamos no se corresponde con lo que sentimos o con lo que hacemos. Podemos sentir total empatía con los pobres del mundo y no hacer nada, por pequeño que sea, para remediar la situación. Podemos simpatizar con quienes se dedican a lo cumplir sus sueños mientras damos la vida por un trabajo que no nos satisface. Criticamos a quien defrauda a Hacienda pero admitimos pequeñas trampas en la factura del fontanero. Expresamos a quien nos quiera escuchar la necesidad de combatir la injusticia al tiempo que condenamos a quien se atreve a alzar la voz. Podríamos encontrar mil ejemplos de la falta de correspondencia entre nuestras acciones, nuestras emociones y nuestros razonamientos.

Y aunque quisiéramos vivir en un estado de tranquilidad absoluta no es posible. Estamos condenados a vivir en la insatisfacción y en la incomodidad.

Lo que no es necesariamente algo malo.

Así, en multitud de ocasiones utilizamos la incoherencia de los demás en nuestro propio beneficio. Un ejemplo clásico es emplear el principio de consistencia como herramienta de persuasión provocando un cambio de actitud al mostrar la necesidad de consistencia entre

lo que se dice y lo que se hace. Usted quiere ahorrar en su factura de teléfono; entonces tiene que escuchar lo que le voy a proponer. Usted está en contra del hambre en el mundo; entonces tiene que hacerse socio de mi ong. Usted quiere que se construyan más hospitales; entonces tiene que pagar impuestos.

Y no son pocas las disciplinas que persiguen el objetivo de desenmascarar incoherencias. Periodistas que iluminan pozos para mostrar verdades escondidas, psicólogos que diseñan túneles para escapar de fantasmas internos, *coaches* que ayudan a descubrir caminos hacia el pleno desarrollo personal o mediadores que construyen puentes que faciliten el encuentro entre quienes se encuentran aprisionados por el conflicto.

Todas estas profesiones utilizan una poderosa herramienta para lograr sus fines: la pregunta. Una herramienta que trata de provocar incomodidad para desvelar la incoherencia que todos llevamos dentro y empezar a poner remedio.

6 Busco un Culpable (y es usted)

Si ha contraído una enfermedad, seguro que ha sido por sus malos hábitos o por su dieta; si es pobre, habrá sido por su pereza; si le han violado, es que va provocando; si ha sufrido un accidente, por su imprudencia. Por su culpa, por su culpa, por su grandísima culpa.

La sociedad en la que vivimos a veces nos da muestras de su cara más perversa al señalar con el dedo acusador a la víctima de un suceso y hacer todo lo posible por justificar al ofensor. Lo vemos a diario incluso en nuestro círculo más próximo.

Si ha tenido la desgracia de haber sido la víctima de un delito sabrá a qué me refiero, al sufrir no sólo los perjuicios de la ofensa sino además la experiencia negativa de adentrarse en un sistema legal que parece más centrado en el castigo al delincuente que en la protección de la víctima y en la restauración del daño. En muchos de esos casos, la molesta víctima es apartada de su derecho a la justicia, ninguneada su opinión y finalmente dinamitada su fe en el sistema. No es de extrañar que en la mayoría de casos la víctima de un delito acabe desengañada y con la sensación de ser víctima por partida doble.

6.1 Una sociedad más empeñada en encontrar culpables que en solucionar problemas.

Quizás sea porque formamos parte de una cultura occidental basada en un sistema de valores que sitúa la culpa en su eje central o por el creciente individualismo del "sálvese quien pueda" o por la crisis o por (sitúe aquí su candidato responsable) lo cierto es que la

sociedad manifiesta un deseo irrefrenable de encontrar culpables a cada suceso o situación que se produzca.

Y, en muchas ocasiones, es la propia víctima del suceso sobre la que recae la sospecha de culpabilidad. Los ejemplos no son pocos:

Víctimas de enfermedades: personal sanitario o enfermos a los que se culpabiliza al contraer una enfermedad vírica por incompetencia, malos hábitos, falta de información...

Víctimas de abusos y violencia: personas que han sufrido agresiones acusadas de provocar con su comportamiento, vestimenta, ideología o, simplemente, por el hecho de pertenecer a un determinado sexo (normalmente, mujer).

Víctimas de acoso escolar o laboral: acusadas cínicamente de exagerar, de malinterpretar o de engañar para lograr sus fines particulares.

Víctimas de la pobreza y la desigualdad económica: acusadas de falta de formación, competencia, esfuerzo o iniciativa.

Y no pensemos sólo en malvados políticos o grandes empresarios que desde su púlpito apuntan con su dedo índice a quien pueda resultar objetivo de sus acusaciones. Es algo tan generalizado que nadie está libre de pecado.

Lo vemos cuando nos entregamos a la "filosofía de barra" donde nos explicamos los unos a los otros el porqué de la crisis económica, el cambio climático, las decisiones empresariales o el mal resultado de nuestro equipo el domingo pasado en términos de quien tiene la culpa de haber llegado a esa situación.

El mecanismo que mueve la maquinaria de la culpabilización tiene mucho que ver con los procesos de atribución: necesitamos entender por qué suceden las cosas que se salen de su orden natural tratando de encontrar una explicación lógica y apuntando la responsabilidad de esa desviación hacia alguien reconocible.

Y, casi siempre, el elemento más reconocible es la propia víctima.

Culpabilizar a la víctima también supone alejarnos de nuestra propia responsabilidad. Es más fácil recurrir al "algo habrá hecho" que tratar de entender las circunstancias, algunas incontrollables, por las que ha sucedido el evento y en las que, al menos en los sucesos más cercanos, pudiéramos haber tenido algún grado de responsabilidad.

7 Siga la Flecha (o no)

No sé si usted ha intentado abrirse paso alguna vez a contracorriente. Seguro que ha tratado de atravesar una corriente humana que se dirige exactamente hacia el punto contrario al que usted pretende llegar y que hace imposible cualquier esfuerzo por resistirse a su influjo. En esos momentos, antes de agotar sus energías, sopesamos dos opciones: o apartarnos de la marea o unirnos a ella. En ambos casos la elección puede tener fatales consecuencias.

El ejemplo de la aglomeración humana que nos empuja favor de la corriente es útil pero no el único. La presión del grupo nos influye constantemente en la toma de nuestras decisiones cuando nos ponemos en manos de la inteligencia colectiva o nos dejamos inocular el virus de las acciones y opiniones colectivas.

Desde la elección de un restaurante basándonos en su ocupación hasta nuestro voto por influencia de las manifestaciones en la vía pública. El seguimiento y participación en campañas en las redes sociales (#) es otra muestra reciente del influjo del grupo en nuestras decisiones.

En cierta manera, a pesar de nuestra fachada individualista, necesitamos identificarnos con otros, formar parte de uno o varios grupos, confiar en sus decisiones y sentirnos protegidos y reconocidos por ello. No descubrimos nada nuevo y no hay nada que objetar.

El problema aparece cuando tomamos decisiones equivocadas por confiar en exceso en la inteligencia del colectivo.

No siempre el grupo toma la decisión correcta. Ahí tenemos el efecto de **falso consenso** que se da cuando un grupo de personas toma una decisión por unanimidad cuando la mayoría, o incluso todos, de sus miembros hubieran tomado otra decisión en privado. El miedo a ir en contra de la opinión mayoritaria empuja a seguir la corriente dominante. De hecho, solemos pensar que si la decisión la toma el grupo es porque debe ser lo más inteligente. Eso lo saben bien los denominados "líderes de opinión" que se arrogan el derecho de hablar en nombre de la opinión pública con el objetivo de atraer al colectivo hacia sus posiciones.

Pero, incluso, más arriesgado es tomar decisiones dejándonos llevar por nosotros mismos. Me explico.

Es un hecho que la memoria condiciona nuestras decisiones. Nuestros comportamientos pasados guían nuestra conducta actual o futura, aún cuando ese comportamiento pudiera ser discutible. Nos dejamos llevar por el llamado "*self-herding*".

En palabras de Dan Ariely, que acuñó hace tiempo el concepto, el "principio básico del *self-herding* es que la gente muy a menudo no sabe lo que quiere. Averiguar nuestras

preferencias es, de hecho, muy complicado. Si te pregunto cuál es el mejor sitio para comer tienes muchas opciones [...] El modo usual de responder a esta pregunta es preguntarte qué has hecho en el pasado. Si lo has hecho antes tiene que ser una buena decisión, después de todo no lo hubieras hecho si no hubiera sido una gran decisión. Podemos consultar nuestras preferencias o nuestra memoria. Resulta que a menudo es más fácil consultar nuestra memoria."

Con la aparición de las emociones no es de extrañar que la cosa también se complique. Cuando tomamos una decisión colonizados por una emoción es muy probable que el resultado diste de ser razonable. Lo vemos con las compras impulsivas que se nutren de los sentimientos positivos o negativos. Cuando, en lo animico, nos encontramos extraordinariamente bien, o mal, tendemos a tomar decisiones que, en un estado de ánimo normal, luego lamentamos.

Y para liar más el ovillo, si juntamos memoria y emoción para tomar una decisión, el resultado puede ser insospechado.

Imagine que antes de abordar una negociación para la renovación de un contrato se siente increíblemente animado. Quizás en el camino hacia el lugar proporcionado una dosis extra de optimismo y alegría. Tanta que durante la negociación se siente magnánimo y dispuesto a hacer unas concesiones que en circunstancias normales no se hubiera permitido. En sucesivas renovaciones de ese mismo contrato se siente en la obligación de seguir la misma pauta de concesiones al tener en cuenta la negociación anterior.

Aunque la emoción que motivó el comportamiento ya no esté presente seguimos tomando la misma decisión, que termina convirtiéndose en un hábito que nos resulta difícil de abandonar.

Para evitar tomar decisiones equivocadas por influencia del *self-herding*, no estaría de más seguir algunas reglas sencillas:

- Antes de tomar una decisión basada en un comportamiento pasado compruebe si las circunstancias han variado sustancialmente, recopilando información objetiva que permita adoptar un criterio razonable.
- Busque una perspectiva diferente del problema antes de acometerlo: si siempre analizamos las cuestiones desde el mismo ángulo, es probable que tomemos siempre la misma decisión.
- Manténgase alerta ante la posibilidad de ser empujado en una determinada dirección: compruebe que no se está dejando llevar por la presión grupal.
- No confíe únicamente en la memoria: ponga en duda lo razonable de las decisiones anteriores, analizando sus causas.

- Ponga en cuarentena a sus propias emociones: si es posible, aplace una decisión importante para cuando su estado de ánimo se haya normalizado.
- En caso de conflicto no se deje llevar por las emociones negativas: tomar decisiones impulsivas puede hacer que el conflicto escale y se haga más difícil su gestión.

8 Los Vientos del Conflicto

Cuando nuestro barco se dirige sin remedio hacia la tempestad, sin que sepamos, podamos o queramos hacer nada para evitar su rumbo, puede que sea el momento adecuado para comprobar que nuestra navegación está siguiendo unas pautas que hacen que el naufragio sea de lo más previsible.

Sirva la metáfora marina para adentrarnos en el explosivo mundo del conflicto, la tempestad que a menudo parece adoptar la forma de tormenta perfecta, y atar algunos cabos sueltos que tienen que ver con los motivos por los que nuestro barco, sea familia, empresa o país, se ve envuelto por vientos contrarios que hacen inviable el enderezar el rumbo.

Esos vientos tienen que ver con la explicación que hacen del conflicto las partes, cómo la historia se va configurando siguiendo un guión que dará como resultado una particular narrativa.

