

GREGORIO BILLIKOPF

Universidad de California

Mediación interpersonal: Facilitando el diálogo entre las partes

© 2011 Regents of the University of California

Todos los derechos reservados (2^a Edición - versión electrónica)
gebillikopf@ucdavis.edu, (209) 525-6800

4

Negociación interpersonal



© Gregorio Billikopf, Half Dome, Yosemite National Park, 2005.

Aunque la sola idea de *negociar* suena intimidante, todos estamos negociando permanentemente. Actividades tan simples como saber esperar y tomar nuestros turnos en una conversación, o decidir quién saludará primero, involucra la negociación tácita. Algunos tipos de negociación pueden ser algo inconsciente, tal como mantener la puerta abierta para que la otra persona pase. Una cosa es negociar y otra es negociar en forma eficaz y creativa.

Donde haya opciones, existe el potencial para el desacuerdo. Estas diferencias, cuando se manejan apropiadamente, pueden resultar en interacciones y soluciones más ricas, efectivas y creativas. Lástima que sea tan difícil convertir, en forma consistente, estas diferencias en oportunidades.

A medida que pongamos en práctica las técnicas de la negociación interpersonal creativa, obtendremos la confianza para lograr acuerdos y sobrellevar desafíos. Esta certidumbre puede llegar a ser contagiosa, lo que generará un círculo virtuoso.

Cuando tenía treinta años, no me fue difícil escalar el formidable granito de Half Dome, en el Parque Nacional de Yosemite, en California. La vista de la cima era espectacular. Veinte años después, dos de mis hijos, ya adultos, me acompañaron a la cumbre. Esta vez necesité más fe ya que la tarea era mucho más difícil. Yo me alentaba a mí mismo diciéndome que ya que lo había logrado una vez, ciertamente podría volver a hacerlo. Que era cosa de dar un paso a la vez. Que el poder de la mente triunfaría sobre la materia y lograríamos llegar a la cumbre. Hubo momentos en que dudé. Pero Andrea, mi hija mayor, solía alentarnos con una gran sonrisa y comentarios como, «¡Podemos lograrlo, adelante!».

Al poner en práctica estos conocimientos sobre la negociación en nuestras vidas, sabemos que eventualmente lograremos lo que buscamos: llegar a la cima y superar nuestros retos. Pero no se trata de llegar a la cumbre solos, sino que juntos con la persona con la cual estamos negociando —o resolviendo un conflicto. Claro que habrá momentos desafiantes; ¡ah, pero cómo vale la pena el resultado!

Las buenas nuevas sobre las diferencias de opinión y conflictos es que hay herramientas simples y efectivas para generar soluciones positivas y reparar relaciones que han sido dañadas por los roces. Pero no permita que la simplicidad de los conceptos oscurezca el desafío involucrado en llevarlos a cabo consistentemente.

El diálogo efectivo consiste tanto en escuchar como en hablar. Cuando surgen los desacuerdos es fácil oír sin escuchar. Mientras que interacciones positivas en algunas ocasiones ocurrirán en forma natural, deberán ser cuidadosamente planificadas la mayor parte del tiempo. Ciertamente la vida nos da cuantiosas oportunidades para practicar y mejorar.

Estas experiencias nos darán la confianza para escalar cumbres más difíciles en el futuro. Iniciemos la conversación, eso

sí, al analizar por qué es que los conflictos pueden ser tan desafiantes.

PALABRAS COMBATIENTES: ¿CÓMO LLEGAMOS HASTA AQUÍ?

Dos hombres parecen estar conversando normalmente pero repentinamente se ponen a pelear. El más alto golpea fuertemente al otro. El agredido está sangrando de la boca. Ellos intercambian insultos adicionales y el hombre más alto se marcha sólo para regresar un instante más tarde. Se acerca sigilosamente y vuelve a golpear al otro con un par de puñetazos y después se aleja satisfecho.

Estos hombres se conocían, pero algo los estaba consumiendo. A pesar de la calma aparente antes del ataque físico, la ira había hervido mucho antes. ¿Cómo pasó de un desagrado a un acto de violencia? ¿Qué motivos tuvo el agresor para regresar y volver a golpear a su compañero otra vez? La mayoría hemos observado, leído u oído de situaciones peores que esta. El mundo que nos rodea suele estallar en violencia.

Todos hacemos o decimos cosas que posteriormente llegamos a lamentar. En una ocasión hablé con un individuo que añoraba recibir una palabra amable de su esposa, pero él se rehusaba a tomar la iniciativa a decirle algo cariñoso a ella. Se le podía ver el dolor en su mirada. Otra persona se ofendió cuando nadie le había dado motivos. Un joven compartió sus sentimientos de deleite después de vengarse de un amigo. Sólo después, cuando llegaba a su hogar, empezó a sentir remordimiento por lo que había hecho. ¿Por qué sucede que la gente puede tan fácilmente caer en el surco como una pelota de boliche desviada y no sea capaz de enderezarse y tomar la vía recta?

Rafael y Francisco

Rafael y Francisco son colegas que han permitido que el resentimiento y el antagonismo aumenten entre ellos a través de los años. Trabajaban en un negocio dedicado a las cabalgatas. Yo he conocido a estos hombres por un largo tiempo y los considero individuos amables y atentos —cuando no están uno cerca del otro.

Hoy, Rafael y Francisco están entre los líderes de un grupo de jinetes que cabalgarán toda una semana a través de las majestuosas montañas de los Andes entre Chile y Argentina. Como de costumbre, cada uno estaba tratando de hacer alarde de sus habilidades ecuestres y conocimiento sobre los equinos. Pedro, uno de los turistas, hace una pregunta inocente acerca de los bridones. Rafael es el primero en responder a la consulta pero Francisco se burla de él.

—Aquellos que han pasado suficiente tiempo cerca de los *caballos* reconocen... —manifiesta Francisco con un tono sarcástico, pronunciando la palabra *caballos* en una forma más grave.

Con estas palabras, Rafael ha sido excluido del club; su opinión ha dejado de tener valor, si en algún momento la tuvo.



© Gregorio Billikopf, Vista Tres Volcanes, Llanquihue, Chile, 2010

El diálogo efectivo consiste tanto en escuchar como en hablar.

Todos sienten vergüenza ajena por estos jinetes. Rafael ha perdido prestigio frente a la gente que estaba tratando de impresionar. Intenta proteger su reputación y su amor propio.

—Pancho, eso es gracioso —Rafael dice sarcásticamente—. ¿Desde cuándo eres *tú* el gran equitador?

Varios jinetes se ríen. Pero el momento de gloria que disfruta Rafael es de corta duración. Si el objetivo de Rafael es salvar su amor propio, lo último que quisiera hacer es involucrarse en un intercambio verbal con Francisco. Rafael tiene poca probabilidad de tener éxito. Francisco conoce todos los botones que hay que oprimir para obtener una reacción de su rival.

En el calor de la batalla es difícil vernos como somos vistos por otros. O, quizá peor, no nos importa, porque estamos suficientemente investidos en la contienda como para sentir que debemos minimizar nuestras heridas. Queremos asegurarnos que el otro tipo esté lastimado tan gravemente como nosotros. Si el barco está por hundirse, «¡Muy bien, que se hunda pues, siempre que naufrague con ambos!». Tales actitudes sólo ayudan a intensificar el conflicto.

En la cabalgata, los ataques sutiles se transforman cada vez más directos. Cuando Rafael, en su desesperación, hace un comentario frívolo, Francisco no pierde tiempo en echárselo en cara con un sarcasmo pesado y calculador:

—Trataré de recordar eso la próxima vez que monte *mi mula*.

A uno le da la impresión de que Francisco es un provocador frío y manipulador. Francisco nunca eleva su voz. No tiene por qué. Sus habilidades verbales son vastamente superiores a las de Rafael. El domador de leones en la jaula con un león. El león furioso ruge para la muchedumbre en el circo.

Durante una pequeña calma en la tormenta, Rafael consigue reenfocarse y lidiar en forma brillante sobre un asunto, dejando a un lado la controversia con su contrincante. Varios jinetes le están escuchando atentamente y parecen estar impresionados. Pero Rafael no es capaz de resistir la tentación y sucumbe al hacer un comentario sarcástico acerca de Francisco. Rafael podrá ser un león, pero Francisco lo aplasta como a un ratón insolente y lo deja retorciéndose de dolor.

Otro guía trata de suavizar la situación, pero sólo consigue agravar las cosas. Rafael ahora empieza a dirigirse a los jinetes que están suficientemente cerca como para escucharlo, e ignora a Francisco. Pero la frustración ha cobrado su cuota. La voz de Rafael está resquebrajándose y traicionando sus emociones en tanto relata heridas del pasado y la historia del conflicto. Rafael ahora empieza a usar algunas vulgaridades, lo que está fuera de lugar en la cultura local. Al hacerlo, sólo termina por brindarle a Francisco munición para la contienda. Desde el inicio este no ha sido un enfrentamiento parejo.

Entre más trata de reparar su herido amor propio, más rápido la arena movediza del pantano va sepultando a Rafael. El tono de voz de Francisco continúa frío y calculador. El domador de leones sabe que el león lo atacará y está tratando de provocar el espectáculo.

El siguiente comentario de Rafael sorprendió a todos. Anunció que le habían ofrecido un trabajo similar en un lugar distante hacia el norte, donde sería mejor valorado. Y eso es lo que Rafael había querido desde el principio —sólo un *poquitito* de aprecio.

Francisco se burla de él. El león está listo para arrojarse sobre el domador. Está enojado y rugiendo. La multitud observa con asombro. ¿Se ha vuelto loco el domador? Rafael, colorado, se para sobre sus estribos para hablar. Los jinetes que estuvimos presentes ese día nunca habíamos visto, ni olvidaremos, el lenguaje degradante y profano que brotó de los labios de Rafael. En seguida, Rafael le dio un tirón a las riendas de su animal y cabalgó hacia atrás, donde se encontraba un grupo diferente de jinetes quienes no habían oído la conversación previa.

El león atacó al domador y el domador ganó. Pero esperen, ¿ganó realmente? ¿Son acaso los leones los que siempre son derrotados, y los domadores siempre los que triunfan? A corto plazo, estos dos hombres perdieron el respeto que tanto añoraban. Es difícil medir las pérdidas a largo plazo.

En la mayoría de los conflictos la gente involucrada sufre de una momentánea (y a veces *no* tan momentánea) inhabilidad de considerar las consecuencias. En el momento de la ira, están dispuestos a pagar cualquier precio que parezca necesario. El orgullo desplaza a la prudencia.

Los orígenes de los conflictos pueden ser tan variados que sería difícil catalogarlos. Algunas fuentes comunes de conflictos incluyen el desacuerdo, la percepción de injusticia, los celos, la envidia, los malos entendidos, la comunicación deficiente, la victimización, y la represalia —casi todos hijos del orgullo.

La contención

En los círculos académicos se habla mucho de que el conflicto es algo positivo. La definición de *conflicto* es una diferencia de opinión. Estas diferencias de opinión pueden ser muy provechosas cuando se conversan y no se esconden. Pero cuando no sabemos lidiar con nuestros desacuerdos, el desenlace suele ser la *contención*. La contención crea un sentido de distancia psicológica entre la gente por medio de sentimientos de aversión, antagonismo enconado, competencia, enajenación e indiferencia. Inclusive, la mayoría de la gente piensa que un *conflicto* es algo perjudicial, ya que justamente la palabra lleva la connotación de un desacuerdo en el que existen sentimientos de contención.

Entre paréntesis, la *negociación* y la *resolución de conflictos* son dos especialidades académicas altamente relacionadas, pero que generalmente cada una tiene sus propios especialistas y literatura especializada. Una de las principales diferencias entre ambas, es el factor *contención*, o estos sentimientos negativos que se añaden a las discrepancias.

Al enfrentar a un desafío, el cerebro humano es capaz de acumular una gran cantidad de información, analizarla rápidamente y obtener la aparentemente “mejor solución”. Se descartan las opciones indeseadas. Si alguien va manejando en la carretera, por ejemplo, y otro vehículo está por entrar a la pista, el conductor tiene varias opciones —algunas mejores que otras. Entre las alternativas el conductor puede (1) moverse de una pista a la otra, (2) reducir la velocidad, (3) aumentar la velocidad o (4) mantener la velocidad y dejar que el otro vehículo se las arregle como pueda. Si el conductor desea evitar un accidente, eso sí, no puede tardar mucho en hacer esta decisión. Ciertamente, no tiene tiempo para conversarlo y debatirlo con el resto de los pasajeros. Por suerte que, como dijimos, nuestro

cerebro generalmente funciona bien cuando necesitamos decidir este tipo de cosas de manera apresurada.

