

WILLIAM URY

COAUTOR DE *OBTENGA EL SÍ*

OBTENGA EL

SÍ

CONSIGO MISMO

SUPERAR LOS OBSTÁCULOS
INTERIORES PARA
NEGOCIAR CON ÉXITO

**EL PRIMER PASO
PARA AFRONTAR
CUALQUIER
NEGOCIACIÓN
O CONFLICTO**

conecta

Obtenga el sí consigo mismo

Superar los obstáculos interiores
para negociar con éxito

WILLIAM URY

 **conecta**
www.megustaleerebooks.com

*A mis maestros,
con mi más profunda gratitud*

Introducción

La primera negociación

Aquel que quiera cambiar el mundo debe
empezar por cambiarse a sí mismo.

SÓCRATES

¿Cómo podemos llegar al *sí* con los demás? ¿Cómo podemos resolver los conflictos que surgen de forma natural con los compañeros y los jefes, los cónyuges y los socios, los clientes y los usuarios, los hijos y los miembros de la familia y prácticamente con casi todos con los que interactuamos? ¿Cómo podemos obtener lo que *realmente* queremos y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de quienes conforman nuestro entorno? Quizá no haya otro dilema humano tan omnipresente o difícil.

Me he enfrentado a este dilema durante toda mi vida profesional. Hace treinta y cinco años tuve el privilegio de escribir, junto con mi fallecido mentor y amigo Roger Fisher, *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Aquel libro ayudó a que la gente cambiara su forma de negociar con los demás en el trabajo, en casa y en su comunidad. Los millones de ejemplares que circulan por el mundo ayudaron a cambiar el modo de negociar y pasar del «unos ganan y otros pierden» (win-lose) al «todos ganan» (win-win). Muchas veces, sin embargo, alcanzar acuerdos que satisfagan a ambas partes puede ser muy complicado. Desde la publicación de *Obtenga el sí: el arte de negociar un acuerdo*, he tenido ocasión de instruir a decenas de miles de personas de todas las esferas sociales acerca de los métodos de negociación con ganancias mutuas: directivos, abogados, trabajadores, mineros, maestros de escuela, diplomáticos, pacificadores, parlamentarios y funcionarios gubernamentales. Muchos de ellos obtienen éxitos cuando pasan del «unos ganan y

otros pierden» al «todos ganan», pero otros siguen luchando por conseguirlo. En una situación conflictiva, incluso quienes han aprendido el planteamiento de una negociación «todos ganan» recaen en los costosos y destructivos métodos de unos ganan y otros pierden, atribuyendo por lo general esa recaída a la necesidad de tratar con gente conflictiva.

Puesto que me había centrado en mi objetivo de cómo negociar con gente conflictiva y en situaciones difíciles, pensé que podía llegar a ser un poco más eficaz. De manera que escribí una segunda parte titulada *Más allá del no*, y más recientemente *El poder de un NO positivo*. Los métodos descritos en estos libros también han ayudado a muchas personas a resolver sus conflictos cotidianos, pero yo continuaba sintiendo que faltaba algo.

Y terminé cayendo en la cuenta de que lo que faltaba era la primera y más importante negociación que hemos de llevar a cabo: la negociación con nosotros mismos.

Alcanzar el sí con uno mismo prepara el camino para alcanzarlo con los demás. He llegado a considerar este libro como la primera parte que le faltaba a *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Es el preámbulo necesario, pero hace treinta años no supe verlo. Si este último trata de cómo cambiar el juego exterior de la negociación, *Obtenga el sí consigo mismo* propone cómo cambiar las reglas del juego interior para posteriormente hacer lo mismo con las del juego exterior. Al fin y al cabo, ¿cómo podemos esperar obtener el sí con los demás, sobre todo en situaciones comprometidas, si primero no hemos alcanzado el sí con nosotros mismos?

Nuestro contrincante más valioso

Con independencia de que pensemos en ello o no, todos negociamos cada día. En el sentido más amplio de la palabra, negociar significa sencillamente el acto de comunicarse mientras vamos de aquí para allá tratando de alcanzar acuerdos con los demás. Durante años les he planteado a centenares de interlocutores la pregunta «¿Con quién negocia usted a lo largo del día?». Las respuestas que recibo suelen empezar con «mi cónyuge o socio» y «con mis hijos», para seguir con «mi jefe», «mis compañeros» y «clientes» y terminar con «todo el mundo de mi entorno todo el tiempo». Pero, de vez en cuando, una persona contestará: «Negocio conmigo».

mismo». E inevitablemente la audiencia se echa a reír, pero es una risa de reconocimiento.

Naturalmente, no solo negociamos para alcanzar un acuerdo sino para obtener lo que queremos. Tras décadas de mediar en una serie de conflictos difíciles, desde herencias familiares y enfrentamientos en salas de juntas hasta huelgas laborales y guerras civiles, he llegado gradualmente a la conclusión de que el mayor obstáculo para obtener lo que de verdad queremos en la vida no es la otra parte, por muy difícil que sea esta; el mayor obstáculo somos nosotros mismos. Tratamos de salirnos con la nuestra. Como observó de forma colorista el presidente Theodore Roosevelt, «si pudieras arrearle en el trasero a la persona responsable de la mayor parte de tus problemas no te sentarías en un mes¹».

Nos sabotamos a nosotros mismos al reaccionar de maneras que no sirven a nuestros auténticos intereses. En una disputa de negocios, uno de los socios avergüenza y llama mentiroso al otro en la prensa, y este pone una querrela muy costosa para ambos. En una delicada negociación de divorcio, el marido pierde los nervios, arremete contra su mujer y se va dando un portazo, cuestionando así su declarado propósito de resolver amistosamente el asunto por el bien de la familia. Bajo nuestras lamentables reacciones en momentos problemáticos subyace una conflictiva mentalidad de unos ganan y otros pierden, pues damos por sentado que o bien nosotros obtenemos lo que queremos o bien lo consiguen los otros, pero no ambos.

Ya sean dos gigantes de la industria enfrentados por el control de un imperio comercial, unos niños peleándose por un juguete o grupos étnicos luchando por un territorio, la premisa no escrita es que la única forma de que gane una de las partes es que pierda la otra. Incluso si deseamos cooperar, tenemos miedo de que la otra persona se aproveche de nosotros. La base de la mentalidad unos ganan y otros pierden es un sentimiento de escasez o miedo a que no haya suficiente, razón por la cual debemos mirar por nosotros mismos incluso a expensas de los demás. Por lo general, el resultado de esta mentalidad unos ganan y otros pierden es que pierdan todos.

Pero el mayor obstáculo para el éxito también puede convertirse en nuestra mejor oportunidad. Si podemos aprender a influir en nosotros mismos antes de tratar de influir en los demás, estaremos mejor preparados para satisfacer nuestras necesidades y también las de los otros. En lugar de ser nuestros peores contrincantes podemos

convertirnos en nuestros mejores aliados. El proceso de pasar de contrincantes a aliados es lo que llamamos «obtener el sí consigo mismo».

Seis pasos comprometidos

He pasado muchos años estudiando el proceso de obtener el sí consigo mismo, buceando profundamente en mi experiencia profesional y personal, y observando asimismo las experiencias de otros. He tratado de comprender qué es lo que nos impide conseguir lo que realmente deseamos y qué es lo que puede ayudarnos a satisfacer nuestras necesidades y alcanzar el sí con los demás. He sistematizado lo que he aprendido en un método consistente en seis pasos, cada uno de los cuales aborda una dificultad interna específica.

