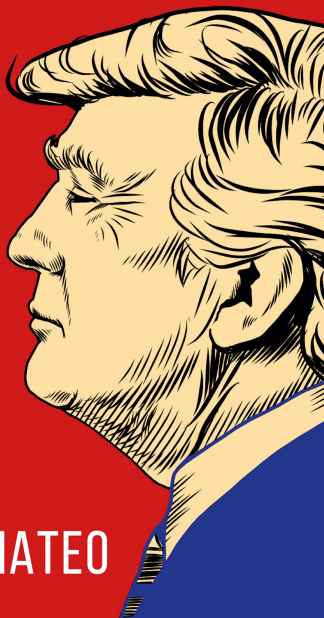


MÁS KANT Y MENOS TRUMP



JUAN MATEO

LA DECISIÓN
DE NEGOCIAR



KOLIMA
BOOKS

Juan Mateo Díaz
Más Kant y menos Trump
Серия «Trabajo en equipo»

Аннотация

La vida (y el mundo de las organizaciones) es una negociación permanente; el problema es que la mayoría de las personas manejan una acepción de la palabra negociar más cercana a la gestión de un problema grave y que enfrenta a enemigos que a una forma de entender cómo construir relaciones personales y profesionales. Grandes intelectuales a lo largo de Historia nos han dado las claves del comportamiento humano, que son directamente aplicables a la negociación. Entre ellos destaca Kant, que definió muy bien las líneas rojas que no se pueden cruzar en un proceso negociador. La Teoría de Juegos explicó el fundamento básico de una correcta resolución de conflictos : «Yo gano y tú ganas». Muy lejos quedan estos razonamientos del estilo negociador que tantas veces vemos en algunos líderes actuales que parecen regirse por «el fin justifica los medios», y cuyo resultado daría lo que en Teoría de juegos sería un «juego de suma cero», es decir, uno gana y otro u otros pierden en la misma medida. El líder es un mediador de los conflictos que surgen para conseguir que los talentos colaboren al máximo y sean capaces de admitir que la diversidad de pensamiento es la mayor riqueza que

podemos tener. Un líder más cercano a la filosofía de Kant que al estilo de Trump.

MÁS KANT Y
MENOS TRUMP
LA DECISIÓN DE NEGOCIAR
JUAN MATEO



KOLIMA
BOOKS

Categoría: Directivos y líderes | Colección: Negociación

Título original: Más Kant y menos Trump. La decisión de negociar

Primera edición: Mayo 2020

© 2020 Editorial Kolima, Madrid

www.editorialkolima.com

Autor: Juan Mateo

Dirección editorial: Marta Prieto Asirón

Maquetación de cubierta: Sergio Santos Palmero

Maquetación: Carolina Hernández Alarcón y Lucía Alfonsín Otero

ISBN: 978-84-18263-23-1

Impreso en España

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares de propiedad intelectual.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento

de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

A mis nietos, Nacho, Valentina y Alejandro,
tres tesoros que alegran la vida de todos los que
les rodeamos.

Con la esperanza de que algún día este libro pueda ayudarles.

PRIMERA PARTE.

LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

Consideraciones previas

Después de muchos años como profesor y consultor de esta materia, además de mi experiencia como directivo en empresas multinacionales y empresario, necesitaba exponer aquello que para mí es y significa la negociación; sin duda una materia apasionante y absolutamente necesaria en nuestras vidas, tanto en lo personal como en lo profesional.

Todos estos años he dedicado muchas horas a estudiar e investigar sus entresijos, he tenido la fortuna de aprender – ¡y mucho!– de los alumnos con los que he compartido tantas horas de reflexión y debate, y he asumido la responsabilidad de múltiples procesos de negociación comercial, de gestión, etc. (eso sí, no siempre con el resultado que hubiera querido conseguir). Sé, lo sé con absoluta certeza, que Negociar es una parte sustancial de nuestras vidas; quizá por eso lo he escrito con mayúsculas.

No hay nadie, se dedique a lo que se dedique y sea cual sea el ámbito en el que lo haga, que no haya necesitado intentar llegar

a un acuerdo para resolver los problemas a los que se enfrenta y que esa salida fuera lo más positiva posible. Sin embargo, pocas personas están realmente preparadas para ello; ni en los colegios, ni en muchas universidades, ni siquiera en prestigiosas escuelas de negocios esta asignatura tiene la relevancia que debería, por no decir que brilla por su ausencia¹. Solo como un ejemplo, de los muchos que podría citar: ¿alguien me puede explicar cómo es posible que otorguemos el título de abogado a alguien que desconoce esta materia?

Es más, negociar es una forma de pensar, de vivir, de relacionarnos con los demás; es, si se me permite, una forma de entender la vida. Posiblemente muchas personas consideren esta afirmación como exagerada; sin embargo, y después de mi experiencia y la de muchas personas con las que he compartido esta idea, puedo decir que si alguien me hubiese ayudado a entender y manejar estos procesos adecuadamente estoy seguro de que gran parte de los errores que he cometido a lo largo de mi vida se habrían convertido, ¡como mínimo!, en menos lacerantes de lo que fueron.

La vida es una negociación permanente; el problema es que para la mayoría de las personas esta palabra tiene una acepción más cercana a la gestión de un problema grave y que enfrenta a enemigos que a una forma de entender cómo construir nuestras relaciones personales y profesionales. A esto podemos añadir que popularmente se iguala la palabra «regateo» a la de «negociación», lo que ahonda en la incompreensión de su

auténtico significado.

Además –y esto también lo he comprobado a lo largo de todos estos años de docencia– la mayoría de la gente busca sobre todo una «receta» que pueda aplicar, como si de una poción mágica se tratara, para conseguir salir victorioso en las supuestas negociaciones que realiza, sin entender que esta disciplina requiere de un conjunto de herramientas (que muchas veces se comete el error de no considerar cercanas a la negociación) y que, como ocurre siempre, precisan de un estudio profundo para poder ser aplicadas en estos procesos. Con ello no quiero decir que la existencia de un modelo como el que publicó la Universidad de Harvard, y que sigue siendo un referente imprescindible, no sea importante. Lo que me preocupa es que se tenga la creencia de que algo tan complejo como son los procesos de negociación se base exclusivamente en el aprendizaje de unas fases, elementos, etc., y no se consideren temas como la ética, la psicología, la comunicación, etc. No hacerlo supone que nunca podremos entender adecuadamente lo que debemos hacer y cómo debemos hacerlo.

Por último, me gustaría señalar que casi siempre oigo a los alumnos de mis cursos referirse a estos procesos con un lenguaje que podría calificarse como bélico. Palabras como «tácticas», «vencer», «adversario», etc., son utilizadas habitualmente para explicar partes del proceso negociador. Es decir, de alguna manera se mantiene la creencia de que en el resultado final debe conseguirse vencer al otro, como si de una competición o guerra

se tratase, y no ganar con el otro; o dicho de otra forma: no se tiene en cuenta que en este proceso se debe, ¡y se puede!, ganar sin vencer a nadie.

Todas estas consideraciones previas me permito hacerlas con el fin de que si alguien no está de acuerdo con ellas no siga leyendo, pues son la base de lo que a continuación encontrará.

Recuerde:

Negociar no es solo una técnica; negociar es una forma de pensar, de vivir, de relacionarnos con los demás; es, si se me permite, una forma de entender la vida

Negociar no consiste en vencer al otro; lo que debemos conseguir es ganar con el otro. Se puede ganar sin vencer a nadie

1 La Universidad Francisco de Vitoria creó hace más de ocho años el Instituto Superior de Negociación (ISN) dedicado a la Investigación y la docencia en el campo de la Gestión de Conflictos y la Negociación, Instituto que tengo el honor de dirigir.

El conflicto como base
de la negociación

Una breve introducción al conflicto

No sé cuál fue el origen de la negociación, pero imagino que se produjo de forma natural al tener que solucionar los diferentes conflictos a los que un ser humano hace frente en su vida. Entender y saber gestionar adecuadamente los conflictos se convierte por tanto en la mejor forma de empezar.

Lo primero que debemos entender es que el conflicto es consustancial a la vida de un ser humano; es más, es un mecanismo que regula la vida. Por consiguiente, no debemos considerarlo algo poco común y tampoco algo que necesariamente es negativo y debemos evitar. Sin embargo, la mayoría de las personas, cuando se pronuncia la palabra conflicto tienden a asociarla con algo indeseable y malo. Palabras como enfrentamiento, lucha, guerra, problema, tensión, etc., son las que habitualmente nos vienen a la cabeza cuando oímos el término conflicto. Ciertamente es que, si analizamos su etimología y nos fijamos en el significado del verbo «confligo», del que proviene, nos encontraremos que sus acepciones son por ejemplo: «chocar una cosa contra otra» o «confrontar».

