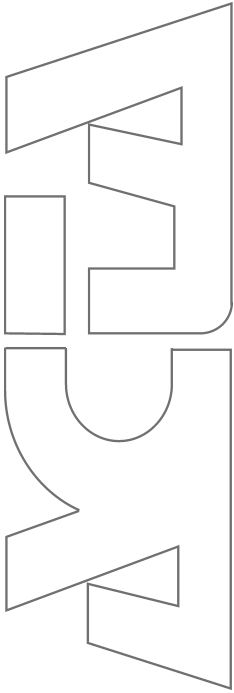




*Conflicto y
negociación*



Conflicto y negociación

Manuel E. González de la Garza

Desde el momento en que nuestro curso de acción debe modificarse en función de las restantes personas presentes y de la situación en que estemos nos colocamos en el ámbito del conflicto, entendido por éste la necesidad de ejercer un control sobre tales personas y/o situación para la consecución de ciertos propósitos. Hay conflictos en los que los intereses de las partes resultan irreconciliables, otros en las que éstas no aprecian cómo un cambio en la situación diluiría el mismo, otros en los que el motivo de discusión difiere de la causa real del conflicto, otros en los que determinados errores de interpretación son su causa y otros en los que los verdaderos responsables no aparecen en primer plano. Cada participante tiene sus propios intereses, valores, creencias y aptitudes, estando interesado en planificar aquellas estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos. Para ello será preciso recurrir a la negociación, contemplando posibles concesiones mutuas e incluso evitando aquellas conductas que sean perjudiciales para todos. Al negociar cada parte intenta conseguir sus metas cediendo lo mínimo posible. Se alcanza un acuerdo cuando se llega a la conclusión de que una de las partes o ambas no cederán más, siempre y cuando exista un interés mutuo por lograr tal acuerdo. Si el hecho de abandonar una negociación no supone perjuicio alguno para cualquiera de las partes, sea tanto en forma de pérdidas concretas como por ausencia de ganancias, ésta no tendrá un

pleno interés por ver materializado el acuerdo. Sería el caso de una persona sobre la cual no podemos ejercer presión alguna y de la que dependemos en cierto grado. Bajo tales circunstancias la negociación se convierte en casi inabordable. En todo caso, el conflicto en cuanto tal puede resultar beneficioso al promover el cambio y suele incrementar la cohesión entre aquellos que comparten objetivos equivalentes o idénticos. Tengamos siempre presente que es más fácil demostrar la veracidad de algo que es cierto que de algo que es falso. En el primer caso, dispondremos de pruebas fehacientes con las que sustentar nuestras afirmaciones pero, en el segundo, las evidencias podrían poner de manifiesto que tales afirmaciones son incorrectas. Cuando exponamos una excusa, coartada o justificación ésta deberá ser lo suficientemente convincente para ser creíble. Una manera en la que damos verosimilitud a nuestras palabras es a través de la coherencia de éstas con nuestros actos. Si decimos una cosa y hacemos otra bien distinta debilitaremos la credibilidad en nuestras manifestaciones.

Ya que no es infrecuente recurrir a la amenaza al negociar seamos conscientes que la efectividad de ésta dependerá de en qué medida es viable materializarla así como del grado de convicción de los demás de que la llevaríamos finalmente a cabo. Si amenazamos con futuras acciones irrealizables o que estén más allá de nuestro control perderemos eficacia. Lo mismo ocurre si no



cumplimos habitualmente nuestras amenazas. Recordemos: no amenecemos con hacer aquello que verdaderamente no estemos dispuestos a cumplir. Tampoco digamos que “podemos cumplirla” ya que ello supone admitir que también podemos no cumplirla. Cuando una amenaza no depende íntegramente de nuestra voluntad ésta adquiere un grado de incontrolabilidad que puede resultar beneficioso para nuestros intereses. Si un vendedor nos persuade de que tiene otras ofertas y que la venta puede cerrarse en cualquier momento nos fuerza a tomar una decisión. En este caso, la amenaza procede de los restantes posibles compradores sobre los que no podemos ejercer control alguno. Una amenaza es coactiva cuando se aplica un castigo para que el ‘adversario’ haga algo o deje de hacerlo. Su propósito es que el amenazado escape con su acción de las consecuencias aversivas que esté sufriendo. Es el caso, por ejemplo, de la cesión de unos padres ante la rabietta de su hijo. Una amenaza es disuasoria cuando, sin tener que llegar a cumplirse, la mención de la misma pretende impedir que el amenazado haga algo evitando con su acción, de esta forma, que las consecuencias adversas le sean aplicadas. Toda estrategia disuasoria debe contemplar el riesgo de que la otra parte, por temor a sufrir un daño cierto, decida emprender una acción hostil en primer lugar. Para reducir tal posibilidad habría que mostrar al ‘adversario’ que aunque tome la iniciativa nuestra capacidad de represalia le supondría, a pesar de todo, serios perjuicios. En todo caso, es preferible que las partes comprendan que la escalada de cualquier conflicto no suele beneficiar a medio o largo plazo a ninguna de ellas. Considérese el caso de una separación matrimonial en la que el predominio de tácticas coercitivas minimiza cualquier posible acuerdo ventajoso para ambos.

