

MERCADO DE IDEAS

Cuestión de confianza

La confianza es la materia con la que se construyen las relaciones. Consiste en depositar en la otra persona una expectativa que creemos que no va a frustrar. En el lenguaje popular se habla de “poner la mano en el fuego por ella”, y en el ámbito de la negociación de “pacto entre caballeros”. En cualquier relación, ya sea personal o profesional, la confianza amplía posibilidades, mientras que la desconfianza las entorpece, estrecha y deteriora.

Arturo Iglesias Barroso ENE Escuela de Negociación

Si miramos a nuestro alrededor comprobaremos que la confianza lo impregna todo y es un tanto caprichosa. Cuando las cosas van bien, la confianza se fortalece y ayuda al desarrollo de los negocios, pero cuando van mal se debilita y su ausencia hace más difícil dejar de perder. Se entiende así que los analistas macroeconómicos subrayen que hoy nos encontremos ante una “crisis de confianza”.

La convivencia exige confianza

La necesidad de confiar procede de nuestra interdependencia. Dependemos de que otras personas nos ayuden a obtener o al menos a no limitar los resultados que más nos interesan. Y es que la convivencia exige confianza, predecir comportamientos, establecer normas precisamente para anticipar la conducta de todos los demás, y la nuestra.

En cualquier proceso de negociación la confianza resulta especialmente crítica. Reduce la incertidumbre sobre lo que tenga que venir, simplifica los procesos de decisión y nos otorga cierta tranquilidad. Por una parte, ayuda a ahorrar tiempo y energía, porque si confiamos en el otro probablemente la parte formal del acuerdo se resuelva más rápidamente que si no lo hacemos.

Por otro lado, la confianza refuerza el compromiso, porque cada parte creerá que la otra actuará más por una cuestión de “espíritu” que movida por el contenido estricto del acuerdo pactado o, lo que es lo mismo, por lo que el acuerdo le marca.

Lo dice la psicóloga Leigh Thompson, “la confianza en una negociación es como el lubricante en el motor de un coche”. Así pues, la confianza protege de los roces. Pero tampoco hay que pasarse; el exceso de confianza puede llegar a ser peor que la desconfianza. En una negociación, más allá del riesgo obvio que supone la confianza ciega en la otra parte, confiar excesivamente incluso en uno mismo puede derivar en la arrogancia de asumir una postura extrema que vuelva competitiva la negociación y limite

“Dependemos de que otras personas nos ayuden a obtener o al menos a no limitar los resultados que más nos interesan”

Número 3 - enero 2010

Mercado de ideas

Cuestión de confianza ...1
Puro veneno ...5

Dudas razonables

¿Cómo ser más feliz en el trabajo? ...3

Matrix: la vida en una matriz

Reconciliar Presente y Futuro ...4

Mejor con filosofía

El cerebro social ...6

Observatorio del conflicto

Mandela y el factor disonante ...7

Glosario de la Aurora

Confianza

1. Dícese de aquel estado de miedo mutuo entre jefe y empleado que es rubricado en un contrato.
2. Es el regalo que se da al trabajador y se conmuta por horas extras.
3. Es el regalo que se da a los jefes y se conmuta por minutos extras de desayuno.

cualquier posible acuerdo.

Hay que buscar un equilibrio. Pero la sola posibilidad de engaño, aunque sea remota, condiciona la balanza hacia el lado de la desconfianza. De ahí surge el llamado “dilema del negociador” (Lax y Sebenius, 1986), que trata de la falta de información. Si no se comparte información es difícil dar con acuerdos que creen valor y potencialmente hagan que ambos negociadores ganen. Pero cuando la franqueza no es recíproca se puede abusar de ella.

¿Por qué deberíamos confiar en la otra parte?

Como dice el “morosólogo” Pere J. Brachfield, “todos los morosos dicen que van a pagar”. Cambiemos el punto de vista para localizar los generadores de confianza en nuestra experiencia: ¿por qué los demás deberían confiar en nosotros?

Para empezar ¿por qué deberían creer en lo que decimos? La credibilidad es uno de los pilares de la confianza. Nuestro comportamiento pasado, nuestro “historial de integridad”, nuestra reputación, potencia la fe que los demás tengan en nosotros. Si no es así y la otra parte no nos conoce, o desconfía abiertamente, la credibilidad podrá encontrarse en datos objetivos que apoyen nuestros argumentos.