Si partimos de la definición de conflicto como la existencia de una diferencia que es materia de discusión entre dos o más partes, podremos darnos cuenta de que algo así se produce constantemente en nuestras vidas. Es más, podemos afirmar que las diferencias de opinión, intereses, etc., se producen desde el instante en que comenzamos la relación con otro ser humano; no es posible estar de acuerdo en todo lo que pensamos, deseamos o necesitamos. Es decir, ninguna persona que nos rodea o tiene relación con nosotros, sea esta más o menos profunda, puede coincidir totalmente con todo aquello que nos concierne.

Si reflexionamos, nos daremos cuenta de dos cosas importantes: la primera es que una relación va madurando, se consolida en el tiempo, entre otras cosas porque somos

capaces de gestionar adecuadamente los conflictos a los que inevitablemente estamos avocados; superar las diferencias y gestionar los acuerdos que nos permitan convivir es una fórmula muy efectiva para que la convivencia avance y sea posible. La segunda es que una de las maneras fundamentales de progresar es a través del conflicto; si nadie se opone o cuestiona lo que pensamos es muy difícil que avancemos. Si nuestros paradigmas no son cuestionados, difícilmente aparecerá la reflexión. Por lo tanto, podemos afirmar que los conflictos son un acicate para la reflexión, y en consecuencia necesarios para avanzar en todos los campos. No hay más que revisar la historia de la filosofía o de los hechos científicos para comprobar que esto es así.

Entonces, ¿por qué tenemos una percepción tan negativa del conflicto? ¿Por qué incluso tendemos muchas veces a evitarlo en vez de tratar de solucionarlo?

En realidad, el problema no es el conflicto en sí sino la gestión que hacemos del mismo. La experiencia me dice que lo normal es que en la mayoría de las ocasiones nuestra actitud esté mucho más cerca de la imposición que de tratar de conseguir un acuerdo. Tendemos a buscar «eliminar» al otro más que a reconciliar y acordar.

Uno de los mejores especialistas en estos temas (a quien admiro, de quien he aprendido siempre y que me honra con su amistad), el Dr. Enrique Baca², me expuso, con relación a este tema, lo siguiente:

«El ser humano presenta, en su vida ordinaria, dos

mecanismos que le acompañan de manera ineludible y que forman parte constitutiva de su existencia: uno es la frustración y otro el conflicto. (...) Y al decir 'ser humano' estamos definiendo un ser vivo que posee conciencia de sus actos y de sus sentimientos; es decir, que sabe que sabe y que sabe que siente, además de tener la capacidad de comunicarlo mediante un lenguaje articulado y simbólico.

»Este rasgo fundamental y definitorio de la existencia humana supone un salto cualitativo en la consideración de todos los fenómenos psíquicos humanos y, por consiguiente, tanto de la frustración como del conflicto. Hay que especificar, no obstante, que al decir que el ser humano sabe que sabe y sabe que siente estamos significando también que muchas veces lo que 'sabe' no hace referencia a la causa que lo provoca sino al efecto que repercute en su conciencia.

»Así pues, y esto es especialmente válido para el conflicto y la frustración, el hombre puede darse cuenta de que está frustrado o que está en una situación conflictiva, pero eso no garantiza que sea capaz de conocer con precisión ni las causas de estas situaciones ni tampoco el proceso que las genera, amplifica o palía. Es decir, el hombre es consciente de las consecuencias de la frustración y del conflicto, aunque no pueda identificar con claridad esas mismas situaciones que padece. Es por eso que la frustración y el conflicto muchas veces son percibidas por el sujeto en forma de alteraciones afectivas que llevan a la angustia, el abatimiento o la rabia que puede (o no) poner en relación con

la situación subyacente que las provoca. En resumen: las causas y los motivos del conflicto y la frustración pueden permanecer inconscientes (es decir no accesibles al Yo del sujeto), aunque es evidente que sus consecuencias son siempre percibidas».

Apoyándome en estas consideraciones y en mi experiencia personal podríamos también afirmar que todo conflicto está compuesto por dos grandes elementos: los hechos (la parte racional) y las emociones (la parte irracional).

El inicio de todo conflicto se produce por un hecho, sea este significativo o no. Es decir, se produce porque existe algo que ambas partes necesitan o desean y esto es comunicado de alguna manera. No existe conflicto sin comunicación y sin el objeto de deseo o necesidad. Sin embargo, no podemos olvidar que somos seres emocionales y, por lo tanto, que las emociones forman parte de cualquier conflicto.

Al inicio del conflicto, es decir, en el instante de producirse el hecho conflictivo, afloran emociones dolorosas, dramatizadas o exageradas, que provocan una distorsión de lo que está acaeciendo y nos hacen reaccionar, muchas veces de forma inadecuada. Decía el filósofo Epicteto que «las personas no se alteran por los hechos, sino por lo que piensan acerca de los hechos». O, como dice el Talmud, «las cosas no son como son, son como somos».

El problema no es solo esa reacción previa, sino lo que ocurre si no somos capaces de frenar la escalada emocional que se produce. Si el tiempo transcurre y el conflicto no se soluciona,

lo que con mucha probabilidad ocurrirá es que el sujeto será dominado por las emociones negativas, y en consecuencia la resolución del conflicto será lenta y muy compleja, cuando no imposible.

Sin embargo, y esto puede parecer una contradicción que trataré de explicar en detalle en las próximas páginas, lo que contiene un proceso de negociación, y por tanto su resolución, está profundamente vinculado con las emociones.

Recuerde:

Conflicto: la existencia de una diferencia que es materia de discusión entre dos o más partes.

Los conflictos son un acicate para la reflexión.

El problema no es el conflicto sino la gestión que hacemos para solucionarlo.

No existe conflicto sin comunicación y sin el objeto de deseo o necesidad.

Las emociones son una parte esencial del conflicto

Los conflictos personales

Sin duda, y de acuerdo con esta explicación, nos encontramos antes dos tipos de situaciones: las intrapersonales y las interpersonales. Aquí vamos a centrarnos en aquellas que son referidas a las relaciones entre personas (interpersonales), ya que, aunque también existen situaciones conflictivas «intrapersonales» y «sociales», las situaciones conflictivas «interpersonales» son las que me interesan especialmente.

Si nos referimos específicamente al mundo empresarial

(que conozco con mayor profundidad), un conflicto podemos definirlo como algo que se produce como consecuencia del deseo o la necesidad de conseguir algo que es igual u opuesto entre las partes. Me explico a través de algunos ejemplos:

Puedo desear o necesitar conseguir el mismo puesto o posición jerárquica que otra persona de mi misma organización. En este caso, el problema esencial es que no solo perseguimos lo que el otro quiere o tiene, en el sentido de algo similar, sino específicamente lo que el otro quiere o tiene. Hace años pude asistir a un ejemplo muy claro de esta situación. Dos directivos «peleaban» por conseguir el ascenso a un puesto de mayor categoría que había quedado vacante por la jubilación de la persona que lo ocupaba. Ambos, según su jefe, eran personas muy válidas y era muy difícil tomar una decisión. Así que lo que se decidió fue dividir la Dirección que había quedado vacante en dos, de forma que se repartieran las responsabilidades. Al comunicar a cada uno de los directivos esta decisión e informarles de cuál era la «parte» que se le había asignado, ambos dijeron que preferían ocupar el puesto que le había sido asignado al otro. En realidad, esto nos ocurre desde que somos niños; no hay más que recordar alguna situación donde se regala algo a dos pequeños para saber que casi siempre querrán lo que tiene el otro.

Puedo desear o necesitar que el enfoque y, en consecuencia la ejecución de una estrategia o proyecto, sea diferente a las que plantean otros.

Puedo desear o necesitar vender o comprar un producto

con unas condiciones diferentes a las que la otra parte desea o necesita.

Puedo desear o necesitar que el estilo de liderazgo imperante sea uno u otro...

Si el lector piensa en su vida profesional encontrará muchos otros ejemplos.