Una organización en su intento de crear una visión de futuro que sea entendida y compartida por sus miembros necesita crear una narrativa. Con un sentido estratégico. De hecho, no deberíamos hablar de narrativa a secas sino de narrativa estratégica, una poderosa herramienta que es la materia que cohesiona a toda organización por su capacidad de ilusionar y hacer partícipes a los receptores de un sueño que sólo será posible con su participación activa.

Es la **herramienta favorita del mundo de la política** por su capacidad de dar un significado conjunto del pasado, presente y futuro que sea coherente con la corriente política que se quiere imponer. A través de ella se trata de extender la influencia, gestionar las expectativas y cambiar el entorno en que opera. Es la base para cambiar gobiernos o para cambiar sistemas.

Y todo cambio tiende a generar conflicto. Sobre todo cuando ese cambio implica el choque entre diferentes narrativas nacionales.

La narrativa nacional y, en ese contexto, la narrativa del conflicto es donde se ha desarrollado una mayor investigación. En este entorno el académico **Daniel Bar-Tal** y otros especialistas, que han estudiado en profundidad el denominado conflicto intratable, nos señalan las claves de la narrativa del conflicto que bebe de dos fuentes fundamentales: los eventos históricos que, a menudo, se simplifican y se alteran para dotarles de un valor moral y los símbolos y experiencias comunes.

Pero una bandera o una fecha determinada no es suficiente para construir una narrativa nacional. Es necesario seguir paso o a paso los componentes que constituyen el *ethos*, ese conjunto de creencias compartidas que proporcionan la orientación dominante a una sociedad, que en tiempos de conflicto cobran una especial importancia.

8.1 Sembrando vientos.

Esos componentes, que actúan a modo de vientos que impulsan al barco hacia la tormenta, tienen como punto de partida un enfoque polarizado donde la dualidad nosotros/ellos ejerce de centro magnético sustentado por un sinfín de estereotipos y prejuicios hacia el otro.

A partir de esta dualidad los vientos que componen la narrativa pueden soplar en distintas direcciones, como señala Bar-Tal en su **análisis del *ethos* del conflicto árabe-israelí** que bien puede utilizarse para trazar paralelismos con otros:

- La **justicia de los objetivos propios** en contraposición a los objetivos del grupo contrario, que se niegan, y que motivan a los miembros del grupo a luchar y sacrificarse por su consecución, a pesar de los probables costes y pérdidas.
- La **importancia de la seguridad personal y la supervivencia nacional**, que moviliza a la sociedad para que participe de forma activa en el conflicto y la prepara para vivir en condiciones difíciles.
- La **deslegitimización de las creencias y preocupaciones del otro** lo que lleva a la negación de su humanidad y justificación de acciones hostiles hacia él.
- La **imagen positiva del yo colectivo**, atribuyendo valores y conductas positivas, en contraste con la imagen del adversario, lo que otorga superioridad moral al grupo.
- La **percepción de ser tratado injustamente** envuelve al grupo en un halo de victimización que incentiva la búsqueda justicia y apoyo a su causa por terceros.
- La **generación de sentimientos patrióticos**, de lealtad y sacrificio, con objeto de fomentar la cohesión y la movilización.

- La **importancia de ignorar conflictos internos** y desacuerdos para unir fuerzas ante la amenaza externa.
- La **referencia a la paz** en términos generales y utópicos como deseo último de la sociedad, pese a los obstáculos del adversario.

Basta con dejarse impulsar por uno de estos vientos, o varios de ellos, para llevar al pasaje directamente a la tempestad y consiguiente naufragio.

Para saber más:

Alister Miskimmon, Ben O'Loughlin and Laura Roselle, Routledge. **Strategic**

Narratives: Communication and the New World Order, 2013.

Bar-Tal, Daniel. "Ethos of Conflict." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and

Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder.

Posted: September 2004

<<http://www.beyondintractability.org/essay/ethos--of--conflict>>.

9 Negociando en Compañía de Gatos

Existe una expresión en inglés coloquial, "*herding cats*", que trata de señalar la dificultad de organizar una tarea en medio del caos. Es más fácil de entender si nos imaginamos la escena de una manada de indomables gatos tratando de ser conducidos ordenadamente hacia un determinado punto, todos al mismo tiempo y en perfecta organización. Un monumental dolor de cabeza.

En más ocasiones de las que nos gustaría, nos encontramos en situaciones donde nos convertimos en los "pastores" encargados de conducir a nuestra indómita manada, dicho sea sin ánimo de ofender, hacia su destino empleando a fondo nuestras habilidades. Una tarea ardua sobre todo porque nuestra manada está compuesta por personas que manifiestan personalidades distintas, algunas conflictivas, y persiguen intereses diversos, a veces contradictorios.

Se me ocurren numerosos ejemplos del día a día para ponerme en situación: en la familia, en el colegio, en la comunidad de propietarios, en la empresa...

Pienso en aquella familia numerosa a la hora de comer cuyos miembros no se ponen de acuerdo en el menú. Unos quieren carne y otros pescado, hay quien querría verdura y está quien no quiere comer en ese momento. Pero sólo hay una opción, la que haya preparado

el encargado de la cocina. ¿Cómo conseguir que el nivel de protestas se reduzca y todos, de buena gana, acepten saborear el plato que ha preparado su progenitor?

También me recuerda la imagen de esas excursiones al museo de turno de un grupo de adolescentes en plena efervescencia hormonal y que constituye la peor pesadilla para algunos educadores. ¿Cómo controlar que nadie se pierda por el camino, que todos recorran disciplinadamente los pasillos del museo, sin causar molestias a otros visitantes, y que, finalmente, disfruten del día?

El mundo de la empresa, como organización compuesta por una diversidad de individuos, el concepto viene al pelo para simbolizar la dificultad en la gestión de equipos o en el liderazgo de proyectos. De hecho, hay ejemplos en la literatura del management que toma el concepto de forma literal como *Managing People is Like Herding Cats* del recientemente fallecido **Warren Bennis**, que trata de sentar las bases de un liderazgo efectivo en entornos caóticos. Incluso el concepto se utiliza para mostrar las excelencias de una organización como EDS en una celebrada campaña publicitaria que se emitió en el intermedio de la Super Bowl del 2000.

Pero es el terreno de la diplomacia donde el concepto adquiera una importancia suprema. No en vano, organizar coaliciones entre países con diferentes y/o contradictorios intereses entorno a un mismo objetivo es una de las tareas centrales de las altas esferas diplomáticas. Así, seguro que le viene a la cabeza las actividades que en estos tiempos se están llevando para conciliar los intereses de un buen número de países y formar **una alianza que combata al EI (Estado Islámico)**. Países considerados enemigos entre sí que unen sus objetivos ante la aparición de un enemigo común.

También en Mediación Internacional podemos ver cómo se toma este concepto para ejemplificar procesos de mediación multi-parte, como por ejemplo el libro *Herding Cats: Multiparty Mediation in a Complex World* que relata las dificultades de las terceras partes al coordinar el proceso de gestión de un conflicto y los intereses de los actores involucrados.

En todos los anteriores casos, la capacidad para hacer coexistir intereses que pudieran parecer incompatibles y dirigir los esfuerzos hacia una meta común es la clave. Esa capacidad tiene un nombre. Negociación.

10 Una Pistola Apuntando a la Cabeza

Imagine y trate de sentir el frío acero del cañón de una pistola apuntando directamente a su cabeza y al otro lado del artefacto a una persona que le conmina a disculparse a

cuenta de unas desafortunadas palabras que usted pronunció con anterioridad. Si usted no se disculpa, su vida corre peligro.

En este caso extremo, inspirado en una emotiva escena de **"Zion and his Brother"** del director israelí Eran Merav, usted sabe que quien le amenaza de forma tan taxativa difícilmente llegaría a cumplir con su ultimátum. El coste de llevar a cabo la acción con que su agresor le amenaza es infinitamente superior al beneficio esperado. Para ambos.

Si usted se pone en el lugar de su agresor y actúa de forma inteligente, es decir sopesando los pros y los contras, los costes y los beneficios, de sus actos, concluirá que la amenaza nunca podrá concluirse. Como sucede en la película mencionada, el arma está descargada. Pero incluso, sin balas en la recámara, lo inteligente es no llegar a esa situación crítica y si se ha llegado a ella tratar de salir del atolladero sin que su imagen se vea excesivamente dañada. Eso es lo inteligente.

Sin embargo, puede ser un modo de ver las cosas poco razonable.

Usted también sabe que cuando la emoción escala y conquista los terrenos de la razón los resultados son impredecibles. Lo razonable, poniéndose en su propio lugar, es disculparse aunque ello, le suponga una merma en su imagen, cree un precedente o asiente el poder de su adversario. Podría buscar otra salida pero lo que se juega es mucho y, a fin de cuentas, una disculpa no son más que palabras.

Y es que cuando nos encontramos entre la espada y la pared, con una afilada amenaza forzándonos a tomar decisiones inmediatas, es entendible que tomemos decisiones poco inteligentes pero, al mismo tiempo, del todo razonables.

Así lo vemos en la **investigación** desarrollada por Lawrence I. Reed y sus colegas Peter DeScioli de la Stony Brook University y Steven Pinker de la Universidad de Harvard que plantearon la hipótesis de que las expresiones de enfado, el arma apuntando a la cabeza en el anterior ejemplo, añaden un peso adicional a la amenaza de un negociador de abandonar la mesa si no se cumplen sus demandas.

Según los investigadores, cada una de las partes involucradas en una negociación persiguen el objetivo de conseguir exactamente lo que quieren, pero también tienen un gran interés en asegurarse de que sus demandas sean percibidas como creíbles para que las conversaciones no fracasen.

En este caso, la expresión facial de enfado pueden fomentar esa credibilidad, respaldando las amenazas de abandonar la negociación si no se recibe lo que se demanda.

En el estudio llevado a cabo on-line, a 870 participantes se les dijo que iban a desarrollar un juego de negociación en el que algunos de ellos, actuando como "proponentes", decidirían cómo dividir una suma de 1 dólar con otro participante, el "receptor". Cada

persona recibiría la suma especificada en caso de que el receptor aceptara la división ofrecida, pero ninguno de los dos recibiría ningún dinero si quien responde rechazara la división.

Antes de realizar sus ofertas, a cada proponente se le mostró un clip de video con una amenaza que supuestamente provenía de su receptor. En realidad, el receptor fue interpretado por la misma actriz, quien fue instruida para crear expresiones faciales específicas. En uno de los clips se mostraba una expresión neutra, mientras que otro recogía una expresión de enfado.

Los clips fueron acompañados de una solicitud por escrito para que los proponentes realizaran su oferta escogiendo una de estas opciones: una división de la cantidad al 50% o una división 70-30%, (dejando sólo el 30% para el proponente).

Después de ver la amenaza, se pidió a los proponentes que fijaran su oferta.

Los datos revelaron que la expresión facial del receptor tuvo un impacto en la cantidad ofrecida por el proponente, pero sólo cuando el receptor exigía una mayor cuota. Es decir, los proponentes ofrecieron más dinero si quien respondía mostraba una expresión de enfado en comparación con cuando mostraba una expresión neutra, pero sólo cuando el receptor exigía el 70% del total. La expresión facial no tuvo influencia en las ofertas cuando el receptor exigía una parte igual, presumiblemente debido a que la demanda ya se percibía como creíble.