Los seis pasos pueden parecer de sentido común. Pero en mis treinta y cinco años trabajando como mediador he aprendido que son de sentido poco común, un sentido común raras veces puesto en práctica. Puede que le resulten familiares algunos de estos pasos, pero confío en que al ponerlos todos juntos en un método integrado le ayude a tenerlos presentes y llevarlos a la práctica de forma consistente y efectiva.

De forma breve, expongo a continuación los seis pasos:

1. Saber analizarse a uno mismo. El primer paso es comprender a su contrincante más valioso, usted mismo. Es muy común caer en la trampa de juzgarse continuamente a sí mismo. En lugar de ello, el reto es hacer lo contrario y escuchar con empatía las propias necesidades latentes, exactamente como lo haría con un socio o un cliente valioso.

2. Desarrollar el BATNA interior (del inglés: Best Alternative to a Negotiated Agreement, mejor alternativa a un acuerdo negociado). A casi todos nos cuesta no echarles la culpa a quienes nos generan conflictos. El desafío consiste en hacer lo contrario y responsabilizarse de su vida y de sus relaciones. En concreto se trata de desarrollar el BATNA interior propio para alcanzar un compromiso con usted mismo y poder asumir así sus necesidades con independencia de lo que hagan o dejen de hacer los demás.

3. Replantearse la imagen de la vida. Todos sentimos un miedo natural a la escasez. El reto consiste en cambiar la forma de ver la vida, creando su propia fuente

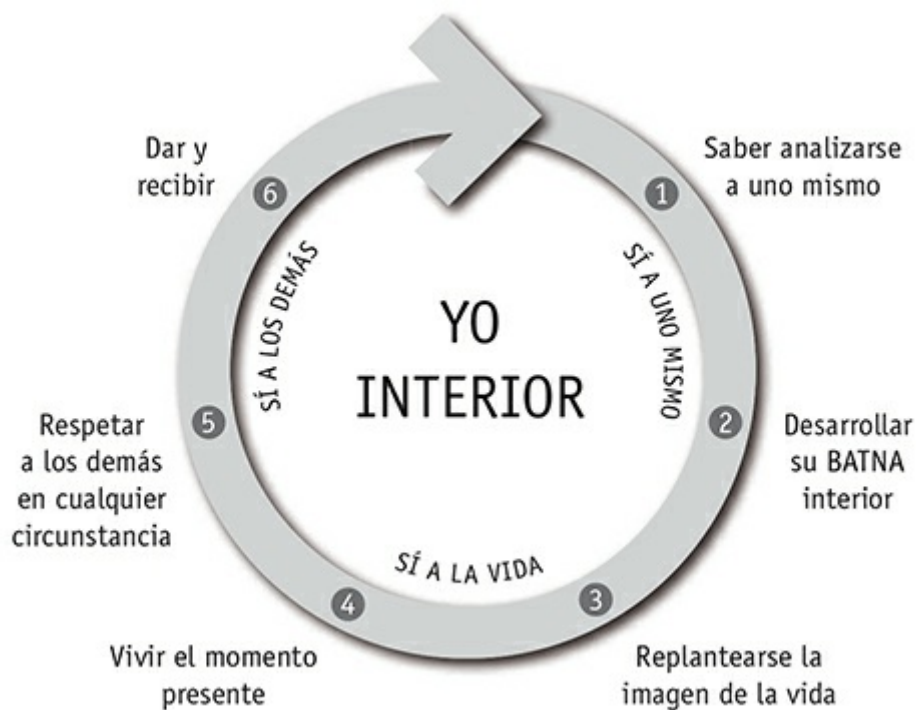
de satisfacción independiente. Se trata de mantener una actitud positiva incluso cuando la vida parece hostil.

4. Vivir el momento presente. En pleno conflicto es muy fácil enfadarse por el pasado o angustiarse por el futuro. El desafío es hacer lo contrario y permanecer en el momento presente, el único lugar en el que usted tiene el poder de experimentar una satisfacción auténtica y también de mejorar la situación.

5. Respetar a los demás en cualquier circunstancia. Resulta tentador responder a la descalificación con descalificación, al ataque personal con ataque personal y a la exclusión con exclusión. El reto es sorprender a la otra parte, aunque sea conflictiva, adoptando una actitud de respeto y aceptación.

6. Dar y recibir. Resulta demasiado sencillo, fundamentalmente cuando los recursos parecen escasear, caer en la trampa del unos ganan y otros pierden y centrarse únicamente en satisfacer nuestras necesidades. El desafío más importante es cambiar las reglas del juego hacia un planteamiento en el que todos salen ganando, y para ello se empieza por dar en lugar de recibir.

He llegado a entender el proceso de obtener el sí consigo mismo como un viaje circular hacia un «sí interior», como muestra el siguiente diagrama. Este sí interior es una actitud de respeto incondicionalmente constructiva: primero hacia uno mismo, después hacia la vida y finalmente hacia los demás. Usted se dice *sí a sí mismo* sabiendo analizarse y desarrollando su BATNA interior. Dice sí a la vida replanteándose su imagen y sabiendo analizarse a usted mismo. Dice sí a los demás respetándolos y dando y recibiendo. Cada *sí* hace más fácil el siguiente. Los tres síes juntos forman un único sí interior que facilita considerablemente alcanzar un acuerdo con los demás, sobre todo en situaciones difíciles.



Para ayudar a ilustrar el método del sí interior he recurrido a mis propias experiencias y también a las ajenas. Como mediador y asesor en negociaciones en alguno de los conflictos más duros del planeta a lo largo de los años, he tenido que entrenarme a mí mismo para permanecer firme estando bajo presión mientras era atacado por presidentes y líderes guerrilleros, a observarme a mí mismo, a mantener en suspenso mis reacciones y a respetar a personas a las que resultaba difícil respetar.

Según he descubierto, los mismos principios negociadores que se utilizan para conseguir el sí exterior pueden utilizarse para lograr el sí interior. Lo que funciona en la resolución del conflicto externo puede funcionar para resolver el conflicto interior. Si usted ha leído mis libros anteriores le resultará familiar gran parte de mi vocabulario pero utilizado de forma completamente distinta, porque mira hacia el interior en lugar de hacia el exterior. Si todavía no está familiarizado con mi obra no se preocupe: voy a explicarlo de forma que este libro se entienda por sí mismo.

Mientras que alcanzar el sí consigo mismo puede parecer sencillo en ocasiones, muchas veces está lejos de serlo. De hecho, y basándome en mi experiencia personal y profesional, podría decir que el proceso de alcanzar el sí interior es una de las tareas más arduas que he llevado a cabo en mi vida. Es perfectamente natural juzgarnos a nosotros mismos, culpar a los demás, temer la escasez y rechazar cuando se es rechazado.

Por más honesto que pueda parecer el escucharse a sí mismo, asumir la responsabilidad de las necesidades propias y respetar a los demás, lo cierto es que

hacer esas cosas se nos escapa más de lo que quizá nos gustaría admitir, sobre todo cuando tenemos un conflicto. He tratado de sintetizar el proceso de alcanzar el sí con uno mismo de manera sencilla para que resulte más fácil de aplicar cuando la tarea se complica y en especial si las emociones están a flor de piel.