Busquemos otro matiz. Según el diccionario de la RAE, “fiable” es algo “que ofrece seguridad o buenos resultados”. Entonces podemos decir que en una relación aumentamos nuestra confianza cuando mutuamente nos fiamos, es decir, cuando esperamos que nos ayudemos a conseguir buenos resultados y a evitar los malos. Si nuestras expectativas son malas, tendremos que hacer como en muchos bares y colgar un cartel que diga aquello de “Si por fiar tengo amigos y los pierdo por cobrar, para evitar enemigos lo mejor es no fiar”.

Una tercera pista me la da un amigo -del que me fío- que suele decir que “confiar en alguien es confesarle información propia que, utilizada en contra nuestra, sería como un sable atravesando nuestro estómago”. La complicidad, la cercanía, la confidencialidad son también generadores de confianza en tanto que proporcionan la tranquilidad de sentirse a gusto con la otra persona, a pesar del daño que pudiera ocasionarnos si utilizara esa información. La confianza, por tanto, también es compartir aquello que nos convierte en vulnerables.

¿Y qué ocurre cuando, en una negociación, notamos que la otra parte va a lo suyo y se interesa bastante poco por nuestros intereses? Desde luego, si queremos construir confianza, las personas con las que tratemos deberían sentirse bien atendidas, percibir claramente que nos orientamos hacia ellas, que nos preocupan sus intereses.

Una fórmula matemática para la confianza

Charles H. Green, en su obra “*Ventas basadas en la confianza*” (Editorial Gestión 2000) resume todo lo anterior en cuatro conceptos: credibilidad, confiabilidad, confidencialidad y autoorientación, atreviéndose con una fórmula matemática para la confianza. En el numerador sitúa la suma de las tres primeras y en el denominador, la última. De esta manera, Green destaca especialmente el daño que haría que no atendiéramos ni mostráramos interés por las necesidades de nuestros clientes.

Por tanto, más allá de otras cuestiones, la confianza aumenta considerablemente cuando nos esforzamos por hacer cosas que explícitamente corresponden más a los intereses de los demás que a los nuestros. Gesto que conviene especialmente cuando tengamos que reconstruir una relación valiosa y deteriorada. Los negociadores efectivos deben aprender a construir confianza y gestionar la desconfianza que se genera en la interacción de una negociación. Hoy más que nunca, en estos momentos de cambios convulsos, incertidumbre y pérdida de credibilidad, se hace necesario recuperar ese enfoque constructivo donde la confianza se convierta en un objetivo explícito. Y para ello, la verdadera transformación comienza con un compromiso personal donde cada uno de nosotros haga el esfuerzo por entender qué necesita el otro.

DUDAS RAZONABLES

Me gustaría ser más **feliz** en el trabajo, ¿alguna sugerencia?

La **Dra. Aurora** responde a tus dudas razonables en: info@enegociacion.es

La felicidad es un asunto muy serio que se suele zanjar de un modo muy trivial. Esa trivialidad se multiplica cuando además alguien persigue encontrarla en el trabajo. En muchas ocasiones se identifica disfrute laboral con haraganería, gozo en el desarrollo de tareas con la coloquial expresión de “no dar un palo al agua”.

Parece como si disfrutar con el trabajo desprestigiara el trabajo, y viceversa, apelar a lo ingrato y tedioso de una tarea encumbrara el esfuerzo de su realización. Sin embargo, la felicidad es una cuestión fundamental en el devenir de las personas. Hay voces provenientes de disciplinas como la economía que reclaman que la felicidad sea un vector para medir el progreso de los países.

Vivir en estado de flujo

En 1975 el catedrático en neurología **Mihaly Csikszentmihalyi** entrevistó a cientos de trabajadores con el fin de ubicar el lugar más aproximado en el que ubicar la felicidad. Sus conclusiones fueron publicadas en el ensayo *Fluir, una psicología de la felicidad*. El motivo del estudio y la posterior redacción del ensayo la explica el autor en las primeras páginas: «Si Diógenes con su linterna hace veintitrés siglos tuvo problemas para hallar un hombre cabal, hoy tal vez hubiese tenido más dificultades para hallar un hombre feliz».

En aquellas entrevistas, Csikszentmihalyi descubrió que las tres quejas más frecuentes en el trabajo eran la falta de variedad y desafíos en las tareas, los conflictos con los compañeros y con los jefes y una sobrecarga de estrés al convivir con demasiada tensión y disponer de poco tiempo para uno mismo y la familia.