Para concluir, no está de más decir que, ante una amenaza, siempre hay una tercera vía. Como escuché hace tiempo de boca del prestigioso autor y profesor universitario **Dan Ariely** de la Universidad de Duke, ante una amenaza actuar rápido y creativamente es esencial. Él contaba la historia de un robo a un banco por unos enmascarados. En un momento determinado uno de los atracadores tiene la desgracia de dejar su rostro brevemente al descubierto y para evitar ser identificado posteriormente decide emplearse a fondo con los clientes y empleados del banco. Al cliente que tenía más próximo, apuntándole con su arma, le pregunta: --¿Has visto mi cara? A lo que el cliente, inocente él, responde: --Sí. Acto seguido el criminal le regala una buena dosis de plomo. Prosigue al siguiente cliente que responde de igual modo sincero y recibe la misma mortal recompensa. Llegado a una tercera cliente, el ladrón vuelve a preguntar: --¿Has visto mi cara? En este caso la señora responde: --No. Y señalando a un caballero que tenía a su espalda, prosigue. --Pero mi marido sí.

Para saber más:

The Commitment Function of Angry Facial Expressions. Lawrence Ian Reed, Peter DeScioli y Steven A. Pinker. *Psychological Science* August 2014 vol. 25 no. 8 1511--1517.

11 ¿Se Puede Negociar la Identidad?

A poco que prestemos atención a la actualidad no nos sorprenderá la existencia de un buen número de conflictos que tienen en común la defensa de la propia identidad, del individuo o del grupo en el que se incluye, ante las amenazas de supuestos o reales enemigos. A este respecto me gustaría comunicar dos noticias: una buena y otra mala. ¿Por dónde quiere que empiece?

Como no podía ser de otra manera, comenzaré con la **mala noticia**: los conflictos de identidad tienen la capacidad de tomar el camino equivocado dejando tras de sí una huella de destrucción tan apreciable que hará casi imposible reconducir la situación hacia la senda de lo razonable. Son difíciles de gestionar y casi imposibles de erradicar.

Nada que usted no supiera.

Basta echar mano de la historia reciente de conflictos donde la identidad ha jugado o sigue jugando un papel relevante: el enrevesado conflicto en Oriente Medio, el desmembramiento de la Unión Soviética y posterior enfrentamiento entre algunas de sus repúblicas, los Balcanes o los recurrentes conflictos en África Central, por nombrar una ínfima pero dolorosa representación.

Y eso sólo si nos fijamos en conflictos de alta repercusión mediática (al menos, en momentos puntuales) que se saldan con un gran número de víctimas.

Si ampliamos nuestra visión a otras disputas también nos encontramos la efervescencia de reclamación (o negación) de derechos por diversos grupos o individuos atendiendo al concepto de identidad: **procesos secesionistas exigiendo nuevas fronteras, pueblos indígenas reclamando su derecho sobre los recursos, el mantenimiento de tradiciones que suponen maltrato de animales, dudas sobre la conveniencia de que una mujer dirija una selección masculina o el movimiento para relevar a los timoneles políticos en un país**. De nuevo sólo unos pocos ejemplos que nos dan pistas de que la identidad no se compone de un sólo factor sino que podemos encontrar múltiples variables vinculadas a nacionalismos, etnias, razas, religión, diferencias de género, cultura o política por nombrar sólo algunas.

Convendría aclarar qué entendemos por conflicto de identidad.

Un **conflicto de identidad** tiene lugar cuando una persona o grupo siente que su identidad (su yo) se ve amenazada, se le niega legitimidad o no se le otorga el suficiente respeto. Este sentimiento es tan importante, de hecho la identidad es catalogada como una necesidad humana básica, que cuando se percibe una amenaza lo más probable es que se produzca una respuesta inmediata de defensa o agresión que puede escalar rápidamente en un **conflicto intratable**.

Como decíamos al comienzo del artículo la mala noticia es que los conflictos de identidad son difíciles de resolver y lo son porque, entre otros, concurren dos factores.

Por un lado, una **visión del otro** en la que se atribuye al oponente un carácter de maldad y cinismo y en la que sus puntos de vista no son merecedores de nuestra atención. En mayor o menor medida, se relaciona al oponente con la imagen del "enemigo" al que hay que derrotar y con quien, debido a su personalidad malvada, una respuesta extrema está justificada. Esta visión obviamente no es admitida por el otro y, en justa reciprocidad, responderá de igual modo a su oponente. Incluso este factor puede ser, en sí mismo, el constructor de la propia identidad. Por poner un ejemplo, podemos recordar el nexo de unión de los distintos pueblos que formaban la antigua Yugoslavia. Pueblos que étnica, cultural o religiosamente tenían poco que ver entre sí pero que compartían una identidad común basada en la oposición hacia la Unión Soviética y su sistema de sometimiento. Una vez desaparecido el enemigo la conexión principal se rompe y da lugar al terrible enfrentamiento con resultados conocidos. En este caso, y en muchos otros, la identidad se sustenta en el anti-(opponente, sistema, religión, cultura...)

Por otro lado, otra característica importante es la **victimización**, la concepción de sentirse permanentemente oprimido y dominado por otros que impide que mi identidad se desarrolle libremente y que se vea supeditada a la voluntad de los demás. Ese sentimiento, directamente relacionado con los procesos de atribución, genera frustración y reacciones defensivas que conducen hacia un círculo vicioso del que es difícil salir.

Además, para complicar aún más las cosas, los conflictos de identidad se relacionan muy bien con otros conflictos, especialmente aquellos en que se disputan unos recursos habitualmente escasos. En estos casos, cuesta delimitar la frontera y establecer dónde empieza uno u otro tipo de conflicto. Lo que para uno es defensa de su identidad, que considera innegociable, para el otro es una controversia por el reparto de recursos, un conflicto de interés que puede negociarse hasta alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio.

Y aquí nos topamos con la **buena noticia**: a pesar de que la identidad no es negociable tenemos otras herramientas con las que trabajar.

En asuntos de identidad, una vez que detectamos que el problema reside ahí, el único vehículo es el diálogo dirigido hacia la **transformación de la relación entre las partes**. Un vehículo que debe recorrer un camino laberíntico, sinuoso y bordeado por profundos precipicios.

Y para que el conflicto se conduzca por esta carretera necesita de un poderoso combustible: el reconocimiento mutuo.

Reconocer las identidades ajenas, valorar su complementariedad, borrar barreras, encontrar elementos comunes y eliminar prejuicios y estereotipos es una labor ardua que debe ser llevada a cabo empleando todo tipo recursos. Facilitar el diálogo entre las partes es un objetivo que puede hacer más sencillo el intercambio de narrativas mutuamente excluyentes.

Pero cuando el conflicto de identidad está profundamente incrustado en la vida de quienes lo protagonizan es necesario recurrir a una solución radical: la educación en edades tempranas.

Por ejemplo, hace años se llevó a cabo una **experiencia en Israel** organizando talleres de diálogo transformativo entre jóvenes judíos y palestinos para analizar el impacto de este diálogo en las percepciones mutuas. Como era de suponer, al inicio los jóvenes arrastraban una imagen del otro sumamente estereotipada, en su sentido más negativo. Una vez analizados los resultados de los talleres, comparando cuantitativa y cualitativamente las percepciones de ambos grupos, se comprobó una sustancial mejora en la visión respectiva de ambos grupos de estudiantes y una disposición más positiva hacia el otro.

Extender estas experiencias entre comunidades enfrentadas puede actuar como semillas de un futuro entendimiento.

12 Siente un Enemigo en su Mesa

¿Se toma personalmente sus fracasos y no disfruta con sus éxitos? ¿Agobiado por soportar todas las responsabilidades sin que nadie se lo agradezca? ¿Se siente poco valorado en su trabajo, por su amigos o en su hogar pese a sus esfuerzos por hacer bien las tareas encomendadas?

No continúe. Usted necesita un enemigo. Así como lo oye. Usted necesita tener un enemigo cerca.

Le presentamos el método garantizado para disfrutar del enemigo que usted necesita y al fin vivir confortablemente infeliz el resto de sus días.

Recuerde sus años infantiles cuando justificaba sus bajas calificaciones escolares con la consabida frase de que "el maestro me tiene manía". Ahora es el momento de recuperar las buenas costumbres.

Elija a quien desea tener como enemigo favorito. ¿A su jefe, a un compañero de trabajo, vecino o quizás a su pareja?

En sólo cinco pasos usted pasará a ser la diana de la hostilidad del enemigo elegido y depositará la culpa de todos sus males en alguien reconocible y familiar.

1. Adopte una mentalidad de víctima.
2. Proclame su superioridad moral.
3. Fantasee con un mundo ideal sin la existencia de su enemigo.
4. Hágase un poco más cínico, hombre.
5. Busque la comprensión y simpatía del resto del mundo.

12.1 Adopte una mentalidad de víctima.

Lo primero que debe hacer usted es convencerse de que usted es una víctima. No se preocupe por aquellos que intentan convencerle de que no es para tanto o que imagina cosas. Usted es una víctima.

Libérese de toda responsabilidad por sus actos, usted sufre continuamente los ataques de su enemigo y debe defenderse. Usted no tiene la culpa si su respuesta es desproporcionada. Al fin y al cabo, le han provocado y debe responder.

Como decía Golda Meir: "puedo perdonar que maten a nuestros hijos, lo que no perdono es que nos obliguen a matar a los hijos de nuestros adversarios".

Cada vez que le suceda algo negativo grite a los cuatro vientos: "todo es por tu culpa (dirigiéndose a su enemigo)" ya verá como su ansiedad se reduce y el aire fresco penetra en sus pulmones.

12.2 Proclame su superioridad moral.

Usted es mejor que su enemigo. Punto. Incluso su enemigo no merece ningún respeto ni consideración como ser humano. De hecho, sus rasgos no parecen pertenecer a la raza humana. Tampoco sus opiniones merecen ser escuchadas ni mucho menos entendidas.

Tenga siempre a mano la frase: "es que no es una persona normal" y comprobará con alivio que nada de lo que escuche de esa persona tendrá sentido y, por lo tanto, no debe prestar ninguna atención a sus palabras.

12.3 Fantasee con un mundo ideal sin la existencia de su enemigo.

Su mundo sería mejor sin la presencia de su enemigo. Seguramente, pero entonces no tendría a nadie a quien mostrar hostilidad y culpar de sus fracasos y limitaciones. Mejor

contar con ese enemigo que servirá como red de seguridad para no asumir responsabilidades. Pruebe con "si algo sale mal, ya sabemos a quien mirar" y libérese de toda culpa.

12.4 Hágase un poco más cínico, hombre.

Todo lo que le pasa a usted es culpa de su enemigo. Todo lo que hace su enemigo desde que se levanta por la mañana hasta que se acuesta por la noche es actuar en contra de sus intereses y causarle daño. Seguro que ahora mismo está maquinando en su contra. Quiere arruinar su vida. Sospeche siempre de sus acciones y permanezca alerta a sus movimientos.

12.5 Busque la comprensión y la simpatía del resto del mundo.

Busque las simpatías de los demás, exponga sin reparos las penalidades que usted sufre a diario por culpa de su enemigo. Haga un frente común si su enemigo es poderoso. Y si no se apiadan de usted, si no se alinean con su fatalidad, marque el territorio. "O estás conmigo o estás contra mí" es una frase que siempre hay que tener a mano. Utilicela con asiduidad. A nadie le gusta ser el enemigo.

Contraindicaciones: Sus niveles emocionales pueden dispararse al seguir este tratamiento. Es muy posible que la desconfianza y el miedo se apoderen de sus acciones y el odio guíe sus pensamientos. Tenga cuidado con la sobreexposición a este tratamiento, pueden aparecer múltiples y nuevos enemigos, incluso con personas próximas que nunca le han mostrado animadversión.

Aceptación de responsabilidad: Entiendo que los enemigos que se proporcionan en este tratamiento pueden ser ficticios.

Los enemigos reales existen y pueden convertirse en un gran problema, generando un grandes daños a víctimas reales. Aléjese de ellos si puede o busque la ayuda de un profesional.