Cualesquiera que sean las dificultades que surjan, lo cierto es que somos perfectamente capaces de superarlas. El mejor instrumento del que disponemos para lograr lo que de verdad queremos está en nuestras manos. Mediante el aprendizaje y la práctica, examinando nuestras actitudes ya existentes y poniendo a prueba las nuevas podemos alcanzar resultados en satisfacción personal y en éxito en la negociación que son mucho más valiosos que el tiempo y el esfuerzo invertidos. Como he podido experimentar personalmente, alcanzar el sí con uno mismo es un objetivo difícil de alcanzar, pero también se trata de la negociación más gratificante.

Cómo utilizar este libro

Puede usted utilizar el método del sí interior de varias maneras. Una de ellas es repasar los seis pasos antes de una conversación o negociación importante y lo ideal sería con un día de antelación para prepararse concienzudamente, pero si no dispone de tiempo le bastarán unos minutos. Cuando interactúa con otra persona, repasar los seis pasos puede ayudarle a estar seguro de que no se comporta como su peor contrincante sino como su mejor aliado. De hecho, le animo a que según vaya leyendo el libro tenga presente una situación conflictiva o una relación problemática en su vida. No solo aprenderá más y le resultará más beneficiosa la lectura aplicando los seis pasos a una situación concreta, sino que además estará preparado para alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio con la otra parte.

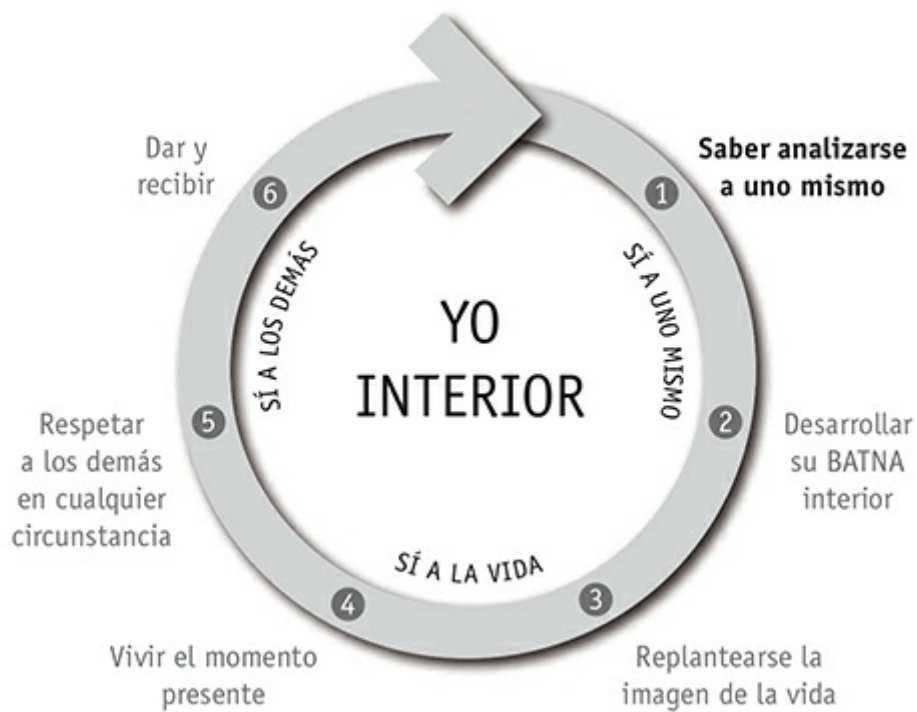
Cuando se prepare para una negociación real, es evidente que le resultará mucho más sencillo obtener un sí con usted mismo si ha practicado de forma regular los seis pasos. Usted puede hacer igual que los atletas cuando se entrenan concienzudamente para dar lo mejor de sí mismos en la competición. Alcanzar el sí con uno mismo es una práctica diaria y no algo reservado para ocasiones especiales. Todos los días tenemos múltiples ocasiones de escuchar nuestras necesidades latentes, hacernos responsables de satisfacer dichas necesidades y cambiar nuestra actitud del «unos ganan y otros pierden» al «todos ganan». De esa manera podremos librarnos del conflicto innecesario y hacer más fáciles nuestras negociaciones cotidianas. A

quienes no tengan por costumbre autoanalizarse, los ejercicios de búsqueda interior pueden resultarles un poco excesivos. No pasa nada si se toman con calma. Como escalador y senderista de toda la vida, creo firmemente en afrontar los recorridos largos paso a paso.

En última instancia el método del sí interior ofrece una forma de vivir la vida y guiar sus relaciones con quien sea, en casa, en el trabajo y en el mundo. Muchos lectores recordarán el libro perspicaz y útil *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, de mi difunto amigo Stephen Covey. Al igual que *Los 7 hábitos*, *Obtener el sí consigo mismo* aspira a ofrecerle una serie de competencias para la vida y una vía satisfactoria y de éxito para vivir y trabajar bien con los demás que surge del vivir y trabajar bien con uno mismo. Aunque *Obtenga el sí consigo mismo* busca incrementar su capacidad para negociar eficazmente, está diseñado con un objetivo mucho más amplio: ayudarle a alcanzar una satisfacción interior que, a su vez, hará que su vida sea mejor, sus relaciones más saludables, su familia más feliz, su trabajo más productivo y el mundo más pacífico. Espero que leer este libro le ayude a triunfar en la partida más importante de todas, la de su vida.

Saber analizarse a uno mismo

De la autocrítica a la autocomprensión



¿Conocerse a sí mismo? ¡Si me conociera a mí mismo escaparía corriendo!

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Mientras escribía este libro me pidieron ayuda la mujer y la hija de Abilio Diniz, un prominente hombre de negocios brasileño de mucho éxito. Abilio se hallaba inmerso en un complejo y prolongado contencioso con su socio francés en lucha por el control de la principal cadena de supermercados de Brasil, una empresa que Abilio y su padre habían levantado a partir de una simple panadería. Aunque Abilio había vendido al francés acciones de control continuaba como presidente y accionista mayoritario. Pero esa sociedad que empezó bien años atrás se había deteriorado. Estaban en proceso dos importantes casos de arbitraje internacional, así como un sustancioso pleito. La confrontación era objeto de continuas especulaciones en la prensa. ¿Quién estaba ganando? El *Financial Times* se refería a la disputa como «una de las mayores confrontaciones intercontinentales de la historia entre salas de juntas¹».

Atrapado en un conflicto al que no veía salida —un conflicto que consumía su tiempo y recursos—, Abilio sentía ira y frustración. La opinión general era que la dura batalla, que duraba ya dos años y medio, podía continuar otros ocho, y para entonces el empresario brasileño tendría más de ochenta años.

Tras estudiar el caso con sumo cuidado, tuve ocasión de hablar detenidamente con Abilio y su familia en su casa de São Paulo. Aunque el litigio con el socio francés parecía muy complicado y difícil, tuve la sensación de que el primer y fundamental obstáculo estaba en el propio Abilio. Siendo un hombre de gran dignidad, se sentía menospreciado y maltratado por su socio. No sabía qué deseaba más: si luchar o llegar a un acuerdo. Dentro y fuera de la sala de juntas se encontraba a sí mismo reaccionando airadamente de una forma contraria a sus intereses. Como muchos de nosotros, él era su más valioso contrincante. Me parecía que el primer paso para resolver la disputa era que Abilio estableciese sus auténticas prioridades. De manera que le pregunté: «¿Qué es lo que quiere *en realidad*?». Su primera respuesta fue una lista: quería vender sus acciones a un precio determinado; quería la supresión de una cláusula de no competencia que le impedía durante tres años comprar otras empresas

de supermercados y quería una serie de puntos más, incluyendo algunos bienes inmuebles. Volví a presionarle: «Entiendo que busca esos puntos concretos. Pero ¿qué le ofrecen esas cosas a un hombre que parece tenerlo todo? ¿Qué es lo que *más* desea ahora mismo en su vida?». Hizo un momento de pausa, desvió la mirada y luego se volvió hacia mí con un suspiro: «Libertad. Quiero libertad». «¿Y qué le ofrece a usted la libertad?», pregunté. «Tiempo para mi familia, que es lo más importante en mi vida —replicó—. Y tiempo para continuar con mis sueños en los negocios.»

