

SUPUESTOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN Y DIÁLOGO[‡]

por Carolina Gianella,
con la colaboración de Francisco Diez¹

INTRODUCCIÓN

Hoy almorcé con un amigo. Hace años que trabaja como consultor político, en varios países latinoamericanos. Estuvimos conversando sobre nuestras miradas acerca de lo que hoy está sucediendo con los políticos, en todo el mundo... sobre la desaparición de los partidos, las características de sus dirigentes y las cosas que les importan y las que no; sobre cuáles son sus motivaciones, sus visiones de futuro, y en definitiva (que es lo que a mí me interesaba en la conversación) cuánto les importa el bienestar humano.

Ahora es de noche. Me he sentado a escribir un documento para un taller con políticos de toda la Región, en el que voy a participar como co-docente. Me he dado cuenta de que esa conversación del medio día me dejó atrapada en cierta desesperanza.

Tengo que escribir sobre un tema que, para mí, está directamente vinculado al bienestar humano, cosa que a mí me importa mucho. Acá sentada, buscando ideas para empezar, y sin lugar a dudas atrapada por esa cierta desesperanza, me pregunto: *¿y a quién le importa esto sobre lo que tengo que escribir? A Ud., que está leyendo este documento, ¿cuánto le importa?*

No conozco a quienes está dirigido este documento. No tengo nombres, ni caras, y, un poco más allá, no sé siquiera en qué ámbito laboral se desempeñan.

Ud. no está acá, ahora, para conversar conmigo y para que yo pueda conocerlo. Mi opción es relacionarme con “el Ud.” que yo puedo construir adentro mío. Entonces, le pregunto, *¿qué significa para Ud. el bienestar humano?, ¿cuánto le importa y cómo cree Ud. que podemos contribuir a su construcción?, ¿cómo vincula Ud. los temas que vamos a compartir en este*

[‡] El presente artículo fue escrito como material bibliográfico para el “Seminario Iberoamericano de Intercambio de Experiencias en Política y Gobierno – Piloto”, realizado durante el mes de junio de 2009, en República Dominicana, organizado por la Secretaría General de la Cumbre Iberoamericana (SEGIB).

¹ Carolina Gianella es Licenciada en Psicología (1996) y Mediadora (1997). Experta en gestión del conflicto y del cambio organizacional. Ha trabajado como mediadora del Poder Judicial de la provincia de Mendoza (1999-2004). Actualmente, se desempeña como consultora en gestión del cambio, en organizaciones privadas y públicas. Formadora de mediadores (2000 a la fecha) en Argentina, Chile y México. Reside en la ciudad de Mendoza, Argentina. E-mail: carolina.gianella@gmail.com

Francisco Diez es el mediador N° 0004 de Argentina, Abogado UBA '82, MPA '89 de Harvard University. Investigador invitado en Maryland University (1992) y en la London School of Economics (1995), se desempeña como profesor de Negociación y Mediación y consultor en resolución de conflictos y procesos de construcción de consensos en ámbitos diversos. Fundador y ex – presidente de la Fundación Mediadores en Red (www.mediadoresenred.org.ar). Puede ser consultado a su e-mail: fdiez.mediador@gmail.com

artículo y en el taller, con el bienestar humano?, ¿cuánto le puede importar el tema que yo voy a desarrollar?

Yo puedo ponerlo a Ud. en alguno de los “casilleros mentales” con los que cuento. Si yo sostengo internamente que Ud. está dentro del grupo de personas a las que poco les importa este tipo de cuestiones, en mi imaginación se monta esta escena: la de Ud. leyendo con cierto escepticismo, tal vez aburrimiento; la escena puede seguir con Ud. dejando de lado el documento antes de terminarlo. Puedo saltar en el tiempo un poco más. En la escena estamos Ud. y yo, ya en el taller que vamos a compartir, y yo lo veo a Ud. con la misma cara de escepticismo que me imaginé recién, y me veo a mí misma haciendo un esfuerzo incómodo para contarle cómo veo yo esta cuestión de los “supuestos” en los procesos de negociación y diálogo, por qué creo que es un tema tan importante y cómo se relaciona con el bienestar humano.

En este momento, de nuevo acá, sentada, escribiendo, me siento mal... Siento una mezcla de cansancio con tristeza y cierta impaciencia. Me dan ganas de intentar zafar del taller, tal vez otra persona pueda desarrollar este tema o mi co-docente pueda trabajar solo.

Ahora hago otro movimiento interno. Busco adentro mío otra creencia posible. Lo pongo a Ud. en el “casillero” de las personas a las que les interesa conocer miradas y experiencias diversas sobre cómo generamos el bienestar humano y sobre cómo podemos contribuir, en el día a día, a construirlo. A Ud. le gusta aprender cosas nuevas, está dispuesto a dedicar este momento de su vida, de un modo comprometido, a ver si hay algo que pueda aprender de nuestro intercambio.

¿Sabe qué me está pasando, de nuevo aquí y ahora? Viéndolo a Ud. desde esta nueva perspectiva, me entusiasmo, siento ganas de seguir escribiendo, y quiero conocerlo y aprovechar la oportunidad para discutir juntos este tema. Me interesa escucharlo, quiero contarle de qué se trata y saber si le resulta útil. Quiero que Ud. me lleve a dar una vuelta por su mundo, para poder mirar desde ahí y volver a pensar las cosas desde otra perspectiva. También estoy viendo la escena de nuestro encuentro. Es agradable.

En definitiva, ya estoy escribiendo sobre esta cuestión de los supuestos. ¿Cómo es que, sola, en un proceso que puede llevar tan poco tiempo como tres segundos, cambia de esta manera radical mi estado emocional y mi disposición a hacer determinada cosa? Cambia mi disposición de querer huir a querer compartir, de querer abandonar la iniciativa a estar dispuesta a aprender y a enseñar, a abrirme para incorporar miradas diferentes. De querer zafar de Ud., pasé, en un minuto, a querer conversar atenta y comprometidamente con Ud.