Estamos en un mundo competitivo

No podemos dejar de tener en cuenta que el mundo empresarial es intrínsecamente competitivo, y lo es tanto interna como externamente. La propia estructura piramidal que se dibuja como consecuencia de su organización jerárquica nos indica que ascender en la misma es un hecho competitivo ya que, por ejemplo, ante un puesto vacante que se disputan varias partes, los contendientes sufrirán lo que en Teoría de Juegos se denomina un «Juego de Suma Cero». Es decir, el resultado es que uno gana y otro u otros pierden en la misma medida (suma cero), lo que significa la negación del fundamento básico de la resolución de conflictos y que fue claramente explicitado por los matemáticos que desarrollaron esta teoría (tan importante en estos procesos): «Yo gano y tú ganas». Esta situación competitiva nos indica que se entrelazarán los intereses corporativos e individuales.

¿Qué quiero decir con esto? Quiero decir que en todo conflicto confluirán ambos, los intereses institucionales y los personales. Un vendedor buscará lo mejor para su empresa, pero sin duda buscará con el mismo ahínco, si no con más, conseguir sus intereses personales (comisión, ascenso, empleabilidad por

buenos resultados, etc.). Un comprador buscará, sin duda, las mejores condiciones para que los costes de su empresa sean lo más aquilatados posibles, pero si olvidamos que cuando negocia la resolución del conflicto que se plantea en estos procesos está muy presente el poder «lucir» un triunfo frente a sus jefes y con ello conseguir objetivos personales, estaremos obviando uno de los ingredientes básicos en la fórmula que nos permitirá saber cómo actuar cuando estemos inmersos en su resolución.

Esa lucha competitiva interna (la que no es evitable debido a que su inexistencia desmoronaría el sistema) hace que cualquier persona que te rodea sea un competidor potencial. Esto se trató de soslayar con el sistema que adoptaron (y muchas siguen teniendo) las firmas de servicios profesionales al crear lo que se ha denominado un «partnership», de forma que no importaba si otro ascendía ya que no te «tapaba» la posibilidad de hacerlo tú.

En una institución pública como es Hacienda no se olvidan de ofrecer a sus inspectores un «premio» por productividad. Estoy seguro (¡Dios me libre de pensar lo contrario!) que todos ellos tienen una ética que les empuja a buscar lo mejor para el Estado al que sirven, aunque si solo fuese eso lo que les moviera los incentivos no tendrían por qué existir.

Relación personal y personalidad

No podemos olvidar algo que aquí se vuelve muy relevante: la relación de las personas que forman parte de un conflicto. De alguna manera la «violencia» del conflicto estará íntimamente ligada al tipo de relación existente en el momento de producirse

este y, por supuesto, a la relación preexistente que hubiera. Dicho de otra forma: no solo deberemos analizar cuál es el objeto del conflicto sino la relación personal entre las partes y, ¡no olvidemos!, la estructura de personalidad de cada una de ellas.

Mi entrañable amiga, y también maestra, Inma Puig³, autora entre otros del libro *La revolución emocional*⁴, siempre dice que «con una oreja hay que escuchar lo que nos dicen y con la otra lo que no nos dicen». Pues bien, eso es lo que también debemos hacer con un conflicto: por una parte, saber y entender cuál es el «objeto» del conflicto que las partes expresan, y por otra qué ocurre con la relación entre las partes y la personalidad de cada individuo; lo que normalmente no suele ser «escuchado». Y esa «no escucha» suele tener relación con el desconocimiento que se tiene de esa herramienta fundamental que es la psicología.

Por consiguiente, es necesario hacer aquí un apunte sobre el tema de la personalidad, pues, como hemos dicho, influirá de forma importante en el desarrollo que tenga el conflicto.

Siguiendo las enseñanzas del maestro Enrique Baca, puedo decir que la personalidad es una mezcla entre nuestra herencia genética, lo que se denomina «temperamento», y el carácter, el cual se desarrolla a lo largo de la vida y que procede de los valores, actitudes y opiniones que nos transmite el aprendizaje tanto social, como informal y reglado. Como consecuencia, desarrollaremos aspectos como nuestras actitudes, nuestro grado de hostilidad frente a los demás, etc.

El temperamento sin duda condiciona nuestro carácter y este

también «retromodula» los factores temperamentales. De esta forma, la personalidad de un individuo es consecuencia del temperamento y del desarrollo de su carácter.

Por tanto, podemos decir que la personalidad es el conjunto de valores que la persona considera como propios o asumidos y la guía por la que dirige de forma intencionada su conducta.

Por ende, si queremos diagnosticar adecuadamente un conflicto es necesario tener en cuenta no solo el «objeto» del conflicto sino la relación y la personalidad de quienes están inmersos en él.

Los bandos

En cuanto a la relación, además, no debemos tener solo en cuenta la que las partes tienen personalmente sino aquella que produce la pertenencia a uno u otro «bando». En muchas ocasiones he podido observar como el simple hecho de pertenecer a un departamento (área, dirección, división...) lleva implícito el conflicto con otro, independientemente de las personas que lo protagonizan. Ejemplos como «Red Comercial» frente a «Riesgos» (típica en las entidades financieras) nos lo demuestran; la simple pertenencia a cualquiera de esos grupos concede a la otra parte poder prejuzgar, cuando no condenar, a la persona que lo representa. Expresiones como «con estos de Riesgos es imposible» o «los de la Red no entienden nada», que he oído en innumerables ocasiones, lo demuestran.

Por estas razones, muchas veces el objeto del conflicto oculta un enfrentamiento más importante de lo que parece, que se

intenta hacer desaparecer a través de la exposición de un objeto (lo que queremos o deseamos), que no es más que una «pantalla» que trata de impedir el reconocimiento del verdadero hecho que lo impulsa: la relación antagónica en términos personales o como grupo. Por eso los conflictos «mal cerrados» condicionarán la resolución de los que aparezcan posteriormente.

Lo «socialmente presentable»

Por último, también es posible encontrarse con objetos del conflicto que solo son utilizados para poder ocultar situaciones que se consideran «socialmente no presentables». Intentaré explicarlo a través de un ejemplo que me ocurrió hace muchos años.

Siendo muy joven decidí, debido a una serie de circunstancias que me lo permitían, vender coches de segunda mano y de fabricación alemana (BMW, Mercedes, Porsche, etc.). En aquel momento España no era todavía miembro de pleno derecho de la CEE, pero los aranceles que se pagaban por estos automóviles hacían que sus precios fuesen muy atractivos. Debo decir que estos tenían muchos, muchos kilómetros; la mayoría de las veces sobrepasaban los 250.000.

Casi todas las personas que se interesaban por ellos, al ser preguntados por cuál era el tipo de coche que necesitaban me solían decir cosas como: «quiero un coche seguro, con buen maletero, para llevar a mi familia, y sé que los coches alemanes cumplen estos requisitos».

–¿Tendrán garantía? –me preguntaban.

–Pues no, la verdad es que no –les contestaba yo.

–Bueno, pero son fiables, ¿no?

–Ya sabe lo que es un BMW... Mercedes... Porsche...

Ahí acababa toda la discusión. En un porcentaje muy elevado mis clientes compraban.

Un día, recuerdo que me llamó una persona interesada por un Mercedes 350 SE, color marrón, con tapicería de cuero beige... y con más de 300.000 kilómetros a sus espaldas (aunque bien es cierto que dado el motor que tenía aún podía aguantar lo suyo).

–¿Este es el coche que te interesa? Tengo otros modelos –le dije–. ¿Qué tipo de coche estás buscando?

–Si te parece –me contestó– quedamos para verlo y charlamos.

Y así fue. Varios días después nos vimos y volví a hacerle la pregunta:

–¿Qué tipo de coche estás buscando?

–Te voy a decir la verdad –me dijo mientras seguía observando el Mercedes 350 SE–. El coche que busco es aquel que cuando pase por delante de alguno que yo me sé diga: «¡Qué cabrón!». Y se muera de envidia.

Fue el único que me dijo la verdad. Los demás me explicaban intereses «socialmente presentables» pero falsos.

Recuerde:

Un conflicto podemos definirlo como algo que se produce como consecuencia del deseo o la necesidad de conseguir algo que es igual u opuesto entre las partes.

En todo conflicto empresarial u organizacional confluirán los intereses institucionales y los personales.

No solo deberemos analizar cuál es el objeto del conflicto sino la relación personal entre las partes y, ¡no lo olvidemos!, la estructura de personalidad de cada una de ellas.

Muchas veces el objeto del conflicto oculta un enfrentamiento más importante de lo que parece, que se intenta tapar a través de la exposición de un objeto (lo que queremos o deseamos) que no es más que una «pantalla» que trata de impedir el reconocimiento del verdadero hecho que lo impulsa: la relación antagonica en términos personales o como grupo.