Así pues, la libertad era su más profunda necesidad. La libertad es importante para todos nosotros, pero tenía una relevancia especial para Abilio debido a una angustiada experiencia del pasado. Años atrás, al salir de casa había sido raptado por una facción de la guerrilla urbana. Confinado en un estrecho cubículo con dos agujeros del tamaño de un imperdible para respirar y atronado por una música a todo volumen, Abilio pensaba que iba a ser asesinado en cualquier momento. Por suerte, tras una semana en cautividad fue liberado por una actuación sorpresa de la policía.

Una vez que Abilio y yo tuvimos clara su más profunda necesidad, la libertad se convirtió en la «estrella del norte» de nuestro trabajo juntos, que nos orientó en todas nuestras acciones. Cuando mi colega David Lax y yo pudimos sentarnos a negociar con la otra parte, logramos resolver en tan solo cuatro días una amarga y larga disputa que se había prolongado durante años. La solución fue sorprendentemente satisfactoria para todos, como recogeré más adelante en este libro.

Todos queremos alcanzar lo que deseamos en la vida. Pero el problema consiste en que, al igual que Abilio, muchas veces no tenemos claro lo que *realmente* queremos. Puede que también deseemos satisfacer a otros de nuestro entorno: nuestra mujer o nuestro socio, compañeros, clientes e incluso a nuestros contrincantes en la negociación. Pero el problema es que muchas veces tampoco tenemos claro lo que *ellos* quieren.

Cuando la gente me pregunta que cuál es la destreza más importante para un negociador, suelo responder que, en caso de tener que elegir una, diría que la capacidad para ponerse en el lugar de los demás. Negociar, al fin y al cabo, es un ejercicio de influencia, tratar de cambiar la opinión o pensamiento de alguien. El primer paso para tal cambio es conocer en qué consiste esa opinión. Sin embargo puede ser muy difícil ponernos en el lugar de otra persona, sobre todo en una negociación conflictiva. Tendemos a centrarnos tanto en nuestro propio problema y en *lo* que queremos que nos queda poco o ningún espacio mental para dedicarlo al

problema de la otra parte y de lo que quiere *esta*. Si, por ejemplo, le estamos pidiendo al jefe un aumento de sueldo solemos estar tan preocupados en solucionar nuestro problema que no nos fijamos en la situación del jefe, quien está condicionado por lo ajustado del presupuesto. Pero a menos que podamos ayudarle a resolver esa situación es difícil que vaya a ofrecernos el aumento.

Hay un paso previo, muchas veces ignorado pero que es clave, y que puede ayudarnos a dejar claro lo que queremos e, indirectamente, lo que desea la otra persona. Dicho paso es saber analizarse a uno mismo. Escucharse a sí mismo puede revelar lo que uno de verdad quiere, y también puede despejarle la mente de tal manera que libere un espacio mental y emocional capaz de escuchar a la otra persona y así poder comprender lo que de realmente desea. En el ejemplo del aumento, empezar por escucharse a sí mismo puede ayudarle a escuchar a su jefe y comprender el problema del presupuesto ajustado.

Lo de analizarse a *uno mismo* puede sonar raro al principio porque, después de todo, ¿no sabe ya cuál es su posición? Pero llevarlo a cabo de forma adecuada no es ni mucho menos tan sencillo como puede parecer. Nuestra tendencia natural es juzgarnos duramente e ignorar o rechazar partes de nosotros mismos. Si buscamos con demasiada atención podemos querer, como dice Goethe, echar a correr. ¿Cuántos de nosotros podemos decir con toda honestidad que hemos profundizado en nuestra mente y nuestro corazón? ¿Cuántos de nosotros solemos escucharnos con empatía y comprensión, de esa forma positiva en que puede hacerlo un amigo en el que confiamos?

Se pueden hacer tres cosas. La primera, verse a uno mismo desde «el balcón». La segunda, llegar más hondo y escuchar con empatía lo que realmente le están diciendo sus sentimientos subyacentes. La tercera, llegar aún más profundo y poner al descubierto sus necesidades latentes.

Verse desde el balcón

Benjamin Franklin, un hombre muy pragmático y científico, hace dos siglos y medio en *El almanaque del pobre Richard* reflexionaba: «Hay tres cosas que son extremadamente duras: el acero, el diamante y conocerse a sí mismo». Su consejo era: «Observa a todos los hombres y a ti mismo el que más».

Si se observa a sí mismo y a los demás en momentos de estrés durante

negociaciones y conflictos, verá con qué facilidad la gente reacciona frente a las palabras de otra persona, el tono de voz y las acciones. En la práctica totalidad de las disputas en las que he mediado —ya fuera una pelea conyugal, una discusión de oficina o una guerra civil—, la norma es una reacción seguida de una nueva reacción. «¿Por qué le has atacado?» «Porque él me atacó a mí.» Y así una y otra vez.

Cuando reaccionamos caemos normalmente en lo que llamo la «Trampa 3A»: *atacamos*, nos *acomodamos* (en otras palabras, nos rendimos) o *nos apartamos* del otro, lo cual muchas veces únicamente agrava el problema. O recurrimos a una combinación de las tres posturas. Podemos empezar evitando o adaptándonos, pero enseguida se nos hace insoportable y pasamos al ataque. Cuando eso fracasa, volvemos a lo de evitar o adaptarse.

Ninguna de esas reacciones habituales sirve para alcanzar nuestros auténticos intereses. Una vez que se activa la reacción lucha o huida, la sangre fluye desde el cerebro al resto de los miembros del cuerpo y nuestra capacidad de pensar desciende notoriamente. Nos olvidamos del objetivo y actuamos de forma exactamente contraria a nuestros intereses. Al reaccionar, renunciamos a nuestro poder de influir constructivamente en la otra persona y de cambiar la situación a mejor. Cuando reaccionamos estamos, en efecto, diciendo *no* a nuestros intereses, *no* a nosotros mismos.

Pero tenemos una opción. No necesitamos reaccionar. En lugar de ello podemos aprender a observarnos a nosotros mismos. En mis clases y en mis escritos recalco el concepto de *salir al balcón*. Es la metáfora de un lugar que ofrece perspectiva, calma y autocontrol mental y emocional. Si la vida es un escenario y todos somos actores sobre ese escenario, un palco es el lugar desde el que podemos ver desarrollarse toda la obra con mayor claridad. Para observarnos a nosotros mismos merece la pena salir al balcón en cualquier momento pero especialmente antes, durante y después de una conversación o negociación problemática.

Recuerdo una tensa mediación política en que el presidente de un país estuvo gritándome airadamente durante casi media hora acusándome de no ver las argucias de la oposición política. Lo que me ayudó a mantener la calma fue tomar nota en silencio de mis sensaciones, emociones y pensamientos: «¿No es interesante? Noto la mandíbula rígida. Veo que demuestro un poco de miedo. Tengo las mejillas rojas. ¿Me siento incómodo?». Poder reconocer lo que estaba sintiendo me ayudó a neutralizar el efecto emocional que los gritos del presidente ejercían en mí. Podía

contemplar la escena desde el balcón como si fuera una obra de teatro. Una vez repuesto, pude reanudar la conversación con el presidente.