A la hora de negociar, el mostrar una plena libertad para adoptar nuestras decisiones puede no ser lo más conveniente. En la medida en la que la otra parte sea consciente, o hagamos que sea consciente, de nuestras limitaciones en virtud de las obligaciones que tenemos contraídas estaremos reduciendo el conjunto de alternativas sobre las que vamos a operar. Cuando una persona adquiere un mayor número de responsabilidades será menor su margen para decidir libremente qué hacer, teniendo presente que tales obligaciones pueden ser autoimpuestas. Al depender de horarios laborales, tareas domésticas, compromisos sociales, costumbres adquiridas, etc., cualquier decisión que pretendamos adoptar tendrá que amoldarse a tales factores restrictivos, lo que ciertamente puede representar una ventaja. Si nos solicitan un préstamo podemos aducir que tene-

mos demasiados gastos, si nos plantean una petición que altera nuestros planes podemos recurrir a obligaciones previas para rechazarla, si nos reclaman un compromiso inmediato podemos hacer recaer la decisión final sobre otra persona. En todos estos casos, la restringida capacidad de elección que mostramos nos ayuda a no hacer aquello que no deseamos. Si al acudir a un comercio el vendedor nos hiciera pensar que el precio final puede ser negociado, al depender de él en cierta medida, nos estaría incitando a regatear lo que podría acabar con una rebaja en dicho precio que no se hubiera producido de no habernos mostrado tal disposición. A veces, alardear de nuestras aparentes habilidades puede traernos complicaciones. Cuando transmitimos la impresión de que una decisión depende exclusivamente de nuestra voluntad nos situamos en el punto de mira del ‘adversario’, pero si mostramos que en dicha decisión intervienen otros muchos factores que no dominamos reducimos la presión a la que pueden someternos. Recordemos frases como: ‘si dependiera de mí...’; ‘si pudiera hacerlo...’; ‘en otras circunstancias...’; ‘si por mi fuera...’; etc. En algunas ocasiones nuestro propio prestigio y reputación pueden esgrimirse para limitar nuestras posibilidades de acción. Por ejemplo: ‘si hago esto contigo también tendré que hacerlo con los demás’; ‘me pones en un serio compromiso si hago lo que me pides’, etc.

Para facilitar una negociación podemos ampliar o reducir las cuestiones que se estén discutiendo para, de esta forma, obligar a las partes a replantear la situación. En la medida en la que incorporemos nuevos aspectos sobre los que tratar estaremos restando una parte de protagonismo a los antiguos. En otros casos, cuando un tema es importante, convendrá no admitir ningún otro asunto hasta haber logrado algún acuerdo. En tanto en cuanto nuestro objetivo dependa de recursos controlados en exclusiva por la otra parte, la negociación se centrará básicamente en cómo compensarle para que acceda a nuestras peticiones. Conocer sus necesidades para determinar en qué medida podemos contribuir a satisfacerlas nos ayudará a éste propósito. Existen multitud de tácticas, más o menos lícitas, a las que recurrir para obtener el mejor resultado en una negociación. Desde el uso de información sesgada o falsa para inducir a error a nuestro ‘adversario’, emplear a terceros para ayudarnos a lograr nuestras metas, manejar el factor tiempo demorando una actuación en unos casos o respondiendo con prontitud en otros, incumplir total o parcialmente algún acuerdo alcanzado, bloquear alguna solución, ocultar información que pudiera perjudicarnos o desviar la atención hacia cuestiones menos lesivas, dar más



peso a los resultados positivos que a las posibles pérdidas, centrar la atención sobre los beneficios mutuos, etc. Ya que en toda negociación a cada parte le interesa mostrar una actitud de firmeza en la defensa de sus intereses, ante una posible cesión sería conveniente prever una justificación con objeto de que el 'adversario' no la interprete como debilidad. Incluso cuando el resultado que obtengamos fuese bastante aceptable no es prudente manifestar tal circunstancia. Recordemos que cuanta menor información exacta se disponga acerca de nosotros más difícil les resultará a los demás planificar sus estrategias. Como se suele decir: saber es poder. La probabilidad de llegar a un acuerdo viene también determinada por el grado de concreción de los cambios solicitados por cada una de las partes, la medida en que sean cuantificables tales cambios y el posterior control del cumplimiento de los acuerdos adoptados. Si se negocia para incrementar las manifestaciones de afecto en un pareja habría que definir primero qué considera cada parte una manifestación de afecto, de qué manera son mensurables tales conductas y cómo registrar su presencia para comprobar si estos intercambios aumentan, disminuyen o se estabilizan. Si negociamos para la redistribución de una serie de tareas habrá que definir claramente éstas, comprobar que todas las partes son capaces de desempeñarlas y establecer unos criterios por todos conocidos para constatar su cumplimiento. Por ejemplo, si asignamos a una persona una tarea de limpieza definiremos qué utensilios deberá emplear, cómo proceder a la limpieza, qué limpiar y el tiempo mínimo que estimamos necesario para hacerlo.

Como es obvio, la credibilidad de las partes constituye una condición prioritaria para que una negociación pueda resultar fructífera. Si una persona incumple sistemáticamente sus compromisos dejaremos de confiar en ella. En caso necesario, podemos facilitar el cumplimiento íntegro de un acuerdo sometándolo a negociaciones parciales. De esta forma, arriesgamos menos al limitar anticipadamente el volumen de pérdidas que estamos dispuestos a soportar. Cada parte va cumpliendo el acuerdo en correspondencia con el cumplimiento de la otra. Si negociamos un reparto de tareas, cada parte irá cumpliendo las suyas en tanto en cuanto constate que los demás hacen lo propio. Un procedimiento que también favorece el cumplimiento de un acuerdo adoptado a través de una negociación consiste en contemplar en el propio acuerdo tanto los beneficios que cada parte espera obtener como las penalizaciones consecuencia de posibles incumplimientos que se produzcan. De esta forma, establecemos una doble motivación para cumplir lo acordado. Por un lado, obtener ciertas

ganancias y, por otro, evitar determinadas pérdidas. La viabilidad del acuerdo estará condicionada al límite asumible por cada parte en el que considera que aquello que obtiene es proporcional o adecuado a la contribución que realiza. El que se logre un grado adecuado de reciprocidad entre las partes se convierte en un objetivo vital si deseamos que el acuerdo perdure, siempre y cuando todos tengan la suficiente libertad a la hora de adoptar sus decisiones. Cuando se nos impone una norma sin darnos la oportunidad de negociarla sólo resta acatarla o incumplirla.