Esta experiencia Ud. la ha vivido. Este tipo de cosas le pasan a Ud. y me pasan a mí: ese *click* interno que cambia la significación de toda una situación, y que, al cambiar la significación, cambia el repertorio de conductas que podemos poner en uso. Puedo afirmarlo porque sabemos que esto nos pasa a todos los seres humanos, sea cual sea nuestra historia, nuestra pertenencia social y cultural, nuestro nivel educativo y nuestro ámbito laboral. Es un modo de funcionar tan básico, que, en sí mismo, en tanto proceso, no genera diferencias, nos pone a

todos en la misma bolsa. Y es tan básico que, en una amplísima mayoría, no somos concientes de que nos pasa. Sólo nos pasa.

TRES NIVELES DE LA EXPERIENCIA

Vamos a hablar sobre tres niveles que podemos distinguir en cualquier proceso de negociación y diálogo. En realidad, podemos distinguir estos tres niveles en cualquier situación de la vida. Son tres niveles de la experiencia humana.

Vamos a imaginarnos a un negociador. Este negociador sabe acerca del cómo se negocia. Tiene *técnica*, y éste es un nivel, el *nivel de la técnica*. Es el saber hacer. A un segundo nivel lo llamamos *teoría*. Nuestro negociador ha asumido alguna *teoría* acerca de la negociación, que le explica por qué hacer ciertas cosas procura buenos resultados y hacer otras no.

Yo cocino con recetas y puedo obtener muy buenos resultados. La receta me da la técnica, me dice qué hacer. En mi caso, en la cocina, tengo una limitación en el nivel teórico, porque yo no sé por qué la receta funciona. Si, por ejemplo, la receta dice que tengo que mezclar tres huevos con otros ingredientes, y dispongo sólo de uno, tengo un problema: no sé cuál es la función que cumple el huevo. No cuento con una teoría que me explique los principios básicos de la elaboración de un pastel. Entonces, tengo tres opciones: salgo y compro más huevos para poder seguir la receta; no hago el pastel; o lo hago con un huevo y corro el riesgo de que no salga bien. La diferencia entre un chef y yo, es que el chef cuenta con el nivel teórico, él sí sabe qué es lo que hace el huevo. Puede seguir una receta igual que yo, pero si tiene sólo un huevo en el ejemplo anterior, él puede saber si los tres huevos son imprescindibles y también decidir, sobre la base de sus conocimientos teóricos, si dos de ellos pueden ser reemplazados por alguna otra cosa. Él no necesita correr el riesgo que corro yo. Aún más, él puede crear recetas. Cuando además de la técnica, contamos con la teoría, adquirimos *maniobrabilidad*.

Si Ud. lo vuelve a pensar, en todas las situaciones de la vida contamos con técnicas y teorías. Hacemos las cosas de determinado modo y tenemos alguna teoría acerca de por qué hacemos lo que hacemos. Si yo percibo que mi compañero de trabajo está más callado y serio de lo habitual (percibo una diferencia), yo recurro a la teoría que me dice que cuando se pone así, es porque está molesto conmigo. Como hacen las teorías, ésta me explica el fenómeno. Mi teoría no sólo dice que cuando él está más callado y serio que lo habitual, está molesto conmigo; también dice que cuando está molesto, le cuesta hablar sobre su molestia. Explicado el fenómeno, ahora yo decido mi hacer. Le pregunto *¿cómo estás?* Él me dice que no anda muy bien. Yo insisto y le pregunto por qué. Entonces me reclama un comentario que hice delante de un funcionario que visitamos juntos, a partir del cual él se sintió expuesto. Conversamos, le explico mi percepción del asunto y mis buenas intenciones, él piensa y luego de un rato resolvemos la cosa. Él vuelve a su locuacidad habitual.

En este caso, yo contaba con una teoría, un saber acerca de mi compañero, que construí a lo largo de algunos años de interacción. Actúo en la relación con él conforme lo indica mi teoría. Cada nueva experiencia me confirma la teoría y me confirma la técnica. Algunas pocas veces,

decidimos actuar conforme a la teoría y la realidad nos dice “no, por este camino no va”. En el ejemplo anterior, mi compañero me dice “todo bien, sólo que estoy muy enganchado con el proyecto nuevo y no puedo sacar la cabeza de ahí”. Yo puedo corregir mi teoría diciendo: a veces, cuando mi compañero está más callado y serio de lo habitual, es porque está molesto conmigo. Otras veces no, le pasan otras cosas.

¿Cómo funciona en las negociaciones?

Imaginemos que nuestro negociador ha profesionalizado sus saberes sobre negociación. Se ha formado siguiendo el modelo teórico de Harvard. Cuando abre una negociación, escucha al otro (primer movimiento técnico) y distingue *lo que el otro dice que quiere*, y pone ese decir del otro en el casillero conceptual (teórico) de *posición*. Entonces pregunta (ése es su segundo movimiento técnico). Primero escucha, después pregunta para explorar *intereses* (otro concepto teórico). La teoría le dice “*hay una posición y hay intereses y es importante distinguirlos*”. Desde esta teoría, su saber técnico le dice “*escuchaste la posición, ahora explora los intereses, necesitas conocer los verdaderos intereses para poder avanzar hacia un juego colaborativo*”.

Pero hay un tercer nivel, que es el nivel de los supuestos. Los supuestos son el conjunto de creencias, valores y modos preferidos de construir la realidad, que es personalísimo de cada individuo. Y ellos siempre están presentes, generando un entramado de significaciones. Imaginemos que nuestro negociador profesional ha utilizado su teoría y su técnica en numerosas oportunidades, y los buenos resultados que obtuvo han confirmado teoría y técnica. Él escucha y pregunta, y distingue posiciones de intereses. Cierta día, asume una negociación con un personaje complicado para él. El tipo empieza a hablar y “dice exactamente lo que quiere”, expresa sus intereses de una manera clara y firme y nuestro negociador le larga una tremenda argumentación diciéndole que eso es una posición y no sus intereses verdaderos. Le dice, en definitiva, que está equivocado y que tiene que cambiar su forma de ver la cuestión, porque eso que dice de entrada “*tiene*” que ser una posición a cambiar, porque *no debe querer lo que está diciendo que quiere*. ¿Qué cree Ud. que le pasó a nuestro negociador? ¿Se olvidó de la teoría sobre posiciones e intereses? ¿Se le confundieron los conceptos? ¿Dejó de saber cómo preguntar para explorar intereses? Poco probable.