Y la cuestión es esta: siempre que se sienta provocado por un pensamiento, emoción o sensación, usted tiene una opción sencilla: *identificarse* o ser *identificado*. Puede observar el pensamiento e «identificarlo». O puede dejarse atrapar por el pensamiento o, dicho de otro modo, «ser identificado» con él. Nombrar le ayuda a identificar de forma que no le identifiquen. Mientras observa los pensamientos, emociones y sensaciones que pasan y los va nombrando —«Anda, ahí está mi viejo amigo el miedo; ahora pasa el crítico interior»—, neutraliza el efecto que le provocan y le ayuda a mantenerse equilibrado y en calma. A mi amiga Donna le gusta poner nombres chistosos a sus reacciones emocionales tales como «Freddy el Miedoso», «La juez Judy» y «Annie la Enfadada». (El humor, ya que hablamos de él, puede ser un gran aliado y le ayuda a recuperar la perspectiva desde el balcón). Tan pronto como nombra a un personaje de la obra usted se distancia de él o ella.

Observarnos a nosotros mismos para no reaccionar puede parecer sencillo, pero muchas veces es difícil de hacer, fundamentalmente en medio de una conversación o negociación complicada. Como me dijo hace poco un hombre de negocios: «Creo que soy una persona tranquila y serena. Y lo soy en el trabajo. Pero luego a veces me encuentro gritando a mi mujer. ¿Por qué no puedo estar tranquilo como en el trabajo?». Al igual que este marido, cuando provocan nuestras emociones «nos caemos del balcón» con demasiada frecuencia. Si queremos ser capaces de confiar constantemente en la introspección para no reaccionar, resulta de gran ayuda ejercitarlo a diario como si se tratase de un músculo. Recientemente escuché cómo una madre relataba su creciente frustración por la relación con su hijo de cuatro años.

Charlotte, la madre, quiere mantener una relación estrecha y confiada con su hijo, pero noche tras noche la negativa de este a irse a la cama le provoca reacciones muy fuertes. Su relato ilustra lo difícil que es resistir a la tentación de reaccionar y cómo la práctica de la introspección puede ayudarnos a elegir mejores opciones. Escribe Charlotte:

Fascinada y al mismo tiempo temerosa de mi recién descubierta emotividad, empecé a examinar más de cerca en qué consiste la ira. Lo primero que observé fue su seducción, su erotismo. Había veces en que me encontraba a mí misma en una encrucijada emocional en la que un camino conducía a una decisión tranquila y generosa, y el otro hacia una explosión de ira. Y resultaba difícil, a veces muy difícil, no caer en lo segundo. De momento, y dejando que se exprese mi ira, siento que soy lo que más quería ser; su atractivo era profundamente poderoso y absolutamente convincente.

Charlotte investiga con curiosidad la poderosa tentación de explotar contra su hijo y tiene un atisbo de la «encrucijada», el punto a partir del cual puede entregarse a la ira o enfocar la situación de forma tranquila. Si se deja llevar por la ira, su hijo se distanciará de ella como autoprotección. Si se mantiene tranquila, puede avanzar en su interés primordial hacia una relación cercana y confiada con él. Lo que le ayuda a mantenerse en un estado de equilibrio es su capacidad para reconocer el patrón reactivo una noche tras otra, y comprender que en realidad tiene la opción de *no* reaccionar. Charlotte comprende que la introspección es el fundamento del autodomínio².

Pruébelo si quiere. Investigue los sentimientos y los patrones reactivos que se desencadenan en usted en una relación problemática en casa o en el trabajo. Registre la ira, el temor y otras emociones perturbadoras que surgen en su interior cuando interactúa con otra persona. Aprenda, como Charlotte, a salir al balcón y observe esas emociones y cómo le hacen sentirse. Vea si puede entrever su propia encrucijada, el momento en el que puede elegir entre una reacción impulsiva y una respuesta ponderada que le acerque a sus verdaderos intereses.

Cultivar el *científico interior* ayuda a desarrollar el hábito del autoanálisis. Usted es el investigador y el objeto de su investigación es usted mismo. Los psicólogos incluso tienen un nombre para esto: lo llaman investigación del yo (*me-search*). Hacer frente a sus pensamientos y sentimientos con un espíritu inquisitivo —como hace Charlotte cuando examina los sentimientos que le provoca la conducta de su hijo— le ayudará a mantener la calma y el equilibrio. Dominar la capacidad de observación le requiere además que, como buen científico, observe el fenómeno con distancia y mentalidad abierta. Requiere que suspenda la autocrítica en lo posible.

Es demasiado fácil juzgar nuestros pensamientos y emociones, verlos como equivocados o correctos, buenos o malos. Pero desde el punto de vista psicológico no hay nada realmente incorrecto en lo que podamos sentir o pensar. Los actos pueden ser desacertados pero no los pensamientos o sentimientos. Como científicos interiores, tratamos como un interesante material de investigación incluso los pensamientos y las emociones más oscuros. Creo que un método sencillo pero eficaz es decirse de continuo: «¿Qué *curioso*, no?». La pregunta crea una distancia y ofrece la posibilidad de inquirir en lugar de juzgar. Puesto que he cultivado mi propia práctica de autoanálisis, cada vez valoro más el dicho del filósofo indio Jiddu Krishnamurti: «Observar sin evaluar es la forma más elevada de inteligencia³».

Una manera de aprender a observarse a sí mismo sin juzgarse es reservar un tiempo

una vez al día —pueden ser incluso cinco minutos— para sentarse tranquilamente en una postura confortable y limitarse a contemplar sus pensamientos y sentimientos pasajeros, casi como si el propio cielo estuviese contemplando las nubes que pasan. Si se queda atrapado en un pensamiento o sentimiento, e incluso si se produce un juicio severo, acéptelos como algo perfectamente normal. Límitese a registrar que se ha visto atrapado y vuelva a la observación. Cuanta más dedicación ponga en este ejercicio de atención plena (*mindfulness*), más sencillo resulta. Poco a poco usted se familiariza con el funcionamiento de su mente.

Imagine un vaso de agua que acaba de llenar del grifo. Está lleno de burbujas y no se puede ver a través de ellas. Sin embargo, si espera un momento y deja que el agua se aposente, las burbujas se van disipando y el agua se vuelve transparente como el cristal. Eso es lo que tratamos de hacer aquí con nuestras mentes: dejar que se aposenten las burbujas de manera que podamos ver claro lo que está ocurriendo en nuestro interior. Antes de una reunión o de una llamada de teléfono comprometida, me resulta útil tomarme un minuto de silencio. Solo un minuto con los ojos cerrados me ayuda a observar mis pensamientos, sentimientos y sensaciones, y aposentar mi mente para poder concentrarme mejor en la conversación. Es una técnica sencilla y que está a nuestra disposición en cualquier momento. Aprender a analizarse a uno mismo es sencillo pero no fácil, sobre todo si hay conflictos. Con la práctica uno lo hace cada vez mejor. En un plano ideal, el balcón no es un lugar al que acudir de cuando en cuando, sino más bien una base de operaciones. En su interacción con los demás usted puede aprender a estar sobre el escenario interpretando la obra y al mismo tiempo contemplándola desde el balcón. Eso requiere práctica, pero cuanta más calma y tranquilidad ponga en su vida usted podrá tratar más eficazmente con los demás y centrarse en sus intereses con éxito y facilidad. El método del yo interior está concebido para ayudarle a salir al balcón cuando lo desee, permanecer allí cuanto le plazca y negociar desde la perspectiva del balcón.