Desgraciadamente, muchas veces estamos demasiado dispuestos a aceptar la primera solución que parezca funcionar en vez de aquellas realmente creativas. Mientras que algunas decisiones signifiquen ponderada consideración, e incluso hasta la agonía, resolvemos otras instintivamente.

La mejor solución se convierte entonces en nuestra *postura* en el asunto. Nuestras necesidades, intereses y temores juegan una parte vital en el proceso de establecer una postura. Varios enemigos se combinan para crear la contención:

- Nuestro primer enemigo es el deseo natural de querer ser el primero en *explicar nuestro punto de vista*. Después de todo, razonamos, si ellos comprendiesen nuestra perspectiva, llegarían a la misma conclusión.
- Nuestro segundo enemigo es nuestra *ineficacia* para escuchar. Escuchar requiere mucho más que callar en espera de nuestro turno. Involucra un esfuerzo real para comprender otras perspectivas.
- Nuestro tercer enemigo es el *temor*. Temor de no salir con la nuestra. Temor a perder algo valorado. Temor de hacer el ridículo o perder prestigio. Temor a la verdad —que quizá estemos equivocados.
- Nuestro cuarto enemigo es la presunción de que *uno de nosotros tiene que perder* —que las diferencias sólo pueden ser resueltas competitivamente.

Cuatro soluciones débiles

Con frecuencia presumimos que un desacuerdo no tiene una solución mutuamente aceptable. Ciertamente, enfrentar los problemas no es fácil. Confrontar adecuadamente un asunto requiere (1) la posibilidad de exponernos al ridículo o al rechazo, (2) reconocer que quizá hemos contribuido al problema, y (3) tener la disposición para cambiar.

Cuando nos vemos envueltos en un conflicto, solemos reclutar a otros para que apoyen nuestra perspectiva y así no tener que enfrentar el asunto en forma directa con la persona afectada. Una

© Microsoft Clip Art



*Nuestros amigos tienden a encontrarnos la razón.
Esto ocurre en gran parte porque ven el conflicto y las
posibles soluciones desde nuestra perspectiva.
Después de todo, escucharon el cuento de nuestra
boca.*

vez que ya hemos obtenido el apoyo de los amigos, nos sentimos justificados en nuestra conducta y solemos ponerle menos empeño a la resolución del desacuerdo.

Por cierto, colegas simpatizantes o amigos tienden a coincidir con nosotros. Esto ocurre en gran parte porque ven el conflicto y las posibles soluciones desde nuestra perspectiva. Después de todo, escucharon el cuento de nuestra boca.

Sin importar si estamos tratando con miembros de la familia, amigos, conocidos o colegas, tarde o temprano surgirá algún desafío. Normalmente no nos faltan las palabras al interactuar con miembros de la familia u otros con los que tengamos contacto extendido. Los patrones de comunicación con estos seres más

cercanos, eso sí, no siempre son positivos; frecuentemente resultan predecibles e inefectivos.

En el caso de interactuar con desconocidos, es común que mostremos nuestro mejor comportamiento. En nuestro afán por mantener las apariencias preferimos callar cuando las cosas no van bien. Podemos soportar por mucho tiempo antes de atrevernos a plantear un asunto. Esto ocurre especialmente durante lo que comúnmente llamamos el “período de cortejo”. En lugar de decir las cosas directamente, a menudo intentamos insinuarlas.

Encontramos que es más fácil barrer los problemas bajo la alfombra psicológica, hasta que llegamos a tropezarnos con el montón de molestias. Las lunas de miel tienden a terminar. En algún momento “la conducta de cortejo” queda a un lado. Después de esta transición puede que nos sea demasiado fácil decirle a nuestro cónyuge, colega o amigo, exactamente cómo debe mejorar.

Ser sensibles a cómo afectamos a otros es una gran virtud, siempre y cuando esta misma sensibilidad no nos conlleve a ofendernos fácilmente. En cambio, podemos encontrar salidas constructivas para disipar la tensión (p. ej., el ejercicio, la música, la lectura, un acto de servicio al prójimo o incluso una noche de buen dormir). Peor es aparentar tranquilidad mientras que nuestro resentimiento crece.

Las desavenencias no resueltas amenazan arrollar cualquier sentimiento de autoestima que pudiésemos poseer. Pocas son las personas que puedan jactarse de una autoestima tan alta que no pueda ser desinflada por las disputas. Al encontrar personas que estén de acuerdo con nosotros, falsamente elevamos nuestra autoestima. Pero sólo construimos sobre la arena.

A medida que disminuye nuestra autoestima, somos menos capaces de lidiar con nuestros desacuerdos en forma positiva. La necesidad constante de compararnos a otros es una señal que nuestra autoestima está decaída. Es fácil confundir la autoestima con la vanidad y orgullo.

La autoestima estará construida sobre una base más firme a medida que aprendamos a lidiar efectivamente con los conflictos. En español hay dos palabras relacionadas, la *autoestima* y el

amor propio. La segunda de éstas está relacionada con la falsa autoestima (p. ej., cuando hablamos de *herir el amor propio*). A medida que aprendamos a negociar nuestros desacuerdos exitosamente, podremos fortalecer nuestra autoestima genuina.

Requiere más habilidad, esfuerzo y compromiso —pero a corto plazo más tensión— afrontar nuestros retos en forma directa. En lugar de sostener un diálogo auténtico, a menudo gravitamos hacia otros métodos menos útiles de abordar el manejo de disputas. Contendemos (o competimos), cedemos, evadimos o encontramos un compromiso débil.

La competencia

Un hombre va sentado en su compartimiento del tren mirando el sereno paisaje ruso. Dos damas entran. Una sostiene un perro en sus faldas. Las mujeres miran al hombre con desprecio, ya que él va fumando. Desesperada, una de ellas se levanta, abre la ventana, toma el cigarro de los labios del ofensor y lo lanza hacia

fuera. El hombre permanece sentado por un momento. Después procede a reabrir la ventana, toma el perro del regazo de la mujer y lo lanza hacia fuera por la misma. No, este no es un relato del periódico de hoy; más bien es una



© Gregorio Billikopf, tomada desde el tren, Rusia, 1993

escena de la novela del siglo XIX, *El idiota*, de Fyodor Dostoevsky. La seriedad y la frecuencia de la violencia laboral, doméstica, deportiva y de todo tipo parecen estar aumentando en forma desenfadada.

En términos simples, competir significa que una persona se salga con la suya. O al menos así parece en un principio. A largo plazo ambas partes terminan perdiendo. Por ejemplo, poco beneficio se obtiene al conseguir un maravilloso contrato si el



© Microsoft Clip Art

*Requiere más habilidad, esfuerzo y compromiso
—pero a corto plazo más tensión— afrontar nuestros
retos en forma directa.*

margen de ganancias que le deja a la contraparte es tan pequeño que quiebra antes que concluya el negocio.

La competencia tiende a enfocarse en un episodio en particular, y no en la viabilidad de la decisión a largo plazo; en la meta presente, en vez de la relación interpersonal duradera. Un funcionario jubilado se jactaba que cuando estaba en plena actividad laboral sus subordinados pronto aprendieron que él «No siempre estaba en lo correcto; pero *siempre* era el jefe». Aunque quizá obtuvo la obediencia de sus subalternos con estas tácticas, dudo que haya conseguido el compromiso de su gente. Los

perdedores con frecuencia mantienen rencores y encuentran maneras de cobrarlos.

¿Acaso una empresa no debería intentar obtener el mejor precio para los materiales de insumo? u ¿Obtener el mejor arreglo posible cuando compra nueva maquinaria? ¿Qué hay de las situaciones únicas en las que nunca volveremos a ver a una persona? Detrás de estas preguntas se esconden algunos asuntos bastante profundos. Indudablemente, hay ocasiones en las que negociamos con la idea de obtener los mejores resultados posibles. En algunas culturas, la gente se ofende si paga el precio que piden sin regatear.

Todos hemos escuchado el cuento del hombre que llegaba atrasado a una entrevista laboral. Le cortó el paso a una mujer que estaba esperando su turno para estacionar. Le ganó el lugar de su vehículo. Cuando ella se ofendió y le gritó, él le contestó en forma grosera y la dejó enfadada mientras corría hacia su cita. El tipo se sintió satisfecho ya que llegó a la oficina antes de que se presentara el ejecutivo que lo entrevistaría. Pero su gozo no fue duradero. La persona a la que esperaba resultó ser aquella mujer a la cual le acababa de quitar el estacionamiento. Hay veces, entonces, en que pensamos, equivocadamente, que no volveremos a tratar con alguien.

El ceder

Ceder involucra concesiones unilaterales a costa de la persona que está cediendo. La gente es más propensa a ceder cuando siente que existen pocas posibilidades de ganar o si el asunto es más importante para la otra persona que para ellos.

Hay ocasiones en las que el ceder es una virtud, pero no siempre. El ceder continuo puede significar que la persona deje de preocuparse. No hay nada de imprudente en el ceder ocasional durante una transacción de negocios, o un ceder balanceado entre cónyuges, o incluso el ceder frecuente de un niño hacia sus padres o maestros. Sin embargo, podemos reconocer dos tipos de ceder que son preocupantes: (1) cuando se dice que *sí* hoy y significa vivir con resentimiento *mañana*; o (2) repetidamente aceptar soluciones débiles por evitar un desacuerdo a toda costa.

En estos casos, no es una virtud ceder. Cuando la gente deja de sentir interés, se distancian física o emocionalmente.

La evasión

El evadir las dificultades debilita las relaciones ya frágiles. Enviar a otra persona a entregar un mensaje, para no tener que enfrentar una situación, es un forma particularmente dañina de evadir los conflictos.

Hay veces que el silencio es confundido con la evasión. He observado muchísimas situaciones en las que un individuo se demora en contestar, y por eso mismo se ofende la persona que le hizo la pregunta. En algunos de estos casos, me pareció que el cuestionado estaba por hablar pero simplemente no se le dio el tiempo suficiente para reflexionar.

El no saber cómo contestar sin ofender es un motivo que nos puede llevar a guardar silencio. Ciertamente, callar puede ser hiriente, también. Sugerir que el diálogo se lleve a cabo más tarde, bajo circunstancias menos emocionales, puede ser muy útil —siempre y cuando no sea una táctica de evasión en sí. Hay aquellos que usan expresiones tal como «¡Veremos!», cuando lo que están diciendo es «No quiero hablar sobre el tema». Tampoco tienen intención de abordar el asunto más tarde.

El compromiso

Las concesiones recíprocas, donde ambas partes ceden algo, representan el compromiso. Estos arreglos pueden consistir en un acuerdo entre dos posibilidades (p. ej., entre ir a visitar a la tía Clotilde por media hora, como lo desea Julio, o por dos horas, como lo espera Juana, su esposa); otros podrían significar alternar al beneficiario (p. ej., hoy cenaremos en el restaurante chino que tanto te gusta y la próxima semana en la parrillada que me gusta a mí). Algunos asuntos se prestan más al compromiso que otros.

Los compromisos ciertamente conllevan una dosis de buena voluntad, además de confianza en la otra persona y madurez, pero no demanda mucha creatividad. El término *compromiso* ha llegado a tener connotaciones algo negativas. Estas concesiones

mutuas suelen ocurrir prematuramente, antes que el desafío sea bien comprendido y opciones más creativas consideradas.

Dos hermanas discutían sobre quién se quedaría con la única naranja que quedaba. Estas llegaron a un acuerdo y la dividieron en dos. Una se comió su mitad y tiró la cáscara; la otra, quien estaba involucrada en un proyecto gastronómico, ralló la cáscara y se deshizo del resto.¹

Cuando nos enfrentamos con un desacuerdo, ¿hacia cuál de estos cuatro métodos solemos inclinarnos: la competencia, el ceder, la evasión o el compromiso? Es durante la juventud que empezamos a desarrollar algunas técnicas incipientes para lidiar con las relaciones interpersonales y el manejo de los conflictos, pero a medida que vamos madurando, necesitamos mejorar la forma que abordamos estas cosas. A continuación consideramos comportamientos que nos pueden ayudar a mejorar nuestras relaciones interpersonales.

LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Las habilidades interpersonales desempeñan un papel importante en el desarrollo y mantención de la confianza y los sentimientos positivos relacionados con el trato que tengamos con otros. Estas también forman el cimiento para desarrollar habilidades de negociación interpersonal creativas.