Las fases de un conflicto

Todo conflicto atraviesa una serie de fases que deben de ser tenidas en cuenta para una gestión adecuada del mismo. El esquema que a continuación expongo es producto de mi experiencia y no trata de ser exhaustivo; solo pretende ofrecer una explicación lo más pedagógica posible para permitir que sea práctica y entendible y de esta forma acercarnos mejor a su comprensión.

Por eso vamos a dividir la «vida» de un conflicto en cinco partes diferenciadas, tal y como aparece en el siguiente gráfico.



Fase de ocultación

Esta primera fase se caracteriza por la no visualización del conflicto, lo cual puede ser debido a que las partes deliberadamente lo ocultan o porque está en una situación que podríamos denominar «larvada», es decir, que proviene de un conflicto que no se ha cerrado adecuadamente, bien porque se produjo la imposición de una solución pero las causas siguen abiertas, bien porque una de las partes transcurrido el tiempo considera que fue manipulada, engañada o ha podido tener información que demuestra que perdió porque la solución fue claramente inequitativa y que, como consecuencia de la tensión y el malestar que le producía el conflicto, dio por buena una solución que con más calma considera inadecuada, etc.

Solo un observador experimentado puede darse cuenta de esta situación. No podemos olvidar que el conflicto es un «mentiroso compulsivo» y nunca se muestra por donde debería, sino que busca una debilidad colateral. Me explico.

Una situación clásica que he vivido en innumerables ocasiones

dentro de los equipos de trabajo es aquella en la que dos personas del equipo suelen hacer comentarios que, sin poder clasificarse como agresivos, son demostrativos de que la relación no funciona. Por ejemplo: «tiene demasiadas responsabilidades», «es tan buena persona que le toman el pelo», «le falta equipo»... Sin embargo, si se pregunta a cualquiera de las partes negarán que exista un conflicto con la otra persona.

Todo buen ejercicio de liderazgo debe diagnosticar estas situaciones y actuar inmediatamente para controlarlas, pues en esta fase el conflicto puede ser gestionado con más facilidad que si dejamos que avance. Algo que no podemos olvidar es que un conflicto se alimenta de sus propios excrementos. Dicho de otra manera, si dejamos que avance y provoque situaciones de tensión emocional, «engordará» y se fortalecerá. Controlarlo y hacerlo visible a tiempo es una forma de conseguir su resolución de manera más sencilla.

Tres posibles estrategias que deberían ser consideradas en este momento del conflicto son las siguientes:

- 1 Realizar de forma constante lo que Tom Peters⁵ denominó «liderazgo por vagabundeo». Es decir, no es posible reconocer los conflictos entre las partes de un equipo si la relación que tenemos con ellas se limita a conversaciones de despacho. Si uno no está en la cocina y no habla con los cocineros no sabrá qué piensan y sienten acerca de los problemas que enfrentan con la sala. Si uno no está en la sala no sabrá qué problemas enfrentan con la cocina.

2 Analizar muy detalladamente la historia de la relación entre las partes y los avatares que ha sufrido. Esta información es vital, pues a través de ella podremos saber qué puede haber oculto.

3 Hablar con las partes en el momento en que tengamos sospecha de la existencia de un posible conflicto. Esta conversación debe ser con cada parte por separado y no de forma conjunta. Debemos convertirnos en perfectos detectives que con mucha paciencia van realizando las preguntas oportunas para determinar qué pasa. Sin embargo, eso no puede parecerse a un interrogatorio, todo lo contrario. Por eso no debe realizarse en el lugar de trabajo; una comida distendida puede ser una buena opción.

Fase de activación

En esta fase el conflicto se muestra, y se muestra con claridad. Ya no es necesario estar atento; los hechos mostrarán las diferencias de forma clara, aunque puede que no con la virulencia que ocurrirá en la siguiente fase.

Un ejemplo que me viene a la cabeza, del que fui testigo, puede servirnos para ilustrar lo que quiero decir.

Trabajaba por aquel entonces en una gran firma de servicios profesionales y estábamos inmersos en un proyecto que necesitaba la colaboración de varias áreas. El proyecto, como casi siempre ocurre cuando es de alta complejidad, estaba pasando por un momento en el que las cosas no estaban saliendo como estaba previsto; más o menos nos encontrábamos a mitad de camino.

Por un lado estaban los especialistas en el software que había que implantar y por otro los especialistas en Recursos Humanos que debían establecer los parámetros, procesos y acciones a realizar para que esa implantación fuese aceptada dentro de la cultura del cliente; su puesta en marcha provocaría cambios sustanciales en cómo debían hacerse las cosas a partir de entonces. Es decir, lo que tradicionalmente se llama «gestión del cambio».

El socio del proyecto nos convocó a una reunión para analizar la situación y ver qué debíamos hacer. En esta reunión, además del mencionado socio (digamos que se llamaba Luis), estaban los dos directores asociados de cada área (para el caso, Lucas, el de Tecnología, y Enrique, el de RRHH) y los dos senior managers correspondientes; uno de ellos era yo.

La reunión parecía estar transcurriendo por cauces normales, aunque, por lógica, con cierta tensión.

–Tenemos que conseguir mucha más velocidad de implantación; vamos retrasados con respecto al planning que habíamos establecido y empiezo a recibir quejas del director de Sistemas de nuestro cliente –nos dijo Luis.

–El problema es que hemos sufrido retrasos por varios motivos... y no todos son culpa nuestra –se defendió Lucas.

–Ah, ¿no? –respondió Luis.

–Pues no, la verdad, y lo que voy a decir es con ánimo constructivo –añadió–. Hemos tenido que dedicar mucho tiempo a explicar los pormenores de los cambios que se van a producir

al equipo de gestión del cambio y eso ha afectado a nuestra dedicación.

–No podemos hacer nada si vosotros no nos dedicáis ese tiempo –dijo Enrique–. Es parte del proyecto y con tu enorme experiencia sabes muy bien que es así.

–Lo sé, Enrique, lo sé muy bien –dijo Lucas con cierto tono despectivo.

–Entonces, ¿qué quieres que hagamos? Necesitamos esa información. Y eso es así en este proyecto o en cualquier otro similar –añadió Enrique.

–Me parece muy bien, pero quizá deberías hablar con tu gente y hacerles conscientes de la situación. Nosotros no podemos perder tanto tiempo –dijo Lucas.

–Está bien –dijo Luis cortando la conversación–. Me da igual lo que tengáis que hacer; ¡hacedlo! –el tono ya no era muy amigable.

Y así finalizó la reunión.

Cuando salíamos, el que era mi director me cogió por el brazo y me dijo que fuésemos a tomar un café para hablar.

–¡Siempre igual con estos tíos! –dijo muy enfadado–. ¡Así es imposible! Este Lucas se cree que es el más listo del planeta; en todos los proyectos pasa igual: ellos son los buenos y nosotros los inútiles. ¡Ah! y a eso añádele lo «tropa» que es. ¡No puedo con él!

En aquel momento comprendí que el conflicto estaba oculto desde el inicio pero que tarde o temprano se pondría encima de

la mesa, como acababa de ocurrir. Lo peor era que con mucha probabilidad «explotaría» no demasiado tarde.

Esta activación y posterior explosión (que tuvo como resultado la salida de la firma del que era mi director) se debió a varios factores que hemos ido explicando.

El primero es que la empresa donde estábamos no hacía lo necesario para terminar con ese conflicto entre áreas, y además eligieron para ese proyecto a dos personas que ya habían tenido varios encontronazos serios en otros proyectos. Si envías a un concurso a un cocinero y a un jefe de sala que no pueden ni verse... ¡acabarás perdiendo el concurso y tu prestigio! Quizá ese «vagabundeo» del que he hablado anteriormente hubiese sido muy productivo. Un simple «¡hacedlo!» no soluciona el problema; el proyecto se concluyó con «éxito» pero la firma perdió a uno de sus mejores talentos... ¡Menudo éxito!

Lo segundo es que desde el inicio el conflicto era real, aunque estuviese oculto, y no solo se refería a las diferencias profesionales que surgían del proyecto sino, y claramente, a un enfrentamiento personal que venía de situaciones anteriores.

En tercer lugar, con seguridad, ni la firma, ni ninguno de nosotros tuvo en consideración los «valores» corporativos que se habían definido y publicado. Como muchas veces pasa, los «valores» organizativos no son más que una bonita declaración que nunca se aplica en la realidad.

Fase de explosión

En las dos anteriores fases se puede, ¡y se debe!, controlar y

gestionar el conflicto, porque, aunque las emociones negativas existen, todavía no se han apoderado de él. Sin embargo, en esta fase, al producirse su explosión «violenta» es materialmente imposible poder gestionarlo.