12.6 El enemigo en la mesa de negociación

Ironías aparte, en una mesa de negociación adoptar una mentalidad de víctima es habitual y, para algunos, útil cuando no se está en disposición o no es el momento de llegar a un acuerdo plenamente satisfactorio. Lo vemos a diario con conflictos enquistados, algunos intratables, de larga duración y solución impredecible donde las partes construyen una imagen de enemigo a su medida.

En estos conflictos, pero también en otros más cercanos y cotidianos, exagerar los perjuicios que reportaría un acercamiento en las posturas, deslegitimizar los argumentos del adversario, sospechar de las intenciones del otro o de un tercero al presentar una propuesta, buscar coaliciones para contrarrestar el poder y, finalmente, culpar al otro por el fracaso en la consecución del resultado, salvando así su propia imagen, son algunas de las tácticas que sostienen los procesos de negociación basados en la idea del enemigo.

13 Pegar es más que Ir a por la Pelota

La realización de tareas de mantenimiento del hogar que a lo largo del año, por pereza o falta de tiempo, se van postergando hasta encontrar un momento de inspiración o por la amenaza de que esas tareas pendientes hagan peligrar la estabilidad familiar parece más propia de esta estación.

En esas estaba, armado con brocha y buenas intenciones que compensaban la falta de habilidades para la chapuza doméstica, cuando llega hasta mis oídos la conversación que tiene lugar entre un padre y su hija en el pequeño parque de juegos que se ve desde la ventana de la habitación que espera recibir un lustroso cambio de imagen.

Una frase me llamó la atención y me hizo aparcir mi tarea para seguir con atención la animada charla.

"Pegar es más que ir a por la pelota", le repetía la hija a su padre.

Intrigado por tal afirmación conseguí reconstruir la acción previa que mostraba a nuestra protagonista jugando con un amigo o, quizás, hermano con el objeto de la discordia. En un momento determinado, la pelota escapa del control de los jugadores y se pierde unas decenas de metros más allá de los límites del campo.

Se inicia entonces la discusión que todo niño o niña que se precie ha protagonizado alguna vez: ¿a quien le toca ir a por la pelota?

Ninguno de los dos parece dispuesto a recorrer esos metros para devolver el balón al sitio que le corresponde por lo que de la confrontación verbal se pasa a medidas más categóricas con resultado de agresión por parte de uno de los contendientes hacia su, es un suponer, hermana pequeña.

Ante los llores y lamentos de la víctima de tamaña afrenta, el padre, que hasta el momento disfrutaba de unos momentos de tranquilidad, interviene entonces y asume el papel de árbitro de la disputa. Pero, para sorpresa de la afición (me refiero a mi mismo, por supuesto) no sólo no sanciona con tarjeta amarilla o roja al infractor sino que se pone

del lado de quien ha elegido la violencia para hacer valer su postura con el argumento de que "si hubieras ido a por la pelota, no te habría pegado".

Es entonces cuando la frase "pegar es más que ir a por la pelota" aparece por primera vez en el campo de juego.

Nuestra protagonista acaba de hacer un descubrimiento que le acompañará durante toda su vida y que, lamentablemente, en no pocas ocasiones le generará frustración.

La misma frustración que ahora estaba sintiendo al toparse con la aplicación injusta del criterio de proporcionalidad al comparar dos hechos que pudieran ser reprobables pero que manifiestan diferentes niveles de intensidad o gravedad y comprobar que ambos son sancionados de la misma forma o, lo que es peor, la conducta que debía recibir una mayor reprobación se va de rositas.

"Pegar es más que ir a por la pelota" resume de modo inteligente la necesaria proporcionalidad que debe observar quien ostenta la labor de administración de justicia en una disputa. Si no hay proporcionalidad no habrá equidad y, por lo tanto, tampoco justicia.

Pero la historia sigue y no a mejor, precisamente.

Ante la respuesta lastimera de la niña el padre opta por una serie de decisiones arriesgadas para restaurar la paz. En este orden, hace valer su autoridad ("obedece y vete a por la pelota), acompaña su argumento con una amenaza ("si no vas a por la pelota te quedarás sin piscina"), prosigue con más amenazas ("si no vas te quedarás toda la tarde sola en tu habitación") y finalmente, vencido por el empecinamiento de su adversaria, prueba tímidamente con un razonamiento colaborativo ("si te portas bien, yo también me portaré bien contigo").

La percepción de injusticia genera en la presunta víctima sentimientos encontrados. Aún intuyendo que su conducta debe ser sancionada de alguna manera, una simple regañina podría valer, recibe un castigo que excede los límites de su merecimiento, se justifica la conducta de quien ha ejercido la coacción y percibe que de víctima ha pasado a ostentar la mayor cuota de responsabilidad en la disputa por lo que debe ceder ante las amenazas de quien, en teoría, debe impartir justicia. No es de extrañar la resistencia de la niña a cumplir con los requerimientos de su progenitor que, además, comete un error habitual en la gestión de disputas: argumentar con amenazas que difícilmente se pueden cumplir.

Una amenaza suele ser un arma de doble filo, puede funcionar a corto plazo, si se cuenta con el poder suficiente para aplicarla, pero si se utiliza de modo recurrente pierde peso y queda como un farol que resta credibilidad a su autor. Salvo que esté justificada, bien

medida y su aplicación no genere más daño que el beneficio que se espera obtener, una amenaza es poco recomendable.

Finalmente, vencida quizás por la insistencia de su progenitor o por la perspectiva de una tarde sin piscina, nuestra protagonista accede a recoger el balón pero al hacerlo no deja de mostrar su incipiente rebeldía ante la injusticia clamando "pegar es más que ir a por la pelota".

14 Negociar entre Cínicos

Quizás se disponga a leer este humilde artículo en la pantalla de su Tablet mientras está desayunando en su cafetería favorita. O quizás lo está haciendo en el trayecto hacia su trabajo, utilizando algún medio de transporte público. O lo hace a hurtadillas en horas de trabajo frente a su ordenador. El contexto en que lo haga es indiferente, pero le propongo una cosa: observe a su alrededor y trate de identificar a quien por su aspecto, comentarios o historia personal se caracteriza por su cinismo.

Puede que le llegue el comentario de ese lector de periódicos prestados que se rebela ante las noticias de corrupción en la política con aquello de "son todos iguales, lo único que les interesa es su propio beneficio", o aquella pareja de amigos que comparten vagón con usted y charlan animadamente pasando de "lo amañados que parecen los concursos de televisión" a "los engaños de la publicidad" para terminar en "los intereses ocultos de los árbitros de fútbol". También puede que reconozca a ese compañero de oficina que siempre sospecha cuando su jefe u otro compañero se acerca a sus dominios con palabras amables y que, cuando se aleja, murmura por lo bajini eso de "a ver qué me va a pedir luego".

Seguro que podría reconocer mil situaciones cotidianas donde impera la desconfianza en aquellos que sólo ven la paja en el ojo ajeno y hacen gala de su grado de experto en el refranero español, al reciclar una y otra vez el clásico

"piensa mal y acertarás".

Pero también podríamos darle la vuelta a la tortilla. Otras mil situaciones podríamos encontrar donde la inocencia en aquellos con que nos topamos es suprema. Gente que cree a pies juntillas en las leales, transparentes y buenas motivaciones de sus semejantes y manifiestan total confianza en sus acciones, cuando menos, sospechosas para otros. Para esos otros que no dudarían en tildarles de tontos u optimistas desinformados, si se sienten magnánimos.

O, simplemente, ingenuos.

Mientras que los primeros, los cínicos, comparten "una carencia general de fe en la raza humana o en individuos concretos" según la Wikipedia, los segundos muestran "candor y falta de malicia" ante las actuaciones ajenas, como reza la definición de la RAE.

14.1 Cinismo y negociación

Posiblemente, usted se haya preguntado, al observar atentamente su entorno profesional, en qué proporción cínicos e ingenuos conviven a su alrededor. Ya respondo yo por usted.

Probablemente, su percepción es que vive rodeado o rodeada de cínicos. Usted mismo podría considerarse uno de ellos, en algunas ocasiones. Centrémonos, por tanto, en el cinismo frente a la ingenuidad, que será objeto de un futuro artículo.

Si seguimos con las pistas que nos ofrece la Wikipedia nos encontramos que "en las organizaciones el cinismo se manifiesta como una actitud general o específica, caracterizada por la frustración, la falta de esperanza, desilusión y desconfianza respecto a organizaciones económicas o gubernamentales, directivos y otros aspectos del trabajo". Y en los tiempos que vivimos, ¿quién no se siente identificado con esta apreciación?

Sin embargo, en las organizaciones el cinismo tiene un efecto especialmente corrosivo. Destruye relaciones, siembra de desconfianza las actuaciones ajenas, empuja hacia la incomunicación, arrojando a su paso un manto de ironía y sarcasmo, y potencia la negatividad sobre el optimismo.

Y el efecto es, incluso, mayor si hablamos de resolver conflictos.

En una negociación, cuando las partes no expresan confianza mutua, caen en estrategias distributivas y competitivas, y se concentran en obtener beneficios en vez de en resolver problemas, dando como resultado un intercambio reducido de información. De este modo, los negociadores a menudo pasan por alto los muchos beneficios de la confianza, que estimula a una mayor coordinación, cooperación y a la revelación de información valiosa clave para lograr un acuerdo mutuamente ventajoso.

14.2 Es difícil resistirse al cinismo

Como se expresa en *From naïveté and cynism in negotiations and other competitive contexts* (Chia-Jung Tsay, Lisa I. Shu, Max H. Bazerman, 2011), se da una asimetría entre cinismo e ingenuidad, donde las creencias acerca de motivaciones altruistas se resisten a la evidencia, mientras que las creencias acerca de motivaciones egoístas no se cuestionan.

Es decir, solemos estar más predispuestos a percibir, de forma recíproca, motivos egoístas en las actuaciones del otro lo que puede dar lugar a una profecía auto-cumplida, llevando

a ambos lados a una situación peor de la que hubiera debido ser, en situaciones normales. El cinismo genera cinismo, en otras palabras.

En el mencionado estudio, se establecen, entre otras, dos medidas para reducir el impacto del cinismo en la negociación o, al menos, para equilibrar el peso de ingenuidad y cinismo en una situación de conflicto.

Por un lado, se apuesta por potenciar la toma de perspectiva. Según los autores, los negociadores tienden a actuar como si sus oponentes fueran partes inactivas en la negociación y sistemáticamente ignoraran la información disponible. Esto les lleva, a menudo, a caer en el llamado "error ingenuo". Tampoco es útil pasarse al otro lado, a tratar de identificar únicamente motivaciones ocultas y egoístas en la otra parte.

En el equilibrio está la clave: un escepticismo saludable que trate a la contraparte como depositaria de diferentes posibles motivos, tanto benevolentes como egoístas, puede incrementar la búsqueda de información y estimular la búsqueda de acuerdos integrativos.

Por otro lado, se incide en el papel de la comunicación y el intercambio de información. Cuando la comunicación entre las partes es sólida, hay mayores posibilidades de evitar el bloqueo que se da cuando las partes tratan de maximizar sus respectivas ganancias, a pesar de existir una zona posible de acuerdo.

Fomentar la comunicación, incrementar el intercambio de información valiosa, lanzar invitaciones a la cooperación... llevará a un aumento en la confianza mutua y, de ahí, a soluciones mutuamente satisfactorias.

15 Bueno para ti, malo para mi

¿A quien no le es familiar la frase aquella de "donde yo digo blanco, tú dices negro" o alguna de porte similar? Y ¿quién no piensa que, en muchas ocasiones, el desacuerdo en alguna cuestión se debe a que las partes "no se pueden ni ver"? Que levante la mano quien no haya sentido, en algún momento, la sensación de que su argumentación se ha visto devaluada, simplemente, por el hecho de encontrarse a uno de los lados de la mesa.