Ritos sociales

La unidad más básica de una sana interacción humana es la *caricia psicológica* —una palabra o gesto para hacerle saber a otro que nos hemos percatado de su presencia y la valoramos. El intercambio mutuo de caricias psicológicas es un *rito* común que forma parte de los saludos preliminares, algo que ocurre antes de conversar sobre algún negocio o tema. Estos nos ayudan a mostrar que valoramos los sentimientos del otro. La expresión *caricia psicológica* connota un contacto íntimo, tal como el de un recién nacido que es acariciado, pellizcado, o al que se le dan palmaditas de cariño.²

Cuando era un adolescente le pedí a uno de los campesinos que trabajaba en nuestro predio agrícola que ensillara mi yegua e

hiciera una serie de otras cosas que necesitaba. Él me contestó con un simple, «¡Buenos días!». Pasé bastante vergüenza pero nunca he olvidado la reprensión. Me quedó claro que me estaba diciendo, «No soy su tractor o su caballo, ¡soy una persona!».

Los adultos generalmente no vamos repartiéndonos pellizcos o palmaditas (excepto en el campo deportivo), pero podemos estrechar las manos, hacer señas, o saludar. Una gran parte de estas caricias se llevan a cabo por medio de la comunicación verbal o del lenguaje corporal. Ejemplos de esto son los ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, saludos e incluso un envío de flores.

Entre cónyuges, las caricias físicas son una forma importante de mostrarse interés y cariño. Las caricias físicas entre amigos o conocidos pueden incluir poner una mano sobre el hombro, codo o espalda de otra persona. Dentro de nuestra cultura latina también se conserva el beso en la mejilla —aunque existen variaciones entre los países.

Las personas, sin embargo, pueden incomodarse o molestarse con algunas caricias psicológicas físicas. Una joven comentó que un conocido confundió unas palmaditas de aprecio que ella le brindó por un interés romántico. A sí mismo, un hombre confundió las intenciones de una joven juguetona (que le había echado agua en una ocasión y tomado de la camisa en otra).

La gente puede abrigar resentimientos hacia los contactos físicos, no sólo por tener connotaciones sexuales en ciertos contextos, sino que además muchas veces representan una muestra de superioridad. Mario, uno de los gerentes de la empresa, solía poner su brazo sobre los hombros de María del Carmen y las otras jóvenes trabajadoras de la empresa. El día que María del Carmen puso *su* brazo sobre los hombros de su jefe, él se sintió visiblemente incómodo. Como resultado, Mario cesó esta práctica desagradable.

En cuanto a caricias físicas, podemos tener diversos sentimientos dependiendo de la situación y personas involucradas. Cuando estas caricias provengan de un individuo podemos sentir apoyo o consuelo, pero resentimiento cuando brota de otro.



© Microsoft Clip Art

Hay veces que el silencio es confundido con la evasión. Esto suele ocurrir cuando la persona no ha tenido suficiente tiempo para reflexionar.

Las personas tienen una necesidad tan grande de percibir la atención de otros, que habitualmente prefieren sentir atención negativa a ser ignoradas. Intente imaginar lo incómodo que sería encontrarse con un amigo íntimo que no ha visto desde hace varias semanas y no poder saludarlo ni por gesto o palabra. Del folclor argentino me gusta el dicho, «Cuando dos se quieren bien, de una legua se saludan»³.

Lo opuesto a la caricia psicológica es actuar como si la otra persona no existiera; o sea, el desairar, hacerle el vacío, tratar con frialdad, dar vuelta la cara, o ningunear.

Algunas caricias psicológicas pueden ser algo *neutral*, que no comprometen, tal como «ya veo». Otras pueden demostrar más apoyo o interés: «Me contaron que su hija se casa, ¡qué fabuloso!» El lenguaje corporal y tono de voz juegan papeles importantes al fijar la intensidad del intercambio. Generalmente, cuando dos individuos se conocen bien y no se han visto durante algún tiempo, o cuando ha habido una catástrofe u otra circunstancia especial, se esperan caricias psicológicas más intensas.

Otras veces la mayor intensidad de una caricia psicológica puede compensar por su brevedad. Por ejemplo, podremos entender que una circunstancia especial amerite un intercambio más extenso, pero quizá no sea posible en el momento. Un vecino podría darle una entusiasta bienvenida a un amigo que regresa de vacaciones, «¡Hola, Mario! Qué gustazo de verlo. ¡Me tendrá que contar todos los detalles de su viaje esta tarde! Voy de carrera antes que cierre la tienda». Este saludo es acogedor y simultáneamente reconoce que falta más.

Un cambio drástico en la duración o intensidad del intercambio social sin una razón aparente, especialmente un acorte, puede afectar el autoestima de la otra persona o introducir sospechas que algo negativo está ocurriendo.⁴

Las caricias psicológicas —tal como el contacto visual u otras formas sutiles de mostrar validación— juegan una función de mantenimiento de la buena voluntad en las relaciones interpersonales. Sin ellas un conflicto podría surgir o intensificarse. Cuando existen conflictos, estas caricias habitualmente se desvanecen. Parte del proceso de reconciliación requiere que estos gestos vuelvan a establecerse, lo que muchas veces significa tragarse el orgullo.

Habilidades conversacionales

Una vez terminados los saludos preliminares, la gente sigue sus propios caminos o emprenden una conversación más extensa.

© Gregorio Billikopf, 2010. foto de mi gran amigo de San Javier de Loncomilla, VII Región, Chile, Jaime Cancino Calderón



Cuando existe amistad entre las personas, se saludan con entusiasmo.

La falta de habilidad para conversar también puede entorpecer las relaciones interpersonales. Entonces, ¿qué dificulta entablar una conversación con algunas personas? El tipo que siempre habla de sí mismo, sobre un solo tema, es demasiado pesimista, contesta

El hablar sobre nuestras necesidades y temores puede haber sido considerado como algo egoísta en la negociación tradicional, pero la negociación creativa exige la consideración de nuestros intereses tanto como los del otro.



en forma monosilábica, habla excesivamente, o es demasiado competitivo (puede superar cualquier cosa que usted le cuente).

Algunas conversaciones son muy animadas, llenas de interrupciones, intercambio de experiencias y opiniones. Mientras que la competencia para compartir ideas y sentimientos puede ser vigorizante, en algunas ocasiones también pueden dejar a ambas partes algo desvaloradas e insatisfechas.

En su libro *The Lost Art of Listening* (El arte perdido del escuchar), Michael Nichols nos dice: “El hablar y el escuchar crean una relación especial en la que el que toma la palabra y el que escucha están cambiando papeles constantemente, ambos maniobrando para obtener la posición deseada, las necesidades de uno compitiendo contra las del otro. Si lo duda, trate de compartir con alguien un problema que esté experimentando y vea cuánto tiempo transcurre antes que él lo interrumpa para compartir uno de sus propios problemas, describir una experiencia similar, o para ofrecer algún consejo —consejo que seguramente le encaje mejor a él que a usted (y está más relacionado con su propia ansiedad que a lo que usted quiere contarle)”⁵.

Algunos nos aseguran que pueden escuchar y estar ocupados en otra tarea al mismo tiempo, tal como estar inmersos en la computadora, leyendo el periódico o afanándose con otro asunto. Ciertos individuos son capaces de lidiar con múltiples actividades en forma instantánea. Sin embargo, el mensaje que percibe el interlocutor es desconcertante: «Usted no es tan importante como para que le preste toda mi atención». El talento trascendental, entonces, no sólo es escuchar, sino también demostrar que estamos poniendo atención.

Los buenos conversadores tomarán turnos tanto para hablar como para escuchar.⁶ La dificultad florece cuando la gente habla más que lo que les corresponde. Esto puede ocurrir cuando los individuos no se sienten escuchados o cuando padecen de una autoestima reducida.⁷ Cuando permiten que otro hable, temen que perderán su turno. Cualquiera sea el motivo, el monopolio de la conversación terminará en alienar a otros. Por supuesto, hay ocasiones en que una persona sólo necesita ser escuchada sin que sea necesario sostener una conversación.

Al extremo opuesto de la gente que habla mucho se encuentra el individuo que hace pucheros y rehúsa hablar. La persona que no tiene algo que añadir o no está segura cómo expresar sus sentimientos en el momento, puede pedir más tiempo para reflexionar.

Pero el punto esencial, aquí, es el de evitar los extremos. Hace décadas que no he consumido alcohol, pero tuve una experiencia interesante a los diecisiete. Asistí a una *ramada* en mi pueblo, San Javier, para celebrar el *Dieciocho de Septiembre*, fecha de la independencia de Chile. Un trabajador de una viña vecina se me acercó tambaleándose, con un vaso de vino en su mano.

—Patroncito, ¿se sirve una copita de tinto?

—No gracias, caballero —le contesté atentamente.

—Ah, chitas, se le nota que no es *'na chileno*, pos —y con eso me sacó la patria.

—Caballero, me puede convidar ese vasito —le respondí medio picado.

—¡Salud, pues! —me respondió muy contento y compartió su vaso de tinto.

Después de vaciar el vaso, él me quedó mirando atónito. Si el hecho que hubiese rehusado el vaso de vino le causó un disgusto, ahora parecía estar mucho más molesto. Después de que se le pasara algo el shock de quedarse con el vaso vacío, procedió a darme una lección sobre las relaciones interpersonales.

—Patroncito, le voy a enseñar cómo lo hace la gente del *pueblo*, pos.

—Bueno —le dije con curiosidad.

—Sí, pos —comenzó—, si alguien le ofrece una copita usted la asujeta y conversan y después la degüelve, pues; o conversan y toma un sorbito y la degüelve, ¡pero no se la *toma toa*, pos!

Quizá esta misma lección se pueda aplicar para evitar los extremos en la conversación. El mantener nuestros comentarios cortos (no tomarse el vaso al seco) y asegurarnos que la otra persona siga interesada son dos técnicas esenciales del diálogo. En una conversación productiva, los individuos normalmente comparten tanto el hablar como el escuchar en forma equitativa.

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN INTERPERSONAL

—Adela, ¿qué te parece si vamos al río con los niños el sábado? —Carlos, quien acaba de llegar del trabajo, le habla a su esposa, lleno de entusiasmo.

—Noooo, César —le contesta Adela con voz quejumbrosa—. No quiero.

César le acaba de sugerir un viaje al río a Adela, pero ella se ha negado. Esta conversación, como mil otras, podría resultar en sentimientos de contención entre los involucrados —especialmente si César sigue insistiendo en que deben ir al río y su señora sigue resistiéndose a la idea.

¿Cuáles son las opciones de esta pareja? Cada uno parece estar muy seguro de lo que quiere. Quizá se griten, o se dejen de hablar, o Adela consienta de mala gana y le deje saber a su esposo, cada segundo que estén en el río, lo mal que lo está pasando. O podrían turnarse e ir algunas semanas y no otras y también turnarse en hacerse la vida imposible. O tal vez César vaya al río con los niños y deje a Adela en casa; o puede dejar a toda la familia en casa e ir solo. Estas soluciones pueden llegar a incrementar los sentimientos de contención entre los cónyuges. A continuación veremos varias técnicas para mejorar la comunicación cuando existan desacuerdos.

Búsqueda de intereses

Algunos de los conceptos más potentes son los más simples. Uno de éstos fue desarrollado por el equipo de negociación de Harvard y está detallado en la conocida obra, *Sí... ¡de acuerdo! (cómo negociar sin ceder)*.⁸ Los individuos que enfrentan un desacuerdo, tal como César y Adela, pueden beneficiarse de un enfoque en sus necesidades, temores e intereses en vez de mantenerse en sus posturas o posiciones. La postura de César es que él desea ir al río; la de su esposa es que ella no lo quiere hacer.

Mientras nos concentremos en nuestras propias posturas tenderemos a resaltar nuestros desacuerdos. Roger Fisher y William Ury sugieren que cuando tengamos que enfrentar una

desavenencia, cambiemos nuestro enfoque, y en vez de defender nuestras posturas, que tratemos de satisfacer las necesidades y temores de otros tanto como las nuestras.

Cuando César pacientemente intenta determinar las necesidades de Adela —con calma, ya que seguramente Adela no ha analizado sus propias necesidades— él empieza a descubrir que, para su mujer, el viaje al río significa: (1) un largo viaje al pueblo más cercano —ya que vive en un sector aislado— a comprar provisiones para el día de campo; (2) ser dejada sola con los hijos por varias horas mientras que César sale a conversar con los pescadores; (3) tener que estar muy alerta cada segundo, cuidando que los niños no se metan en las peligrosas aguas del río; y (4) asumir todo el peso de la responsabilidad de guardar las cosas al retornar al hogar. En otras palabras, el viaje al río no es ningún *picnic* para Adela.

César tiene sus propios temores y necesidades que considerar: (1) su anhelo de pasar tiempo con la familia; (2) el deseo de alejarse del teléfono ya que su jefe suele llamarlo cuando hay emergencias en el trabajo; (3) el gran amor que tiene por estar al aire libre; (4) el evitar quedarse en casa sin aire acondicionado; y (5) el no desperdiciar un día entero mirando la televisión.