Nuestros saberes técnicos y teóricos están a mano, en la conciencia. ¿Qué quiero decir con esto? Si hemos incorporado como propio un saber, es cierto que no somos concientes de él mientras lo usamos. Cuando negociamos y ya hemos hecho propio un modelo teórico-técnico de negociación, no tenemos el modelo en la cabeza. Nuestro negociador no necesita pensar (decirse a sí mismo concientemente) “*eso que dijo es su posición*”. Escucha y pregunta, en una conversación que fluye y que él puede “observar” al mismo tiempo que participa en ella. Cuando sabemos manejar, no necesitamos pensar que para tomar una pendiente pronunciada en bajada tenemos que poner una marcha baja y soltar el embrague. Lo hacemos, pensando en alguna otra cosa. Cuando estábamos aprendiendo, sí teníamos que pensarlo. Pero si alguien nos pregunta *¿cómo se hace para tomar una pendiente pronunciada en bajada?*, podemos traer nuestro saber al foco de la conciencia sin mayor dificultad y explicarle al otro cómo lo hacemos y, tal vez, explicarle que de este modo el motor actúa como freno del auto. Esto, claro, si manejamos la teoría que nos explica cómo funciona el auto.

Con los supuestos la cosa es distinta, porque los supuestos operan desde la inconciencia. Y, sin cierto nivel de entrenamiento y también dependiendo del supuesto del que se trate, podemos tener dificultades no sólo para distinguirlo y ponerlo en palabras, podemos tener dificultades para darnos cuenta de que está operando. Opera solo, como si tuviera vida propia, y toma decisiones por nosotros.

Nuestro negociador sabía la teoría y la técnica de la negociación colaborativa. Él sabía que confrontar no genera buenos resultados, y sabía hacerlo. Él había logrado en muchos casos sostener una coherencia entre los tres niveles del modelo de Harvard: el de los supuestos que sostiene la creencia en la bondad de los juegos ganar-ganar, la teoría de las dinámicas colaborativas, que explica por qué éstas funcionan mejor que otras, y la técnica de escuchar y preguntar. El personaje difícil de nuestro negociador, un dirigente empresario, dijo algo así como *“estoy seguro de que los empleados van a poner su mejor disposición para esperar los pagos; nosotros vamos a pagar, pero no sabemos cuándo. Un empleado comprometido con su empresa sabrá ponerse la camiseta y esperar, confiando en el futuro”*. Resulta que esto que dijo el personaje activó en nuestro negociador una trama de supuestos, que lo atrapó. Estos supuestos decían algo así como *“solamente una persona socialmente injusta y manipuladora puede afirmar algo así; y con la gente injusta y manipuladora no se puede colaborar”*. Suficiente. Una trama de supuestos desplazó toda su teoría y su técnica, lo inundó de una emoción negativa hacia el empresario y se apoderó de la conducta de nuestro negociador, sumiéndolo en una dinámica de confrontación.

Le llamamos Nivel 0 al nivel de los supuestos. Y hablamos de “nivel” respecto al nivel de conciencia. Nivel de conciencia 0.

Tres niveles	
Nivel 0	los supuestos
Nivel 1	las teorías
Nivel 2	las técnicas
Cuadro 1	

Un pequeño juego vinculado al Cuadro 1. Si pensamos en las diferencias más obvias entre el número 0 y los números 1 y 2, una de ellas está dada por lo que representan. El 0 representa una nada. El 1 y el 2 representan un algo, una existencia en cierta cantidad. Si hacemos interaccionar metafóricamente al 0 con los otros números, multiplicándolos, ¿qué sucede? $0 \times 1 = 0$. Lo mismo pasa con el 2. Sucede que una nada se traga a un algo.

Nivel de las técnicas

Cómo se hace.

Cuadro 2

Nivel de las teorías

**Por qué funciona lo que se hace
(mapas que nos ayudan a comprender el
fenómeno y a navegar en él).**

Cuadro 3

Nivel de los supuestos

**El conjunto de creencias, valores y modos
preferidos de construir la realidad, que es
personalísimo de cada ser humano.**

Cuadro 4

El nivel de los supuestos es un aspecto ineludible de cómo funciona la cognición humana. No es humanamente posible prescindir de los supuestos. Hacen a nuestra economía psíquica y

nos permiten organizar la experiencia, de tal modo que nos sea posible adaptarnos a un mundo que nos ametralla con información en forma constante. Son organizadores, sumamente eficientes, de la información.

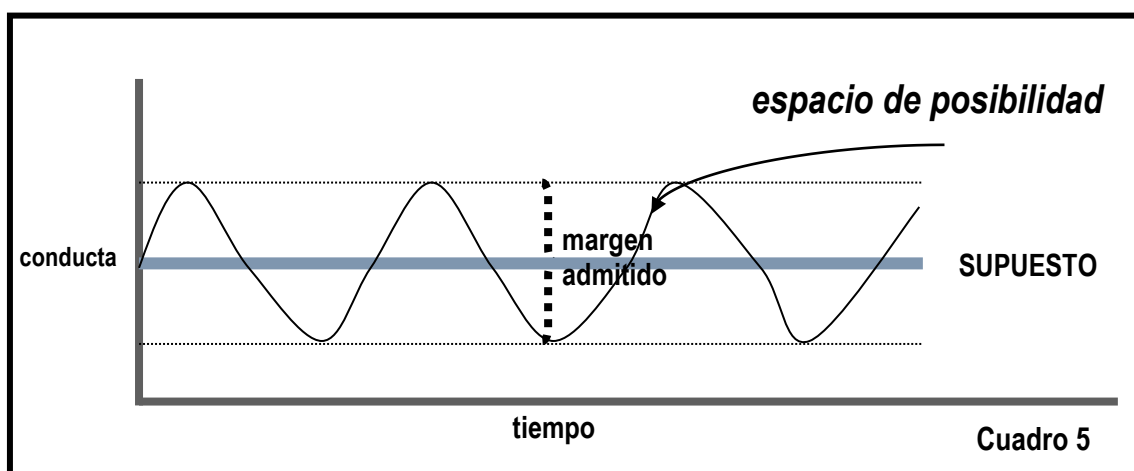
A la vez, cada trama de supuestos mantiene una relación de interdependencia con las diversas situaciones y personas con las que nos relacionamos. Esto significa que, según con quién y sobre qué conversemos, se activan diferentes tramas de supuestos. Y el tipo de trama que se activa es también única para cada persona y particular en cada situación, aunque se hagan, a veces, algunas generalizaciones.