Cuando me refiero a «violencia» no solo estoy hablando de un enfrentamiento de carácter físico, sino también de agresiones verbales (insulto, menosprecio, etc.), sean estas realizadas en privado o en público (estas últimas son las más frecuentes y las que suelen provocar la ruptura definitiva).

Una de las primeras consecuencias que provoca esta fase es, como hemos indicado anteriormente, la aparición de los denominados «bandos». Es decir, o estás conmigo o contra mí, no hay más posibilidades. Si estás conmigo serás bendecido y formarás parte de los «buenos». Si no lo haces, estarás condenado y formarás parte del «enemigo». La racionalidad desaparece para dar paso a un gran número de reacciones emocionales cargadas de todos los sesgos mentales imaginables.

Una situación que nos puede servir de ejemplo y de la que me puedo acusar personalmente, pues la he vivido y sufrido en mis carnes, o mejor dicho, en mi cerebro, es aquella que ocurre cuando, al estar abiertamente enfrentado a otra persona, haces un comentario sobre él:

–Desde luego este tío es imbécil, un chulo y un indeseable –le espetas a alguien que tiene relación con ambos.

–¡Hombre! Yo creo que no es así, le conozco desde hace tiempo y nunca me ha dado esa sensación –te responde.

«Otro imbécil», es el pensamiento que te viene de inmediato a la cabeza. Sin embargo, si la respuesta hubiese sido: «¡Desde luego! No puedo con él», lo que pensaríamos sería: «Siempre supe que este era de los míos; ¡un buen tipo!».

La necesidad de encontrar aliados es inmediata y no responde nada más que a la búsqueda desesperada de apoyos incondicionales a tus pensamientos y deseos, sin tener en cuenta quien te lo está diciendo.

Como dice una conocida frase: «¡nada une más que un enemigo común!». A lo que personalmente añadiría: aunque quien se una a ti sea mucho más imbécil que tu «enemigo».

El pensamiento racional brillará por su ausencia, debido a que en estos momentos las personas nos empeñamos en tener razón y no en buscar una solución. Dicho de otra forma: lo único que aceptamos es que «yo tengo razón y tú estás equivocado». Con semejante actitud frente a un problema pueden imaginar cuáles serán las consecuencias.

Por eso, alguna de las posibilidades que tenemos para intentar actuar en estas circunstancias son:

1 Esperar a que se «desinflen los globos» y la tensión sea menor, lo que puede suponer un tiempo demasiado extenso y unos costes muy elevados. Algunas veces esta afirmación es cierta y el transcurso del tiempo puede «calmar la tempestad». Esto es muy aplicable a los enfados, a los ataques de ira, a lo que se denomina «secuestro amigdalino», es decir, a momentos concretos. Si la tensión es muy alta y la otra parte está muy enojada, lo mejor

es no responder a ese ataque circunstancial y dejar que saque toda su rabia hasta que se calme. Estar callados es la mejor estrategia y a partir de ahí intentar volver al diálogo una vez el «globo se desinfle». Esto no solo afecta a los otros; nos afecta a nosotros mismos cuando estamos en esas circunstancias. Por eso nunca debemos olvidar esta frase: «Cuando estemos enfadados haremos el mejor discurso que tengamos que lamentar». Sin embargo, si la situación no es circunstancial, mi experiencia me dice que, en general, cuanto más tiempo transcurra desde la explosión a la solución, mayor será el daño causado y más irreversible poder restañarlo.

2 Imponer por medios coercitivos una «solución». Esto permite apaciguar la violencia, pero en ningún caso hará desaparecer el conflicto. Sin embargo, en la fase que estamos analizando en este apartado, muchas veces es la mejor forma de actuar. Quizá después de esta afirmación alguien pueda preguntarse: pero, vamos a ver, ¿esto no es un libro de negociación? ¿Cómo es posible que nos recomiende imponer una solución como salida al conflicto? Pues sí, una vez que el conflicto «explota» no siempre la negociación es la salida más adecuada. Para entenderlo mejor analicemos el siguiente gráfico:

Considerar mis Intereses	Max.	Imponer	Negociar
	Min.	Abandonar	Ceder
		Min.	Max.
		Considerar sus Intereses	

Las cuatro fórmulas que tenemos para poder gestionar un conflicto son: 1. Imponer; 2. Ceder; 3. Abandonar; 4. Negociar.

Y cualquiera de ellas puede ser válida. Lo que tenemos que hacernos es una doble pregunta: (a) ¿Cómo de importante es considerar/defender mis intereses?; (b) ¿Cómo de importante es considerar/defender sus intereses?

1 Imponer. Analicemos algún ejemplo. Supongamos que el conflicto está afectando de forma muy importante a un menor, conculcando sus derechos básicos, y las partes son incapaces de llegar a un acuerdo (caso común en los divorcios). Entonces lo lógico es defender los intereses del menor por encima de cualquiera de los de las partes y dictar una sentencia de obligado cumplimiento, es decir, imponer

una «solución». Y pongo solución entre comillas porque el conflicto no lo habremos solucionado definitivamente, pero conseguiremos detener sus aspectos más negativos y de esa forma no prolongar la degradación del conflicto hacia situaciones claramente destructivas. Otro ejemplo muy claro es la Segunda Guerra Mundial. Los únicos intereses que debían ser considerados eran aquellos que representaban a la parte aliada. Los intereses de los nazis no podían ser defendidos, comprendidos o tenidos en cuenta. Imponer por la fuerza una solución era la única salida posible.

2 Ceder. Otra situación distinta es si nuestros intereses no son lo más importante y sí lo es el mantenimiento de la relación, por ejemplo, con un familiar, proyecto, empresa que consideramos de máxima importancia. En este caso es posible que ceder sea la fórmula más adecuada para detener la destrucción que provoca el conflicto, si consideramos que el coste del conflicto no merece la pena. De nuevo, el conflicto no estará solucionado pero conseguiremos, ¡al menos!, salvar lo más importante y proporcionar la distensión y el tiempo necesarios para que la otra parte reflexione y así poder volver a una situación más adecuada para su resolución. El problema es que cuando cedemos puede ocurrir que la otra parte se considere «vencedora», y por lo tanto en poder de la razón, aunque esto no sea cierto. Por ello deberemos dejar muy claro que nuestra cesión no proviene de aceptar que el otro tenga razón y nosotros estemos equivocados sino de intentar salvaguardar elementos de máxima importancia.

3 Abandonar. Consideremos ahora otra circunstancia.

Supongamos que la situación conflictiva que estamos viviendo no tiene importancia o no merece la pena y que nos da igual si se cumplen nuestros intereses o los de la otra parte, es decir, no es relevante; la fórmula más adecuada entonces es el abandono. O dicho de otra forma: «pasar». Esta situación puede parecer similar a la de «ceder» pero no es así. Ceder es aceptar que la otra parte consiga lo que quiera. «Abandonar» es no entrar siquiera en el conflicto. Un ejemplo típico podemos encontrarlo en el tráfico. Quién no ha vivido esa situación en la que alguien no te deja pasar, cambiar de carril, etc. Muchas veces algo tan ridículo como eso nos hace enfadarnos, insultar e incluso a algunos llegar a bajarse del coche y agredir al otro. Sin ninguna duda, en estas circunstancias lo mejor es pasar y que el otro haga lo que quiera. ¿No me dejas cambiar de carril? Ningún problema; espero y lo haré cuando pueda. Nuestro pensamiento debería ser: «No me interesa lo más mínimo entrar en este conflicto... ¡Paso!»

4 Negociar. Solamente si consideramos que tanto nuestros intereses como los de la otra parte deben ser tenidos en cuenta, estaremos ante una situación en la que podremos esforzarnos por alcanzar un acuerdo negociado. Esta situación es la que nos encontraremos con más frecuencia en la mayoría de los casos en nuestra vida (aunque no seamos conscientes o lo neguemos), y esto es así porque tenemos una dependencia absoluta de los demás, y este hecho no deberíamos olvidarlo por mucho «ego» que hayamos desarrollado. Nuestra felicidad, nuestro éxito, nuestra vida en general (personal o profesional)

dependen en gran medida de los que nos rodean, y esto significa que deberíamos tener muy en cuenta lo que ellos quieren o necesitan porque si así lo hacemos seremos capaces de alcanzar lo que nosotros queremos o necesitamos. Adam Smith, uno de los más importantes economistas de la Historia (1723–1790), lo expresó muy claramente: «La mejor manera de satisfacer los intereses propios es cuidando los intereses de aquellos que tienen lo que uno quiere». Nuestro éxito en el mundo empresarial depende de las personas que trabajan junto a nosotros, de nuestros clientes, de nuestros proveedores... Si no somos capaces de tener en cuenta la importancia que tiene comprender, respetar y esforzarnos para que ellos también alcancen sus intereses al máximo posible al tiempo que nosotros alcanzamos los nuestros, el éxito se nos escapará de las manos. Esto, ¡por supuesto!, no significa que tengamos que aceptar todo lo que se nos pide o lo que no tiene sentido; significa que las diferencias que surjan (querámoslo o no) en estas relaciones seamos capaces de gestionarlas a través de la negociación y no del enfrentamiento o de la utilización de posiciones dominantes para así alcanzar los mejores acuerdos. Si pensamos en nuestras vidas personales, todo lo que acabo de decir tiene tanta o más validez, pues una de las bases fundamentales de nuestra felicidad se asienta en la construcción de relaciones positivas que permanezcan en el tiempo.