Una vez que César logra comprender las necesidades de su esposa y el peso que ella siente cada vez que van al río, quizá pueda ofrecer algunas sugerencias en forma tentativa.

—Adela, yo tengo que ir al pueblo una o dos veces por semana. ¿Te parece si me das la lista de provisiones que necesitas?

—Sí, me parece —Adela consiente con la cabeza.

—Y tú me conoces —prosigue César—. Me encanta copuchar con los pescadores. Siempre me cuentas que nunca tienes tiempo para leer. ¿Qué te parece si me llevo a los niños conmigo mientras que voy a caminar y tú llevas un buen libro para leer?

—Pienso que me está agradando la idea —Adela sonrío.

—Me doy cuenta de que cuando regresamos a casa luego de los paseos y me acuesto sin ayudar no he sido justo contigo. ¿Qué te parece si todos, incluyendo los niños, ayudamos a guardar las cosas cuando regresemos a casa?



Cuando nuestras emociones se interponen, no nos dejan alcanzar una negociación más efectiva.

¿Le sorprendería saber que fue Adela la que sugirió el próximo viaje al río? El trabajo adicional para César fue insignificante. Además, creó vínculos hermosos con sus hijos que años más tarde recordaron con agrado esas caminatas con su padre. Una vez que comprendamos las necesidades y temores de otra persona, nos daremos cuenta de que hay muchas soluciones a desafíos que parecían imposibles.

En negociaciones tradicionales, generalmente nos centramos exclusivamente en nuestras necesidades y suponemos que es responsabilidad del otro individuo preocuparse de las suyas. Sin embargo, cuando mostramos un interés sincero en los intereses de otros, aumentamos las posibilidades de satisfacer los nuestros. El

hablar sobre nuestras necesidades y temores puede haber sido considerado como algo egoísta en la negociación tradicional, pero la negociación creativa exige la consideración de nuestros intereses tanto como los del otro.

Cuando se nos *prende la ampolleta*, nos percatamos que en la negociación no se trata de un *juego de suma cero* en el que una persona debe perder para que la otra gane. Tampoco es necesario resolver los desafíos con un compromiso inefectivo. En cambio, ambas partes pueden ser ganadoras —al mantener abiertas las líneas de comunicación cuando surgen los problemas.

La negociación basada en los intereses, entonces, está construida sobre la base de cumplir con las necesidades de cada parte. “Los conflictos muy arraigados requieren de un tremendo empleo de energía psicológica y física”, argumenta Jay Rotham. “Estos conflictos pueden ser creativamente transformados cuando los adversarios aprenden, irónicamente quizá, que ellos pueden satisfacer sus necesidades y aspiraciones más profundas sólo con la cooperación de aquellos que más vigorosamente se les oponen”.⁹

Intente comprender

Steven Covey, en su libro *Los siete hábitos en las personas altamente eficaces*, explica, “Primero intente comprender; después ser comprendido”¹⁰. Si alentamos a que otros expliquen su perspectiva primero, estarán más dispuestos a escuchar la nuestra.

En el proceso de llevar a cabo algunas entrevistas organizacionales, un día me topé con un gerente que no estaba muy entusiasmado con mi estudio. Sus palabras y tono de voz dejaron claro que este gerente no aceptaría que yo realizara entrevistas en su empresa. No intenté cambiar su opinión pero sí le escuché las muchas quejas y preocupaciones que él tenía sobre varios temas. Nos despedimos amistosamente y mientras caminaba hacia mi vehículo él me gritó:

—¡Proceda no más!

—¿Proceda a qué? —le contesté completamente despistado.

—Pase no más a entrevistar a mi gente —me respondió.

El principio Covey —*primero intente comprender; después ser comprendido*— acababa de funcionar, a pesar de que no fue mi intención obtener un cambio de opinión al prestarle atención.

La situación, sin embargo, puede empeorar si dejamos todas nuestras necesidades a un lado para enfocarnos en las exigencias de otro. Tal individuo puede pensar que no tenemos necesidades y puede sentirse atónito cuando se las presentamos de repente, casi como una idea tardía. Por lo tanto, prefiero entrar en un *contrato psicológico* con la persona.

Los negociadores exitosos tienden a indicar sus intenciones, tal como el deseo de hacer una pregunta difícil o dar una sugerencia —pero evitan decir abiertamente que están en desacuerdo, ya que esta estrategia suele empujar a otros hacia la defensiva.¹¹ Entonces, para anunciar mis intenciones, hacerlo en forma menos sentenciosa y al mismo tiempo dejar que la otra persona hable primero y sepa que tengo interés en escucharla, diré algo como: «Me gustaría comprender mejor su punto de vista. Después de escucharlo compartiré el mío y quizá podamos estudiar los intereses que tengamos en común. Cuénteme, entonces, que le escucho, ¿cuáles son sus inquietudes respecto de...?».

Esa es la parte fácil. La dificultad viene cuando intentamos cumplir con tal resolución de realmente escuchar y resistir la tendencia de interrumpir con objeciones —sin importar la falta de fundamento de algunos de los comentarios que nos presente la otra parte. En vez de decirle a alguien que comprendemos (simplemente para que terminen de hablar y nos toque dar nuestra perspectiva), podemos ser mucho más efectivos al revelar exactamente qué es lo que creamos comprender.

Quizá tendremos que pulir nuestra declaración al respecto de lo que otro ha dicho hasta que obtengamos la aceptación de esa persona. Esto lo podemos lograr a través de una serie de preguntas tentativas. Sólo cuando el otro se sienta comprendido, podemos empezar a explicar nuestra perspectiva y suponer que se nos escuchará con la misma atención. Una vez que ambas partes hayan explicado sus necesidades y preocupaciones podemos abocarnos a la búsqueda de una solución creativa.



Mientras estemos enfocados sobre la culpabilidad y sobre quién tenga la razón, se esfumará la paz.

Controle las emociones

Muchas veces nuestras emociones se interponen y no nos dejan alcanzar una negociación más efectiva. Hay pocas cosas que pueden hacer esfumar la creatividad más rápidamente que la ira, el orgullo, la vergüenza, la envidia, la avaricia u otras fuertes emociones negativas. A menudo el enojo es una expresión de miedo o falta de confianza en nuestra habilidad para lograr lo que creemos que deseamos. Los arranques emocionales tienden, más que a resolver un conflicto, a intensificarlo. Si podemos mejorar nuestra habilidad para manejar nuestras emociones y responder sin ponernos a la defensiva, habremos avanzado un buen tramo hacia la negociación creativa. Un amigo iraní, Kamran Alavi, sabiamente me dijo: «Cuando permitimos que las emociones negativas, tales como el enojo, tomen control de nosotros, esta es una señal segura de que nos encontramos a punto de caer en una trampa».

Es extremadamente difícil ocultar nuestras emociones, sobre todo cuando sentimos que hay mucho en juego. Nuestro lenguaje corporal, en particular nuestros gestos faciales y tonalidades de voz, frecuentemente nos delatan. No somos autómatas. Sin

embargo, es mejor describir nuestras emociones negativas (p. ej., un sentimiento de desilusión), en lugar de mostrarlas.

Cuando se trata del manejo de las emociones, recomiendo el capítulo “Master My Stories” (Conquistar nuestros cuentitos) en el libro *Crucial Conversations* (Conversaciones cruciales). Los autores argumentan que las emociones negativas son precedidas *siempre* por algún cuento *que nos hemos contado*. Esto puede suceder en una fracción de un segundo. Cuando le damos más importancia a una persona o situación, solemos estar más vulnerables ante estos cuentitos.¹²

Cuando presumimos comprender las intenciones o sentimientos de otros, podemos inventar las peores escenas o cuentos en nuestras mentes. Hace años, se me pidió que le hablara a un grupo de jóvenes adultos solteros en nuestra iglesia. Al dirigirles la palabra, me fijé que uno de los jóvenes se inclinaba hacia la joven que lo acompañaba y le hablaba cositas al oído. Encontré esto una gran falta de respeto. Es mi opinión que sólo una persona debe hablar a la vez y por lo tanto, cada vez que él hablaba, yo callaba. Cuando yo dejaba de hablar, él también guardaba silencio. Supe más tarde que él estaba interpretando para una jovencita japonesa. El cuento que había construido, sin embargo, era que él estaba coqueteando con la joven y era un mal educado.

¿Le ha pasado alguna vez que ha participado en alguna situación difícil con todas las intenciones de comportarse de la mejor manera posible, pero que ha fracasado a medio camino? Volvamos al ejemplo de la tía Clotilde. Julio quería quedarse sólo media hora mientras que Juana quería permanecer dos horas. En el pasado Julio y Juana han pasado algunos disgustos a raíz de estas diferencias de opinión. La última vez que fueron a visitar a la tía Clotilde, habían llegado a un compromiso, el de quedarse por una hora. Julio, reloj en mano, estaba listo para irse pero Juana le explicó que, por varios motivos, tendrían que quedarse más tiempo. Julio, que normalmente empezaba a desesperarse después de media hora, había hecho el gran esfuerzo de permanecer calmado hasta que se cumpliera una hora. Pasando el plazo él explotó causándole bastante vergüenza y dolor a su esposa.

¿Qué ocurrió que hizo que Julio permaneciera calmado pasada la media hora inicial, cuando en otras ocasiones se hubiera impacientado? ¿Y por qué explotó cuando se cumplió el lapso de la hora y todavía no había señas que volverían a casa? Otras situaciones difíciles pueden incluir mostrar más paciencia con un colega, jefe o subalterno.

Después de asistir al seminario de conversaciones cruciales llegué a comprender que esto ocurre porque hemos permitido que la historieta negativa prevalezca. En otras palabras, es difícil controlar las emociones negativas —en estos casos puntuales, la *impaciencia*— mientras le demos preeminencia a estas narrativas destructivas. A medida que les otorguemos el beneficio de la duda a las personas, y evitemos la presunción del mal, considerando la posibilidad de narrativas diferentes —con desenlaces más honorables, o aun nobles— entonces tendremos éxito en cuanto a manejar nuestras emociones.

En el caso de Julio y Juana, él se podrá dar cuenta de que su esposa se sintió obligada a llegar a un compromiso, pero que en realidad siente la necesidad de quedarse más tiempo con la tía Clotilde. La verdad es que Julio no puede controlar el tiempo que se quedarán en la casa de la tía, pero sí puede controlar lo que él se cuente sobre estas visitas. Por ejemplo, a Julio le encanta jardinear, y quizá puede llevar a cabo un servicio para la tía Clotilda al trabajar en su jardín. O quizá puede interesarse más en la tía y participar en la conversación o ver qué puede hacer para ayudarle en alguna forma. Pero, al fin y al cabo, cómo ya hemos dicho, lo único sobre lo que Julio pueda tener control completo, es la narrativa que él se cuente en cuanto a su visita a la casa de la tía.

Evite la presunción del mal

Un individuo solía pensar que cada vez que dos personas estaban conversando, seguramente estaban hablando de él. Esto se llama *atribución negativa*. Es demasiado fácil interpretar en forma incorrecta el comportamiento de otro y presumir lo peor.

Un práctica efectiva, cuando no sabemos cómo interpretar algo, consiste en describir *brevemente* la situación,

comportamiento o falta aparente sin ofrecer una interpretación —y permitirle al otro a que se explique. La descripción debería evitar inferencias por parte del que no sabe interpretar el asunto sobre el porqué de esta conducta. Seguidamente descubriremos que había un motivo razonable o comprensible tras el comportamiento de otra persona cuando le damos a la gente la oportunidad de expresar o clarificar su perspectiva.

Desglose los grandes temas

Un negociador efectivo busca constantemente formas para desglosar los desafíos en dificultades menores y de más fácil solución. En un caso puntual, si un encargado se resiste a la introducción de un artefacto electrónico para seguir el rendimiento de sus subalternos, vale la pena desglosar sus inquietudes. Por ejemplo, podrían existir algunas aprensiones acerca de: (1) la confiabilidad del sistema, (2) la organización del tiempo, o incluso (3) poder estar constantemente al tanto de la información diaria de la producción en el terreno. Cada una de estas inquietudes puede ser considerada en forma separada.

Evite buscar culpabilidad

Desgraciadamente hay una tendencia humana a buscar las faltas y culpables en los demás. Si somos suficientemente introspectivos, nos daremos cuenta que muchas veces nosotros mismos hemos tenido parte de la culpa en lo ocurrido. Mientras estemos enfocados sobre la culpabilidad y sobre quién tenga la razón, se esfumará la paz. Por supuesto que habrá situaciones en las que una persona sea víctima de los actos de otra, sin compartir ninguna culpabilidad.