Otra característica importante es que son dinámicos, o, mejor dicho, pueden serlo, pueden cambiar. Cuánto cambian depende de la flexibilidad interna de cada ser humano. Mayor flexibilidad para revisar supuestos implica mayor capacidad de adaptación y más posibilidades de evolución personal. Si necesitamos defendernos del cambio de nuestros supuestos, más rígida y repetitiva resulta nuestra conducta y más limitados resultamos para adaptarnos, para aprender y para evolucionar.

Todos contamos con ciertas configuraciones internas o tramas de supuestos bastante estables. Esto implica que tenemos fuentes preferidas desde las cuales significamos la experiencia. “Ser” flexible, creativo, buen aprendiz, esos modos humanos tan apreciados socialmente, dependen de cuán posible nos resulta revisar nuestros supuestos y modificar esas configuraciones internas. Y la verdadera posibilidad de hacerlo depende de cuán seguros nos sentimos en el mundo. Mientras más frágiles nos percibimos, menos flexibles resultamos, más rígidos somos.

Por otro lado, esas configuraciones internas no se generan en el vacío, sino que forman parte del contexto en el que nos desenvolvemos y del proceso cultural en el que cada uno está inserto. En especial, los grupos de pertenencia, establecen un abanico posible de configuraciones internas, así como rechazan otras alternativas, reforzando los patrones socio-culturales compartidos por el grupo y retroalimentando algunas rigideces.

LOS SUPUESTOS SON “CALIBRADORES” DE LA REALIDAD



trama de supuestos que se activa en nosotros, frente a cada situación que afrontamos, nos establece un margen admitido de conductas posibles, lo que llamamos un espacio de posibilidad. Si asumimos, en tanto negociadores, que el objetivo de una negociación es que “todos ganen” y que los juegos ganar-ganar son posibles, nuestra conducta se va a mover dentro de un margen determinado. Vamos a comportarnos de una manera específica en la negociación. Si asumimos que el objetivo de una negociación es “ganarle al otro”, nuestra conducta va a ser diferente, se va a mover en otro espacio de posibilidad.

Otro ejemplo, un poco más complejo: si yo he asumido como supuesto el de la bondad de los juegos ganar-ganar, y, a la vez, también es un supuesto mío que los juegos ganar-ganar son posibles sólo con cierto tipo de personas, cuando me toca “el tipo de personas con las que no se puede colaborar”, éste supuesto desplaza al de los juegos ganar-ganar, y mi margen admitido de conductas, mi espacio de lo posible, se modifica.

Mi colega Francisco Diez me relató, hace un tiempo, una historia, que a mí me resultó fascinante como ejemplo de este operar de los supuestos. Él había llevado un “mensaje confidencial” del líder político X a su adversario Y. A su modo de ver, y habiéndole mostrado el texto a un colaborador muy cercano a Y, ese mensaje era una señal de buena voluntad y de acercamiento y debía servir para cambiar la dinámica de confrontación que había entre ellos. Cuando Y leyó el mensaje, en una reunión con Francisco, se puso furioso y empezó a criticar el mensaje y a quejarse de todo lo que decía y hacía el líder X. Acercándose a Francisco, le gritaba diciéndole “¿A Ud. le parece que Fulano pueda decir bla bla bla...? ¡Mire Ud. esto y esto, es una vergüenza!” Francisco se dio cuenta de que la inesperada reacción -para él inesperada- lo había congelado, se estaba sintiendo injustamente atacado por Y, y esta misma construcción le impedía hacer ninguna cosa más que escucharlo, casi atrincherado en el sillón. Tuvo el impulso de irse de ese despacho, porque al fin y al cabo, y como Francisco me lo contó, riéndose de él mismo, ¡él le estaba haciendo un favor a él! Pero después pensó que Y no le estaba diciendo todo eso a él, sino que se lo estaba diciendo a X, y le resultó claro que si él reaccionaba como lo venía haciendo, quizás era porque esto le importaba mucho, porque su propio trabajo y sus propios objetivos estaban en juego. Pudo, entonces, y con conciencia, cambiar su posición corporal. Cuando se le acercaba, se ponía muy por debajo de él y lo miraba fijamente y con curiosidad. Le hizo preguntas y le pidió que le dijera más cosas sobre lo que él había hecho y sobre lo que él pensaba de la situación. La reunión comenzó a fluir de un modo diferente y se extendió mucho más allá de lo planeado, y terminaron acordando un procedimiento para construir confianza entre ambos líderes.

APRENDER A NEGOCIAR

Entre los tres niveles se pueden generar sinergias o rupturas. Hablamos de sinergias cuando logramos una coherencia entre la trama de supuestos, la teoría y la técnica en uso. Entramos a una negociación con los supuestos propios de los juegos ganar-ganar, usamos la teoría de la colaboración y nuestro hacer, al desplegar las técnicas, es coherente con los dos niveles previos.