Toda negociación requiere, como hemos visto, la realización de promesas, el recurso a la amenaza y la búsqueda de compromisos, pudiéndose alcanzar un acuerdo, ser pospuesta o fracasar. Si bien una comunicación fluida puede considerarse necesaria para la negociación no siempre ésta representa una ayuda beneficiosa. En la medida en la que las partes mantienen posturas difícilmente reconciliables, la comunicación puede convertirse en un intercambio inacabable de ofertas y contraofertas. Son, sobre todo, factores externos a dicha negociación (plazos límite, por ejemplo) los que definitivamente suelen movilizar a las partes para llegar a un acuerdo. Si un problema requiere una solución urgente la colaboración se impone sobre otras consideraciones. El hecho de dedicar bastante tiempo a dialogar no siempre resultará lo más adecuado. Pensemos, por ejemplo, en un aparato de televisión que, sin estar averiado, sigue funcionando pero cuya calidad de imagen se ha deteriorado lo suficiente como para que no sea perfecta. Podríamos dedicar horas y horas a discutir sobre la conveniencia o no de sustituirlo por uno nuevo pero si una mañana descubrimos que ha dejado de funcionar no quedará más opción que acudir a un comercio para adquirir otro. En este caso, la situación, es decir, la avería definitiva del aparato, obliga a tomar una decisión que, de otra forma, dependería de la voluntad y criterio de cada parte. En las situaciones de cooperación, conocer las preferencias de los demás facilita la consecución del acuerdo pero, al mismo tiempo, nos fuerza a adaptarnos a éstas. Si tenemos que decidir un menú para una comida, el conocer los gustos de los comensales nos delimita aquellos platos que serán mejor aceptados. De no ser así, nos guiaríamos por nuestros propios gustos. Podemos, en cierta medida, autolimitar negativamente nuestra capacidad de negociación al asumir tácitamente que determinadas propuestas no conviene siquiera plantearlas. El hecho de suponer que ciertas alternativas no serán admitidas por los demás nos hace desistir de proponerlas con lo que estamos, de hecho, contribuyendo nosotros mismos a convertir en realidad



tal suposición, sea cierta o no. Los procedimientos para favorecer la cooperación se sustentan en promover la interdependencia de intereses. En tanto en cuanto mi éxito se vea favorecido por el de la otra parte, o el que ésta evite su fracaso también ayuda a reducir el mío propio, se tenderá a cooperar más que a competir. Es cuestión de que cooperar reporte más beneficios que competir en términos globales. Es clásico el ejemplo de dividir un mapa del tesoro entre cada uno de los presentes para garantizarles que ninguno de ellos será excluido a la hora de proceder a su búsqueda y recuperación.

La habilidad para negociar también se manifiesta a la hora de enunciar la propia cuestión sobre la que debatir, así como de los precedentes y hechos que la acompañan. Tengamos en cuenta que la manera en la que se expone un problema configura la forma de abordarlo y resolverlo. Gran parte de una solución está en un buen planteamiento. En la medida en la que las expectativas de las partes convergen hacia una misma solución ésta se alcanzará con mayor facilidad si tal circunstancia queda reflejada en la definición del problema. En dicha negociación la solución tiende a hacerse evidente por sí misma, es prominente, y destaca frente a la ambigüedad del contexto. Si planteamos el problema de cómo repartir entre varias personas una ganancia obtenida se podría distribuir a partes iguales entre todos. Ahora bien, si mencionamos antes el poder adquisitivo o el trabajo realizado por cada uno de ellos orientamos la solución hacia un reparto proporcional. Si me limito a pedir ayuda para la realización de una tarea puede que la consiga o no. Pero si involucro a los demás en ella, haciéndoles ver la necesidad de efectuarla, estaré fomentando su participación. No es lo mismo decir: ‘me podéis ayudar a reparar esto’, que decir: ‘tenemos que reparar esto, cómo lo vamos a hacer?’ Si planteamos un problema de forma tal que se vean reducidas el conjunto de soluciones admisibles, estaremos limitando la capacidad de elección de las partes. Véase el caso de la selección de un candidato cuyo perfil ha sido precisamente elaborado en base a sus características, con lo que será obviamente el elegido.

Cuando una negociación queda bloqueada y la comunicación entre las partes se ve deteriorada un simple gesto o señal puede favorecer que se cristalice en torno a ésta los esfuerzos por lograr una solución. Si entramos en una sala en la que las restantes personas permanecen en silencio e iniciamos una conversación en voz baja, podemos incitar a que otros se animen a romper también dicho silencio. Si dejamos de hablar

temporalmente con alguien tras haber discutido, el efectuar una llamada para preguntarle algo que sepamos conozca puede convertirse en la oportunidad para retomar el contacto. Cada negociación puede caracterizarse en función de la particular combinación de circunstancias y factores que promueven la confrontación y/o la cooperación entre las partes. Hay que ser conscientes que incluso pequeños cambios en una situación pueden transformar un aparente fracaso en un éxito, una ventaja en un inconveniente o un acuerdo en un desacuerdo. La racionalidad no es el único componente que interviene a la hora de negociar. Las emociones, motivaciones, el azar, etc., están siempre presentes e inciden en mayor o menor grado sobre el resultado final. De hecho, incluso un comportamiento excéntrico, poco racional o impulsivo puede terminar reportando ventajas en determinados casos. Como muestra véanse las rabietas de los niños y su efectividad para controlar la conducta de sus padres. Cuántas veces terminamos desistiendo en vez de seguir discutiendo al constatar que la otra persona parece inmune ante cualquier argumento racional. La propia experiencia de los participantes, sus conocimientos previos, condicionan el conjunto de expectativas con las que afrontan la negociación.