En cierta ocasión tenía bajo mi responsabilidad a un grupo de jóvenes adolescentes mixtos. Durante una actividad llegó Leandro e insistió en llevarse a dos jovencitas a la casa. Parecía muy agitado. Yo sabía que hacía un tiempo él había sido un amigo cercano de la madre de estas hermanas, pero Leandro no era el apoderado. Su ansiedad aumentó cuando no le permití que se llevara a estas jovencitas hasta no asegurarme primero cuáles eran los deseos de la madre. Mientras tanto la única respuesta que me

daba Leandro era, “En otra ocasión pueden quedarse las jóvenes, pero ahora me las tengo que llevar”. Lamentablemente, la mamá no contestaba el teléfono. Bajo ninguna circunstancia estaba dispuesto a que Leandro se llevara a las dos mujeres jóvenes, pero él insistía.

—¿Quién es usted? —finalmente le pregunté a Leandro en mi desesperación. Como quien pregunta, «¿Qué le hace pensar que tiene derecho a llevarse a estas niñas?».

—Tengo una *cosita* en el vehículo que le quiero mostrar —me contestó Leandro furiosamente, con su amor propio ofendido.

Finalmente decidí enviar a las jóvenes, acompañadas por dos adultos, a la casa de su madre. Ella esperaba a sus hijas desesperadamente para poder partir a un pueblo cercano donde un familiar había sufrido un accidente. Cuando llegaron al hospital, este ya había fallecido. Leandro nunca me explicó el motivo por el que venía a buscar a las niñas, sólo repetía que tenía que llevárselas.

Dudo que alguien piense que hice mal al no dejar que Leandro se llevara a las dos jovencitas, pero me siento culpable por haberlo ofendido. Muchas personas, cuando les he contado esta historia, me han defendido con gran fervor. Se han enfocado ya sea en la culpa que tuvo la madre, o Leandro. Pero al descontar mi culpabilidad en esto, estas personas están cometiendo la equivocación de pensar que la dificultad de la situación excusa mis imperfecciones.

Si yo hubiera culpado a Leandro o a la madre sin analizar mis propias faltas, esta experiencia no me hubiera ayudado a madurar. He reflexionado muchas veces sobre otras palabras que pudiera haber enunciado. Expresiones que hubieran significado un desenlace menos ofensivo y al mismo tiempo me hubieran permitido mantener seguras a esas chicas.

Examine sus puntos ciegos

Cuando hemos sufrido un desacuerdo solemos buscar a un amigo u otra persona que nos escuche —y que nos encuentre la razón! ¿Se ha preguntado alguna vez por qué será que estos aliados nos dan la razón? Sugeriría que no es porque son nuestros compañeros o amigos, sino porque cuando les contamos lo

La sugerencia de concentrarse primero en comprender el problema y no en buscar la solución puede parecer poco intuitiva.



ocurrido solemos hacerlo desde nuestro punto de vista. Es como si hubiésemos tomado muchas fotografías y esas son las que mostramos. Pero hay muchas fotos más, que no mostramos. No necesariamente porque no queremos que las vean, sino porque muchas veces nosotros mismos no las hemos visto. O sea, tendemos a ver los conflictos desde nuestro punto de vista y no desde los del otro.

En términos psicológicos, los puntos ciegos son aquellos aspectos que los demás conocen de nuestra personalidad o comportamiento, pero que no hemos sido capaces de ver en nosotros mismos. Todos poseemos puntos ciegos. El abrir los ojos a éstos puede ser algo doloroso.

También existen puntos ciegos en cuanto a las disputas en las que nos vemos envueltos. Estamos tan ocupados percibiendo las cosas desde nuestra perspectiva que no nos fijamos cómo nuestro comportamiento puede haber afectado a otra persona.

Por estos motivos, buscar a un amigo que nos comprenda puede traernos un consuelo momentáneo, pero también acarrea consecuencias negativas. Las personas que se sienten validadas por individuos ajenos al conflicto muchas veces invierten menos esfuerzo en mejorar sus dañadas relaciones interpersonales. Además, al no afrontar nuestros desafíos directamente, perdemos la oportunidad de descubrir y comenzar a reparar nuestros puntos ciegos.

El amigo que siempre nos encuentra la razón no nos está haciendo un favor. Mucho mejor es la persona que nos permite identificar en qué pudiéramos haber contribuido al desacuerdo. Todos necesitamos personas que nos ayuden a descubrir nuestras debilidades para no estar destinados a volver a repetir las faltas.

Separe el desafío de su autoestima

Sin duda, los problemas empeoran cuando las personas los mezclan con su amor propio y se dejan ofender fácilmente. Por ejemplo, es inefectivo y manipulador implicar que el no estar de acuerdo con nuestra postura equivale a un voto de desconfianza hacia nosotros. Bajo esta lógica, tarde o temprano sentiremos que se ha herido nuestro amor propio y que hemos sido rechazados.

Concéntrese en el problema, no en la solución

La sugerencia de concentrarse primero en comprender el problema y no en buscar la solución, puede parecer poco intuitiva. Sin embargo, por varios motivos, es una de las claves para la negociación creativa. Mientras más compleja es la situación, más validez adquiere esta sugerencia de enfocarse en el problema. Cuando alguien llega con la *solución*, aun cuando ésta solución sea buena, le da al otro la sensación de no tener control sobre la situación. La investigación ha demostrado¹³ que las personas casi siempre prefieren un desenlace que, aunque no sea totalmente favorable a sus intereses, les haga sentir algo de control sobre los resultados.

Aun cuando un individuo haya encontrado un desenlace justo para todos los involucrados, si dicha solución se presenta con firmeza, tiende a ofender. Cuando un colega de una empresaria le presentó un arreglo concreto a un problema, esta se sintió molesta y a pesar de que era una concesión a su favor ella la rechazó.

El momento y el enfoque deben ser los correctos. Un individuo puede tener excelentes ideas para solucionar un problema, pero necesita esperar hasta que el asunto se haya discutido en forma rigurosa y las necesidades de todos los interesados hayan sido examinadas para recién entonces sugerir un desenlace. Aun así, esta noción debe presentarse tentativamente.

—¿Podría, quizá... esta idea cubrir sus necesidades o podemos darle vuelta un poco al concepto para ver si hay forma de que cumpla con sus intereses?

Entonces, una técnica efectiva de negociación es acercarse a la mesa de negociación con la idea de estudiar el problema y las necesidades individuales, en vez de imponer un arreglo.

El presentar una solución justa, pero sin negociar, se conoce como la táctica del “tómelo o déjelo”. En negociaciones colectivas se llama *Boulwarism*, nombre dado en honor al antiguo vicepresidente de General Electric, Lemuel R. Boulware. Bajo su liderazgo, la empresa solía proponer una oferta final —pero justa— al sindicato. La administración hacía lo posible por estudiar todos los factores que pudieran corresponder al contrato,



© Microsoft Clip Art

La integridad juega un gran papel en la negociación exitosa. El poder confiar en el cumplimiento de las personas, la honradez y la consistencia todas son parte de lo que es la rectitud.

y para que fuera justo para todos los involucrados, “tratando, voluntariamente, de hacer el bien”. Ellos se negaban a hacer concesiones a su posición, sin embargo, a no ser que se presentaran “nuevos antecedentes” lo suficientemente sólidos. Los líderes sindicalistas tenían un gran resentimiento a este enfoque, que los hacía sentirse aminorados. Dos “nuevos antecedentes” jugaron papeles claves en contra del *Boulwarism*, (1) el *National Labor Relations Board* (la agencia gubernamental encargada del cumplimiento de las leyes relacionadas al sindicalismo) y las cortes estadounidenses, que encontraron que hasta cierto grado el procedimiento constituía una negociación de mala fe; y (2) el sindicato también presentó un “argumento” muy sólido en contra de la táctica a través de una huelga exitosa.^{14, 15}

Cuando nos ofrezcan una posible solución, es bueno no apresurarnos a señalar sus faltas. Cuando una propuesta es

seguida rápidamente por nuestra contrapropuesta, la otra parte puede sentirse menospreciada. Dos razones claves para evitar las contrapropuestas apresuradas incluyen: (1) los individuos están menos receptivos a otras ideas justo después de presentar las propias, y (2) dichas contraofertas a menudo son percibidas como un desacuerdo, o una ofensa en contra del amor propio.¹⁶

Se deben hacer todos los esfuerzos, en cambio, para que la otra parte sienta que a su ofrecimiento se le está dando el peso merecido. Si una contrapropuesta se construye sobre la original, y se le da el crédito debido, mejor todavía.

Rechace soluciones frágiles

Como negociadores, nos ayudará conocer las preferencias de las otras personas y también dejar claras las propias. Un empresario explicaba que ya era lo suficientemente difícil comprender sus propias necesidades y preferencias, como para poder preocuparse de las necesidades y preferencias de otros. Y quizás ésta sea una de las razones del porqué no vemos con frecuencia el uso de la negociación basada en los intereses mutuos. Se requiere una buena cuota de esfuerzo, especialmente al comienzo.

En la negociación tradicional las personas tienden a aceptar el ceder del contrario. Algunas tienen motivos egoístas y tal vez les dé lo mismo lo que piense la otra. O creen tener la razón y están dispuestos a forzar su punto de vista. Cuando la contraparte cede, quizá piensan que la han convencido. Sólo les interesa obtener lo que quieren en el momento. Hay ocasiones en las que una persona cede —o pretende ceder— con palabras tal como, «¡Bien, hagámoslo a tu manera!». Al aceptar el ceder de la otra parte, los individuos reducen su propia habilidad de negociar con esa persona en el futuro.

En cambio, los negociadores pueden obtener mejores soluciones cuando se aseguran que la otra persona está completamente satisfecha con la solución. Llegan a adquirir la confianza de la otra parte y aumentan su influencia futura.

La emoción puede indicar la fuerza de convicción en otra persona. Cuando observamos muy poca emoción, podemos intuir

que el otro está cediendo sin estar de acuerdo con lo propuesto. En ambos casos, las partes pueden detenerse para considerar las necesidades no satisfechas.

León y Mónica estaban conversando sobre una decisión difícil que tenían que afrontar. Llegaron a un acuerdo, pero León notó que su esposa había aceptado de manera indecisa. En lugar de asentir al ceder de su mujer, y continuar con sus propios planes, él quiso comprenderla mejor.

—He notado que no estás totalmente complacida con nuestra determinación —comentó León—. Para mí es imprescindible que estés tan contenta como yo con la decisión.

—Estoy conforme con la decisión— afirmó Mónica con poco entusiasmo.

—Aún percibo que hay algo que estás sintiendo, quizá difícil de expresar con palabras, pero sin lugar a dudas algo que te hace vacilar —volvió a insistir León.

—Quizá tengas razón —contestó Mónica algo más animada.

Mónica acordó reflexionar sobre el asunto. Esa noche tuvieron otra oportunidad de conversar detalladamente y Mónica fue capaz de expresar mejor un temor que sentía. Como resultado, fueron capaces de hacer algunos ajustes que permitieron que ambos quedaran satisfechos. Además, Mónica sintió que su marido había respetado sus sentimientos y opiniones. Es importante, entonces, ponerle atención a las emociones de la otra persona. Estas nos transmitirán si realmente están de acuerdo o sólo están cediendo.

Muchas veces debemos aclarar nuestros propios intereses, también. En la década de 1980, cuando el movimiento de no fumar aún no había llegado a Chile, impartí clases sobre la administración de recursos humanos a un curso de graduados de la Universidad de Chile. Me parecía que un ochenta por ciento de mis estudiantes fumaba. Yo estaba en la minoría. No deseaba ser mal educado, pero sabía también que el olor a humo de tabaco me causaba dolor de cabeza. Poco después de presentarme, les dije a los alumnos: «Quiero que sepan que quienes deseen fumar, pueden hacerlo cuando quieran. Sin embargo, les pediría que lo hicieran fuera de la sala de clase». Esto se tomó en forma positiva y algunos de ellos incluso asintieron en señal de aprobación.

Por todo lo expuesto, podemos decir que en nuestras relaciones interpersonales exitosas tendremos que preocuparnos tanto por entender las necesidades de otros, entonces, como por presentar las nuestras. Hay individuos que piensan que no deberían tener que hablar de sus necesidades —que la otra persona debería captarlas por osmosis. Esta es una fórmula para crear malentendidos y sentimientos negativos.

Busque soluciones creativas

Un enfoque de negociación basado en las necesidades requiere explorar más allá de la solución obvia: buscar las oportunidades ocultas que presentan los desafíos.