Escuchar con empatía

Los psicólogos han calculado que tenemos entre doce mil y sesenta mil pensamientos cada día. Se considera que la mayor parte de ellos —hasta un ochenta por ciento— son negativos: obsesiones acerca de errores, defenderse de la culpabilidad o darle vueltas a sus deficiencias⁴. Para unos la voz crítica de nuestro juez interior es más

fuerte y para otros más débil, pero quizá nadie escapa de ella. «Dijiste lo que no debías», «¿Cómo pudiste estar tan ciego?», «Hiciste un trabajo espantoso». Cada pensamiento negativo es un *no* contra usted mismo. Hay un dicho que afirma: «Si les hablase a sus amigos como lo hace consigo mismo no tendría amigos⁵». La autocrítica puede ser el mayor obstáculo para alcanzar la autocomprensión. Si queremos entender a otros seres humanos, no hay mejor camino que escucharles con empatía, como lo haría un buen amigo. Y lo mismo vale si desea entenderse a usted mismo: escuchar con empatía. En lugar de hablarse negativamente, trate de escucharse con respeto y con una atención positiva. En lugar de juzgarse, acéptese como es.

La empatía se confunde muchas veces con la simpatía, pero no es lo mismo. Simpatía significa «sentir con». Implica sentir lástima por la mala situación de una persona pero sin que sea necesario entenderla. Por el contrario, empatía significa «sentir dentro». Implica *comprender* qué se siente en una situación así. Escucharse a uno mismo con empatía tiene lugar en un nivel más profundo que la observación. Observar es ver desde fuera, mientras que escuchar es *sentir desde dentro*. Observar le ofrece una visión distante, mientras que escuchar le proporciona una comprensión íntima. La observación le ofrece la comprensión de un científico cuando estudia en el microscopio cómo es un escarabajo, mientras que escuchar le aporta la comprensión de qué se siente siendo un escarabajo. Usted puede beneficiarse de ambas modalidades juntas. Los antropólogos han descubierto que la mejor manera de entender una cultura ajena es participar activamente en ella y al mismo tiempo conservar la perspectiva de un observador externo. Pienso que este método llamado observación participativa es también útil cuando se trata de entendernos a nosotros mismos.

Mientras me escucho caigo en la cuenta de que la mayor parte de mis emociones problemáticas son las mismas todos los días. Por ejemplo, una ansiedad que se manifiesta regularmente concierne a la lista diaria de cosas pendientes y que parece no hacer otra cosa que crecer: «¿Podré cargar con todo ello?». Para comprender y rebajar la intensidad de esos sentimientos recurrentes he encontrado un ejercicio diario: por la mañana imagino que estoy sentado a la mesa de la cocina. En cuanto hace su aparición cada sentimiento o emoción familiar, por ejemplo ansiedad o miedo, o vergüenza u orgullo, le ofrezco un asiento imaginario. He aprendido a dar la bienvenida a todos los comensales sin excluir a ninguno. Intento tratarlos como a los

viejos amigos o conocidos que son. Mientras la mesa de la cocina se llena, escucho la conversación sobre sentimientos y pensamientos que surge libremente.

¿Qué ocurre con el juez interior? Le hago sitio también en la mesa de la cocina. Si intento suprimirlo o excluirlo, se limita a pasar a la clandestinidad y continúa juzgando desde su escondite. El mejor planteamiento, en mi opinión, es aceptarlo sin más como uno de los personajes habituales en mi vida. He llegado incluso a apreciarlo por ser como un viejo tío que cree estar protegiéndome, pero que muchas veces solo se interpone en mi camino. Creo que aceptarlo es la mejor forma de dominarlo.

Pienso que, como poco, este ejercicio de la mesa de la cocina me ayuda a ser consciente de la existencia de esos habituales y así es menos probable que me tomen por sorpresa y se me lleven por delante. En concreto he aprendido a escuchar a cualquier mal sentimiento o pensamiento que normalmente rechazo o descalifico. La ira es uno de ellos. He descubierto que si no reconozco cuándo estoy enfadado y además escucho lo que hay detrás de ese sentimiento, este puede filtrarse al exterior de una manera destructiva cuando menos lo espero, por ejemplo, durante una delicada conversación con mi mujer.

Jamil Mahuad, antiguo presidente de Ecuador y compañero de Harvard, me contó un día cómo había aprendido a negociar gradualmente con sus sentimientos más dolorosos sacándolos a la luz: «La tristeza... no era bien recibida por los hombres en mi familia. Cuando alguno de mis antepasados sentía mucha tristeza desviaba esa emoción manifestando ira —me explicó—. Yo tenía el mismo problema. Todavía no me resulta sencillo conectar con la tristeza o la pena. Pero reconociendo y sacando a la luz esa sombra empiezas a sumar una “nueva” faceta a lo que eres⁶». Al sacar a la luz esas dolorosas emociones Jamil lograba controlar su ira y actuar desde una perspectiva «de balcón», como cuando presidió unas difíciles negociaciones de paz con el presidente de Perú y gracias a ello logró poner fin a la guerra más prolongada del hemisferio.

Tenga en cuenta que escuchar no es un mero ejercicio intelectual sino también físico y emocional. Por ejemplo, cuando tiene usted miedo trate de sentirlo en su cuerpo. ¿Qué siente? ¿Frío? ¿Es como tener un vacío en el estómago? ¿Tiene seca la garganta? Acepte esa sensación familiar y límitese a considerarla un momento sin rechazarla. Trate de relajarse y analizar su miedo. Si puede, hágalo suyo. De esa forma podrá liberarse de él lentamente.

Si esta forma de escucharse a sí mismo más profundamente le resulta complicada o

demasiado exigente, plantéese la posibilidad de pedirle a un amigo —o incluso a un asesor profesional o terapeuta— que le escuche hasta que usted sea capaz de crear el hábito de escucharse a sí mismo. O considere la posibilidad de llevar un diario. Creo que poner por escrito mis sentimientos y pensamientos, aunque sea solo durante unos minutos, me mantiene en el balcón y me ayuda a dejar al descubierto comportamientos que no lograría ver debido a las prisas de la vida diaria. Pruébelo y empezará a verse y a escucharse más claramente a usted mismo y, por ende, a entenderse mejor.

Uno de los grandes beneficios de escucharse a uno mismo antes de enfrentarse a una conversación o negociación problemática es que aclara la mente, de manera que le resultará más fácil escuchar a los demás. Llevo mucho tiempo enseñando que escuchar es una de las habilidades imprescindibles de la negociación, y he comprobado lo difícil que le resulta a la gente escuchar a los demás, sobre todo en situaciones conflictivas. ¿Podría ser que el gran obstáculo sean todas las emociones no escuchadas y que reclaman ser atendidas y por eso nos ocupan la mente? ¿Podría ser que el secreto de saber escuchar a los otros sea escucharnos a nosotros primero?