También halló el momento más feliz de los entrevistados. Ocurría cuando realizaban absortos una actividad. Así que el autor acuñó el término anglosajón *flow*, sentimiento de fluir, que se podría resumir en el momento placentero que emerge al realizar una tarea. Flujo es un estado mental en el que la persona está abducida por lo que hace. En

esos momentos, a la felicidad no le queda más remedio que comparecer.

Orden en la conciencia

El orden en la conciencia se consigue cuando la energía psíquica o atención se utilizan para obtener metas realistas y cuando las habilidades encajan con las oportunidades para actuar. Sin nada que hacer, la mente es incapaz de impedir que los pensamientos negativos se coloquen en primer término. Cualquier empeño necesita de inversiones constantes de energía para asegurar su existencia. Ese empeño aparta la atención sobre nosotros mismos, impide que nos pasemos el día merodeándonos, nos aleja de la peligrosísima idea de ponernos a elucubrar sobre la salud de nuestra felicidad o el sentido de la vida.

La búsqueda de un objetivo trae orden a la conciencia porque una persona debe concentrar su atención en la tarea que está llevando a cabo y olvidarse momentáneamente de todo lo demás. **José Antonio Marina** en *Las arquitecturas del deseo* ofrece una lectura que apuntala esta idea: «La gran función de la inteligencia es ante todo la aptitud para organizar los comportamientos, descubrir valores, inventar proyectos, mantenerlos, ser capaz de liberarnos del determinismo de la situación, solucionar problemas, plantearlos, prolongar el dinamismo de los deseos con proyectos sugestivos... El proyecto reorganiza la conducta. Es una ocurrencia que dirige la producción de ocurrencias».

Ponerse metas, dar significados

Como se ve, metas, objetivos, proyectos, tareas, actividades, casan indefectiblemente con la felicidad.

La teoría de la fijación de metas postula que el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de actuación claramente establecidos y definidos. Por eso es tan importante negociar metas y plazos, responsabilidades y tareas.

En una entrevista de **Eduardo Punset** a Csikszentmihalyi para el programa *Redes* hablaron de este tema para concluir: «El estado de flujo es esencialmente la capacidad de concentrar la energía psíquica y la atención en planes y objetivos de nuestra elección».

En su ensayo Csikszentmihalyi explica que «hay que lograr desafíos equiparables a nuestras habilidades», aunque después puntualiza que cuanto mayor es el desafío, mayor es el disfrute.

Características del disfrute

Csikszentmihalyi elabora un listado de diferentes peculiaridades que han de darse en la actividad para la emergencia del disfrute:

1. Cuando nos enfrentamos a tareas que podemos lograr
2. Somos capaces de concentrarnos en lo que hacemos
3. Planificamos metas claras
4. La tarea ofrece retroalimentación
5. Uno actúa sin sensación de esfuerzo, con una profunda involucración que aleja de la conciencia las preocupaciones y frustraciones
6. Existe un sentimiento de control sobre las acciones
7. Desaparece la preocupación por la personalidad
8. Se altera el sentido de la duración del tiempo.

MATRIX: LA VIDA EN UNA MATRIZ

Reconciliar Presente y Futuro

El curso más popular de la Universidad de Harvard trata sobre la Felicidad, lo cual dice mucho de los tiempos que vivimos. Lo imparte el profesor Tal Ben-Shahar, que insiste en subrayar que la felicidad no se corresponde con un único momento sino con un cúmulo de experiencias.

Arturo Iglesias Barroso ENE Escuela de Negociación

Por eso define la felicidad como “la experiencia global de placer y significado”. El *placer* consiste en experimentar emociones positivas aquí y ahora, en un beneficio presente; el *significado* consiste en tener una sensación de finalidad, por el beneficio futuro de nuestras acciones.

De aquí se deduce que experimentar emociones positivas es necesario, pero no es suficiente para ser feliz. Así, teniendo en cuenta nuestra actitud ante el presente y el futuro, Ben-Shahar habla de cuatro modelos:



que ha renunciado a ser feliz, que se ha resignado a la idea de que la vida no tiene sentido. Se aferra a sus errores pasados.

Modelo de la felicidad (beneficio presente y beneficio futuro). La gente feliz vive tranquila sabiendo que las actividades con las que disfruta en el presente también le darán satisfacción en el futuro. Aunque algunas veces el beneficio presente y futuro puede estar en conflicto, por lo general se puede disfrutar de ambos. La clave es tener claro que es muy importante dedicar el máximo tiempo posible a actividades que

nos proporcionen un beneficio tanto presente (placer) como futuro (significado).