Se ha sugerido el siguiente proceso de seis pasos para obtener lucidez: (1) defina el problema, (2) considere activamente las alternativas, (3) internalice la información y (4) deje el desafío de lado y espere. ¿Espere qué? Espere un (5) destello súbito de inspiración, que necesitará ser (6) rigurosamente probado.¹⁷ Puede que los primeros cuatro pasos tengan que repetirse varias veces hasta que llegue la inspiración.

Considere la peor alternativa

A veces las personas no se atreven a actuar por temor a que sus palabras o acciones tengan consecuencias perjudiciales. Aun la evasión, o no tratar con un asunto, es una forma de negociar. Si no podemos llegar a un acuerdo, ¿qué es lo peor que puede ocurrir? Al pensar en la peor alternativa, es bueno considerar tanto cómo será afectada la otra parte y cómo nos afectará, también.

Es una gran equivocación pensar ya sea que seremos nosotros los únicos que sufriremos consecuencias negativas, o sólo la otra parte los tendrá que sobrellevar. Un hombre no le hizo caso a su mujer, la que le había pedido algunos cambios, ya que nunca se imaginó que ella pudiera dejarlo, que fue lo que finalmente sucedió. Un empresario no se atrevió a compartir algunas quejas que tenía con el desempeño de un subalterno por temor a que se fuera. La peor alternativa, frecuentemente, es la de no conversar

las cosas en forma calmada. No se soluciona nada al dejar de hablar.

Mantenga la integridad

En una época pasada, cuando muchas de las decisiones se tomaban sobre la base de un apretón de manos, mis padres —viñateros del valle central de Chile— invitaron a todos sus hijos a una reunión familiar.

—A inicios del año llegamos a un acuerdo sobre el precio del vino —explicaron—. Desde entonces, muchas viñas han sido afectadas por una terrible helada, lo que ha significado una enorme baja en el abastecimiento. De haber esperado unos meses más, antes de llegar a un acuerdo sobre el precio, habríamos obtenido un contrato mucho mejor.

Mis padres consultaron la opinión de cada uno de sus cinco hijos. La respuesta fue unánime: respetar el acuerdo verbal. Yo era un adolescente y me sentí impresionado que mis padres nos pidieran nuestro parecer. Desde entonces, he llegado a la conclusión de que ellos ya sabían de antemano la respuesta, pero querían darnos una importante lección acerca de la integridad.

La integridad juega un gran papel en la negociación exitosa. El poder confiar en el cumplimiento de las personas, la honradez y la consistencia todas son parte de lo que es la rectitud. Como mediador, a menudo escucho decir comentarios de individuos involucrados en alguna disputa: «No confío en ese tipo».

También se ha dicho: «Más vale ser confiado que amado». Cuando perdemos la confianza en alguien solemos pensar que son incumplidores y deshonestos.

Comprenda las presiones de tiempo

Muchas veces los plazos son autoimpuestos. ¿Cuán a menudo nos sentimos obligados a responder de inmediato cuando nos vemos frente a una situación difícil? ¿Qué nos impide pedir un poco más de tiempo para estudiar el asunto o terminar una tarea? No tenga temor de explicar, «Esto es difícil. Son las 8:15 y estoy ocupado las próximas dos horas. ¿Lo podría llamar entre las 11:00 y 11:30 esta mañana? ¿Le serviría?».



© Microsoft Clip Art

Para ser auténtica, una disculpa no debe aparecer como una justificación de nuestra falta.

Sólo toma unos minutos más negociar este tipo de detalle. Vale la pena agregar un espacio adicional para los imprevistos. La mayoría de la gente está dispuesta a esperar si comprenden la situación. Si parece que no vamos a poder cumplir con un plazo,

trate de renegociar otro *antes* de que se cumpla el mismo. Un negociador exitoso involucrará al otro al fijar plazos trascendentales, en vez de imponer uno en forma arbitraria.

Deja mucho que desear responder con un «Le devolveré su llamada tan pronto pueda», o peor aún, «Lo llamo de inmediato». Al recibir tal mensaje, podríamos preguntarnos, «¿Significa esto que recibiré un llamado en la próxima media hora, dos horas, una semana? ¿Debo quedarme en la oficina o puedo salir a almorzar?».

Estas respuestas tan poco específicas perfectamente podrían pasar como una táctica evasiva. Para ser creíbles, es necesario concretar tanto los detalles de la tarea que vamos a cumplir como su plazo. Cumplir con lo que dijimos que íbamos a hacer y hacerlo a tiempo —el deber cumplido— hace que seamos considerados personas más valiosas.

Admita los errores y discúlpese

Si la base está mal construida, tenemos que estar dispuestos a deshacer nuestro trabajo y volver al principio. Dependiendo de cuán avanzado estamos en un proyecto, el volver a empezar puede ser bastante doloroso y costoso. Primero debemos reconocer que hemos estado equivocados antes de poder comenzar a hacer los cambios necesarios. No es nada de fácil y tenemos que ganarle al orgullo. Quizá pensemos que algún atajo nos pueda permitir seguir en el mismo camino sin hacer un cambio tan drástico. Por ejemplo, intentar hacer un cambio sin reconocer abiertamente la falta cometida. Pero estas sendas suelen costarnos más tiempo y dinero. Mientras más pronto admitamos nuestro error, más pronto podemos dejar de invertir en forma imprudente.

El pedir una disculpa bien pensada puede ser de gran valor. También lo es anunciar un cambio de comportamiento —en forma de meta— que nos ayudará a mejorar nuestro enfoque interpersonal. Por ejemplo, si hemos sido extremadamente críticos en el pasado, podemos informarles a las personas que hemos ofendido que intentaremos deshacernos de esta fea costumbre.

Para ser auténtica, una disculpa no debe aparecer como una justificación. Cuando es posible, una disculpa auténtica va acompañada con un ofrecimiento de reparación de los daños. Aún es más, una disculpa sincera implica un deseo de hacer los cambios necesarios en nuestras vidas. Cuando se justifica, me agrada la idea de preguntarle a la persona que hemos ofendido: «¿Puede aceptar mis disculpas?».

Cuando alguien expresa pesar pero no hace esfuerzos reales por cambiar, esto difícilmente es una apología. Por poderosa que pueda ser una disculpa, cuando alguien se retracta de ella, ya sea con palabras o acciones, hubiera sido mejor que nunca se hubiera disculpado. Es frecuente que un agresor —en casos de violencia doméstica (ya sea física o verbal)— esté arrepentido después de haber agredido a su mujer. Pero ya al día siguiente él ha comenzado a minimizar el daño, pronto culpa a su esposa y poco tiempo después vuelve a maltratarla otra vez. La violencia doméstica, ya sea de parte de un hombre o de una mujer, es una cosa seria que requiere ayuda profesional.

Pero volviendo al tema de las disculpas, una persona que está dispuesta tanto a aceptar una disculpa como a absolver a su prójimo, tendrá una gran ventaja. Es difícil confiar en una persona que no acepta una disculpa —cuando ésta ha sido acompañada de cambios reales de comportamiento— o la que nunca está dispuesta a admitir un error. Un individuo que ha perdonado verdaderamente a alguien, tampoco le recuerda continuamente este hecho. Algunos comentarios, actitudes y comportamientos son tan dolorosos en su naturaleza, sin embargo, que podría tomar un largo lapso antes que una persona pueda sentirse verdaderamente libre del dolor asociado a aquéllos.

Valore a los demás y a sí mismo

Cada persona aporta algo a una relación interpersonal. La gente tiende a poner un valor a los *aportes* del otro (basado en *contribuciones*, tales como el puesto, la educación, las habilidades, o los esfuerzos de una persona). La mejor manera de conservar el valor de nuestro propio aporte es valorar los aportes de nuestro prójimo. El valor que se le da al *tiempo* de una persona



© Microsoft Clip Art

El catalogar no fomenta la comprensión mutua y tiene un sentido de fatalidad, casi como decir que la persona es alta o baja —algo genético que no puede cambiar.

es un buen representante de la influencia que ejerce esa persona. Esto ayuda a explicar por qué valoramos tanto el tiempo que nos pueda brindar una persona —por corto que sea— cuando esa persona, ante nuestros ojos, es muy importante.¹⁸ Y también agradecemos el hecho que alguien nos haya proporcionado tiempo de calidad.

Cuando los aportes de una persona no son valorados, puede aumentar el conflicto. Una joven puede darle gran importancia a su título universitario mientras que otra se los otorga a sus años de experiencia. Puede que ninguna valore el aporte de la otra. Quizá ambas compitan para recibir privilegios que piensan que les corresponden. En cambio, ellas se beneficiarían aún más al reconocer las fortalezas de la otra.

Para algunos individuos les es difícil expresar sentimientos de valoración hacia los demás. «No debería tener que decirlo» razonan, «ya que mis acciones muestran lo que siento».

En la realidad ambas cosas (las acciones y las palabras) son necesarias para demostrar que valoramos a otros. Hay personas que no saben cómo aceptar un cumplido y los descuentan. Parte de las comunicaciones interpersonales saludables, entonces, incluyen saber agradecer los elogios: «Gracias por su amable comentario, me ha alegrado el día».

Use el humor en forma eficaz

El humor, cuando es dirigido apropiadamente, puede ayudarnos a desvanecer la tensión.¹⁹ Mejor todavía si es ingenioso; nos reímos de la situación o de nosotros mismos —pero nunca de la otra persona—; no involucra conceptos o lenguaje ofensivos; y se usa en el momento preciso. El humor sutil es uno de los más eficaces y casi siempre llegamos a él por accidente. El humor puede incluir sucesos de la vida que pudieron haber sido vergonzosos en el momento pero que muestran que somos humanos. Estas ocurrencias comunican que estamos dispuestos a no tomarnos tan seriamente. Sin embargo, hay personas que piensan que son muy graciosas cuando en realidad no lo son. Peor todavía son los que usan el humor y la ironía para dañar a los demás.

Muéstrese flexible en cuanto a estrategias

No todos encuentran fácil de digerir el concepto de basar la negociación en los intereses. Tal vez un poco de precaución, si no es que de cinismo, podría ser necesario. Aunque podemos intentar ser un buen ejemplo para el contrario, mostrando estrategias de negociación más efectivas cuando tratamos con otros, en algunas ocasiones podríamos tener que recurrir a un acercamiento más tradicional. La investigación ha demostrado que aquellos que prefieren tácticas de beneficio mutuo son considerados negociadores más creíbles y respetados cuando se sabe que también están dispuestos a ponerse firmes, si es necesario.

Por ejemplo, Daniela, una gerenta primeriza, había sabido de la reputación de persona obstinada que había desarrollado Javier, uno de los asistentes. Ella nunca había tenido contrariedades con él. Un día Daniela se acercó a Javier y lo encontró sentado, con

los pies sobre la mesa, leyendo una revista. Ella se disculpó por perturbarlo, suponiendo que quizá podría haber estado en su período de descanso y le preguntó cortésmente:

—¿Javier, disculpe, cuando pueda, podría recoger, por favor, algunas provisiones que necesito?

—¿Ahora mismo? —fue la respuesta brusca de Javier.

—Eso sería magnífico, ¡gracias! —contestó Daniela sin dejarse intimidar.

Javier continuó mostrando conductas difíciles con otros gerentes, pero de ahí en adelante nunca mostró ninguna descortesía con Daniela. No estoy sugiriendo que el acercamiento de Daniela fue el mejor posible, pero está claro que su firmeza le funcionó bien en esa ocasión.

Demuestre paciencia

La negociación efectiva demanda una gran dosis de paciencia. La lógica, o quién tiene la razón, no es lo único que prevalece en estas ocasiones. Permitirle a otros, y a nosotros mismos, tiempo suficiente para lidiar con los desafíos es vital.

El no dar la impresión de desear algo demasiado se relaciona con la paciencia. Cuando somos muy inflexibles en cuanto a los resultados que estamos dispuestos a aceptar, tendremos la desventaja.

Cuando con mi mujer adquirimos nuestra primera casa, expresamos nuestro deseo de comprar esa vivienda en forma tan exagerada que perdimos la oportunidad para negociar su precio. Por cierto, tampoco deseo dar la impresión aquí que deberíamos hacernos los desinteresados.

En una ocasión, encontré una bella pulsera de lapislázuli en Zihuatanejo, Guerrero, México. El caballero que la vendía estaba pidiendo un precio mucho más alto de lo que yo sentía que podía pagar. La negociación —el regateo— duró bastante tiempo, y yo le decía al artesano que me interesaba comprar la pulsera justamente porque era tan preciosa y porque llevaba lapislázuli, que viene siendo como la piedra nacional de Chile. Cada vez que parecía que no podíamos llegar a un acuerdo, le hablaba de lo mucho que me gustaba la pulsera. Además, le contaba que como

chileno iba a apreciar mucho su artesanía. Gracias a esta negociación inicial, nos empezamos a acercar al precio que quería pagar, pero el caballero se rehusó a dármela por ese monto. Salimos de la tienda, despidiéndonos de buena forma, y no habíamos caminado mucho cuando llegó corriendo tras nosotros el hijo del artesano diciéndonos que su padre estaba dispuesto a vendernos la pulsera por el precio que yo le había ofrecido.