1 Iniciar un proceso de mediación Este proceso permitirá analizar en profundidad los aspectos relevantes del conflicto

y reestablecer la comunicación entre las partes. Mi admirada compañera del ISN, María Bacas⁶, una de las mejores especialistas de nuestro país en temas de mediación, me aportó una definición exacta de lo que significa este proceso: «La mediación es un proceso flexible llevado a cabo confidencialmente en el cual un tercero neutral e imparcial ayuda activamente a las partes, que libre y voluntariamente acceden al proceso de mediación, a fin de restablecer la comunicación para trabajar hacia un acuerdo negociado de una disputa o diferencia, teniendo y manteniendo las partes el control sobre el acuerdo y sus términos». La mediación es una modalidad comprendida dentro de los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) o «Alternative Dispute Resolution» (ADR). Desafortunadamente no es algo que se utilice en nuestro país con la frecuencia necesaria. Y digo desafortunadamente porque es un mecanismo que aporta múltiples beneficios para conseguir cerrar un conflicto de forma constructiva. Sería muy extenso entrar en las especificaciones de lo que es la mediación y el resto de los MASC, y dado el carácter de este libro no tiene sentido hacerlo. Por ello, a continuación expongo un gráfico que trata de explicar someramente algunas de las distintas posibilidades que existen para solucionar un conflicto y las diferencias fundamentales que existen entre ellas.

2 Cambiar el interlocutor

En el mundo empresarial he comprobado que en muchas ocasiones cambiar al interlocutor, por ejemplo, cuando el

conflicto se produce entre un cliente o un proveedor y nuestra empresa, puede ser una palanca muy efectiva.

Recuerdo una vez que tuvimos un problema serio con un tema muy importante para nuestro negocio. La otra empresa, ubicada en México, y nosotros queríamos establecer un «partnership» para desarrollar una web de temas deportivos que podía tener mucho éxito, ya que estábamos en los tiempos en los que la explotación de las posibilidades que ofrecía Internet todavía no se había desarrollado como actualmente. El negocio parecía claro porque cada una de las partes podía aportar elementos muy importantes y complementarios. Sin embargo la situación se «encalló» y no fuimos capaces de sacarlo adelante.

Tiempo después, hablando con el propietario de la empresa mexicana, con el que quería analizar el porqué no había sido posible llevar a cabo el proyecto, me dijo que el gran problema había sido el interlocutor que nosotros habíamos elegido para este tema: «No me atreví a comentártelo –me dijo– porque pensé que era alguien de tu total confianza y no quería provocarte un problema, pero fueron su actitud y sus formas totalmente inadecuadas las que nos hicieron retirarnos».

Fue un gran error por su parte y por la mía ya que debíamos haber tenido más confianza y comunicación para tratar estos temas; lo que sí es cierto es que si hubiésemos apartado a esa persona y nombrado a otra en su lugar, el conflicto se habría podido solucionar sin dificultad, y por consiguiente nuestro negocio se habría podido llevar a cabo.

Conclusión

En cualquier caso, la explosión de un conflicto es siempre dramática y genera todo tipo de dificultades y pérdidas que será muy complicado poder soslayar, por eso es muy importante gestionar el conflicto antes de que se produzca.

Max Plank, uno de los grandes físicos de la Historia (padre de la Física Cuántica y Premio Nobel de Física en 1918), decía lo siguiente: «Una nueva idea no es buena o mala en sí misma. Una idea se implanta en una sociedad porque muere la generación que se opone a ella y nace una nueva generación acostumbrada a convivir con ella».

Algo así pasa con muchos conflictos cuyo nivel de violencia ha provocado enfrentamientos dramáticos; solo el paso del tiempo y las nuevas generaciones podrán (no siempre) acabar con él.

Por todo ello es importante recordar aquí lo que el gran historiador económico Carlo M^a Cipolla decía en su muy recomendable libro *Allegro ma non troppo*⁷. Este libro contiene dos ensayos, pero el que aquí nos interesa es el titulado «Las leyes fundamentales de la estupidez humana».

Con su característico sentido del humor, no exento de un toque dramático, Cipolla nos enfrenta a cinco leyes fundamentales para entender ese tipo de comportamiento: la estupidez. La primera ley fundamental establece lo siguiente:

«Siempre e inevitablemente todos subestiman el número de individuos estúpidos en circulación».

Es decir, siempre subestimamos el número de estúpidos que

nos rodean a lo largo de la vida.

En mi opinión, esta ley debería ser consagrada como universal e irrefutable; siempre hay muchos más estúpidos de los que podamos imaginar. Pero, ¿quién es para Cipolla un estúpido? Muy sencillo: un estúpido es aquel que con tal de hacer daño a otro es capaz de hacerse daño a sí mismo. ¡Hace falta ser imbécil!

Pues bien, en la fase de explosión la estupidez humana hará acto de presencia en muchos, en demasiados casos. Basta con recordar que esta fase está dominada por las emociones negativas y que prevalecerá el deseo de venganza por encima de muchas otras cosas. Da igual si yo me hago daño; lo único que quiero es hundirte, aunque eso suponga que me hunda yo también.

No debemos tampoco olvidar la segunda ley fundamental que nos aporta Cipolla; dice así: «La probabilidad de que una persona se comporte de forma estúpida es independiente de cualquier otra característica de esa persona». Incluso llegó a la conclusión, después de haber estudiado el comportamiento de personas que habían recibido un Premio Nobel, que la proporción de estúpidos encontrada en ese grupo de élite era igual que en cualquier otro segmento de la población. Lo que refuerza la tesis que mantengo: si llevamos a un conflicto a su fase de explosión cualquier cosa puede ocurrir.

Por último, quiero recordar la frase que pronunció el duque de Wellington al finalizar la Batalla de Waterloo donde consiguió derrotar a Napoleón. Después de la batalla, mientras paseaba con su caballo por el lugar de los hechos y observaba la inmensa

cantidad de muertos que había en sus filas, dijo: «No hay nada más parecido a una batalla ganada que una batalla perdida».

Fase de agotamiento

Es importante no confundir el agotamiento que se debe a un cansancio psicológico temporal, que se produce inexorablemente en algún momento del conflicto, al agotamiento como respuesta a una situación insostenible cuyos costes no merece la pena seguir pagando.

No podemos cerrar, o intentar cerrar, un conflicto solo porque la situación sea muy complicada, muy «dura» o requiera mucho esfuerzo. Ningún conflicto con cierto grado de complejidad se resuelve fácilmente y eso necesita paciencia y dedicación (esfuerzo), lo que sin duda nos llevará en algún momento al desánimo y a la tentación de rendirnos y así evitar las desagradables consecuencias que produce. El siguiente ejemplo quizá lo explique.

Hace años tuve que ayudar a una empresa familiar, en la que había fallecido el fundador y padre de los herederos, a establecer su nueva organización y, en consecuencia, el reparto de poderes que se derivaba de este cambio, lo que afectaba a las relaciones familiares de forma importante. Los cambios que había que hacer de cara el futuro de la empresa eran muy necesarios. El problema era a quién se le encomendaba la dirección y, como he dicho, el poder.

La situación afectaba sobre todo a los dos hermanos mayores, un hombre y una mujer. Ambos estaban absolutamente

capacitados para «tomar las riendas» del negocio, aunque no parecía que ninguno estuviera dispuesto a ceder y dejar al otro como máximo responsable; la consecuencia fue que el enfrentamiento entre ambos era cada vez más intenso y eso, por lógica, afectaba al resto de los hermanos, y por supuesto a la marcha de la empresa.

Ante esa situación decidí entrevistarme por separado con cada uno de ellos y tratar de ver cómo podíamos llegar a un acuerdo; la tensión era cada día más insostenible.