Las rupturas se pueden generar entre teoría y técnica, y entre estas dos y los supuestos. Cuando contamos con una técnica, pero no tenemos una teoría sobre la técnica, se produce una ruptura, y el efecto es que no tenemos maniobrabilidad para hacer. Es el ejemplo de mis habilidades culinarias cuando me faltan huevos. Si se trata de negociación, yo también puedo haber aprendido solamente las recetas. El problema en negociación es que la gente no suele comportarse de manera estandarizada, generando las condiciones necesarias para que la receta funcione, paso a paso. Por ejemplo, si la receta dice *“primero, perciba que está operando en el campo del problema y, a la vez, en el campo de las personas (una receta básica de Harvard: separe -o distinga- a las personas del problema); luego, distinga posiciones, y entonces, explore intereses”*. Lo que sucede en la realidad generalmente no responde a este patrón claro y ordenado. En muchas situaciones, por ejemplo, lidiar con el otro me puede costar mucho, el otro me enoja o me impacienta, y dejo de trabajar en el campo de la relación y trato de convencerlo de que está equivocado, y, en definitiva, puedo concluir en que con este hombre no se puede negociar (¡y él tiene la culpa!). Como casi le sucede a Francisco en la historia que relaté recién. El proceso es mucho más complejo de lo que una receta puede sintetizar. Si no logramos entender cuáles son las condiciones necesarias para que la receta funcione, no tenemos maniobrabilidad. Dicho de otro modo, no podemos generar las condiciones de posibilidad que requiere la implementación de la receta.

Si manejamos la teoría y la técnica, pero se produce una ruptura entre estos dos niveles y el de los supuestos, el efecto es lo que Chrys Argirys denomina “la diferencia entre las teorías recitadas y las teorías en uso”. Por dar un ejemplo, “el protagonismo y la participación” en la gestión de los conflictos están enunciados como valores, socialmente aceptados. En general, es difícil encontrar a alguien que diga, explícitamente, que el protagonismo y la participación son malas cosas. Recitamos la teoría del protagonismo y la participación, que dice que éstos son aspectos ineludibles para llevar adelante procesos constructivos y sustentables de gestión de los conflictos. No obstante, más de una vez podemos observar a una persona que recita esta teoría, y que se comporta de tal manera que uno, como observador, puede asumir que la teoría que está poniendo en práctica (la teoría en uso) no tiene nada que ver ni con el protagonismo ni con la participación. Cuando esa persona se ve involucrada en un conflicto, no escucha, no empatiza, no aprende acerca de la perspectiva del otro, y toda su conducta en la interacción es un intento por convencer al otro de que está equivocado y de que tiene que darse por vencido.

Si la formación de un negociador no llega a tocar (y muchas veces se trata más de “golpear” que de tocar) el nivel de los supuestos, y el negociador no logra *apropiarse* de los supuestos sobre los que asienta la teoría y la técnica, en la práctica la cosa no funciona.

Si hablamos de procesos participativos y colaborativos, la cosa es bien difícil, porque las diversas tramas de supuestos que hemos aprendido y asumido en nuestro proceso de vida, en nuestros grupos de pertenencia, en nuestra formación académica y no académica, no forman parte del mundo de la participación y la colaboración. En general, no contamos con suficientes experiencias colaborativas que nos hayan permitido asumir e internalizar esos supuestos. Cuando nos formamos en el campo de la resolución colaborativa de conflictos y el proceso de aprendizaje llega al nivel de los supuestos, lo más frecuente es que vivamos una crisis, mayor o menor: necesitamos modificar supuestos básicos, algunos muy arraigados. Por ejemplo, la creencia de que los seres humanos podemos conocer la realidad tal cual es, y

que, por ende, es posible “tener la verdad”, porque la verdad es una y las únicas dos opciones son apreciar lo que es verdadero o estar equivocado. De aquí, que cuando emergen diferencias con otro, alguno de los dos está equivocado, y lo que hay que hacer es *descubrir* quién tiene razón; y, finalmente, que la convivencia se regula según quién tiene la razón y eso es lo justo. Así, podríamos desarrollar una lista bastante extensa de estos supuestos básicos, que son desafiados por los supuestos del campo de la resolución colaborativa de conflictos.

El paradigma de la colaboración se construye desde supuestos que siguen siendo contracultura: los seres humanos no somos capaces, biológicamente, de conocer la realidad tal cual es; por ende, vivimos en un mundo de “construcciones” sobre la realidad, construcciones que asumimos como “nuestra verdad” en tanto nos permiten lograr los objetivos que nos proponemos y las compartimos con alguna comunidad significativa para nosotros (criterios de viabilidad de una construcción, desde la epistemología constructivista); por ende, cuando emergen diferencias con otro, el objetivo es conocer la versión que cada uno ha construido sobre la realidad y buscar un modo de convivir en la diferencia. Dentro de este paradigma “estar en lo cierto, descubrir la verdad o tener la razón, no sirve de nada”, porque el objetivo es convivir con el otro “en un mundo seguro para las diferencias”. De nuevo, la lista de supuestos propios del paradigma de la colaboración es bastante más larga.

NEGOCIACIÓN, DIÁLOGO Y EL TRABAJO CON LOS SUPUESTOS

Vamos a seguir al biólogo chileno Humberto Maturana (1994), para compartir una propuesta sobre cómo trabajar con los supuestos. Haciendo algunas traspolaciones desde el campo de la psicoterapia, como dinámica conversacional que genera cambios, Maturana plantea² que todo lo que sucede *en una negociación o en una mesa de diálogo* “... ocurre en los cambios fisiológicos (cambios en el cuerpo) que sobrevienen a la vez en *los protagonistas* cuando se entremezclan en ellos lenguaje y emociones durante sus conversaciones repetidas”.

En este sentido, plantea que el sufrimiento humano (el malestar, el dolor) es una manifestación de las dinámicas fisiológicas que ocurren en el dominio de las conversaciones en el que nos insertamos, y que por ende, el dolor nace y desaparece en las conversaciones. Y aquí marca una diferencia, que es importante para nuestra búsqueda: “... si estamos ciegos a lo que hacemos, las dinámicas de nuestro cuerpo van en un sentido, como en el caso del hombre que tiene una lesión occipital y que desarrolla una parálisis; si tomamos conciencia de lo que hacemos y vemos lo que hacemos, en el espacio de nuestra acción, nuestra fisiología se modifica, algo diferente nos ocurre y, mientras que eso nos ocurre, nuestra parálisis puede desaparecer... La conciencia cambia nuestras vidas, como cambia nuestro cuerpo, gracias a la implicación fisiológica de nuestra utilización del lenguaje... “.