Con determinados actos podemos estar, de manera impremeditada, desvelando nuestros intereses, ofreciendo una valiosa información a nuestros ‘adversarios’. Cuando dedicamos importantes recursos a proteger algo o a alguien estamos poniendo en evidencia la importancia que ese objeto o esa persona tiene para nosotros. Cuando eludimos de manera sistemática hablar de un tema concreto lo podemos convertir en algo sobre lo que rumorear. Llevar un voluminoso paquete atrae la atención sobre él, más aun si nos mostramos reacios a revelar su contenido. Si negociamos la compra de una vivienda y comentamos al vendedor, de forma inadvertida, que nos urge mudarnos difícilmente lograremos una rebaja en el precio final. Solicitar expresamente un permiso nos sitúa ante su posible denegación, al tiempo que delata aquello que pretendemos conseguir. Mantener el anonimato todo lo posible, en muchos casos, resulta beneficioso. Cuanto más incierto sea un resultado mayor será la cautela de las partes. El delincuente que alberga serias dudas sobre el éxito de su fechoría terminará por desistir y buscar otra víctima más propicia. Cuando una promesa tiene éxito nos resultará costosa al tener que cumplirla, mientras que una amenaza es costosa si ésta fracasa y debemos llevarla a cabo. Cuando planteamos una promesa el problema es cómo conseguir que se cumpla. El aceptarla depende tanto de la confianza en la otra parte como de



las garantías con las que contemos de que cualquier penalización por incumplimiento se cumpliría. De ahí que sea frecuente depositar dicho control en manos de terceros independientes (sistema judicial, mediadores, organismos internacionales, etc.) que son los que velarán, en última instancia, por el buen curso del acuerdo. Si hacemos una afirmación es conveniente que podamos avalarla con hechos. Si expongo una queja sobre el comportamiento de otra persona resultará más efectiva si la acompaño de ejemplos concretos que demuestren lo que digo.

En diversas situaciones de la vida el criterio óptimo al negociar es la minimización de las pérdidas, ya que éstas pueden tener un efecto dañino sobre nosotros. Es evidente, por ejemplo, que cuando viajamos en coche es preferible llegar tarde a no llegar por haber sufrido un problema. Tendemos a ser igualmente conservadores con nuestros ahorros, ya que las mayores ganancias suelen asociarse a niveles más elevados de riesgo y, por ello, a pérdidas más probables. Adquiramos la costumbre de pensar en términos de ganancias/pérdidas o beneficios/costes con objeto de adoptar decisiones más eficientes. Otra cuestión distinta será conocer las posibles consecuencias positivas y negativas asociadas a cada alternativa. Aquí los conocimientos y la experiencia juegan un papel importante. No es lo mismo anticipar la conducta de un completo extraño que la de una persona conocida. Tampoco es igual enfrentarnos a un problema nuevo que a otro bastante familiar. No olvidemos que la práctica será la que nos convierta en expertos.

En aquellos casos en los que nos interese evitar una discusión es posible aplicar una estrategia de imposición. Consiste en transmitir a la otra parte nuestra decisión sin darle la oportunidad de contestarnos. Si dejamos una nota a una persona con aquello que queremos que haga, indicando además que es urgente realizarlo, y luego no estamos localizables le estaremos forzando a cumplir tal cometido ya que no tendrá la posibilidad de evadirse de tal asignación. Si estuviéramos presentes podría decirnos: 'eso mejor hazlo tú', pero al no tener a nadie a quien transferir ese trabajo se verá obligado a efectuarlo al saber que nadie más lo iba a hacer. En situaciones inciertas, aquellas en las que desconocemos las intenciones finales de las personas presentes, puede convertirse en una ventaja el tomar la iniciativa, tras una pequeña etapa de observación, si la indecisión por parte de los demás nos resulta perjudicial. Si esperamos a que una persona nos comunique su decisión podemos vernos forzados a responder ante una petición indeseada. Si, por el contrario, somos nosotros quienes definimos y

orientamos la situación en base a nuestros intereses tendremos mayores posibilidades de ver cumplidos los propósitos que persigamos. Si espero o permito que una persona me comente sus planes me aventuro a que pueda plantearme una situación comprometida. Si soy yo quien establece con antelación ciertas condiciones y límites estaré estrechando su margen de maniobra y centrándolo en el terreno que me interesa.

En aquellos conflictos motivados por el temor entre las partes la cooperación será más difícil de lograr. Lo mismo sucede cuando nuestra autoestima se ve amenazada. Las diferencias apreciables de poder contribuyen a que la solución se alcance más rápidamente al reducir el margen para la negociación. En la medida en la que un problema no es reconocido de manera unánime su resolución se convierte en más laboriosa. En situaciones competitivas son más frecuentes la autojustificación engañosa, las interpretaciones sesgadas, los olvidos selectivos, etc., contribuyendo todo ello a perpetuar e incrementar el conflicto.

En cuanto al desarrollo práctico de una negociación, y tras haber esbozado con la suficiente precisión los objetivos que deseamos alcanzar, podemos dar las siguientes recomendaciones:

- Iniciar la negociación partiendo de metas ambiciosas pero realizables, ya habrá ocasión durante la misma de comprobar qué concesiones tenemos que efectuar. En la medida en la que nos mostremos reacios a desistir de nuestros objetivos, con argumentos lo más sólidos posibles, reforzaremos nuestra posición frente a las pretensiones del 'adversario'. Será conveniente disponer de metas alternativas, caso de no poder alcanzar plenamente las deseadas. No olvidemos que todo acuerdo puede desde resultar excelente a ser mínimamente aceptable. Habrá ocasiones en las que será preferible no cerrarlo y buscar una mejor oportunidad para negociar. La solución suele implicar la mutua aproximación entre posiciones inicialmente alejadas.
- Hay situaciones en las que el éxito de una parte se obtiene en detrimento de la otra. Es el caso, por ejemplo, de fijar un precio de venta. Cuanto mayor sea éste los ingresos del vendedor se obtienen a costa de los gastos del comprador. En otras ocasiones, las ganancias repercuten positivamente sobre todas las partes. La colaboración entre varias compañías para incrementar sus ventas responde a esta última situación.