El hermano mayor no estaba dispuesto a ceder lo más mínimo, y además aducía que su padre siempre le había dicho que él debía continuar al frente de su legado porque era quien podría mantener a la familia unida y garantizar el futuro de la empresa (lo que era indemostrable).

Por su parte, la hermana, la mayor de las mujeres, tenía una aversión al conflicto muy acentuada, probablemente debido al fuerte carácter de su padre, lo que le hizo vivir junto a su madre situaciones muy tristes y duras que no quería tener que volver a padecer como consecuencia de esta situación.

Al entrevistarme con ella me dijo que estaba convencida de que su capacidad para llevar la empresa era mucho más adecuada que la de su hermano; ella había estudiado en EEUU, lo que le supuso un gran esfuerzo y sacrificio, y trabajado muy cerca de su padre, lo que su hermano había hecho en menor medida. Además, me hizo un comentario sobre la mujer de su hermano, a la que calificó como muy ambiciosa, lo que provocaba que la

situación fuese mucho más difícil ya que ella no permitiría que su hermano renunciase a llevar la empresa. Debido a todas estas circunstancias, la hermana mayor había tomado la decisión de no enfrentarse a su hermano y poner en riesgo lo que su padre había construido, por lo que renunciaba a lo que consideraba que era su derecho en favor del bienestar de su familia. Y así fue; poco después su hermano fue nombrado presidente de la compañía.

Hasta aquí parece que todo respondía al interés de la hermana de no someter a la empresa a un conflicto cuyo coste podría llegar a ser insostenible, y de esta forma no poner en riesgo el patrimonio familiar y la relación con su hermano. Sin embargo, un año después y en colaboración con otros consejeros, ella inició acciones para derrocar a su hermano; argumentó que pasado el tiempo se había dado cuenta de que la solución que se había tomado era claramente injusta y no estaba dispuesta a tolerarlo.

Si yo hubiese tenido en cuenta la personalidad de esta mujer y su aversión al conflicto, y también hubiese tenido en cuenta la relación que tenía con la mujer de su hermano, me habría dado cuenta de que su «agotamiento» provenía de una situación coyuntural y no de una intensa reflexión que le había llevado a considerar que seguir dentro del conflicto no haría más que dañar a todos sin necesidad. ¡Nada más lejos de la realidad! Por eso, y una vez hubo descansado de la «pelea», ¡volvió al ataque! El agotamiento era temporal y no consecuencia de un interés real de terminar con el conflicto.

De alguna forma es como cuando dos personas se pelean

físicamente. Uno puede, dependiendo de su condición física, estar más o menos minutos soltando golpes, pero acabará agotándose y la pelea se detendrá por causa de ese agotamiento, aunque eso no significa que el enfrentamiento haya terminado; en cuanto se recuperen del cansancio y de los golpes recibidos y vuelvan a encontrarse la lucha continuará.

Cuando hablo de la fase de agotamiento me refiero específicamente a un momento determinado en el que las partes, después de haber hecho explotar el conflicto y habiendo sido imposible resolverlo en el tiempo transcurrido, padecen un agotamiento psicológico que les hace buscar el final del mismo.

Un caso que me parece interesante para poder explicar esto es el conflicto de Irlanda del Norte, también llamado «The Troubles». Este conflicto llevaba siglos «larvado» (fase de ocultación) ya que sus inicios se remontan al año 1169 cuando Inglaterra invadió Irlanda y la sometió imponiendo su idioma, religión, economía y gobierno. Su explosión se produjo en 1968, convirtiéndose en una guerra civil que enfrentó a los unionistas, la parte protestante, que representaba el 53% de la población y que pretendía mantenerse bajo el mandato de Gran Bretaña, y los republicanos, la parte católica que representaba el 44% de la población y que pretendía independizarse.

Este conflicto pudo detenerse en 1998, después de ¡treinta años! de violencia continuada, gracias a la firma del llamado Acuerdo de Viernes Santo que puso fin al enfrentamiento armado y propició la formación de un gobierno compartido. El

final no fue debido a la victoria de uno sobre otro; su final en gran medida fue consecuencia del cansancio de la población por una situación de violencia que estaba marcando sus vidas después de tantos años (fase de agotamiento), lo que generó la creación de un tejido social a favor de la paz. Sin embargo, pese a la relativa paz y prosperidad de las que han disfrutado los norirlandeses en los últimos años, el sectarismo y las divisiones no han desaparecido.

Entonces, no ha servido para mucho... pensarán ustedes. Yo creo que sí; no hay más que ver que la violencia ha desaparecido hace algo más de dos décadas en ese territorio, y, sobre todo, se consiguió dar un paso fundamental para su finalización completa. Dicho de otra manera: han cumplido la fase de agotamiento, que es la previa a la de resolución definitiva.

Fase de resolución

Esta última fase supone el final irrevocable, y por lo tanto la verdadera finalización del conflicto.

Si continuamos con el ejemplo de Irlanda del Norte y echamos un vistazo a cómo está en la actualidad una ciudad como Belfast, su capital, nos daremos cuenta de que sigue inundada de muros, algunos contruidos por el Ejército británico para evitar ataques entre ambas comunidades y otros levantados con posterioridad a los acuerdos de paz; de hecho se pueden contabilizar más de 100, lo que significa que católicos y protestantes siguen divididos. Si bien hoy la situación no es de violencia y sus habitantes pueden visitar barrios «contrarios» con muchos menos problemas... ¡La división sigue existiendo! Aunque las autoridades norirlandesas

establecieron un periodo que finaliza en 2023 para derribar los muros, lamentablemente eso no está pasando y, lo que es peor, ¡no va a pasar! Y no ocurrirá porque el conflicto no está totalmente cerrado y esperemos que no se reactive por el Brexit.

Quizá debiéramos volver unas líneas atrás y repasar lo que dijo Max Plank, porque probablemente la resolución definitiva solo podrá ser posible con el paso del tiempo y que las nuevas generaciones se acostumbren a la convivencia a través de la cicatrización de las heridas y la desaparición de las creencias dominantes.

Finalizar definitivamente un conflicto depende de varios factores, y por supuesto una buena negociación con un acuerdo válido para ambas partes es un instrumento de máxima utilidad. De todas formas no se debe olvidar que las heridas producidas muchas veces no cicatrizan directamente con el acuerdo. Por eso, ¡una vez más!, lo mejor es gestionar el conflicto en sus fases iniciales y no cuando los daños ya se han producido.

Recuerde:

Primera fase: Ocultación. Se caracteriza por la no visualización del conflicto:

El conflicto es un «mentiroso compulsivo» y nunca se muestra por donde debería, sino que busca una debilidad en algo colateral

Segunda fase: Activación. El conflicto se muestra con claridad

Tercera fase: Explosión. Una vez producida la explosión es materialmente imposible poder gestionar el

conflicto. Aparecen los denominados «bandos»: ¡nada una más que un enemigo común! Nunca olvidar las posibilidades que nos proporcionan los MASC (Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos) para conseguir reestablecer la comunicación y comenzar un posible camino hacia la solución.

Cuarta fase: Agotamiento. No podemos cerrar, o intentar cerrar, un conflicto solo porque la situación sea muy complicada, muy «dura» o requiera de mucho esfuerzo, sino como respuesta a una situación insostenible cuyos costes no merece la pena seguir pagando.

Quinta fase: Resolución. No se puede olvidar que las heridas producidas muchas veces no cicatrizan directamente con el acuerdo. Por eso lo mejor es gestionar el conflicto en sus fases iniciales y no cuando los daños ya se han producido.

Hechos, opiniones, creencias

Hace poco, mi gran amigo Alfredo Sanfeliz, socio fundador de The Wise Company, quien se define como «un facilitador del entendimiento entre personas» y un gran gestor de conflictos, y a quien tengo la fortuna de tener como compañero en el ISN, me mostró una matriz que había elaborado sobre algo que me parece fundamental a la hora de intentar solucionar un conflicto y que me ha permitido compartir con ustedes en este libro.

	Hechos	Opiniones	Creencias
Ejemplo	No llueve	«Hace un buen día...»	«¡El sol es un regalo de

			Dios!»
Son...	Comprobables	Discutibles	Personales
Proviene de...	La realidad	La experiencia La situación	La ideología
Deben...	Demostrarse	Argumentarse	Ser toleradas Ser respetadas
Pueden...	Analizarse	Entenderse Rebatirse	Compartirse
Lo más eficaz es...	Centrarse en ellos	Evitar polémicas innecesarias	Aceptarlas aunque no se compartan

Algo que he comprobado en diferentes ocasiones es que cuando se produce un conflicto, y preguntas a las partes por qué se produjo, estas suelen utilizar sus opiniones para explicarlo y no la descripción de los hechos que lo provocaron. ¡Craso error! Aunque entendible.