Un aporte más sobre la dinámica de la autoconciencia: fisiológicamente, cada movimiento, cada acción, va acompañada de su inhibición, esto es, por el impulso que la niega; esto implica que cada vez que prestamos atención a lo que hacemos (somos concientes) inhibimos

² Con el fin de facilitar la lectura, he reemplazado los términos técnicos que usa el autor referidos a la psicoterapia, usando letra cursiva.

nuestro acto, fenómeno ligado a la fisiología del sistema nervioso. Maturana pone un ejemplo de la vida cotidiana: “Esto resulta singularmente visible cuando estamos en el coche de otro y nos ponemos a hacer comentarios sobre su manera de conducir: la conducción del conductor se resiente de inmediato”. Siguiendo al ejemplo, el mismo fenómeno sucede *en una negociación o en una mesa de diálogo*: lo que no vemos con tanta claridad es que uno de los elementos del éxito es la posibilidad de inhibir el apego de todos los que participan a los supuestos que convierten al conflicto en un callejón sin salida.

Inhibir los supuestos incorporados es tan fácil y tan difícil como hacer consciente lo que está operando desde la inconciencia. Cuando una negociación (y en realidad cualquier conversación) se estanca, la técnica para trabajar con los supuestos puede expresarse en una receta de cuatro pasos: el primer paso es identificar dónde, en qué tramo de los intercambios conversacionales se produjo el *impasse*; el segundo paso es volver internamente a revisar quién dijo qué cosa en esa interacción; el tercer paso, preguntarnos qué nos pasó a nosotros mismos en ese intercambio; y, por último, identificar cuál es el supuesto o la trama de supuestos que está operando.

Una vez que se hace consciente y el supuesto deja de operar desde la inconciencia, Ud. puede decidir qué hacer con él. En la experiencia hemos descubierto que cuando estamos en una conversación conflictiva y detectamos que el estancamiento se debe, *siempre en parte*, a que hay un supuesto nuestro operando que hemos logrado hacer consciente, podemos hacer tres cosas: a) modificarlo, b) correrlo (sostenerlo como creencia o valor o significación propia, pero “suspenderlo” en el contexto de esa conversación), c) abandonar la conversación (porque no estamos dispuestos ni a modificar ni a suspender nuestro supuesto).

También por la experiencia, sabemos que si bien la opción de abandonar la conversación es posible, es muy poco frecuente y tiene una relación directamente proporcional con la flexibilidad y las habilidades que hemos desarrollado para participar en negociaciones colaborativas o para asumir el rol de facilitadores de procesos conversacionales, basados en la participación y la colaboración.

El entrenamiento puede ayudar a incorporar, como una práctica permanente, la reflexión y el esfuerzo deliberado de identificación de nuestros supuestos en nuestras conversaciones, en especial cuando trabajamos con situaciones difíciles o conflictivas. Una vez descubierto el movimiento, en un proceso que es interno e intransferible, el entrenamiento puede generar un incremento de la rapidez con que se logra identificar el supuesto y resolverlo. Ud. puede recibir una orientación en el proceso reflexivo, que consiste en una conversación con un tercero, que pueda hacerle preguntas útiles para que Ud. rastree sus supuestos, pero la clave es poder hacerlo uno mismo y en paralelo, en el mismo momento en que transcurren las conversaciones conflictivas.

Cuando hablamos de resolución, nos referimos a este movimiento de modificación o suspensión del supuesto que lo atrapó. Si lo suspendemos, aflora otro. Lo que buscamos, en definitiva, es encontrar un supuesto que sea útil al objetivo de la conversación y sintónico con el rol que hemos asumido en esa conversación.

El ejemplo de nuestro negociador que asumió que la colaboración no era posible con su empresario difícil, es un breve relato modificado de una reciente experiencia personal.

Yo estaba facilitando una reunión en una pequeña empresa familiar. La reunión incluía a todos los miembros de la empresa, que no llegaban a 40 personas. Allí había alrededor de 25 empleados, administrativos y operarios de una fábrica, la encargada de la limpieza de la empresa, un asesor en gestión, los propietarios-gerentes-familiares, y tres consultores que veníamos de afuera. El objetivo de la reunión era presentar un proyecto de *salvataje* de la empresa, que está atravesando una crisis económica bastante grave. La conversación acerca del proyecto que habíamos presentado, llegó al núcleo de una conflictiva histórica entre empleados y dueños-gerentes-familiares. Uno de los operarios de la fábrica dijo algo así como “... *nosotros estamos dispuestos a seguir poniéndole el hombro a la empresa, lo que reclamamos es que los pagos lleguen a tiempo, la mayoría de nosotros hace 15 años que estamos con Uds., desde que arrancaron el negocio, y nunca nos han pagado el sueldo completo, a todos juntos, en la fecha que corresponde; esto no tiene que ver con la crisis actual, nunca pagaron en tiempo; esto nos deja viviendo en una incertidumbre constante, yo pido plata prestada para poder llegar a fin de mes, y ni siquiera puedo decir ‘te lo devuelvo tal día’, y no estamos haciendo otra cosa más que reclamar un derecho básico*”. Una de las propietarias-gerentes-familiares, asumiendo la voz de “la familia”, le contestó “*Pablo, yo he visto crecer a tus hijos, conozco a tu esposa y cada crisis y cada alegría que han vivido como familia. Yo tampoco cobro mi sueldo a tiempo, y yo estoy peleando para que la empresa salga adelante, porque estoy cuidando tu fuente de trabajo; me siento traicionada cuando te escucho...*”.