Sacar a la luz sus necesidades

Si escucha sus sentimientos, sobre todo aquellos que expresan insatisfacción recurrentemente, descubrirá que le encaminan hacia preocupaciones e intereses insatisfechos. Si los interpreta de forma correcta, pueden ayudarle a sacar a la luz sus necesidades más profundas. En la antigua leyenda del rey Arturo, un joven caballero de su corte parte con gran entusiasmo en busca del Santo Grial. Durante los primeros meses de búsqueda, ve aparecer en los bosques un gran castillo. Al entrar, un día encuentra a un anciano rey herido y sentado junto a sus caballeros, y sobre la mesa del banquete ve el mismísimo Santo Grial. Sin embargo, el joven caballero enmudece y, mientras considera qué decirle al rey, el castillo desaparece y él se queda solo y desconsolado en el bosque.

El caballero reanuda sin éxito la búsqueda durante muchos años hasta que un día se le aparece en los bosques el mismo castillo. El caballero entra y ve al rey y el Grial sobre la mesa. Mucho más viejo y más sabio, esta vez el caballero encuentra instintivamente las palabras adecuadas. Le formula al anciano rey una sola pero poderosa pregunta: «¿Qué es lo que le aflige?». Mientras el caballero escucha las

desgracias del rey y este pone de manifiesto sus más profundas necesidades, surge entre ellos una conexión amistosa y, en nombre de la misma, el rey le entrega al caballero el tan ansiado Grial⁷.

Este es el poder de plantear la cuestión adecuada. Todos podemos extraer una lección del caballero y preguntarnos qué es lo que no va bien. ¿En qué aspectos de su vida uno no es feliz o no se siente satisfecho? ¿Es una cuestión de trabajo o dinero, familia o relaciones, salud o bienestar en general?

Los sentimientos de insatisfacción son el lenguaje que utilizan sus necesidades para comunicarse con usted. Cuando se frustran o quedan insatisfechas es natural sentir ansiedad, temor, ira o tristeza. En ese caso, ¿cuáles son las necesidades latentes? ¿Qué quiere usted más que nada en el mundo? ¿Cuáles son sus más profundas motivaciones? Cuanto mejor entienda sus necesidades, más probable será que pueda satisfacerlas.

En una ocasión intervine como tercera parte en una dolorosa guerra civil que venía disputándose desde hacía veinticinco años en las junglas de Sumatra. En una reunión con los líderes del movimiento rebelde les pregunté qué era lo que *de verdad* querían. «Conozco su *posición* en este conflicto. Ustedes quieren la independencia —les aclaré—. Pero cuéntenme más acerca de cuáles son sus *intereses*. ¿*Por qué* quieren la independencia?» Todavía recuerdo el incómodo silencio que se produjo mientras se esforzaban por responder a esta cuestión fundamental.

¿Luchaban principalmente por razones políticas tales como el autogobierno?

¿O eran razones económicas como el control de sus recursos naturales? ¿O eran razones de seguridad como el ser capaces de defenderse por sí mismos ante una amenaza física? ¿O eran razones culturales como el derecho a la educación en su propia lengua? Si luchaban por más de una razón, ¿cuál era su orden de prioridades?

La verdad, según se puso en claro, era que, así como hablaban con absoluta claridad acerca de su posición —independencia—, no eran tan claros con las motivaciones más profundas que fundamentaban esa lucha por la independencia. Habían muerto millares de personas en la contienda, pero sus líderes no habían articulado sistemáticamente «el porqué».

En mi experiencia de negociador, veo que por lo general la gente conoce su *posición*: «Quiero un aumento del sueldo del 15 %». Muchas veces, sin embargo, no han ahondado en lo más profundo de sus *intereses* —sus necesidades, deseos, preocupaciones, temores y aspiraciones latentes—: ¿quieren un aumento porque les

interesa el reconocimiento, o la justicia, o el desarrollo de su carrera profesional o la satisfacción de alguna necesidad material, o es una combinación de todas ellas?

En una negociación la pregunta mágica para desvelar los auténticos intereses y necesidades es: «¿Por qué? ¿Por qué quiero eso?». Una práctica valiosa es preguntarse continuamente *por qué* —tantas veces como sea necesario— hasta que desciende usted hasta su necesidad primordial. Cuanto más profundamente descienda en la puesta en claro de sus necesidades e intereses latentes, más probable será que invente opciones creativas capaces de satisfacer sus intereses. En el caso del aumento de sueldo, por ejemplo, si lo que a usted le interesa es el reconocimiento, entonces, y aunque las restricciones presupuestarias impidan a su jefe ofrecerle un incremento tan alto como el que usted esperaba, este debería ser capaz de satisfacer sus intereses logrando una nueva cualificación o una asignación prestigiosa. Desvelar los intereses abre nuevas posibilidades en las que usted tal vez no había pensado.

En el caso de la guerra civil en Sumatra mis compañeros y yo indagamos en la posición de independencia de los rebeldes y en sus intereses latentes. Valiéndome de un rotafolio, empecé a poner por escrito sus respuestas a las preguntas sobre el *porqué*: autogobierno, control de sus recursos económicos, preservación de su lengua y cultura, etc. La siguiente pregunta que les planteé fue: «¿Qué estrategia serviría mejor a sus intereses?». «¿Proseguir con la guerra?». Los comandantes rebeldes reconocieron de buena gana que debido a la fortaleza del ejército gubernamental la guerra no podría ganarse ni en diez años. ¿O la mejor estrategia podría ser la fundación de un partido político y participar en las elecciones?

Al movimiento rebelde le costó varios años debatir y finalmente elegir el segundo camino, el político. Cuando lo hicieron, negociaron un acuerdo de paz con el gobierno que les valió el autogobierno y el control de sus recursos y derechos culturales. Tras las elecciones provinciales, los comandantes rebeldes se convirtieron en gobernador y vicegobernador. Aunque no obtuvieron la independencia avanzaron en sus intereses estratégicos. Cuanto más profundizamos en nuestras necesidades latentes estas tienden a hacerse más universales:

«¿Para qué quiere un aumento?»

«Para tener más dinero.»

«¿Para qué quiere más dinero?»

«Para poder casarme.»

«¿Por qué quiere casarse?»

«Porque eso me traerá amor.»

«¿Por qué quiere ser amado?»

«Porque quiero ser feliz, naturalmente.»

En este caso, pues, el deseo primordial es universal: ser amado y ser feliz. Esto puede ser absolutamente obvio, pero en la práctica desvelar este deseo universal puede abrir una nueva línea de investigación interna. Si no consigue un aumento del nivel que usted deseaba, ¿todavía puede ser feliz? ¿Depende su felicidad del aumento —o incluso del matrimonio— o bien surge de usted mismo, de su interior? No es una cuestión baladí. En función de hasta qué punto sea usted capaz de encontrar la manera de experimentar amor y felicidad desde el interior, tendrá más probabilidades de hallar el amor y la felicidad si se casa o no, si logra el aumento de sueldo o no.

Entre nuestras necesidades psicológicas básicas destacan sobre todo dos que son universales. Una es *protección*, seguridad, que promete ausencia de dolor. La otra es *conexión*, o amor, que promete la presencia del placer. ¿Cómo podemos proteger y conectar? Puesto que la vida, por su naturaleza, es insegura, y puesto que muchas veces sentimos que el amor es insuficiente, no siempre nos resulta sencillo satisfacer plenamente esas necesidades. Pero podemos poner en marcha el proceso.

De la autocrítica a la autocomprensión

Aunque suene sincero y natural, muchas veces no resulta tan sencillo saber autoanalizarse, verse desde el balcón, escucharse con empatía y sacar a la luz nuestras propias necesidades latentes. El viaje desde la autocrítica a la autocomprensión exige un trabajo duro y continuado.