- En ciertas ocasiones, no queda más remedio que acudir a tácticas de presión como: evitar ceder a fin de agotar a la otra parte; amenazar o intimidar; presentar información falsa o imprecisa; ofrecer una promesa sin pretender cumplirla posteriormente; encubrir nuestras intenciones actuando de manera tendenciosa; recurrir a un ultimátum; multiplicar las peticiones que vamos efectuando para entorpecer la consecución de los objetivos de la otra parte; recurrir a un tercero a quien involucrar en la decisión final; escoger el lugar y el momento que nos sean más propicios; etc. No olvidemos que al igual que podemos emplearlas también podemos ser víctimas de ellas.
- Planifiquemos cuidadosamente nuestra exposición definiendo: qué deseamos conseguir y qué argumentos emplearemos para ello¹; cuáles son nuestros puntos débiles; qué obstáculos tendremos que vencer; qué esperamos que haga la otra parte; qué concesiones nos podemos permitir hacer; en qué medida es urgente adoptar un acuerdo; cómo hacer más convincentes nuestras propuestas; y cuáles son las limitaciones del 'adversario'. Centrar toda discusión sobre las ideas y los conceptos, no sobre las personas que las defienden; recordar que la cortesía no está enfrentada con la firmeza; posponer una discusión que se enturbie; analizar las objeciones de los demás para comprender sus preocupaciones y adecuar nuestras respuestas a éstas a fin de superarlas; discriminar las objeciones de las excusas; buscar compromisos a partir de criterios independientes aceptables para todas las partes; ser flexibles para facilitar el acuerdo; etc.
- El control sobre la información supone tanto restringir el acceso a determinados datos como la difusión de aquellos otros que sean favorables a nuestros propósitos. Al seleccionar nuestros argumentos y exponerlos de manera persuasiva no buscamos demostrar la veracidad de estos per se, sino influir en la decisión de los demás. Lo que se pretende es que el 'adversario', con la información disponible, acepte nuestros planteamientos como los más verosímiles. Tengamos en cuenta que la

mayor parte de la gente desea creer que los problemas son sencillos en vez de complejos, que sus más firmes creencias no están equivocadas, que merecen ser aceptados por los demás y que son suficientemente capaces de tomar sus propias decisiones. El hacer mención de ciertos estereotipos, el emplear ciertas palabras por su especial carga emocional, el manipular la información para conformar una imagen acorde a nuestros objetivos, el repetir ciertas ideas para favorecer su asimilación o el afirmar con rotundidad más que razonar los argumentos son tácticas a las que se suele recurrir. Es importante el orden temporal en que se presenten las ideas. Los conocimientos previos influyen en la interpretación de las experiencias posteriores. Si antes de iniciar una conversación con una persona nos comentan que es un ser malvado y perverso, centraremos nuestra atención en cualquier detalle que permita corroborar dicha aseveración, al tiempo que nos mostraremos cautos y distantes. A veces resulta inquietante la facilidad y rapidez con las que podemos prejuzgar algo o a alguien. Recordemos, así mismo, como dijo Allport que la gente no puede ser enseñada si al mismo tiempo tiene la sensación de estar siendo atacada. Un factor aglutinador de la voluntad grupal lo constituye la referencia a un enemigo común, ya sea real o ficticio. La principal cuestión no es que sepamos lo que queremos conseguir sino que aquello que pensamos y exponemos para inducir a la acción a los demás sea comprendido, asimilado y compartido por estos.

- Si pensamos en formar una coalición recordar que un amigo de un aliado es un amigo, un amigo de un enemigo es un enemigo, un enemigo de un aliado es un enemigo y un enemigo de un enemigo es un aliado.
- A la hora de plantear una petición o transmitir una queja seamos conscientes de aquellas circunstancias que pueden ser más oportunas y cuáles menos para hacerlo. Si la otra persona está muy ocupada o fatigada, a menos que lo que tengamos que decir sea urgente y no admita demoras, esta-

¹ Desde que Osborn en 1953 expusiera su método de brainstorming (tormenta de ideas) diversos estudios han mostrado que un grupo de personas no son más creativas trabajando juntas que haciéndolo por separado. Además de suprimir las críticas a las ideas que se van planteando, lo que parece resultar más efectivo, en cualquier caso, es disponer del mayor número de ellas posible. El grupo, contrariamente a lo que Osborn suponía, ejerce un efecto disuasorio sobre sus miembros por el temor a ser criticados. A su vez, la propia dinámica que impera en él, con interrupciones, distracciones, etc., se convierte en un factor entorpecedor del pensamiento creativo de sus miembros. Se ha propuesto un método más eficaz: el brainwriting. Cada individuo escribe en solitario sus ideas y se las comunica a los demás. Caso de reunirse, se efectuará en grupos pequeños para luego compartir nuevamente por escrito las ideas que surjan.



rá en peor disposición para atenderlos. Por el contrario, si se encuentra descansada y de buen humor podremos mantener su atención por más tiempo. Si desplazamos la ejecución de ciertas tareas a esos momentos en los que sea más probable obtener la ayuda de los demás, ésta se conseguirá con mayor facilidad. Si deseo hablar de un tema delicado, me convendría elegir el momento más adecuado para ello, aquel en el que tengamos pocas interrupciones, estemos calmados y dispongamos de lo necesario para abordarlo. Observando los hábitos de la otra persona aprenderemos a programar nuestras actuaciones para incrementar nuestras posibilidades de éxito. Un procedimiento útil suele consistir en lanzar un 'globo sonda' antes de abordar el tema que nos interese tratar para comprobar la receptividad al mismo por parte de los demás. Se inicia una conversación sobre una cuestión paralela con objeto de indagar sutilmente hasta qué punto serían bien o mal recibidos nuestros posteriores planteamientos. No es prudente lanzarse a una piscina o entrar en el baño sin haber comprobado antes la temperatura del agua. Eso es lo que precisamente hacemos al recurrir al 'globo sonda'. Por ejemplo, antes de discutir el plan de gastos podemos hablar del elevado precio de algún producto, esperando a ver cómo discurre el diálogo. Si pasados unos instantes vemos que la otra persona participa activamente en la conversación, centramos la atención sobre las cuestiones que verdaderamente nos interesan. De igual manera, podemos aplazar un problema no urgente que alguien nos presente si no estamos en disposición de afrontarlo en ese instante. Podemos decir, por ejemplo: 'ahora tengo muy poco tiempo, si te parece lo hablamos más tarde'; 'no creo que sea éste el mejor momento y lugar para hablar de ello'; 'deja que lo piense y te contesto'; 'no sé que decirte en este instante, tendré que pensarlo'; 'puede que tengas razón, pero quisiera ver las cosas con más calma'; 'no depende sólo de mí, tendré que consultarlo'.