Es moneda corriente encontrar en las páginas de los diarios, en el espejo de la actualidad reflejada por televisiones y radios o en los comentarios de las redes sociales, episodios que muestran que el enfrentamiento entre adversarios dificulta o impide la consecución de acuerdos que pongan fin a un determinado problema. Aún siendo la posibilidad de acuerdo viable a los ojos de un tercero que no tenga que ver con el conflicto.

En numerosas ocasiones, cuando negociamos o asistimos a una negociación, como mediadores, nos encontramos con el poderoso sesgo de la **devaluación reactiva**, término acuñado hace años por Ross y otros, y que hace referencia al hecho de que el valor aparente de una oferta, propuesta o concesión en una negociación, especialmente si procede de un adversario, se ve disminuido a los ojos del destinatario.

Ya sean negociaciones laborales, enfrentamientos en la política, la elección de un Papa o discusiones en el ámbito familiar, ningún contexto se libra de este obstáculo para el acuerdo, que se caracteriza por devaluar propuestas por el mero hecho de su procedencia.

"En una ocasión, un grupo de empresarios solicitaron a un representante político una modificación en una ordenanza local que les afectaba. Al parecerle razonable, el político llevó a votación al pleno dicha enmienda, que fue rechazada al no contar su grupo con mayoría. Seguidamente, los empresarios presentaron, por sí mismos, la misma solicitud en la siguiente sesión, sin efectuar ninguna modificación. La enmienda fue aprobada por unanimidad." **Caroline Miller**

Los efectos de este sesgo son demoledores pero ¿qué mecanismos lo sostienen?

Lee Ross, co-fundador del *Center on Conflict and Negotiation* de la Universidad de Stanford, en su texto "*Reactive Devaluation in Negotiation and Conflict Resolution* (1995) y basándose en los estudios de Stillingier y otros, profundiza en dos cuestiones relacionadas acerca de este fenómeno.

Por un lado, se pregunta por los mecanismos que causan que una oferta o concesión disminuya su valor a los ojos de su destinatario. Por otro, qué pasos deberían darse, tanto por parte de los implicados como por terceras partes, para superar esta barrera.

Apoyándose en las teorías de la Psicología Social referidas a la necesidad de consistencia, sostiene que cualquier hecho relevante de juicio (una concesión, por ejemplo) será evaluada de forma más negativa como consecuencia de su relación con una fuente negativa (un enemigo o adversario).

Siguiendo esta línea de razonamiento desembocaría en aquello de "si ellos ofrecen algo, tiene que ser bueno para ellos mismos; y si es bueno para ellos (especialmente cuando son adversarios que desearían dañarnos) necesariamente tiene que ser malo para nosotros".

Tal proceso de inferencia, sin embargo, asume que se da una oposición perfecta de intereses, un juego de "suma cero", cuando tal posibilidad en la vida real es casi inexistente, dado que en las negociaciones aparecen necesidades, objetivos y oportunidades que son inevitablemente complejos y variados.

Un segundo tipo de mecanismo para explicar el concepto sugiere que, en determinadas circunstancias y cuando no hay necesariamente una percepción de enemistad con la otra parte, el ser humano puede estar inclinado a rechazar o devaluar aquello a lo que tiene acceso libremente y a perseguir y desear aquello que le es vetado. Como explica Ross, la expresión "el césped es siempre más verde en el jardín del vecino" captura esta fuente de infelicidad y frustración humana por aquello que le es negado, en vez de conformarse con lo que uno posee o tiene a su alcance.

Aplicado a la resolución de disputas, el fenómeno tiene implicaciones habituales como la alta probabilidad de que una propuesta de concesión realizada de buena fe, con el objetivo de provocar reciprocidad en el otro, fracase. Seguramente, será tomada como trivial o recibida con frialdad y desconfianza e impedirá una negociación abierta y orientada a la resolución del problema.

Por ello, cuando hablamos de negociación, es importante anticiparnos al fenómeno, cuando sospechemos que puede darse, y trabajar en una estrategia que lo limite, sobre todo cuando hay un poso de desconfianza o percepción de enemistad entre las partes.

Entre las diferentes estrategias para desanimar a los destinatarios de una propuesta de concesión a reinterpretar sus términos para hacerla parecer menos ventajosa, Ross apunta al concepto de "menú" de concesiones donde una de las partes ofrece a la otra una serie de posibles concesiones unilaterales que está dispuesto a hacer como gesto para el inicio de un ciclo de intercambios recíprocos.

La clave de esta estrategia, y lo que la hace efectiva a diferencia de otras similares como la planteada por Osgood, reside en que quien elige la concesión inicial unilateral es el destinatario de acuerdo a sus preferencias e intereses.

15.1 La devaluación reactiva en mediación

En los procesos de mediación no es extraño apreciar el fenómeno de la devaluación reactiva en diferentes etapas. Una de ellas, se refiere a la propia elección del mediador en el caso en que haya sido efectuada por una de las partes y la percepción de su neutralidad pueda verse afectada por este hecho. Pero, fundamentalmente, el papel del mediador puede ser de gran utilidad al asumir responsabilidades en el reencuadre de las propuestas de las partes sobre todo si es capaz de relacionarlas con los intereses, objetivos y prioridades que han manifestado las partes.

El mediador también puede alertar a las partes del sesgo, cuando aparece, y proponer diferentes líneas para el intercambio razonable de concesiones, que alimenten, por otro lado, la confianza mutua y la creatividad y les aleje de una negociación basada en un juego de "suma cero". Incluso, puede ofrecer la posibilidad de trabajar en estrategias del

tipo "texto único" para cristalizar los diferentes intereses expresados previamente en una propuesta de solución cuyo origen no se perciba en una de las partes.

16 Negociar con personas agresivas

Negociar implica salvar diferencias, en el fondo y en la forma. Negociamos porque vemos las cosas de forma diferente a nuestro homólogo en el otro lado, las percibimos de forma distinta, contamos con diversas limitaciones e imaginamos diferentes resultados. Pero, sobre todo, negociamos porque somos diferentes, tenemos estilos diversos a la hora de abordar los conflictos, cuando nos comunicamos, si es que lo hacemos alguna vez, o cuando ponemos en marcha la estrategia que nos llevará al mejor resultado.

Y en toda negociación, corremos el riesgo de enfrentarnos a personalidades que consideraríamos extremas en la vida real si no fuera porque detrás de ellas podemos encontrar una explicación a la conducta. Y, actuar en consecuencia.

Uno de los comportamientos más problemáticos que hacen de la resolución de controversias una tarea ardua y poco agradecida es la de personas que emplean la agresividad como herramienta para reclamar valor en la negociación y que merecen el apelativo de "adversario".

Habitualmente, quienes nos dedicamos a la enseñanza de la resolución de conflictos a través de la negociación tratamos de buscar términos neutros que nos sirvan, cuando menos, para reflejar el concepto de cooperación como herramienta para resolver las diferencias de manera más eficaz. Nos referimos a la otra parte como nuestro compañero en la negociación, la contraparte, el otro lado de la mesa, los otros jugadores... aunque, personalmente, confieso que me es difícil encontrar un término con el que me encuentre cómodo y, habitualmente, caigo en la trampa de dirigirme a la otra parte como el contrincante o adversario.

Pero a veces, hay motivos suficientes para referirnos al otro como nuestro adversario, que no enemigo. Cuando quien se sienta al otro lado de la mesa emplea tácticas manipuladoras, muestra agresividad en la reclamación de valor e inflexibilidad manifiesta, no hay motivo para no adentrarnos en el terreno en el que nuestro adversario quiere jugar. Con ciertas salvedades.

16.1 Reconocer antes que reaccionar

Podemos reconocer este estilo, siguiendo las directrices de Howard Raiffa en su libro "*Negotiation Analysis*", por lo siguiente:

- tiene una orientación competitiva con un enfoque ganar-perder,
- se compromete prematuramente en una negociación posicional,
- se niega al intercambio de información,
- exagera su BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado),
- falsea la realidad en un intento de conseguir mayor capacidad de presión en los asuntos más relevantes
- e intenta descalificar la BATNA de la otra parte.

El negociador agresivo, que no funciona bajo los principios de la negociación cooperativa, asume una actitud de juego de suma cero, no sólo quiere maximizar sus ganancias, sino que quiere derrotar a su adversario, se identifica con su posición y no se compromete en un intercambio recíproco de información sensible.

¿Podemos negociar con comportamientos agresivos y esperar obtener beneficios mutuos?

Según Raiffa, un intercambio de información total, abierto y basado en la confianza es claramente desaconsejable cuando la otra parte utiliza una conducta agresiva y de reclamación. Si de forma ingenua ponemos en marcha una aproximación cooperativa e imaginamos que podemos trabajar sobre una base de reciprocidad, seremos barridos de la negociación. Pero si las dos partes se comportan competitivamente, el resultado será probablemente ineficiente.

El dilema es claro. ¿Podemos negociar con comportamientos agresivos y esperar obtener beneficios mutuos? En términos operativos, ¿podemos emplear una aproximación colaborativa cuando la otra parte sigue reglas diferentes? ¿Por qué negociar con alguien así?

Quizás nuestro adversario simplemente se ve obligado a serlo.

Entre las causas que pueden mantener una actitud agresiva podemos referirnos a la cultura negociadora propia o de la organización a la que representa, al incentivo que representa el pasado éxito en anteriores negociaciones utilizando este estilo, por anticiparse a la posible agresividad del otro, por defender una propia identidad cuando se espera de uno que sea agresivo... O simplemente por miedo.

En una de sus conferencias Steven Pinker toma prestada de la obra de referencia "*The Strategy of Conflict*" del laureado Thomas Schelling, la analogía del dueño de una casa que escucha un ruido escaleras abajo, abre el cajón de la mesita y saca una pistola. Baja al sótano y se encuentra frente a frente con un ladrón también armado. Seguramente, ambos

perciben que de la situación pueden derivar peligrosas consecuencias que ninguno de los dos desea. Probablemente, el dueño de la casa desearía que el ladrón escapara por donde ha venido pero advierte que éste podría estar pensando en que lo que piensa el dueño es en disparar, por lo que se aprestará a disparar primero. O incluso peor, el ladrón puede estar pensando que el dueño piensa que él piensa en disparar.

A veces, la agresividad proviene de una percepción de necesidad de auto-defensa ante peligros reales o imaginados. Y ante el miedo, mejor disparar primero.

Pero antes de disparar, sería conveniente tener en la recámara algunas claves que nos permitan enfrentarnos a situaciones donde el estilo agresivo parece imponerse.

Por ejemplo:

- **Prepararse para ello y anticiparse:** identificar los peligros y las consecuencias de una negociación donde las partes asumen un comportamiento agresivo. ¿Quién tiene más que perder? ¿Hasta qué punto puede mantenerse esta conducta? ¿Cómo afectará a la relación personal?
- **Enfatizar las relaciones futuras:** La forma en que terminas una negociación es la manera en la que comenzarás la siguiente. Incluso aunque haya percepción de una única negociación, donde una de las partes o las dos están tentadas a ser agresivas, a menudo nos encontramos en negociaciones en las que se dan diferentes fases o en negociaciones que se suceden una tras otra. Hacer ver a la otra parte el itinerario común y cómo éste puede verse afectado en el futuro puede ser de gran ayuda.
- Si aún mostrando la necesidad de mirar hacia delante la necesidad de cooperar no cuaja, no está de más **seguir las recomendaciones a partir de las investigaciones que tienen como eje el dilema del prisionero:**
 - apostar por ser el primero en ofrecerse a colaborar pero no ser el primero en traicionar,
 - si el otro es el primero en traicionar asegurarse de mostrar el daño que puede provocar si los dos siguen esta estrategia,
 - no ser vengativo, si se entra en un ciclo ataque-defensa se corre el riesgo de entrar en un proceso de enfrentamiento total incluso a costa del propio beneficio,
 - ser simple y transparente, que no quede duda de tus intenciones y del sentido de tus movimientos.