Modelo hedonista (beneficio presente y perjuicio futuro). La máxima es “busca el placer y evita el dolor”. El hedonista se concentra en disfrutar del presente e ignora los potenciales efectos negativos de sus actos. Se equivoca al equiparar el esfuerzo al dolor y el placer a la felicidad. Sin un objetivo a largo plazo, sin ningún tipo de desafío, la vida deja de tener sentido; no podemos encontrar la felicidad si sólo buscamos placer y evitamos el dolor.

Todos tenemos características de los cuatro. Por ejemplo, tener momentos hedonistas tiene sus ventajas. Siempre y cuando no haya consecuencias negativas a largo plazo, preocuparnos únicamente por el presente puede rejuvenecernos.

Modelo competitivo (perjuicio presente y beneficio futuro). La máxima es “sufrir ahora para conseguir un beneficio futuro”. Subordina, por tanto, el presente al futuro. Pero lo hace asumiendo una incapacidad para disfrutar de lo que hace. Este tipo de personas tiene la idea persistente de que una vez que alcancen una determinada meta, serán felices. Confunden alivio con felicidad, por lo que seguirán luchando indefinidamente por conseguir objetivos, ya que piensan que bastará para ser feliz.

¿En qué momento de la vida podrás dejar de pensar en el futuro y dedicarte a ser feliz? ¿Cómo ser feliz ahora y en el futuro? Para conseguir la felicidad duradera, tenemos que disfrutar del trayecto hacia un destino que consideramos muy valioso. La felicidad no consiste en llegar a la cumbre, ni tampoco ascender sin rumbo por la montaña; la felicidad es la experiencia de subir hacia la cumbre.

Ben-Shahar propone escribir durante cuatro días consecutivos sobre experiencias propias en los cuatro cuadrantes (un día para cada cuadrante) y meditar sobre la felicidad. Hacer de la meditación un ritual diario (entre diez minutos y una hora).

Ganar Felicidad

Secretos de la alegría cotidiana y la satisfacción duradera
Tal Ben-Shahar, 2008. Integral.

Modelo nihilista (perjuicio presente y perjuicio futuro). Corresponde a una persona que ha perdido el gusto por la vida; una persona que no disfruta del momento presente ni tiene un sentido de finalidad futura. Una persona nihilista es la

MERCADO DE IDEAS

Puro veneno

Distinguir una conversación tóxica de otra conversación cualquiera dentro de una organización es una tarea sencilla y en la que, la mayor parte de nosotros, somos expertos. Una conversación tóxica es fácilmente reconocible por lo efectos que provoca en la moral de la empresa. En su salud.



Ignacio Martínez Mayoral ENE Escuela de Negociación

Partiendo del supuesto, lo que es mucho suponer según algunos expertos, de que el conflicto es a la organización lo que la enfermedad es al cuerpo humano, la conversación tóxica sería el mortal virus que desencadena la mayor parte de males.

Un virus que se extiende a lo largo y ancho de la empresa hasta alterar su normal funcionamiento.

El paralelismo vírico, más allá de profundidades académicas, es atractivo y recurrente. Sobre todo, en estos momentos de incertidumbre por lo que nos viene, o parecía venirnos, encima con la amenaza de pandemia que promete el fenómeno de la llamada gripe A.

Sin ir más lejos, trayendo a colación una declaración de Margaret Chan, directora general de la OMS, en mayo de 2009 que advierte que “puede que desaparezca en un mes, puede que se quede como está o puede que se agrave”, no sabríamos, sin conocer previamente su cargo o el contexto de la frase, si la señora Chan se está refiriendo a lo impredecible del virus más publicitado de los últimos tiempos o está filosofando acerca del conflicto en las organizaciones.

Y es que, al igual que el virus, el conflicto en el lugar de trabajo

parece seguir estos tres caminos, despertando en los afectados tres posibles respuestas: esperamos a que la cosa amaine, que se calmen los ánimos y que el problema desaparezca por sí mismo. O bien nos acomodamos al conflicto, conviviendo o, más bien, coexistiendo con él. O nos tememos lo peor, que el conflicto se eleve de tal manera que resulte impredecible e incontrolable para todos.

Aunque también hay un cuarto camino. Podemos combatirlo.