- En el ámbito laboral, además, podemos mencionar las siguientes tácticas. Buscar a quienes coincidan con nuestros planes "secretos" eligiendo de entre ellos a uno como nuestro luchador encubierto. Animarle y darle armas creando la falsa impresión de que estamos a su lado. A este luchador encubierto lo podemos utilizar para "ablandar" a nuestros adversarios. Simular estar de acuerdo con algún plan al que en el fondo nos oponemos

para calmar y confiar al 'adversario', pero manteniendo la firme intención de sabotearlo posteriormente. Cuando existan varios adversarios potenciales a nuestros planes, atacar o convencerles uno a uno, tratando de obtener resultados parciales. Hay que dificultar que se agrupen para evitar el refuerzo de los opositores. La gente es más receptiva a una idea si sabe que no hay oposición a la misma por parte de otros, por ello conviene tomar la 'temperatura del ambiente' antes de lanzarla. Atribuir la idea a alguien, anticipándonos de esa forma a los riesgos derivados de un fracaso potencial. Cuando nos hagan peticiones precipitadas de las que desconfiamos debemos solicitar que nos las comuniquen por escrito. Esto pone a nuestros adversarios en papel. Cuando nos demanden un trabajo, anotar la petición con todos los detalles precisos delante del demandante, para su posterior empleo como testigo en caso de necesidad. Un método para frenar decisiones consiste en sugerir una investigación adicional sobre dicha propuesta. La decisión fundamental, al depender de las decisiones derivadas de tal investigación, desviará y aplazará la responsabilidad hacia otros. Buscar los puntos débiles de nuestros enemigos, así como aquellos momentos y lugares más oportunos para que nuestras acciones sean lo más eficaces posibles. Localizar los sectores donde el 'adversario' es más ignorante, dirigiendo y concentrando los temas de discusión en estos. Esforzarse para que nuestro 'adversario' sea desplazado a lugares donde su actuación sea más inofensiva. Cuando se lance un proyecto que pueda herir a la organización incriminar en el mismo a alguien que, en caso de emergencia, nos sirva de cabeza de Turco.

Por ignorancia, conformismo, olvido, etc., podemos dar credibilidad a ideas que no sean correctas. Durante nuestra educación recibimos multitud de ideas procedentes de padres, profesores, amigos, etc. Podemos admitir que, dependiendo del conjunto de creencias al que hayamos estado expuestos y de las concretas experiencias vividas, iremos configurando una visión particular del mundo en el que vivimos. Si bien ciertas creencias son fácilmente modificables, otras pueden persistir a lo largo del tiempo, incluso frente a evidencias contrarias a ellas, como consecuencia de que interpretamos los acontecimientos y solemos estar más interesados en mantener lo que creemos que en demostrar la veracidad de aquello en lo que pensamos. Si creyéramos rígidamente que el mundo es demasiado hostil y peligroso



adoptaríamos una actitud defensiva en previsión de posibles daños. De esta forma, incluso una conducta amable por parte de otra persona podría ser considerada como una estrategia para ocultar malévolas intenciones. Tal suposición sesgada nos encaminaría a comportarnos con un grado de recelo desmedido posibilitando, muy probablemente, una reacción de lógico disgusto en la persona a la que sometemos a tan injusto trato, confirmándose así nuestras 'sospechas' y reforzándose la creencia errónea subyacente, es decir, que debemos desconfiar de todo el mundo para protegernos.

Este pequeño ejemplo nos muestra de qué manera una creencia distorsionada provoca una conducta consecuente con ella que, a su vez, tiende a generar reacciones que confirman la idea equivocada que teníamos de origen. Este proceso es conocido como 'profecía autocumplida'. La manera de evitar esta clase de 'trampas' mentales es observando con mayor rigor las experiencias vividas y analizarlas contemplando diversas explicaciones posibles con las que dar cuenta de lo ocurrido. Se trata de flexibilizar nuestros puntos de vista. Seamos inquisitivos con nuestra forma habitual de pensar, no admitamos como cierta una explicación sin haberla analizado con algo de detenimiento. Veamos qué piensan los demás, siempre que demuestren tener igual o mejor juicio que el nuestro. Ante todo, no nos dejemos convencer sin más por el peso de la costumbre. El pensar que algo es cierto por el mero hecho de que 'siempre' hemos pensado así es un pobre argumento. Una idea equivocada no deja de serlo por mucho que creamos en ella, ni por mucho que otros también crean en ella. Ejemplos tenemos a lo largo de la historia, desde creer que la naturaleza obedece al designio de los Dioses hasta los actos más reprobables que en nombre de ciertas creencias religiosas e ideologías se han perpetrado contra la humanidad.