17 El Valor de la Disculpa

Cada día, a poco que nos esforcemos y a veces como espectadores y otras como protagonistas, encontramos situaciones donde la disculpa quiere ocupar su lugar, con relativo éxito. Como diría Sabina, nos sobran los motivos para pedir disculpas o para aceptarlas. Y es que por mucho que haya quien se empeñe en menospreciar el valor de la disculpa en las relaciones sociales, difícilmente podríamos vivir sin ella.

No hay día que pase sin que un político se disculpe o, con mayor profusión, pida disculpas a sus adversarios por actuaciones propias o ajenas, clientes malhumorados que reclamen atención y exijan recompensa por haberse sentidos maltratados, pacientes dolidos por la actuación del personal sanitario que le atiende, deportistas que muestran en público su arrepentimiento por sus andanzas extraconyugales o empleados protestando por la escasa delicadeza de sus empleadores. Unos, por un lado, se encuentran a la caza de una compensación, en forma, como mínimo, de disculpa, por el daño sufrido y otros, pasan, o lo evitan, por el trago de solicitar perdón ante el flagrante error propio.

Según Aaron Lazare, autor de *On Apology*, antiguo rector de la Universidad de Massachusetts y uno de los mayores referentes en el estudio de la disculpa y los procesos de arrepentimiento y perdón, lo que hace que una disculpa funcione es el intercambio de vergüenza y poder entre ofensor y ofendido. A través de la disculpa, uno toma la vergüenza de la ofensa y la dirige hacia sí mismo. Al reconocer la vergüenza del ofensor, el ofendido toma el poder de perdonar. Según Lazare, una disculpa supone un intercambio y es, en sí misma, un proceso de negociación donde el acuerdo debe dejar satisfechas emocionalmente a ambas partes.

Pero, no nos engañemos, no es una negociación sencilla. A pesar de los innegables beneficios de la disculpa no podemos decir que, en líneas generales, seamos expertos en la materia y tengamos la humildad y valentía necesarias para aceptar cuando estamos equivocados, reconocer cuando causamos daño y expresemos, de forma sincera, nuestro arrepentimiento.

Y, sin embargo, la disculpa tiene el poder de hacer que nuestras relaciones, ya sean en el terreno personal o profesional, se cimenten, se restauren, se recuperen y se hagan, incluso más fuertes. Una disculpa sincera aceptada por la otra parte es la muestra más palpable de interacción civilizada y profunda entre los seres humanos.

En palabras de Beverly Engel, autora de *The Power of Apology*, los beneficios de la disculpa están claros tanto para quien la ofrece como para quien la recibe. Por un lado, quien recibe la disculpa se siente emocionalmente curado cuando es reconocido por el ofensor, deja de percibir a éste como una amenaza, le aparta de la ira y le previene de quedar atrapado por el pasado. La disculpa le abre la puerta al perdón permitiendo sentir

empatía por el ofensor. Por otro lado, a través de la disculpa y la toma de responsabilidad por nuestras acciones nos ayudamos a evitar el reproche hacia uno mismo, con el consiguiente impacto en la autoestima. Saber que hemos dañado a alguien puede distanciarnos, pero una vez que nos hemos disculpado nos sentimos más libres y cercanos. Dado que la disculpa nos hace sentir humildes, cuando no humillados, además puede actuar con efecto disuasorio, recordándonos no repetir el acto en el futuro.

Volviendo a Lazare, no hay un solo motivo para disculparse. Puede hacerse con el objetivo de salvar o restaurar una relación, por una razón simple de empatía, al comprobar el daño causado, por evitar un castigo mayor o para aliviar una sensación de culpabilidad. O también por la presión de los medios de comunicación, motivo cotidiano principal para políticos, empresas y otros actores con exposición pública permanente.

Disculparse no es sencillo. Es, en un gran número de ocasiones, un ejercicio difícil y costoso. Implica afrontar sentimientos de vergüenza, culpabilidad, miedo y se corre el riesgo de verse vulnerable. Se tiende a ver la disculpa como signo de carácter débil pero, de hecho, requiere gran fortaleza. Y conviene aprender como llegar a ella porque, aunque no es garantía de éxito, resulta imposible vivir en el mundo actual sin esta habilidad. Una habilidad que requiere de un proceso para que sea realmente efectiva y que no debería obviar los siguientes pasos:

- Reconocer la ofensa
- Describir el daño causado
- Aceptar la responsabilidad
- Establecer cómo se reparará el daño

Por ejemplo, seguramente todos hemos observado o sufrido alguna situación donde, llevado por la tensión, el cansancio o la personalidad, el jefe "abronca" a un subordinado en presencia de sus compañeros. Con suerte, pasados minutos, horas o días, al mismo subordinado le llega la disculpa correspondiente en términos similares a "me doy cuenta, y lo siento, que mis palabras han provocado un sentimiento de frustración en ti, debería haber medido el exceso verbal y no haberlo hecho en presencia de tus compañeros. Prometo no hacerlo nunca más."

Ojalá fuera así siempre.

Una disculpa también puede ser un arma de doble filo cuando suena falsa, cuando no muestra un arrepentimiento real o cuando se centra en uno mismo. También cuando se utiliza en demasía, cuando no hay relación entre el tamaño de la ofensa y la disculpa o cuando llega demasiado pronto o demasiado tarde.

Si tu disculpa no te hace sufrir puede que no sea genuina.

El egocentrismo también es un factor en las disculpas fallidas o evitadas. El egoísta es incapaz de apreciar el sufrimiento de otra persona; su lamento se limita a dejar de ser apreciado por la persona ofendida pero no por el daño causado. El tipo de disculpa que suele emplear toma la forma de "Siento que te hayas enfadado conmigo" en vez de "Siento que te haya causado daño". El ofensor simplemente es consciente pero no se siente culpable, avergonzado o empático.

Y es que una buena disculpa además tiene que hacerte sufrir, según lo estudiado por Lazare. Si no hay un genuino arrepentimiento no se tomará como sincera.

18 El acuerdo no es el final

Recuerdo que hace unos meses, impartiendo un curso de Negociación Estratégica a un grupo de representantes sindicales de una de las organizaciones de mayor peso en España, una de las participantes a las jornadas compartía en voz alta una de sus mayores preocupaciones y fuente de numerosos sinsabores en el desarrollo de su trabajo.

Mientras que llegar a un acuerdo, unas veces con mejor resultado que otras, con la otra parte le parecía que era una cuestión de profesionalidad, experiencia, paciencia y buenas intenciones, cuando llegaba el momento de explicar el compromiso alcanzado a sus propios representados comenzaba a sentir todo tipo de emociones negativas, al percibir con amargura que sus esfuerzos no habían sido comprendidos y recibiendo, por el contrario, un aluvión de críticas que le hacían preguntarse si merecía la pena ocupar el puesto que representaba.

Nuestra amiga se topaba con una barrera habitual en negociaciones complejas, donde los intereses de representantes y representados se confunden y se mezclan, las personalidades de los negociadores matizan el proceso y el resultado es una incógnita para las partes. Si ya en este tipo de negociaciones se le presta poca atención, al menos no la suficiente, a la preparación del proceso menos aún se le dedica a su última fase: el análisis del resultado y de sus consecuencias.

18.1 Un buen acuerdo puede ser mal explicado

En su libro *"The Power of a Positive NO"*, William Ury nos brinda sus reflexiones acerca de la importancia de esta etapa. Como el autor, representante destacado de la escuela de Harvard, escribe "el acuerdo está bien pero no es el final del proceso de negociación", por

lo que no debemos esperar a que el resultado, por el simple hecho de serlo, signifique el punto y final de la negociación.

Una vez llegados al acuerdo, podríamos hablar de dos áreas diferenciadas en el proceso de análisis, con dos objetivos asimismo diversos.

Por un lado, con un objetivo claramente orientado al aprendizaje, deberíamos tratar de analizar la historia del qué ha pasado durante el camino, por qué se ha tomado esa dirección y cuales eran las alternativas. También es de relevancia entrar en el terreno de las motivaciones de la otra parte, qué le hacía actuar de la manera que lo hizo, entender si el resultado colma sus aspiraciones y las de sus representados y si, en un momento dado, las emociones tomaron el control de la discusión.

Pero, por otro lado, enlazando con el comienzo de nuestro artículo, conviene echar una mirada a las expectativas de nuestros representados y si éstas se ven reflejadas en el acuerdo. Entraríamos en una segunda área del proceso de análisis, cuyo objetivo está más enfocado a la relación entre los involucrados, directa o indirectamente, en la negociación.

En este sentido, los representados esperan que sus representantes hagan el mejor papel posible, para ello así les han designado, y cuentan con que se defiendan sus intereses en la medida de lo posible. No hay que olvidar que, como mínimo, esperan recibir cumplida respuesta a tres preguntas básicas. Los que podríamos denominar los "por qué" del acuerdo:

- Por qué se ha llegado a este acuerdo y no a otro aparentemente mejor
- Por qué se han realizado determinadas concesiones y a cambio de qué
- Por qué no se ha consultado con los representados en aspectos clave

También es verdad que el negociador además debe ser consciente de sus propios intereses, no únicamente de los del grupo al que representa. Por poner un ejemplo, puede tener un interés específico en fomentar una buena relación con la otra parte, atendiendo a concesiones en una parte del proceso con el objeto de lograr una reciprocidad en otra parte del mismo o en una negociación posterior.

Y a veces esto es difícil de explicar.

18.2 Una mesa conjunta para analizar el resultado

Haya habido o no acuerdo, una eficaz manera de abordar el asunto es trabajar conjuntamente con quien hasta ese momento considerábamos nuestro adversario, constituyendo una mesa común de análisis del proceso. En esta hipotética mesa sería útil trabajar en consensuar algunas cuestiones:

- identificar los puntos clave que sustentan el acuerdo, y cuales son los beneficios respecto a otras opciones.
- ponerse de acuerdo y si es preciso negociarlo, en la manera en que cada uno de los representantes explicará dichos beneficios en sus foros respectivos.
- analizar posibles críticas en ambos lados de la mesa, recordando que el principal objetivo de la negociación es lograr que los acuerdos se aprueben por los representados y no emplear el tiempo en innumerables rondas de negociación y en idas y venidas.
- trabajar conjuntamente en la argumentación contra esas críticas y si es preciso, elaborar una estrategia que ayude a salvar la cara a la otra parte de la mesa.

Sin embargo, para llegar a este nivel de colaboración, seguramente deberíamos lidiar con dos obstáculos importantes.

Por una parte, no hay que olvidar que cuando negociamos en representación de otros, lo natural, en la mayor parte de ocasiones, es adoptar una postura más competitiva que si lo hiciéramos en nombre propio. Esta conclusión es compartida por la mayoría de psicólogos sociales y estudiosos de la teoría de juegos. A veces, este hecho impide una fructífera colaboración en esta etapa final.

Y por otra parte, el llegar a una explicación conjunta del acuerdo hace suponer que durante todo el proceso se ha adoptado una estrategia de cooperación, que no siempre es posible ni aconsejable, y rompe con la cómoda imagen que hemos podido hacernos del adversario, en cuanto a lo que representa de enemigo, por utilizar términos bélicos.