Cuando nos dejamos ofender por la propuesta de una persona, en vez de tratar de negociar, raramente obtendremos lo que pretendemos. Tampoco nos servirá decirles que lo que ofrecen no tiene valor o intentar minimizar las contribuciones del otro. No hay por qué ser desagradables.

Prepárese cuidadosamente

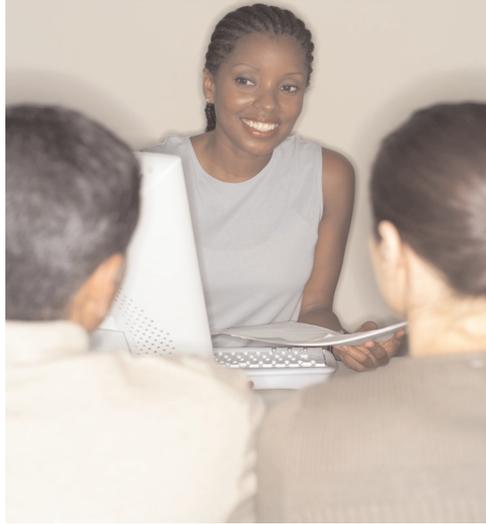
Cuando una persona está dispuesta a comparar los precios, es posible que encuentre el mismo artículo o servicio mucho más barato. Una estrategia útil para enfrentar este tipo de situaciones es obtener información objetiva que pueda compartirse con un espíritu de descubrimiento, y no de superioridad, con la otra parte. Con frecuencia ambas personas pueden tratar de encontrar juntas este tipo de información.

Estar preparado podría también significar entender mejor la personalidad de la persona con quien estamos tratando. Una forma efectiva de prepararse para enfrentar situaciones difíciles o emocionales es actuándolas de antemano por medio de simulaciones. El tomar el papel de la contraparte también puede ser útil.

Evite amenazas y tácticas manipuladoras

El ultimátum también reduce nuestra habilidad para negociar. Estas amenazas manipuladoras incluyen cualquier tipo de auto aflicción. Las tácticas manipuladoras disminuyen nuestra habilidad para negociar a largo plazo —especialmente cuando son amenazas vacías. Las amenazas no generan confianza ni agrado.

Aun las amenazas inconsecuentes llegan a ser molestas. En una recreación familiar, un participante amenazaba continuamente que iba a renunciar al juego. Después de una media docena de



© Microsoft Clip Art

Una forma de ser tentativos es hablar más lento e invitar a que la otra persona nos interrumpa antes de completar la frase.

amenazas, su madre le dijo: «La primera vez que amenazaste, me preocupó; la última vez que lo hiciste, estaba preparada para que desistieras del juego y permitieras que por lo menos el resto lo pudiéramos disfrutar».

Cuando las consecuencias son considerables, el posible daño a la relación interpersonal es mayor. Por eso es que las amenazas relacionadas con el divorcio o separación son tan dañinas hacia el matrimonio. El cónyuge que es receptor de éstas comienza a desasociarse psicológicamente del otro. El mensaje que perciben, es que el matrimonio no es tan importante para su pareja.

El ultimátum en asuntos de negocio también es contraproducente. Algunas amenazas —como también lo son el abuso verbal o emocional, la intimidación, el hostigamiento, comportamientos disruptivos, o el acoso (matonería)— pueden ser consideradas como parte de la violencia en el lugar de trabajo.²⁰

Evite generalizar, insultar o catalogar

Comentarios vagos o demasiado amplios, generalizaciones, insultos y *catalogar* —*clasificar* o *encasillar* a una persona como *egoísta*, *desconsiderado*, *flojo*, *dominante* o *racista*— no facilitan la comprensión mutua. Todas estas expresiones tienen un sentido de fatalidad, casi como decir que la persona es alta o baja —algo genético que no pueden cambiar. En contraste, el hablar sobre episodios específicos que nos llevaron a formar estas generalizaciones o a catalogar abre las puertas para mejorar la comunicación y resolver desafíos. La queja de una esposa de que su marido es *flojo* simplemente lo pondrá a la defensiva. Si ella le pide que le ayude a los hijos con las tareas, en cambio, probablemente esto será recibido en forma más positiva y promoverá el diálogo.

Catalogar a una persona, aun cuando un individuo se identifique con eso (p. ej., su nacionalidad), puede ser ofensivo, dependiendo con el tono de voz y contexto. Una forma más sutil —pero también negativa— de clasificar es el describir nuestras perspectivas como parte de una categoría deseable (p. ej., una filosofía, principio, creencia, o grupo apreciado) mientras que se le asigna al contrario una categoría menos apetecible.

Las partes también buscan formas de reclutar a personas que los apoyen en teoría. Pueden hasta tratar de inflar la importancia de sus opiniones con comentarios tales como: «*Todos* están de acuerdo conmigo cuando digo que...». O le pueden atribuir sus argumentos a una autoridad en el tema, tal como a un jefe, autor, u otra persona respetada. Otra forma de descontar las opiniones ajenas es al hablar de su propia experiencia con palabras como: «En mis veinte años de experiencia en esta empresa, nunca he visto problemas con...». Una vez más, el tono y el contexto de la conversación pueden hacer que estos comentarios sean apropiados en algunas circunstancias. Las personas suelen usar tácticas disfuncionales cuando sus argumentos no tienen mucho mérito.

Evite el reflejo distorsionado

Las personas involucradas en disputas frecuentemente tratan de ridiculizar a la otra al distorsionar o exagerar lo que han dicho. Lo llamo el *reflejo distorsionado*. Por ejemplo, con tales comentarios como: «Me estás contando, entonces, que no quieres que *nunca* más vuelva a...»; «Ah, comprendo, tú eres el *único* que trabaja por aquí»; o «Parece que *siempre* estás molesto últimamente». También, duelen los comentarios como, «Solías ser [algo positivo], pero ahora eres [algo negativo]».

CONFRONTAR A PERSONAS O SITUACIONES

Algunas veces la gente se resiste a actuar por temor al fracaso. Los individuos que han superado obstáculos difíciles obtienen la confianza para afrontar nuevos desafíos. Tanto el éxito como el fracaso pueden transformarse en un ciclo. Las teorías actuales²¹ sostienen que la autoestima se fortalece cuando las personas enfrentan sus dificultades en vez de evadirlas. A continuación vemos puntos que resumen una gran parte de lo que se ha dicho:

Antes de enfrentar a una persona, sugiero los siguientes pasos, que pueden ser adaptados según la circunstancia y personalidades involucradas.

1. *Establezca una conexión psicológica.* Converse con su contraparte sobre un tema inofensivo que sea de interés mutuo, hasta que hayan logrado una conexión psicológica de validación mutua. Es imperativo no tratar de discutir un tema de importancia sin primero recordarse que ambos tienen algo en común. Sugiero que vale la pena hablar sobre estos temas inocuos hasta que podamos relajarnos lo suficiente para distanciarnos de los sentimientos negativos que podamos estar experimentando. En efecto, queremos llegar a ver a la otra persona como humana y que también se nos vea así.

2. *Déjele saber que hay una cuestión importante que necesita tratar.* Quizá pueda decir algo tal como, «Mira, hay un tema que he querido conversar contigo por un tiempo».

3. Pero antes de abordar el asunto, *déjele saber a la otra persona que hay cosas que aprecia en ella.* «Antes de entrar

plenamente al tema, eso sí, quería decirte que por mucho tiempo he admirado el hecho que sepas el nombre de todos los empleados del departamento». Ojalá que estos elogios —o depósitos de buena voluntad— se hayan hecho anteriormente, también. Asegúrese que el elogio *no* esté relacionado con el asunto que surgirá más tarde en la conversación. Lo que está haciendo es separar el tema conflictivo, y los posibles sentimientos negativos, de las personalidades involucradas. O sea, no está buscando culpables; sólo soluciones.

4. *Presente la cuestión brevemente, pero motive a que la otra persona se explique primero.* La clave es la *brevedad*. Intente introducir el asunto en menos de siete palabras. Déjele saber que usted desea escuchar su punto de vista antes de compartir el propio. Si se le ocurre alguna necesidad mutua, méncionela para que no aparezca que está tratando de ganarle el partido. «Fíjate que los dos queríamos ahorrar para ese viaje a Israel. Por eso quería dialogar sobre tus deseos de comprar un vehículo ahora». El decir esto en forma pausada y tentativa invita a que la otra persona nos interrumpa y tome las riendas de la conversación. Es muy probable que la otra persona, a pesar de estos preparativos, diga algo hiriente. Evite ponerse a la defensiva y piense que realmente no están tratando de decir algo agresivo, sino que no han tenido tanta oportunidad de prepararse como la hemos tenido nosotros. Enfóquese en comprender los intereses y temores del otro.

5. *Déjele saber que le está prestando atención.* Evitando los pucheros u otras técnicas disfuncionales y manipuladoras, hágale saber que lo está escuchando. Resuma los puntos del adversario —aun aquellos en los que esté en desacuerdo— y aliente a que siga expresándose. Más tarde tendrá la oportunidad de articular su perspectiva.

6. *Comparta sus intereses y temores.* Sólo después de resumir los intereses y temores del otro, de tal forma que se sienta comprendido, puede enunciar los suyos. Este es el momento de explicarlos clara y detalladamente, para que la otra persona no tenga que adivinar el porqué de sus preocupaciones.

7. *Busque soluciones sustentables.* Juntos pueden investigar respuestas al desafío —a largo plazo— que sean de agrado mutuo. No tome ni el papel de perjudicado ni del agresor. Insista en soluciones que valgan para ambos. De otra forma estarán lidiando con los mismos problemas antes de lo anticipado.

INVOLUCRANDO A TERCEROS

Las diferencias de poder, personalidad o autoestima entre los involucrados en un desacuerdo podrían requerir la participación de un mediador. Por ejemplo, un encargado de voluntarios había recurrido a la matonería e insinuado amenazas hacia una de sus voluntarias para salirse con la suya. Ella explicó:

—Gustosamente le habría ayudado a mi jefe a lograr sus metas— la voluntaria clarificó a través de sus lágrimas—, pero ahora estoy tan sensibilizada después de esa experiencia y la forma en que me habló, que tengo miedo a dirigirle la palabra.

Sugerirle a la gente que solucione sus propios problemas, que maduren, o que se estrechen las manos y se lleven bien, ocasionalmente da muy buenos resultados. Pero éstas tácticas suelen ser insuficientes, e incluso tienden a opacar el desacuerdo que seguramente surgirá en otra ocasión, en forma más destructiva. Una opción es permitirles a los involucrados a que se reúnan y entren en un diálogo con la ayuda de un tercero.

Escoja a un mediador

Un mediador externo generalmente tendrá más éxito que un miembro de la familia, un colega, un amigo u otro conocido. Las personas relacionadas son aptas a convertirse en parte del problema o pueden ser percibidas como aquellas que favorecen a una de las partes. Además, suele ser más difícil confiar asuntos personales a los conocidos.

Si el mediador tiene autoridad sobre las partes, tal como un supervisor o apoderado, el papel de mediador puede tornarse aún más difícil. Las personas que tienen autoridad tienden a ser excesivamente directivas, adoptando más bien el papel de *árbitro* que impone su decisión sobre los individuos.

Kelly Allen and Judy House, Judy House Photography, 2010



El papel del mediador consiste en facilitar la conversación y no en decidir quién tiene la razón.

Un mediador debe tratar los asuntos con confidencialidad, con algunas excepciones (p. ej., el hostigamiento sexual en el empleo). Las partes deben ser informadas de las excepciones antes de comenzar. Cuando existe la necesidad de compartir información, esto debe hacerse sólo con quienes deban saber y así

minimizar la posibilidad de repetir información que podría lastimar a una o ambas partes.

Muchos de los conflictos involucran asuntos personales que podrían ser vergonzosos. Las personas estarán más dispuestas a hablar cuando se les asegura la confidencialidad. Por este motivo, los mediadores de conflictos organizacionales deberían permitirles a las partes que decidan qué asuntos se pueden compartir con la empresa una vez terminada la mediación. Los mediadores no deberían entregar un resumen de sus resultados a las organizaciones que contratan sus servicios.