Imaginemos el siguiente diálogo:

–Pero, ¿qué ha pasado?

–¿Qué ha pasado? Pues lo de siempre. ¡O le das la razón o no hay forma! ¡Su comportamiento es impresentable!

–Ya, ¿pero qué ha pasado?

–¡Ya te lo he dicho! ¡No se puede trabajar con él! ¡Siempre lo mismo! ¡Ya no aguanto más!

–Bueno, cálmate y cuéntame qué ha pasado.

–El idiota este dice que la culpa de que hayamos tenido un incidente en la fábrica es nuestra. ¡Claro! ¡Él no tiene la culpa de nada! ¡Nunca tiene la culpa de nada!

¿Les suena? Además, si continuásemos preguntando, la tónica de las respuestas sería muy parecida. A esto es a lo que me refiero. Opiniones, opiniones y más opiniones, pero los hechos suelen brillar por su ausencia, o están tan tergiversados que podemos decir que no son hechos reales.

Por eso, antes de nada, tenemos que saber diferenciar muy bien un hecho de una opinión y de una creencia.

Como expresa la matriz de Alfredo Sanfeliz, un hecho es algo incuestionable, que se puede comprobar y que es demostrable (esto último es muy importante). Si decimos «no llueve», eso es un hecho que puede demostrarse, que es comprobable y, por lo tanto, real. Sin embargo, «hace un buen día» es una opinión.

Lo que tenemos que saber es distinguir una opinión de un hecho; algo que parece evidente pero que en realidad no lo es tanto. ¿Cómo lo hacemos? Es muy fácil, simplemente añadida al final de la frase un «o no» o un «o sí». Me explico:

–¡Hace un buen día! (O no).

Si se lo preguntas a alguien que se ha tomado cuatro días de vacaciones para disfrutarlos en ese lugar, su opinión es que hace un buen día. En cambio, si esa misma pregunta se la hacemos a alguien que tiene sembrado un campo, hace tiempo que no llueve y su cosecha está en entredicho, entonces no es un buen día; ¡todo lo contrario!

–¡No tiene razón! (O sí).

Si quien lo dice no argumenta con hechos qué ha pasado, no sabemos si tendrá o no tendrá razón; eso es una opinión.

Volvamos al diálogo que hemos puesto como ejemplo unas líneas más arriba y apliquemos esta regla:

–Pero, ¿qué ha pasado?

–¿Qué ha pasado? Pues lo de siempre. ¡O le das la razón o no hay forma! (O no). ¡Su comportamiento es impresentable! (O no).

–Ya, pero ¿qué ha pasado?

–¡Ya te lo he dicho! ¡No se puede trabajar con él! (O sí). ¡Siempre lo mismo! (O no) ¡Ya no aguanto más! (O sí).

–Bueno, cálmate y cuéntame qué ha pasado.

–El idiota este dice que la culpa de que hayamos tenido un incidente en la fábrica es nuestra (O sí). ¡Claro! ¡Él no tiene la culpa de nada! (O sí). ¡Nunca tiene la culpa de nada! (O sí).

Es decir, una opinión es discutible y puede rebatirse, por lo que si centramos el análisis del conflicto en las opiniones no podremos avanzar en su resolución, pues lo único que haremos será ahondar en el enfrentamiento.

Algo similar pasa con las creencias; el problema aquí es definir qué es y que no es una creencia. Muchos filósofos, psicólogos, etc., han ofrecido definiciones de este concepto sin ponerse de acuerdo, lo que nos indica la complejidad que tiene. De todas formas, y para lo que aquí nos interesa, podemos destacar una de ellas, la que nos ofrece, a través de una metáfora,

F. Ramsey: «La creencia es como un mapa con el que alguien se guía. En tanto que mapa, las creencias dirían cómo son, o cómo pueden ser, las cosas; y en tanto que guías, las creencias pueden determinar causalmente las acciones u otros estados mentales de los individuos, por ejemplo, deseos u otras creencias».

Es decir, las creencias son personales y provienen de nuestras ideologías, lo que hace que puedan o no ser compartidas; no olvidemos que cada uno tenemos nuestro «mapa». Lo que sí debemos hacer es respetarlas y, en todo caso, no criticarlas sino dejarlas a un lado y basarnos en los hechos para que la discusión se mantenga sobre estos.

Una situación con la que me he tenido que enfrentar algunas veces cuando he ido a vender nuestros cursos a una empresa puede servirnos de ayuda para entenderlo mejor.

Una de nuestras especialidades dentro del mundo de la negociación es la negociación comercial, un campo apasionante que requiere de mucha experiencia para poder impartir clases sobre él y es aquí donde con más frecuencia se produce una conversación de este tipo:

–¿Has podido ver nuestra propuesta de contenidos para el curso de negociación comercial? –le pregunto a nuestro cliente.

–Sí, la he revisado y me parece todo muy teórico –responde el cliente.

Claramente estamos ante una opinión, no solo porque ha utilizado el «me parece», sino porque podríamos añadir un «o no». Esa es su opinión y claramente es contraria a la que yo tengo.

Como consecuencia, caben tres posibles situaciones y respuestas por mi parte. La primera podría ser algo así:

–Yo creo que mi CV demuestra que tengo sobrada experiencia en estos temas y los profesores que me acompañan igual –le digo en un intento de contrarrestar su opinión, aunque mi respuesta no deja de ser otra opinión...

Ante esta afirmación vamos a suponer que nuestro interlocutor contestase algo así:

–Es posible, pero yo no soy católico y solo considero válidas a las instituciones laicas para la formación empresarial. El catolicismo no coincide con los valores en los que yo creo.

Ahora a lo que nos enfrentamos es a una creencia: «Una institución católica (refiriéndose a la Universidad Francisco de Vitoria) no es válida porque el catolicismo no representa mis valores». Esta afirmación puede estar muy alejada de nosotros; no obstante debemos respetarla, aunque lo más probable es que nos conduzca a un abandono del proceso. El problema surge cuando las creencias son tan maximalistas que impiden cualquier otra posibilidad que no sea aquella que representa a una de las partes; entonces la negociación se convierte en algo extremadamente difícil, cuando no imposible.

Afortunadamente, nunca me he tenido que enfrentar a una situación así.

Analicemos entonces las otras dos posibilidades. Imaginemos ahora que ante la opinión anterior («Sí, la he revisado y me parece todo muy teórico»), yo respondiese de esta forma.

–Creo que mi CV demuestra que tengo sobrada experiencia en estos temas y los profesores que me acompañan igual.

–Es posible, pero llevas años en la universidad y las universidades son lugares teóricos y no prácticos –me contesta.

Ahora a lo que nos enfrentamos es a la creencia «todas las universidades son lugares teóricos y no prácticos». Esta afirmación proviene, muy probablemente, de su experiencia universitaria, unida a la sensación que tuvo cuando se graduó de que lo que había aprendido no le sirvió de mucho en la «vida real», lo que con seguridad no es cierto, aunque él asumió esa creencia, que se ha mantenido probablemente debido a la escasa relación que ha tenido con el mundo universitario después de terminar sus estudios. Él no vive, y por lo tanto no es conocedor, de lo que hacemos o no en nuestra universidad, pero da igual porque esa creencia es válida para él.

Así podíamos seguir «ad infinitum», cada uno intentando convencer al otro de que su opinión es la válida, o de que sus creencias son ciertas, y entrando en un bucle del que será difícil salir. Yo seguiré pensando que él no tiene razón y él seguirá pensando cada vez que le responda: «¡qué me vas a decir tú!».

Todo ello demuestra que necesitamos ir a los hechos si queremos empezar a llevar la situación a un terreno donde las afirmaciones sean sostenidas por hechos demostrables y así tener una base sólida para poder gestionar nuestras diferencias.

Probemos entonces con otra respuesta, una segunda opción:

–Comprendo que puedas tener esa opinión; sin embargo,

déjame que te exponga algunos hechos que pueden demostrarte que todo lo que te ofrecemos tiene una aplicación práctica absoluta, y a partir de ahí decides. Como podrás ver en nuestro documento, os hemos añadido un listado de nuestros principales clientes y todos ellos son empresas de primer nivel, algunas del mismo sector que la vuestra. ¿Te parece que la repasemos? Por supuesto, además, puedes contactar con cualquiera de ellos y preguntar su nivel de satisfacción.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.