Y si hemos procurado evitar toda empatía con el contrario, llegado el momento final, ¿cómo vamos a trabajar para nuestro enemigo?

19 Las cenizas del conflicto

Hace poco tiempo, nos topamos con uno de los departamentos de una gran organización, casi literalmente, reducido a cenizas. Lo que había sido un equipo de trabajo modelo, sin saber cómo, cuando y quien encendió la mecha, se transformó en un hervidero asfixiante de conflictos. Había llegado un momento en que ninguno de los miembros del equipo se soportaba, más que de forma funcional, reduciendo a lo más básico la comunicación entre ellos. El ambiente irrespirable del departamento se trasladaba al resto de la empresa y por más esfuerzos de la dirección por resolver el

problema, que estaba causando grandes costes a la organización, lo único que parecía es que a cada decisión que se tomaba más se atizaba el fuego.

Como última medida, antes de acometer otras más drásticas y dramáticas, los miembros del grupo, con cierta resistencia, convinieron asistir a una serie de sesiones de mediación propuestas por la dirección de Recursos Humanos. Con la ayuda de un profesional fueron capaces de reanudar, con pequeños logros, una comunicación rota años atrás. Poco a poco, fueron avanzando hacia la causa o causas que habían provocado el desastre y que no eran otras que una serie de malentendidos, gestos y frases malinterpretadas que habían desencadenado una traca de emociones negativas seguidas de acciones que no hacían otra cosa que avivar las llamas del problema.

En concreto, una de las afectadas comentó en una de las reuniones que se había sentido herida y atacada por el comentario de un compañero acerca de su dificultad para concentrarse en sus tareas. Por aquel tiempo, ella se encontraba sumida en ciertos problemas familiares, algo que desconocía el resto de compañeros, que le impedían atender como hubiera querido su trabajo. El comentario desembocó en una actitud de alejamiento del grupo ante su percepción de nulo apoyo por parte del resto.

El conflicto en las organizaciones hipnotiza igual que lo hace el fuego de la hoguera a todos los que se sientan a su alrededor.

Una vez que cada uno de los miembros del equipo pusieron sobre la mesa las diferentes percepciones del conflicto, aceptaron su propia responsabilidad y pusieron la base para la reconciliación, como Ave Fénix, el grupo renació de sus cenizas y volvió a ser lo que solía, uno de los departamentos con mayor productividad de la empresa. Sin embargo, había estado a punto de romperse y generar más pérdidas de las soportables por la organización.

El conflicto en las organizaciones hipnotiza igual que lo hace el fuego de la hoguera a todos los que se sientan a su alrededor. No sabemos qué tiene pero todos nos vemos atraídos por su magnetismo, llega un momento en que nos acomodamos al calor que desprende, colaboramos entre todos echándole más leña, para, al final darnos cuenta que, si no podemos remedio, el fuego se extenderá y por mucho que llamemos a los bomberos no habrá nada que hacer para controlarlo.

19.1 Por el humo sabréis dónde está el fuego

Ante los síntomas de un conflicto, seguramente tomaremos medidas a la manera en que un extintor trata de contener un pequeño fuego, pero sin medidas de prevención, implantando en la organización una cultura de detección y resolución de conflictos, poco podremos hacer para enfrentarnos a los posibles daños. El camino obliga a cambiar la forma de ser ante el conflicto, pasa por escuchar y por aprender y pasa por cambiar la

forma de actuar. Explorar opciones sin prejuicios, separar las personas de los problemas y los intereses de las posiciones es tarea básica a desarrollar por todos.

Según nos cuentan en el libro *"Resolving Conflicts at Work"* (Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, Jossey-Bass 2005), podemos diseñar ocho estrategias para prevenir, controlar, resolver y transformar el conflicto en el lugar de trabajo y hacer de éste un espacio libre de materiales inflamables.

19.2 Un ambiente libre de humos y con medidas de prevención

Solemos ver el conflicto como algo negativo, y nadie duda de que lo sea, y subrayamos su significado con todo un lenguaje hostil, donde el ganar y perder adquiere un protagonismo estelar. Conseguir que los integrantes de una organización vean el conflicto como una oportunidad es un reto apasionante pero plagado de dificultades.

Sin embargo, las dificultades se superan desarrollando habilidades de comunicación, especialmente de escuchar activa y responsable, donde la interpretación y los prejuicios se superan dando paso a una comunicación honesta, abierta y efectiva, empezando, por ejemplo, por el reconocimiento de las diferencias.

19.3 Envueltos en las llamas de la emoción

Una estrategia especialmente efectiva se desarrolla en el entorno de las emociones, el potente combustible de los conflictos, donde el reconocimiento mutuo de los sentimientos se integra en la búsqueda de la solución. Ser conscientes y revelar nuestras emociones, alejándonos de los mitos que estigmatizan esta habilidad, gestionarlas y, asimismo, reconocer y legitimar las emociones de los demás forma parte de una estrategia que nos permite asumir y contrarrestar conductas guiadas por la ira, por ejemplo, que llevan a resultados impredecibles.

Habitualmente, nos vemos envueltos en las llamas de la emoción, en lo que vemos y sentimos, pero un conflicto no sólo se compone de sentimientos. Si profundizamos encontraremos el significado real donde los intereses, las necesidades, las motivaciones, las diferentes identidades, las percepciones, la autoestima o episodios del pasado no resueltos se conectan añadiendo complejidad al asunto.

19.4 La estrategia de ataque a la base del fuego

Ante este punto, la estrategia debería dirigirse a la descomposición del conflicto, separando lo importante de lo accesorio, las posturas de las partes de sus verdaderos intereses,

estimulando a trabajar en el problema conjuntamente, separando el pasado del futuro y la emoción de la razón.

Pero para un completo éxito es vital identificar el problema y saber separarlo de las personas que están en su ámbito de influencia. Es moneda corriente relacionar a las personas con el problema, "el problema es él" "es una persona problemática" o "tiene una personalidad difícil" son expresiones familiares, lo que lo acrecienta y hace más difícil su resolución, ya que implica que para solucionarlo debemos cambiar formas de ser o actitudes.

El objetivo no es cambiar a las personas sino entender su comportamiento y, si es necesario, estimular su cambio hacia conductas más constructivas, lo que seguramente obligará a fomentar las habilidades de resolución conjunta de las diferencias, donde la negociación es una de los instrumentos de mayor eficacia y solvencia.

20 Mediar por principios

En el complejo mundo de los conflictos es siempre aconsejable, cuando no determinante, dejarse conducir por el camino hacia la resolución por las enseñanzas agrupadas entorno a los llamados principios, los puntos cardinales en el complicado mapa de las diferencias.

La mediación, como no podía ser menos, es una disciplina que en su labor de asistencia en conflictos requiere de principios. Suficiente literatura hay al respecto donde numerosos autores han aportado su granito de arena para que quien practica esta herramienta, por profesión o por obligación, pueda sentirse más seguro y arropado por una guía que modele el proceso.

De todos estos principios, me quedo con tres, no necesariamente los más importantes, que constituyen un faro que debería alumbrar la navegación hacia tierra segura y que podemos abordar como respuesta a tres preguntas fundamentales.

20.1 ¿Quién da más?

La negociación se basa en el intercambio y la mediación, como negociación asistida por un tercero que es, igualmente se rige por el **principio básico de reciprocidad**. La diferencia que podemos encontrar entre ambas disciplinas, desde este punto de vista, es el papel que el mediador que juega en su tarea de detectar invitaciones a la reciprocidad.

Muchas de las técnicas empleadas en los procesos de mediación tienen que ver con este objetivo. Con el reconocimiento, por ejemplo se busca lograr que las partes admitan los méritos del otro, que se valoren, aunque sólo sea a un nivel básico, como garantía inicial de éxito.

El mediador debe estar atento a estos detalles, a concesiones no devueltas, a gestos no correspondidos, a palabras que no encuentran homologación en las de la otra parte. Incluso en las situaciones más complicadas, una sencilla muestra de reciprocidad puede ser la llave de cerraduras oxidadas por la falta de uso.

20.2 ¿Hasta dónde comprometerse?

El compromiso de las partes con el proceso es el gran logro al que todo mediador aspira. Y una de las claves para éste podemos encontrarla girando la cabeza hacia la psicología social y adaptando uno de sus paradigmas a nuestra disciplina.

El **paradigma de la justificación del esfuerzo** es de fácil identificación en la vida cotidiana. Por ejemplo, muchos de quienes visitamos la Exposición Universal de Sevilla en 1992 aprendimos, además de conocer otras culturas, a cultivar la paciencia, como rasgo fundamental de nuestro carácter.

Los más aclamados pabellones gozaban del dudoso mérito de ser los que requerían un tiempo mayor de paciencia para acceder a sus instalaciones y así lo anunciaban a lo largo del recorrido que precedía a la entrada. Recuerdo algunos pabellones que indicaban en determinados puntos el tiempo restante de espera para acceder a la muestra. Eso sí, la indicación de tiempo se hacía una vez recorrido más o menos la mitad del tiempo total. Es decir cuando llevabas pongamos 30 minutos de espera, aparecía el aviso en términos similares a un "le quedan aún 30 minutos más de paciencia".

En ese momento se planteaba el dilema a los visitantes, ¿seguir en la cola? ¿o abandonar?

Seguramente, la indicación al principio del recorrido de una espera total de 60 minutos haría optar a muchos por el abandono pero si ya se ha invertido la mitad del tiempo, es probable que se decida seguir, aunque sólo sea por no perder lo que ya se ha dejado atrás. El tiempo a invertir es el mismo pero la percepción es totalmente distinta.

Algo similar ocurre en todos los procesos que requieren la participación activa de quienes los integran. De esta manera, en un proceso de mediación es fácilmente entendible que las partes evalúen la inversión de tiempo y esfuerzo que han de realizar para llegar a un resultado.

Si el proceso se plantea como algo pesado que va a exigir el máximo de las partes, es probable que el resultado no sea el esperado. Si planteamos el proceso como algo que se

irá descubriendo, sin adelantar información relativa a la duración, número de sesiones... conseguiremos el compromiso poco a poco hasta llegar a un punto en el que las partes valorarán la inversión y, aunque sea sólo por no desperdiciarla, optarán por llegar hasta el final.

20.3 ¿Quién lleva el control?

Puede ser un tema polémico en círculos profesionales dado que mientras numerosos profesionales son de la opinión de que el principal papel que juega el mediador es el del controlador del proceso, para otros la intervención debería reducirse al mínimo incluso, siempre que sea posible, en la propia gestión del proceso de mediación.

Habitualmente, el mediador es quien dicta el cuándo, el donde, en cuánto tiempo e incluso el quien estará presente. Sin embargo, en ocasiones, una labor excesivamente controladora puede resultar contraproducente.

Si volvemos de nuevo la vista hacia la psicología no podemos obviar el llamado **locus de control**. Para determinadas personas, cualquier acción que emprendan, para asegurar su éxito, debe ser controlada por ellas mismas, no pueden admitir que nadie interfiera en su camino. Otras, sin embargo, prefieren achacar el éxito o fracaso de sus acciones a factores externos, a veces incontrolables, por lo que, en la práctica, son más partidarios de no intervenir en aspectos formales, dejando en manos de profesionales la gestión del proceso.

Mientras que los primeros necesitan sentir que controlan el proceso, los segundos necesitan ser, simplemente, partícipes del mismo.

El mediador, debe valorar si su papel, atendiendo a las demandas de los involucrados en el conflicto que tratan de resolver, es la de un gestor o la de un observador.

Aunque también existe una tercera vía que representa un gran reto. Hacer que las partes se sientan que son responsables del proceso, mientras que el mediador supervisa su cumplimiento. Conseguir que todos sean co-responsables.