Yo enfurecí. Sentí crecer la bronca adentro mío mientras escuchaba la voz de esta mujer, que había llegado en un auto resplandeciente y que tenía puestos unos zapatos que costaban la cuarta parte de un sueldo del operario, al que le estaba diciendo “... *me siento traicionada cuando te escucho...*”. Cuando me disponía a intervenir para poner en evidencia la “injusticia” de esa situación, me di cuenta de que mi bronca no era coherente con el rol de tercero facilitador que yo estaba desempeñando allí y me hice una pregunta, internamente (un proceso eminentemente técnico, del que nadie, al menos en ese momento, se entera): *¿de qué modo colabora que te dejes atrapar por tus supuestos acerca de la justicia social, si tu rol es facilitar el conflicto entre ellos y tu objetivo es que aprendan modos colaborativos para hacerlo?* La respuesta fue fácil: *no sólo no colabora; si lo dejo actuar, va a obstaculizar el proceso de ellos, sus posibilidades de escucharse, de comprenderse y de generar, protagonicamente, nuevas significaciones que les permitan ir transformando el conflicto.*

Me pasó algo más, de lo que también pude cobrar conciencia en ese momento: sentí que yo estaba traicionando a un grupo inmenso de personas, algunas con cara y otras anónimas, que hacían a un colectivo imaginario. Frente a ellos, al quedarme callada, estaba “*traicionando valores tan caros para nosotros, los que pertenecemos a este grupo de gente, como es la defensa de la dignidad del que menos tiene y la lucha por la justicia social*”. Y con eso hay que lidiar más de una vez. Incluirse en procesos participativos y colaborativos, implica estar dispuestos a ser modificados por la interacción con los otros, y esto puede llegar a poner en jaque, en más de una oportunidad, los pilares que definen nuestra identidad. En este caso yo no necesité modificar mis valores de justicia social, porque sigo creyendo en lo mismo. Sólo

me di cuenta de que no era útil que yo los jugara en ese momento, no servía ni para el objetivo de mi trabajo ni para mejorar la realidad de los empleados, y sólo los “suspendí”.

Otro ejemplo relatado por mi colega Francisco Diez³, actuando como mediador entre el Presidente Hugo Chávez y la oposición venezolana, en la Mesa de Negociaciones y Acuerdos entre los años 2002 y 2004. Francisco relata, de este modo, un pasaje de la negociación directa con el Presidente Chávez sobre el texto del Acuerdo:

De lo que recuerdo, para mí, el punto más importante fue la referencia a la Ley del Sufragio en el párrafo 17. Había sido un punto de honor para la oposición en la Mesa que, utilizando la mayoría oficialista en la Asamblea Nacional, no se modificaran las reglas de juego electorales si llegaba a darse el referendo revocatorio. Ya el Gobierno había eliminado una vez esa referencia en su versión modificatoria del texto consensuado el 11 de Abril y ahora volvía a ser eliminada. Yo le dije: *“Presidente, si quitamos eso, la oposición no firma”*. A lo que el Presidente me respondió: *“¡Nosotros no podemos asumir derechos o compromisos que no nos corresponden! ¡Eso es atribución de la Asamblea, ellos verán!”*.

Rememorando este momento de la conversación, Francisco recuerda que, por un segundo, lo invadió el temor cuando se repitió a sí mismo lo que la oposición decía al respecto: *“...si eliminan del texto del acuerdo el compromiso de no modificar la ley electoral, ¡es obvio que es precisamente eso lo que piensan hacer! ¡No se puede ir a un referéndum y que en el camino cambien la ley electoral! ¡Y todos sabemos que Chávez controla la Asamblea!”*. Pero si él podía suspender el supuesto de que Chávez quería engañar a la oposición y se atenía al texto de lo que Chávez estaba diciendo, se abrían otras posibilidades. Se abría la posibilidad de hacer una “reformulación” (un movimiento técnico indispensable según la teoría de la negociación colaborativa). Así sigue el relato de Francisco:

... y yo le pregunté: *“¿pero Ud. impulsaría un cambio de legislación electoral ahora?”*, y me dijo: *“no, yo no!”*. *“Y entonces, ¿cómo cree que podríamos poner eso que Ud. me dice, en el texto?”* -le pregunté- *¿qué compromiso sí puede asumir Ud. en este acuerdo?”*.

Finalmente, el acuerdo incluyó el compromiso del Presidente de no promover ninguna reforma electoral y eso fue suficiente para la oposición. Si Francisco no hubiera modificado su propio supuesto, que emergía automáticamente empujado por el temor, no hubiera sido capaz de haber buscado una reformulación.

SUPUESTOS Y EMOCIONES

Quiero compartir sólo unos párrafos más, antes de llegar al final, acerca de cómo se vinculan los supuestos con las emociones y qué es lo importante sobre las emociones en la negociación y los procesos de diálogo.

Hay una discusión interesante en el ámbito de la psicología acerca de si primero están las emociones y después el pensamiento, o al revés, y una tercera perspectiva que plantea que hay

³ Relato incluido en el artículo de Francisco Diez *“Venezuela, relato de una experiencia, en tono personal”*, Parte IV, en *Mediadores en Red L@ Revista*, Año II, N° 6, julio de 2004, Mendoza-Buenos Aires, Fundación Mediadores en Red: pp. 23.

un proceso circular entre los dos, pero que las que determinan los campos de acción posibles son las emociones. En mi experiencia me ha resultado útil asumir esta idea de una dinámica circular y la teoría que dice que las emociones determinan el campo de la acción. En esto también sigo a Maturana y a otros autores que han publicado resultados de las investigaciones que la neurociencia está desarrollando.