Pero la batalla contra el virus del conflicto en las organizaciones se hace especialmente ardua cuando, además, contiene un alto índice de toxicidad.

Las conversaciones tóxicas.

En terminología médica lo tóxico se refiere a cualquier sustancia exógena que, aplicada o introducida en el organismo, produce alteraciones en el mismo. En otras palabras, puro veneno.

Mucha dosis de cianuro la encontramos diariamente en las empresas, un veneno que no siempre se emplea de forma consciente o con un objetivo claro. Es relativamente habitual la comunicación indirecta, como cuando se desea enviar un velado

mensaje a alguien pero evitando una conversación cara a cara, utilizando la ironía como arma arrojadiza. Muy típico es aquello de asignar mala fe en sus acciones o dudar de los motivos reales de alguien con la pretensión de atacar su reputación y credibilidad. O más grave sería el desvelar aspectos privados en un foro público, divulgando información confidencial.

Seguramente todos hemos practicado, espero que sin demasiada mala fe, la comunicación tóxica por email, solicitando, por ejemplo, la ayuda de alguien para nuestros proyectos poniendo en copia a su supervisor, forzando a esa persona a aceptar. De mala gana y recordando la puñalada traperera para siempre.

En resumen, la comunicación tóxica es aquella que envenena las relaciones en un entorno de trabajo y se nutre de rumores malintencionados, comentarios inocentes sólo en apariencia, desinformación, juicios personales, abusos verbales y mucha, mucha, incomunicación.

Estas relaciones me envenenan.

En un reciente estudio publicado por Harvard Business Review (abril 2009), que analiza

precisamente los conflictos entre compañeros y los efectos que provocan, encontramos que, ante una situación conflictiva interpersonal, provocada por una conducta tóxica, los encuestados habían reducido drásticamente su productividad, la calidad de su trabajo, su esfuerzo y, sobre todo y de forma muy apreciable, su compromiso con la organización.

Además, más del 60% evitaban a la persona que había provocado con su actuación tóxica la situación.

Un estudio que refleja claramente la relación coste-conflicto.

Todos, empresas y empleados, estamos expuestos al virus de las conversaciones tóxicas. Pero mayor será su efecto si quien lo propaga y alimenta con su conducta es quien está en lo más alto del escalafón. Hablamos de lo que Iñaki Piñuel denomina el “jefe tóxico”.

Doy por seguro, que muchos hemos tenido jefes que suelen practicar tres conductas tóxicas

de forma persistente y sin desmayo.

- Se recrean en dictar juicios de valor sobre otras personas, especialmente sus subordinados. Son incapaces de separar el problema de la persona e identifican los fracasos con la incompetencia personal, de los demás, como única causa.
- Se esfuerzan en mostrar una falta absoluta de reconocimiento. Por mucho que hagas o demuestres no esperes un reconocimiento por ello.
- Son maestros de la autoindulgencia. En caso de problemas que puedan ser achacados a su gestión, estimularán la idea de que no hay responsabilidad que deban asumir, siempre hay causas externas que han hecho imposible el éxito. Están libres de todo pecado.

Empresas libres de toxinas

La solución preferida de muchas organizaciones sacudidas por el

impacto de un clima envenenado se limita a implantar el silencio como única medida. Hacer oídos sordos ante lo que sucede puede ser efectivo a veces pero lo normal es que aumente el grado de toxicidad en el ambiente.

La clave para estar libre de toxinas va más, de una parte, por implantar una cultura guiada por valores que tiendan al respeto mutuo, a huir de la ambigüedad, que estimule la comunicación franca y directa y el conocimiento profundo de los integrantes en la organización. Y que castigue, o no premie, los comportamientos antisociales, los abusos verbales, los prejuicios y los enfrentamientos personales.

Y por otro lado, no está de más, para asentar esa cultura anti-tóxica el facilitar el entrenamiento continuo de las habilidades sociales básicas, donde la comunicación, la gestión emocional, la práctica de la empatía o la gestión de conflictos deberían ser asignaturas de obligado cumplimiento.

Mejor con filosofía

El cerebro social

El cerebro social es un término muy en boga en la psicología actual. Su protagonismo se ha acentuado más aún después del reciente descubrimiento de las neuronas espejo: neuronas que registran el movimiento y el sentimiento de la otra persona y nos predisponen a replicarlo para que la relación sea lo más eficaz posible. Estas neuronas vuelven a mostrar la importancia de los demás en nuestras vidas y dan razón al pensamiento aristotélico que defendía que el hombre es un animal social por naturaleza.