En todo proceso de razonamiento la conclusión deriva necesariamente de ciertos enunciados o premisas. En la medida en la que tales premisas sean falsas, la conclusión se verá seriamente comprometida. A los razonamientos que no son válidos se les suele denominar falacias. La falacia '**ad hominem**', por ejemplo, consiste en rechazar un argumento censurando a la persona que lo sostiene en lugar de presentar razones pertinentes contra el mismo. Se recurre a ciertos rasgos definitorios de esa persona, sea su afiliación política, nacionalidad, sexo, religión, profesión, etc., como base para descalificar sus opiniones, sin llegar a analizarlas con rigor. En la falacia '**ad baculum**' se apela a la fuerza o poder de algo o alguien como razón suficiente para establecer la

verdad de una conclusión que no se puede sostener por sí misma. Ya que faltan o fracasan los argumentos, se recurre a la autoridad como medio de convicción. En la falacia '**ad populum**' se aluden e invocan ciertas razones reales o imaginarias que inciden en las emociones del auditorio, omitiendo cualquier referencia a los argumentos que deberían contemplarse para llegar a la conclusión que se propone. Es una estrategia muy utilizada en política, ventas, etc. En la falacia '**ad verecundiam**' se recurre a la autoridad de un tercero para imponer la conclusión, sin detenernos a constatar la veracidad de sus argumentos. El que alguien sea reconocido como una autoridad en una materia no implica que tengamos que aceptar ciegamente sus afirmaciones, éstas deben estar sustentadas en hechos demostrables. Es frecuente recurrir a la tradición o al prestigio de ciertas personas e instituciones para pretender mantener sin más la veracidad de una afirmación discutible. En la falacia '**ad ignorantiam**' se pretende llegar a una conclusión a pesar del hecho de que no se sabe o no se ha podido probar que el argumento en cuestión es verdadero o falso. Lo fundamental, en este caso, es que dicha conclusión es aventurada y no podemos afirmar nada en relación a su veracidad o falsedad. En la falacia '**tu quoque**' no replicamos a los argumentos del oponente, en su lugar desviamos la atención sobre otros argumentos que no tienen relación directa con estos. Si se nos critica por cierta conducta, en vez de abordar lo apropiado o no de ésta, respondemos criticando a dicha persona. En la falacia por '**generalización inadecuada**' se construye una conclusión a partir de datos que no son apropiados y que resultan insuficientes. Lo que se pretende es dar una apariencia de verosimilitud a un argumento parcial o falso generalizando más de lo razonable. Si cometemos un error y nos dicen que 'siempre' nos equivocamos, tal conclusión va más allá de la evidencia disponible. En la falacia por '**falta de pruebas**' se llega a una conclusión exponiendo aparentemente todos los datos necesarios, pero se omiten deliberadamente aquellos que resultan claramente contrarios a la misma. Al suprimirse tales evidencias se facilita el camino para aceptar como válida la conclusión. En la falacia '**post hoc**' se establece una conclusión a partir de una supuesta causa que no es la verdadera responsable del suceso. Cuando ciertos acontecimientos suceden juntos se dice que están correlacionados, pero ello no implica necesariamente que uno sea la causa del otro o viceversa. Si al salir a la calle en invierno tenemos frío, la causa de que lo tengamos no será el hecho de salir en esa estación, si no las bajas temperaturas. Basta con que en un día de invierno hiciese calor para no sentir frío. En la falacia '**por ambigüedad**' se emplean expresiones o



palabras ambigüas para, recurriendo a las diversas interpretaciones que admiten, defender la conclusión que interese. Si, por ejemplo, planteamos que hay que aceptar los consejos de los ancianos ya que estos son más sabios, estamos calificando de manera genérica a todo un colectivo cuando la sabiduría es algo propio de cada persona en particular.

Tengamos presente que en todo razonamiento es aconsejable seguir el presupuesto establecido por el monje franciscano Guillermo de Ockham en el siglo XIII de limitarse a contemplar el número de causas estrictamente necesarias para explicar los hechos. El que acertemos al efectuar una predicción no conlleva necesariamente que nuestros argumentos sean correctos. Tomemos el caso, por ejemplo, de ciertas actividades adivinatorias (tarot, cartas astrales, horóscopos, etc.). En primer lugar, recurren a expresiones lo suficientemente ambigüas como para dar cabida al mayor número posible de interpretaciones. En segundo lugar, un método de predicción debe obtener un grado de aciertos superior al logrado por el mero azar. Y, en tercer lugar, interesa no sólo demostrar que tales argumentos son ciertos, si no además que no son falsos. Por muchas evidencias conseguidas a favor de una idea, un sólo hecho que muestre fehacientemente su falsedad será suficiente para descartarla.

Cuando nos planteemos el grado de confianza que es prudente otorgar a una persona es conveniente remitirnos a los hechos probados sobre ella. La principal fuente de información de la que disponemos los seres humanos es la experiencia pasada. Cuanto más conocemos a alguien mayores serán nuestras posibilidades de anticipar sus actuaciones, sin olvidar que la certeza absoluta en este ámbito no existe. Ni siquiera uno mismo conoce con total precisión cómo va a reaccionar en un momento dado. La única opción razonable que nos queda es adoptar una actitud 'prudente', es decir, determinar qué riesgos pueden estar presentes y protegerlos todo lo posible frente a ellos. Preguntémonos ¿qué problema no desearía vivir? ¿Qué complicaciones pueden surgir y cómo hacerlas frente? ¿Qué es lo que realmente puedo controlar? La cuestión no es si podemos o no confiar en una persona, sino más bien cuánto confiar en alguien en un momento dado. Se puede desde no confiar en absoluto a confiar un poco, moderadamente, bastante, muchísimo, etc. Todos pensamos, por ejemplo, que debemos confiar en la familia pero, al mismo tiempo, podríamos citar diversos casos en los que el parentesco se ha convertido en un medio para aprovecharse de la víctima. Lo más habitual, de todas

formas, es que la familiaridad es un buen predictor del nivel de confianza y apoyo que podemos recibir. Véase simplemente la política de contratación en diversos puestos laborales. A medida que los cargos conllevan una mayor responsabilidad se tiende a seleccionar personas conocidas.