Una de las cosas más interesantes y creo que muy útil para el campo del manejo y resolución de conflictos, es la conclusión de la neurociencia acerca del rol de las emociones en la interacción humana. Estos científicos han demostrado que las emociones que llaman negativas, que incluyen a la ira, la tristeza y el miedo (en el continuo de intensidad con la que cada una puede presentarse en la experiencia humana, en diversas situaciones) sólo admiten el despliegue de juegos ganar-perder. El repertorio de las conductas que podemos desarrollar mientras estamos en alguno de estos estados emocionales son algunas y no otras. Hay un consenso entre los autores acerca de que la ira nos indica que alguien está abusando de nosotros; la tristeza, manifiesta una pérdida inminente; y el miedo, es señal de que nos acecha un peligro. La neurociencia reconoce para el estado en que nos ponen estas emociones negativas, solamente un conjunto de conductas posibles (y esto implica que otras conductas no son posibles). Cuando los seres humanos percibimos que estamos siendo abusados, respondemos con ataque o con defensa; cuando percibimos una pérdida, respondemos con desconexión o rendición (distintas formas de fuga); y cuando sentimos miedo, la reacción es de huida o de ataque. Martin Seligman lo resume diciendo "... las emociones negativas funcionan como alarmas de que un juego ganar-perder es inminente, los sentimientos negativos movilizan al individuo a descubrir cuál es el problema para eliminarlo, todo ello culmina en una acción rápida y contundente: luchar o defenderse".

Por otra parte, la lista de las emociones que estos autores denominan positivas es bastante larga y por eso mismo menos estructurada. Podemos mencionar la satisfacción, la complacencia, la realización personal, el orgullo y la serenidad; el optimismo, la esperanza, la seguridad, la fe y la confianza; la alegría, el éxtasis, la tranquilidad, el entusiasmo, la euforia, el placer y la fluidez. Retomando a Seligman, ellas "... nos advierten de la viabilidad de un juego ganar-ganar, donde es posible el crecimiento. Predisponen un ánimo expansivo, tolerante y creativo, maximizan los beneficios sociales, intelectuales y físicos que se van acumulando".

En definitiva, sólo quería llegar a una idea que es bastante simple: hay supuestos que habilitan juegos colaborativos y otros que no, y hay emociones que habilitan juegos colaborativos y otros que no. En la experiencia, resulta relativamente más fácil identificar la emoción que me ha invadido, y entonces buscar cuál es el supuesto que se ha activado y desde el cual se ha desarrollado ese estado emocional específico. Entonces, puedo intentar trabajar con ese supuesto para modificarlo o suspenderlo, de manera tal que se modifique el emocionar y pueda desarrollar el juego colaborativo y no uno ganar-perder.

VOLVER AL PRINCIPIO

Me refiero al principio de este documento. Cuando empecé a escribirlo, me di cuenta de que tenía una dificultad. Mi estado emocional era de molestia, me sentía en definitiva, insegura. Y ya que iba a escribir sobre supuestos, hice el mismo ejercicio que propongo en este artículo. Busqué mi supuesto, que decía algo así como *“la mayoría de la gente no cree que la vida se juega en las conversaciones, y no advierten que el bienestar humano, en definitiva, surge del tipo y la clase de conversaciones que el mundo mantiene. Yo creo que necesitamos aprender a conversar en forma inclusiva, a conocer y a comprender al otro, para lograr salirnos de los juegos que generan confrontación y que nos transforman en ganadores y perdedores. Pero éste no es un tema sobre el que la gente quiera detenerse a pensar y a reflexionar, o sea, a volver a pensar”*. La conversación que había tenido al medio día me había dejado mirando al mundo desde este lugar. Mi amigo me había dicho *“no les importa, sólo les importa su posición política, y gente como vos, que se dedica a estas cosas, les viene bien, para sostener una fachada de líder democrático y abierto, que les resulta útil y rentable”*. Salí de ahí preguntándome seriamente *“¿de qué sirve lo que hago?”*, y atrapada en ese supuesto y en ese emocionar, me senté a escribir.

Cuento con otros supuestos, que son los que sostienen mi trabajo. Los busqué y me instalé en ellos, y ellos “me permitieron” cumplir con mi objetivo de escribir este documento para Ud.

William Ury dijo que el desafío es hacer del mundo un lugar seguro para las diferencias. Arthur Battram escribió sobre los espacios de posibilidad, esos “lugares en la mente” en los que podemos encontrar las buenas ideas y las formas de hacerlas realidad. Él sostiene que un espacio de posibilidad puede ser más extenso y rico según las conversaciones que nos atrevemos a tener, y le dijo a un amigo “soy más inteligente cuando hablo contigo...” Yo no encuentro mejores palabras para terminar este documento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, Chrys.** Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Barcelona, Ediciones Granica, 1999. Primera parte Capítulo 1 El aprendizaje ineficaz en las organizaciones y Capítulo 2 Hábitos defensivos que limitan el aprendizaje: pp. 33 a 104.
- Bandler, Richard y Grinder, John.** La estructura de la magia, Vol. 1. Santiago, Editorial Cuatro Vientos, 2002. Capítulo 1 La estructura de la opción: pp. 25 a 41.
- Bateson, Gregory.** Espíritu y naturaleza. Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1997 (2ª edición en castellano). Capítulo 2 Todo escolar sabe...: pp. 35 a 79.
- Battram, Arthur.** Navegar por la complejidad. Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión. Barcelona, Ediciones Granica, 2001. Capítulo 2 Paisajes de la posibilidad: pp. 55 a 116.
- Elkaïm, Mony.** “Constructivismo, construccionismo social y narraciones ¿En los límites de la sistémica? En <http://www.redsistemica.com.ar/articulo42-1.htm>, Revista Perspectivas Sistémicas La Nueva Comunicación, N° 42, Julio-Agosto, Buenos Aires, 1996.
- Gianella, Carolina.** “Técnica de la neutralidad o qué hago conmigo mismo”. Conferencia presentada en el IV Congreso Nacional de Mediación, Estado de México, Estado de México, 27 de setiembre al 2 de octubre de 2004. Inédito.
- Maturana, Humberto.** “Observar la observación”, en AAVV Elkaïm, Mony (comp.) La terapia familiar en transformación, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1994: pp. 155 a 161.

Seligman, Martin. La auténtica felicidad. Barcelona, Ediciones B., S.A. para Javier Vergara Editor, 2003.
Capítulo 3 ¿Por qué molestarse en ser feliz?: pp. 51 a 69.