Las grandes construcciones de la inteligencia humana están encaminadas a allanar esa convivencia, a sacarle el mayor jugo posible: invención del lenguaje para comprimir la información y poder transmitirla de un modo inteligible, establecimiento de normas (Derecho), márgenes de autonomía en la conducta sin lesionar la de los demás (Ética), protocolos sociales, sistemas educativos, códigos, reglamentos, etc. Todas estas invenciones podrían enclaustrarse bajo la nomenclatura de cultura, aquello que heredamos de un modo no genético. Grosso modo, y aún pecando de maximalistas, se puede decir que el germen de todas estas potentes construcciones es la inhibición del impulso primario a favor de una norma pensada en lo mejor para todos. Esa norma se construye gracias a la negociación, a procesos pacíficos y consensuados para alcanzar acuerdos. Somos seres sociales y nuestra sociabilidad necesita el acuerdo permanente para no zozobrar. No lo olvidemos.

Josemi Valle

ENE Escuela de Negociación

OBSERVATORIO DEL CONFLICTO

Mandela y el factor disonante

Se acaba de estrenar en USA la última de Clint Eastwood. *Invictus* es la historia reciente de los acontecimientos que cambiaron a un país. Los hechos que proporcionaron a Sudáfrica la posibilidad de abandonar las primeras posiciones del ranking de naciones más injustas y crueles. Basada en el libro *El factor humano*, de John Carlin (Seix Barral), nos cuenta como el rugby actuó de manera eficaz para provocar un cambio en las actitudes de la mayor parte de la población del país africano.

Ignacio Martínez Mayoral. *ENE Escuela de Negociación*.



Carlin centra su muy recomendable libro en lo que denomina el factor humano, el elemento aplicado por Nelson Mandela para desarmar a los partidarios de la segregación o a los interesados en la escalada bélica, pero bien podría haberlo llamado también el factor disonante.

La teoría de la disonancia cognitiva, obra de León Festinger, es la tendencia de los individuos a buscar la consistencia entre sus pensamientos, opiniones, actitudes y comportamientos. Cuando hay inconsistencia entre actitudes y comportamientos, por ejemplo, se produce un malestar psicológico que desencadena un impulso para eliminar la disonancia. La disonancia puede ser eliminada de diferentes maneras, bien reduciendo la importancia de las creencias en conflicto, adquiriendo nuevas creencias que modifiquen el equilibrio o eliminando las actitudes o comportamientos en conflicto.

Una herramienta eficaz para solucionar conflictos.

Mandela para provocar una disonancia potente que hiciera pensar a sus paisanos y motivarles a un cambio en sus creencias y, por inercia, sus actitudes y comportamientos, seguramente, durante sus 27 años en prisión, se plantea preguntas del tipo: ¿cómo va a aceptar la minoría blanca el compartir o más bien ceder su poder político a una mayoría con probables deseos de venganza por los sufrimientos padecidos en los últimos siglos? o ¿cómo va a aceptar la mayoría negra la reconciliación con quien ha estado oprimiendo al pueblo hasta la extenuación, sólo por conservar un estatus de poder político, social y económico?

Es habitual en conflictos intratables, como hasta entonces el sudafricano, que las partes construyan una imagen del otro en torno a la idea del enemigo y toda información que pudiera contradecir esta imagen es rechazada, para no crear una disonancia incómoda con creencias tan arraigadas.

CRONOCONFLICTO



- 1652** Jan van Riebeeck funda la Colonia del Cabo.
- 1700s** Etapa de expansión del colonialismo. Nace la nación Afrikaner formada por descendientes de holandeses, alemanes y franceses.
- 1835-1840** Los Boer dejan la Colonia del Cabo en la "Gran Marcha" y fundan los Estados de Orange Free y Transvaal.
- 1858** Los Boers proclaman la República de Transvaal
- 1867** Se descubren yacimientos de diamantes en Kimberley
- 1877** Británicos y Boers derrotan a los zulúes.
- 1880-89** Guerras anglo-boer.
- 1912** Se funda el Congreso Nacional Africano (CNA)
- 1913** Normas para impedir la compra de terrenos por parte de los negros.
- 1914** Se funda el Partido Nacional.
- 1948** Se inicia la política de apartheid
- 1950** El CNA liderado por Nelson Mandela llama a la desobediencia civil
- 1960s** Sudáfrica es excluida de los Juegos Olímpicos
- 1961** Sudáfrica se declara República.
- 1964** Nelson Mandela es sentenciado a cadena perpetua
- 1976** Más de 600 muertos en las revueltas iniciadas en Soweto. Etapa de violencia que se prolonga más de una década.
- 1989** De Klerk reemplaza a PW Botha como presidente e inicia contactos con Mandela.
- 1990** Nelson Mandela es liberado
- 1991** De Klerk deroga las leyes del apartheid, las sanciones internacionales se retiran.
- 1991** Negociaciones que desembocan en la convocatoria de las primeras elecciones multirraciales.
- 1994** El CNA gana las elecciones y Mandela se convierte en presidente.