Si tuviéramos que andar por la noche por un oscuro callejón tomaríamos toda clase de precauciones o desistiríamos directamente de hacerlo. Cuando nos encontramos entre una gran multitud cuidamos de nuestras pertenencias. Si alguien llama al timbre de la puerta de casa no abrimos sin antes haber mirado y preguntamos quién es. Si observamos a un grupo de personas de aspecto extraño cambiamos de acera o nos situamos lo más alejados de ellos. Todas estas precauciones son normales y demuestran nuestra disposición a permanecer alerta ante potenciales riesgos presentes en nuestro ambiente. Sólo las personas temerarias toman menos precauciones de las recomendables. Cruzar una calle sin mirar puede salir bien, pero el más mínimo error acarrearía severas consecuencias. Es ahí precisamente donde debemos incidir a la hora de establecer el nivel de alerta más apropiado para cada situación. Estar permanentemente alerta, desconfiar de todos y de todo, resulta desproporcionado y provocaría paradójicamente multitud de conflictos con nuestros semejantes. El confiar en todos y en todo es igualmente contraproducente al no discriminar entre personas más o menos confiables, situaciones más o menos seguras, etc. Tendremos que adoptar un criterio flexible valorando en qué situación nos encontramos, qué personas están presentes, qué importancia tienen para nosotros las posibles consecuencias positivas y negativas, qué recursos tenemos a nuestra disposición, etc. Muchas de estas cuestiones han sido ampliamente estudiadas por una disciplina matemática denominada Teoría de Juegos. En ella se analiza el comportamiento de los participantes cuando deben adoptar una elección teniendo en cuenta las posibles ganancias y pérdidas que se hallen en juego. En otras palabras, podemos considerar que al afrontar una situación se nos plantea el problema de elegir una entre aquellas conductas disponibles, cada una de las cuales tendrá asociada una serie de posibles consecuencias, tomando en consideración lo que hayan hecho y puedan hacer los demás. Por ejemplo, si alguien nos pregunta si queremos salir a dar un paseo podemos contestar que sí o que no, e incluso no contestar. Cada alternativa conllevará, en función de la situación y de quién efectúa la pregunta, distintas consecuencias, siendo unas favorables a nuestros intereses, otras desfavorables y otras neutras. Si lo que deseamos es incrementar



nuestras ganancias, agradando a la otra persona para así obtener algo a cambio, contestaríamos que sí, pero también podríamos responder de manera afirmativa para minimizar nuestras pérdidas, con objeto de evitar un enfrentamiento.

Lo que enseña la Teoría de Juegos es a analizar nuestras decisiones de acuerdo con las ganancias/pérdidas o beneficios/costes esperados. Si tengo que plantear una petición a otra persona valoraré mis ganancias, es decir, los cambios positivos que espero lograr si acepta mi petición, frente a las pérdidas, es decir, las consecuencias negativas si la rechaza. Como en muchos juegos, cada movimiento o decisión dependerá de nuestros objetivos, de los movimientos del 'adversario' y del riesgo que estemos dispuestos a adoptar. Podemos ser conservadores y dar más importancia a evitar pérdidas en vez de lograr mayores ganancias, o podemos ser más arriesgados estando más interesados en las ganancias que en las posibles pérdidas. En cualquier caso, lo primero que tendremos que hacer es determinar qué importancia tiene para nosotros la situación en función de nuestros intereses y qué alternativas tenemos. Para cada alternativa anotaremos qué pérdidas y ganancias pueden reportarnos. Si no realizo una tarea determinada, ¿qué consecuencias se producirían? Si me comporto con esta persona de esta manera, ¿qué puede ocurrir? Comparando ambas listas de consecuencias positivas y negativas dispondremos de un medio más adecuado para optar por aquella alternativa que mejor se ajuste a lo que buscamos. Veamos un ejemplo. Deseamos analizar cómo actuar ante una persona que puede estar contándonos o no la verdad en relación a la ocurrencia de un suceso dado. Existen cuatro posibles alternativas:

- a) creemos en lo que dice pero es falso
- b) creemos en lo que dice y es cierto
- c) no creemos en lo que dice y es falso
- d) no creemos en lo que dice y es cierto

A continuación establecemos qué consecuencias negativas nos supondría el actuar conforme a cada alternativa. Es decir, qué perjuicios o riesgos conllevaría creer en lo que dice esa persona y que luego resultase ser falso, o creer en lo que dice y que fuera cierto, o no creer en lo que dice cuando era falso, o no creer en lo que dice siendo cierto? En este caso concreto, habría que prestar únicamente atención a las consecuencias negativas de las alternativas a) y d) ya que son éstas en las que estaríamos adoptando una decisión equivocada. En a) creeríamos en algo que es falso y en d) no creeríamos en algo que era cierto. De igual forma, procederemos a determinar las posibles consecuencias positivas asociadas a las alternativas. De nuevo, en éste caso, nos limitaremos a las opciones b) y c), ya que son decisiones en las que acertamos. En b) creemos en algo que es cierto y en c) no creemos en algo que era falso. Comparando posteriormente ambas listas de consecuencias positivas y negativas, organizadas según su importancia para nosotros, estaremos en mejor disposición para adoptar la alternativa más apropiada. Además, el haber contemplado los perjuicios o riesgos potenciales nos permite anticipar estrategias defensivas para minimizar su incidencia caso de producirse estos.

Cuando queremos lograr un objetivo debemos dar los pasos necesarios para conseguirlo. El deseo constituye una mera intención, nos marca la meta que pretendemos alcanzar pero es en el camino donde residen las dificultades y el esfuerzo. Aunque reconozcamos que el azar, la suerte, está presente en buena parte de nuestras vidas no olvidemos que sin empeño, sin dedicación, difícilmente lograríamos algo. Recordemos que mirar es una cosa, ver lo que miramos es otra, comprender lo que vemos otra distinta, aprender de aquello que comprendemos también es otra cuestión, pero lo que al final importa es actuar de acuerdo con lo que aprendimos. Espero que estas recomendaciones sean de utilidad para afrontar con mayores garantías de éxito aquellas situaciones que nos toquen vivir.