Los investigadores han encontrado que, en algunas instancias, la mediación surte mejor efecto cuando el tercero puede cambiar papeles, y en caso de que no se logre una solución satisfactoria a través de la mediación, pueda tomar el papel de árbitro. Por el lado positivo, los involucrados casi siempre querrán dar la mejor impresión posible y se esforzarán en resolver los asuntos durante la etapa de mediación y no dejar que llegue al arbitrio.

Desgraciadamente, mientras algunos mediadores pueden tomar ambos papeles sin manipular la situación, la vía queda abierta para el posible abuso de autoridad. Además, las personas suelen sentirse presionadas y no confiar en un mediador que más tarde pueda tomar contra ellos lo que le han dicho en confidencialidad. Tal procedimiento, también, destruye los esfuerzos de convencer a los interesados que el papel del mediador es el de *facilitar la conversación* y no decidir quién tiene la razón.

El proceso de resolución de conflictos es más propenso al éxito si las partes tienen respeto por la integridad, imparcialidad y habilidad del mediador. Los interesados tienden a ser más flexibles y cooperativos, o demostrar su *mejor comportamiento*, cuando respetan al mediador. Aunque no siempre sea el caso, la sobrefamiliaridad con un mediador interno puede negar este efecto de “mejor comportamiento”.

Estilos de mediación

La eficacia de un estilo de mediación depende de la situación, personalidades de los involucrados y tipo de conflicto. Es decir, no existe un proceder que sirva para solucionar todo tipo de

conflictos. Una variante, en cuanto a estilos, es el grado de control sobre el proceso que ejerce el mediador. A continuación veremos dos extremos en cuanto al control que ejerce el tercero.

Mediación dirigida por el tercero (MDT)

A un extremo está el mediador que escucha a ambos interesados y les ayuda a encontrar la solución. Generalmente, para no dar la impresión de favoritismo, estos mediadores invitan a ambas partes a que se presenten al mismo tiempo a una sesión conjunta.

El tercero le pide a uno que explique su punto de vista mientras que el otro escucha, y después cambian de tareas. Los involucrados están sentados observando al mediador y le dirigen la palabra al tercero. Muchas veces el mediador tiene ojos y oídos para percibir soluciones que los individuos que han estado involucrados en el desacuerdo no pueden distinguir. Este tipo de mediación generalmente se presta bien a situaciones en las cuales (1) se buscan soluciones más bien a desafíos específicos que a mejorar las relaciones interpersonales a largo plazo, (2) los involucrados no estarán interactuando en forma frecuente, o (3) hay mucho apuro.

La inversión emocional de las partes es mucho menos intensa. Una desventaja es que el tercero puede favorecer a una de las partes, a pesar de la sugerencia que los mediadores son neutrales. Otra desventaja es presumir que los conflictos están relacionados sólo a asuntos sustanciales y carecen de componentes interpersonales. Finalmente, los individuos no tienen la oportunidad de aprender a lidiar con los conflictos futuros.

Algunos mediadores tienen gran talento en ayudar a los participantes a que busquen soluciones que los satisfagan. La inversión de tiempo y emoción no es tan grande como en otros estilos.

Mediación dirigida por los individuos (MDI)

Al otro extremo, están aquellos mediadores que piensan que la solución la traerán las partes. Estos mediadores están interesados en la resolución de los desafíos, pero están aún más preocupados

en el empoderamiento de los interesados. O sea, que los involucrados tomen las riendas en cuanto a la resolución del presente conflicto, y que aprendan a enfrentar el futuro con más confianza.

Los elementos más esenciales de la MDI son (1) la *reunión preliminar*, en la cual el tercero se reúne con sólo un interesado a la vez y los prepara para la sesión conjunta y (2) la *sesión conjunta* en la que las partes se enfrentarán y hablarán directamente —y no por medio del tercero.

Durante la reunión preliminar, el tercero escuchará en forma empática. También habrá tiempo para que el mediador imparta técnicas de negociación interpersonal. El tercero deberá, además, determinar si sería psicológicamente seguro juntar a los interesados en una sesión conjunta subsiguiente. El reunir a individuos que no están listos en una sesión conjunta puede causar más daño que bien, ya que la pueden utilizar como un lugar seguro para intercambiar insultos. También puede ocurrir que las reuniones preliminares resulten tan positivas que las partes se reúnan a dialogar sin la ayuda adicional del tercero.

Durante la sesión conjunta, ambos interesados se sientan frente al otro y se dirigen la palabra entre sí, con mínima interferencia del mediador. De hecho, el tercero se sienta bastante lejos de los participantes, para recalcar que el diálogo le pertenece a las partes.

Los asuntos relacionados a la neutralidad de los terceros pierden algo de relevancia, ya que son los interesados los que controlan la desenvolvura de los desafíos. En la MDI, todo el proceso recalca el hecho que el mediador está presente para facilitar la comunicación positiva, negociación y comprensión mutua entre las partes —y no la de encontrar la solución.

La MDI requiere preparación de antemano y uno de sus puntos más débiles es que requiere mucho más tiempo —a corto plazo— que la mediación tradicional. El concepto tras la MDI, entonces, es que si el caso lo permite, y las partes desean invertir el tiempo para llegar a ser mejores negociadores, este proceso los puede ayudar a alcanzar esta meta. Cuando el conflicto implica antagonismos arraigados, y los interesados seguirán viviendo o

Judy House Photography



Converse con el otro individuo sobre un tema inofensivo que sea de agrado para ambos, hasta que hayan logrado una conexión psicológica de validación mutua.

trabajando juntos, interactuando en forma seguida, la MDI puede ser especialmente ideal.

RESUMEN

Cada uno de nosotros negocia su camino a través de la vida. No hay respuestas fáciles que se ajusten a cada necesidad de negociación, pero sí existen algunos principios importantes que nos ayudarán a ser más efectivos. La habilidad de buen negociador requiere, entre otras cosas, una cuidadosa comprensión del problema o asunto, poder desglosar los desafíos

en dificultades menores, tener un interés en las necesidades de otros tanto como en las propias, y poder enfocarse primero en el problema antes de intentar buscar soluciones. Vimos técnicas de negociación que nos pueden ayudar a obtener nuestras metas sin atropellar a otros.

Nuestras habilidades para la negociación interpersonal afectan nuestro éxito con la gente y nos ayudan a evitar o extinguir las discordias. Las caricias psicológicas tienden a validar el sentido de valoración que siente una persona. La mayoría de la gente siente la necesidad de intercambiar estas caricias antes de profundizar en algún tema. Poder llevar a cabo una conversación positiva está basado, en gran parte, en la habilidad de los participantes en tomar y esperar turnos para hablar.

Todos traemos ciertos *aportes* a nuestros empleos y relaciones. Mientras exista un acuerdo entre el valor de los aportes de cada individuo, las cosas marchan bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sea personales o laborales, necesitan valorar los aportes de otros.

La negociación creativa es suficientemente diferente de la forma en la que normalmente afrontamos nuestros retos, que no basta el simplemente leer un libro sobre el tema para poder incorporar en forma exitosa los principios necesarios en nuestras vidas. Será necesario hacer constantes esfuerzos proactivos para mejorar en estas áreas.

Mantengo presentes estos pensamientos en forma cotidiana al leer buenos libros, escuchar programas, o meditar sobre el tema. Existe un sinnúmero de libros excelentes sobre la negociación interpersonal, el saber escuchar, la resolución de conflictos, la relaciones interpersonales y otros temas relacionados. El Internet contiene verdaderos tesoros sobre el tema. Quizá encuentre útil tomar notas sobre lo que lee, además de sus observaciones diarias sobre la conducta humana que lo rodea.

Al centro de la negociación creativa está el concepto de que todas las partes pueden obtener más soluciones duraderas al trabajar juntos. La clave de la resolución de conflictos es realmente comprender el desafío que enfrentamos. De otro modo es demasiado fácil construir soluciones sobre una base falsa. Una

vez que logremos comprender, la negociación creativa requiere que busquemos las oportunidades ocultas que nos presentan los retos.

Finalmente, examinamos dos extremos en estilos de mediación, la MDT y la MDI. Para la resolución de conflictos de índole interpersonal, la segunda de éstas es particularmente útil.

A medida que voy envejeciendo, para mí es más importante *hacer* lo correcto que *estar* en lo correcto (en el sentido de ganar). Da mucha satisfacción poder dar una *respuesta apacible* (“la suave respuesta quita la ira”²²). Este es un trayecto. Uno lo inicia sabiendo que el reto es tan grande que nunca podemos pensar, «¡He llegado!». La tarea no es fácil ya que tenemos que combatir contra el orgullo.

A medida que practiquemos la negociación creativa aumentará la fe en nuestra habilidad de tornar desafíos en oportunidades. Esta confianza nos ayudará a enfocarnos en la resolución de problemas y a disminuir las posibilidades de caer en negociaciones contenciosas y poco productivas. La senda no es fácil, pero ojalá que su excursión esté llena de satisfacción y esperanza.

CAPÍTULO 4—OBRAS DE CONSULTA

1. Estos comentarios se le atribuyen a Mary Parker Follett . D. M. Kolb (1995). In *The love for three oranges, or: What did we miss about Ms. Follett in the library?* Negotiation Journal, 11, 339.
2. Berne, E. (1964). *Games people play: The psychology of human relationships*. New York: Grove Press.
3. Yupanqui, A. (Performer) (2000). *Bagualas y Caminos*. Colección aniversario Feria del Disco 44 años folclore argentino: Versiones originales. (CD Recording No. 2-499505). Santiago, Chile: Sony Music Entertainment Chile.
4. Berne, E. (1964). *Games people play: The psychology of human relationships*. New York: Grove Press.
5. Nichols, M. P. (1995). *The lost art of listening: How learning to listen can improve relationships* (p. 14). New York: Guilford Press.
6. Elgin, S. Haden (1983). *More on the gentle art of verbal self-defense*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
7. Dobson, M. (1991, July). *How to solve communication problems*. Fred Pryor Seminar, Stockton, CA.

8. Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. (Sí... ¡de acuerdo! (cómo negociar sin ceder.) New York: Penguin.
9. Rothman, J. (1997). *Resolving identity-based conflict in nations, organizations, and communities* (pp. xii-xiii). San Francisco: Jossey-Bass.
10. Covey, S. (1989). *Seven habits of highly effective people*. New York: Simon & Schuster. Esta cita frecuentemente se le atribuye a San Francisco de Asís.
11. Rackham, N. (1999). *The behavior of successful negotiators*. In R. J. Lewicki, D. M. Saunders, & J. W. Minton (Eds.), *Negotiation: Readings, exercises, and cases* (3rd ed.) (p. 348). Burr Ridge, IL: Irwin.
12. Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill. Este concepto del *cuéntito* se le atribuye, originalmente, al filósofo estoico Epictetus y a Enchiridion y posteriormente a Albert Ellis. Ver *The Story of Psychology*, por Morton Hunt, p. 675.
13. Swann, W. B., Jr. (1996). *Self-traps: The elusive quest for higher self-esteem* (p. 47). New York: W. H. Freeman.
14. Sloane, A. A., & Witney, F. (1981). *Labor relations* (4th ed.) (pp. 205-206). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
15. Peterson, W. H. (1991, April). *Boulwarism: Ideas have consequences* [Versión electrónica]. *The freeman: Ideas on liberty*, 4. Obtenido el 31 de Julio de 2008 de <http://www.fee.org/Publications/the-Freeman/article.asp?aid=798>
16. Rackham, N. (1999). *The behavior of successful negotiators*. In R. J. Lewicki, D. M. Saunders, & J. W. Minton (Eds.), *Negotiation: Readings, exercises, and cases* (3rd ed.) (p. 347). Burr Ridge, IL: Irwin.
17. Sperber, B. (1983). *Fail-safe business negotiating: Strategies and tactics for success*. In R. J. Lewicki, D. M. Saunders, & J. W. Minton (Eds.). (1993). *Negotiation: Readings, exercises, and cases* (2nd ed.) (p. 173). Burr Ridge, IL: Irwin.
18. Brown, R. (1986). *Social psychology: The second edition*. New York: Free Press.
19. Forester, J. (2003). *Critical moments in negotiations: On humor, recognition, and hope*. Obtenido el 31 de Julio de 2008, de CU People, de la página de Cornell University: <http://people.cornell.edu/pages/jff1/Pon.htm>
20. Ver USDA (<http://www.usda.gov/news/pubs/violence/wpv.htm>), FBI (<http://www.fbi.gov/publications/violence.pdf>), y OSHA (http://www.osha.gov/OshDoc/data_General_Facts/factsheet-workplace-violence.pdf) factsheets. 29 de setiembre de 2008.
21. Bednar, R. L., Wells, M. G., & Peterson, S. R. (1989). *Self-esteem: Paradoxes and innovations in clinical theory and practice*. Washington, DC: American Psychological Association.
22. Proverbios 15:1.