En otras palabras, para los blancos los negros son unos asesinos de blancos en potencia y para los negros los blancos son opresores inhumanos y crueles dueños del poder. ¿Cómo cambiar estas creencias en ambos bandos?

Partiendo de este contexto, Mandela encuentra en el rugby la principal arma para crear una disonancia cognitiva, que resultó ser de lo más efectiva.



Materia de Negociación es una publicación mensual de ENE Escuela de Negociación.

Para recibir su ejemplar en formato electrónico, visite www.enegociacion.es Quedan reservados todos los derechos. Más artículos, ideas y opiniones en



www.negociacion.net

Formación en NEGOCIACIÓN

Executive Education

Programas de 20 horas para una formación de aplicación inmediata

Training Day

Seminarios de 8 horas centrados en temas relevantes

Workshop

Talleres de entrenamiento

Más información en

www.enegociacion.es o en el tf. 902 15 35 15



Como Carlin cuenta, los blancos tenían la idea de que su deporte preferido era expresamente rechazado por la mayoría negra, más proclive al fútbol. Así era, poco o ningún entusiasmo provocaba el deporte del balón ovalado entre los negros. Más bien rechazo al considerarlo sinónimo de explotación y segregación. Además el CNA, Congreso Nacional Africano, había mostrado su capacidad de presión y poder al promover la prohibición, por la comunidad internacional, de competir en torneos internacionales a los equipos sudafricanos.

Sin embargo, ante esa consonancia (los blancos podían demostrar que los negros rechazaban el rugby) Mandela provoca una disonancia. Abre la mano para que Sudáfrica pueda competir internacionalmente, y hace lo que un negro nunca ha mostrado anteriormente en público: muestra interés por el rugby, se interesa por las normas, por el espíritu, establece relaciones de amistad con los principales iconos del deporte. Y lo que es más importante, hace que, poco a poco, el resto de población negra se interese y se apasione con este deporte, en gran medida, siguiendo su ejemplo.



El proceso culmina con la participación de Sudáfrica en la Copa del Mundo de Rugby de 1995, con Mandela como principal abanderado, que finalmente gana. En los pocos años que Mandela se embarca en lograr disonancia como herramienta contra el conflicto, la minoría blanca pasa de ver a la minoría negra como una amenaza a compartir el lema “un equipo, un país” donde todos los habitantes de Sudáfrica, sea cual sea su raza, forman parte de la misma nación.

Sin embargo, Mandela también debe humanizar la imagen del blanco, Afrikaner, rudo y violento, ante la mayoría negra. ¿Cómo ser amigo de quien te ha segregado durante varios siglos? En este caso, la tarea para Mandela es ardua sobre todo para evitar caer en la tentación del enfrentamiento que conduciría con toda seguridad a una guerra civil.

Mandela se sirve del himno *Nkosi Sikeleli* como herramienta de disonancia. El efecto de ver a un grupo de gigantones rubios herederos de los boer cantando, o gritando según los casos, antes del partido decisivo ante Nueva Zelanda, el himno símbolo de protesta de los negros debió provocar una disonancia tal en muchos de los activistas del CNA, que hizo mucho más por el cambio en las actitudes más alejadas de la integración que cualquier otro episodio.

Invictus, dirigida por Clint Eastwood e interpretada por Morgan Freeman y Matt Damon, se estrena en España el 29 de enero de 2010. El documental *The Rugby Experiment* (puede encontrarse en YouTube) muestra el proceso de cómo Sudáfrica alcanza el punto de inflexión, a través de su participación en la Copa del Mundo de 1995, para pasar de ser una nación dividida a convertirse en un solo pueblo.