Lo más apreciado para un mediador es observar cómo las partes, antes enfrentadas, llegan a un acuerdo sin que el mediador haya tenido, de forma visible, que hacer gran cosa. Simplemente, estar ahí. Que no es poco.

21 El arte de digerir las ideas

Si tuviera que convencer a alguien de las bondades de su argumentación, ¿en qué orden situaría las ideas que considera que derribarán cualquier obstáculo?

¿Al principio, para llamar rápidamente la atención? ¿Al final, para que queden como el último mensaje que llevará consigo el receptor? ¿O quizás en el medio de la argumentación?

No pocos esfuerzos se han dedicado a analizar estas o similares preguntas, por el impacto en diferentes campos donde la argumentación es la pieza central o, al menos, una de ellas. La negociación, sin ir más lejos, se alimenta de las posibles respuestas a estas preguntas.

El punto de partida, sin duda, debemos situarlo en la Psicología experimental y, más concretamente, en aquellas disciplinas orientadas a investigar y analizar la memoria. Pongamos por caso el básico ejemplo de investigación de la **memoria a corto plazo**. Cuando los investigadores presentan una serie de objetos a los individuos que componen la muestra experimental, se aprecia una tendencia a recordar mejor los objetos presentados al principio (efecto primacia) o al final (efecto recencia) que los presentados en el medio. Asimismo, el número de objetos que estos individuos recordarán estarán en el entorno de siete, uno o dos arriba o abajo.

Salvando las distancias, y teniendo en cuenta que estos efectos tienen una aplicación más específica sobre la memoria a corto plazo, resulta interesante trasladar estos efectos al terreno de la argumentación y la persuasión en otras disciplinas.

Los especialistas en dietas alimenticias nos dicen que a efectos digestivos, conviene establecer un orden en nuestras comidas. Así, sería deseable, al contrario de lo que nos dicen las costumbres, situar los alimentos que más energía consumirán en el proceso de digestión al principio y terminar con los más ligeros. Lo que quiere decir que la fruta debería situarse al principio del menú y no al final, para facilitar la digestión.

Tomando esta analogía, el concepto de digerir las ideas nos sugiere situar en el proceso de argumentación aquellas más importantes, no por indigestas, y que requieren más atención por parte del receptor y mayor capacidad de reflexión.

Uno de los campos donde más se ha estudiado el orden de los argumentos es en el de la publicidad, sobre todo entendida desde un punto de vista tradicional.

¿Cuándo mostramos la principal ventaja del producto? ¿Al principio, al final, en el medio? Fallar en la respuesta a esta pregunta, que habitualmente se ve como un dilema, tiene un efecto demoledor en términos económicos y de efectividad.

Quizás nos puede aportar luz uno de los principales referentes si hablamos de comunicación persuasiva aplicada a la venta de productos, David Ogilvy:

"Una vez, decidiendo entre dos anuncios cuál mostrar primero al cliente, Ogilvy le contó al equipo creativo: «cuando era niño, siempre dejaba para el final la cereza del postre. Y un día mi hermana me la quitó. Desde entonces siempre es lo primero que me como. Pongamos primero el mejor anuncio». Y al cliente le gustó."(David Ogilvy. El rey de Madison Avenue. Keneth Roman. Gestión 2000. 2010.)

Según el reconocido publicitario, **si tienes algo que decir hazlo al principio**, no esperes, dedica toda tu energía a mostrar lo mejor que tengas desde el primer momento. La primera impresión es lo que cuenta, otro campo donde la psicología se mueve con interés, lo que hagas, digas o como te muestres en los primeros minutos, será fundamental para construir una imagen duradera en el otro y poco podrás hacer para cambiar esa opinión si resulta ser negativa.

Otra disciplina donde el orden de los argumentos es crucial para obtener resultados positivos es la enseñanza. Especialmente, en el mundo de la formación para profesionales donde, en un entorno de corto plazo, si no se capta la atención desde el primer momento, es difícil que se atraiga más tarde, por lo que el uso de herramientas tipo "*ice breakers*" resultan imprescindibles para establecer el tono de la acción formativa, una primera impresión positiva, y para marcar las ideas clave.

Siendo conscientes de que sólo algunos de los conceptos conectarán con el receptor por coincidir con sus propias ideas, por la novedad, por lo que suponen de diferentes o por el orden en que son presentadas resulta imprescindible reflexionar acerca de los efectos que pueden influir en ello.

Así, el número y presentación de ideas y conceptos principales es un asunto crucial. Demasiadas ideas hacen que la mayoría de ellas se pierdan en el limbo, recordando lo aprendido por los psicólogos, y si las importantes no se presentan al comienzo y al final de la sesión, perderán el efecto que se quiere trasladar. Una tercera disciplina sobre la que podemos aplicar nuestra analogía es la propia negociación, quizás con un enfoque que nos permita una aproximación diferente.

Es compartido comúnmente que los mejores resultados a la hora de resolver un conflicto se dan a través del uso de herramientas que estimulen la colaboración entre las partes y que les motive en la búsqueda de una solución aceptable para todos.

Partiendo de este hecho, para resolver conjuntamente el problema, como es obvio, necesitamos encontrar en el otro muestras de que está por la labor de colaborar. Desde el primer momento, buscamos en sus movimientos, en sus palabras, una invitación a la

reciprocidad y al intercambio. Y, probablemente, nuestro "adversario" también estará muy atento a esa primera impresión.

Si desde el primer momento nos mostramos cooperativos, si aparecemos abiertos a colaborar por conseguir un interés común, esa impresión que causaremos en el otro se mantendrá con mayores garantías.

Si, por el contrario, aparecemos reacios a la cooperación, poniendo más obstáculos y barreras que tendiendo puentes, por mucho que queramos hacer en el futuro, por mucho que nos interese mostrarnos como cooperativos, la imagen que ya hemos creado llevará a la otra parte a desconfiar.

22 El efecto Pigmalión en la negociación

En 1969, J. Sterling Livingston, profesor en la Harvard Business School, publicó "*Pygmalion in Management*" relacionando las investigaciones realizadas hasta la fecha en el terreno de la motivación con su aplicación a la gestión empresarial. Específicamente, se centró en la influencia que parecen tener las expectativas de una persona en la conducta de otra.

A grandes rasgos, el punto de partida del Profesor Sterling se resumía en el concepto de que si las expectativas que deposita un directivo en un subordinado son altas, el desempeño de éste alcanza mayor productividad y, por el contrario, si las expectativas son bajas esto hace que la calidad de su desempeño disminuya.

En el mencionado artículo, publicado en Harvard Business Review, el Profesor Sterling describe los hallazgos de sus estudios procedentes del contexto empresarial, y que se resumen en los siguientes puntos:

- Lo que los directivos esperan de sus subordinados y el modo en que les tratan determinan su desempeño y el desarrollo de su carrera profesional.
- Una cualidad clave de los directivos destacados es su habilidad para crear altas expectativas de desempeño. Los directivos que sobresalen en este aspecto tienen fe ciega en sus propias capacidades para sacar lo mejor de sus subordinados.
- Los directivos menos eficaces fracasan al desarrollar estas expectativas y como consecuencia la productividad de sus subordinados decrece.
- Los subordinados, las más de las veces, parecen hacer lo que creen que se espera de ellos.

El efecto Pigmalión, al que se refieren sus conclusiones, es un fenómeno conocido desde los tiempos mitológicos y, en su momento, atrajo una gran atención de los investigadores de la motivación humana, siendo centro de un gran número de trabajos, sobre todo en el terreno educativo.

En este contexto se comprobó, aunque no sin ausencia de críticas, la influencia decisiva del profesor en sus alumnos: al mostrar mayores expectativas, intencionadamente o no, sobre algunos de sus alumnos éstos experimentaban un mejor rendimiento.

La teoría que se construyó a partir de estos hallazgos se conoce como la de la **profecía autocumplida** que se resume en que los esquemas que tenemos sobre otras personas nos hacen generar unas expectativas concretas sobre cómo son o cómo se comportan esas personas. A su vez, esas expectativas nos hacen comportarnos con ellas de una manera determinada, con lo que las influimos para que se ajusten a lo que esperamos de ellas o les impedimos que actúen de otra forma, provocando así que la expectativa se cumpla y el efecto se mantenga.

Una profecía autocumplida es una predicción que, una vez hecha, es en sí misma la causa de que se haga realidad.

En resumen, una profecía autocumplida es una predicción que, una vez hecha, es en sí misma la causa de que se haga realidad y, como hemos visto, el efecto puede observarse en diferentes terrenos, el empresarial, el educativo, también en el sanitario o en las relaciones interpersonales, y por qué no también es de aplicación en el terreno de la negociación.

22.1 ¿Podemos predecir el éxito en la negociación?

En la fase de preparación de cualquier negociación, normalmente empezamos con una hipótesis acerca del resultado final que esperamos obtener y acerca de los obstáculos que previsiblemente encontraremos en el camino hacia dicho objetivo. Situamos nuestras expectativas en base a las probabilidades de alcanzar nuestros objetivos, nuestra propia capacidad para lograrlos, la relación con la otra parte, nuestras alternativas o la capacidad de presión de las partes, entre otros factores. La mayor parte de ellos son aspectos que en buena medida podemos tangibilizar.

Pero hay un elemento que podemos sentir pero que es difícilmente cuantificable. Que influye determinantemente y que puede desencadenar una profecía autocumplida.

22.2 Creer en el proceso y en quien lo hace posible.

La convicción en el resultado y la confianza en quien lo hace posible son las llaves maestras que abren la puerta de los compromisos. Mostrar la debida convicción de que se puede llegar a un buen acuerdo para todos, sin duda, eleva las expectativas de éxito. **La convicción infunde emociones y pensamientos positivos**, necesarios para afrontar los obstáculos que encontrarán los negociadores. Y es altamente contagiosa.

Por otro lado, si nos centramos en las cualidades personales de quien se sienta al otro lado de la mesa de negociación, construyendo una imagen positiva, valorando, por ejemplo, lo que tiene de cooperativo, de apertura a nuevas ideas o de honestidad... generaremos un espacio donde el efecto Pigmalión puede tener su sitio. Al fin y al cabo, a nadie le gusta defraudar las expectativas que despierta, incluso entre quien se supone es su adversario. Y a quien se le tilda de colaborador, seguramente hará todo lo posible por comportarse como tal.

Pero las profecías autocumplidas funcionan también en sentido contrario, cuando manifestamos, directa o indirectamente, intencionadamente o no, nuestras bajas expectativas acerca del desempeño o cualidades de alguien o sobre una situación en particular, automáticamente, la profecía se cumple.

En este sentido, cuando personificamos en la otra parte a la amenaza, nos sentimos cómodos en el juego de la confrontación, dibujamos la imagen del enemigo en el otro, es previsible que anclamos la negociación en su faceta más negativa, con resultados poco satisfactorios.

Optemos por ver la negociación como una oportunidad, sin identificar específicamente el resultado, pero estableciendo altas expectativas y exponiendo siempre un talante positivo y optimista.

Nuestras metas nos lo agradecerán.

23 Sobre el autor

Ignacio Martínez Mayoral.

Fundador de **The Negotiation Club** ejerce habitualmente como facilitador y docente especializado en Negociación y Resolución de Conflictos. Ha trabajado con un buen número de organizaciones, empresas y Escuelas de Negocios desarrollando e impartiendo Programas Educativos cuyo objetivo es acercar y potenciar las habilidades para resolver problemas a través de la negociación.

Si desea contactar con el autor puede dirigirse a la dirección de correo electrónico:
ignacio@the-n-club.com