Retomando el ejemplo que puse antes de mi cliente Abilio Diniz, incluso una vez que puso al descubierto su más profunda necesidad —la libertad— le salieron al paso numerosas dificultades internas. Poco después de nuestra conversación, Abilio concedió una extensa entrevista a una revista en la que resaltaba que había dejado atrás la batalla con su antiguo socio para vivir su vida. Sin embargo, en la introducción a la entrevista, el periodista resaltaba que durante la conversación Abilio había mencionado el nombre de su adversario treinta y ocho veces, lo cual difícilmente indicaba que estuviese alejándose de él. A la semana siguiente Abilio se encontraba en una reunión con el consejo de su empresa y, pese a su manifiesta intención de mantener la calma, se sintió provocado y calificó repetidas veces de

cobardes a sus contrincantes. Por más que lo intentaba, le resultaba difícil mantenerse en el balcón.

La siguiente vez que hablé con Abilio, que se había convertido en un amigo durante el proceso de nuestra colaboración, me dijo: «La verdad es que continúo estando furioso. ¿Qué puedo hacer? No sé lo que quiero en realidad. Unas veces es dar por terminada la disputa y otras seguir con la pelea. Puede que de todas formas no tenga más opción que continuar peleando. Quizá debería disfrutar con ello».

El proceso de obtener el sí consigo mismo puede ser tan dificultoso como lo era para Abilio. En las situaciones problemáticas con las que nos enfrentamos en el trabajo, en casa o en el ancho mundo, es habitual sentirse desgarrado e indeciso, y es fácil perder el control. Por eso es tan importante la valiente práctica de saber analizarse a uno mismo. Abilio insistió. Mantuvo largas conversaciones íntimas con su mujer y su familia. Iba todas las semanas a ver a un terapeuta para sacar a la luz sus sentimientos más profundos. Hablaba conmigo. Luchaba contra su temperamento; y con dedicación y disciplina aprendió a pasar más tiempo en el balcón. Al entenderse y aceptarse a sí mismo tal como era, se convirtió en su propio aliado en lugar de ser su peor contrincante.

Por más complicado que fuese para Abilio comprometerse con la tarea psicológica de descifrar lo que de verdad quería para luego alcanzar un acuerdo consigo mismo, al final la recompensa fue mucho mayor: recuperó su vida. Incluso antes de reunirnos con su contrincante en la mesa de negociación, Abilio tomó medidas concretas para lograr su libertad. Se hizo presidente del consejo de administración de otra empresa importante y buscó una nueva oficina fuera de la sede central de la anterior, se tomó unas prolongadas vacaciones con su familia y empezó a explorar nuevas oportunidades de negocio. En otras palabras, les dijo *sí* a sus necesidades. Después de decir *sí* a sí mismo, abrió la posibilidad de acercarse a su contrincante para una auténtica negociación en la que ninguna de las partes iba a perder. Y resultó determinante, como veremos más adelante en este libro.

Como sugiere esta historia, saber analizarse a uno mismo ayuda a convertirse en amigo en lugar de ser un contrincante cuando se trata de negociar con otros. No solo ayuda a entenderse a sí mismo sino a aceptarse. Si la autocrítica es un *no* al yo, la autoaceptación es un *sí*, quizá el mayor regalo que podamos hacernos a nosotros mismos. Habrá quien tema que aceptarse como es disminuirá las motivaciones para llevar a cabo cambios positivos, pero he descubierto que ocurre exactamente lo

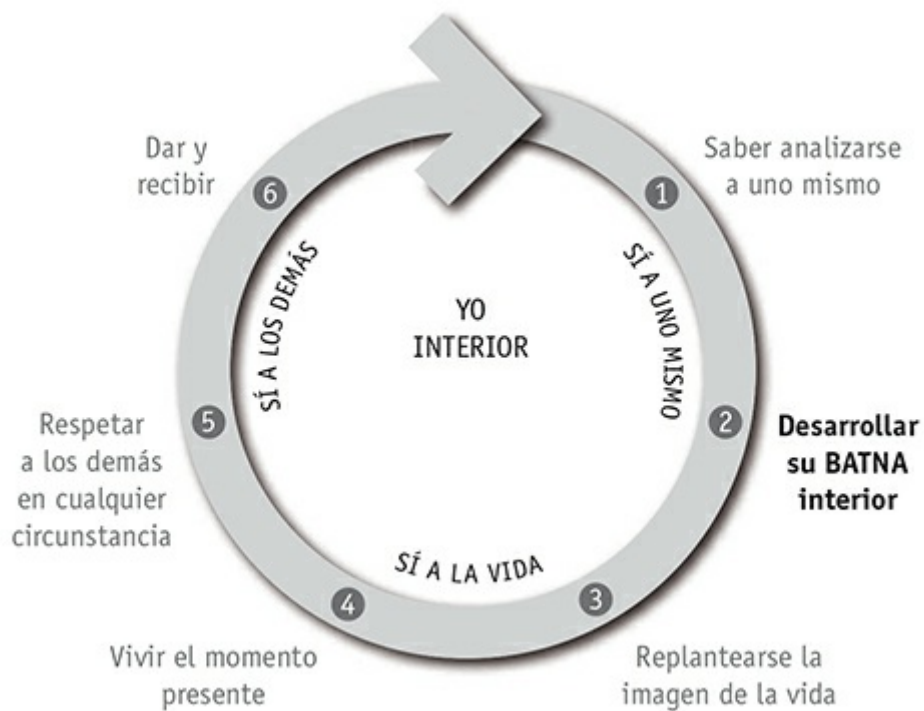
contrario. La aceptación puede crear una sensación de seguridad gracias a la cual podremos enfrentarnos más fácilmente a un problema y solucionarlo.

Como observó en cierta ocasión Carl Rogers, uno de los fundadores de la psicología humanista, «la curiosa paradoja es que cuando me acepto a mí mismo justo como soy es cuando puedo cambiar⁸».

Ahora que sabe analizarse y que ha sacado a la luz sus necesidades, lo lógico es preguntar: ¿dónde puede encontrar el poder para satisfacer sus necesidades? Este es el siguiente reto para obtener el sí consigo mismo.

Desarrollar su BATNA interior

De culpabilizar a responsabilizarse
de los propios actos



Vi a demasiada gente dar a otros necesitados su último bocado de comida y su último trago de agua como para no saber que nadie puede arrebatarlos la última de las libertades humanas, la libertad de tomar nuestra propia decisión sean cuales sean las circunstancias.

VIKTOR FRANKL, *El hombre en busca de sentido,*
sobre sus experiencias en los campos
de concentración nazis.

A mediados de la década de los ochenta ayudé a celebrar una serie de conferencias entre altos asesores políticos soviéticos y estadounidenses acerca de cómo prevenir una guerra nuclear. Eran tiempos de tensión y las dos superpotencias se intercambiaban acusaciones. Cada vez que tenía lugar una reunión, la primera sesión se abría con una lista de argumentos para el ataque y la defensa. Eso envenenaba la atmósfera y consumía una buena parte de un tiempo valioso. A la tercera o cuarta conferencia, mis compañeros y yo probamos un nuevo enfoque. En el orden del día propusimos el tema a tratar: «Acusaciones mutuas», y lo programamos antes del desayuno para quien quisiera presentarse. Todo el mundo captó el mensaje. Echar la culpa a los demás es el modelo esencial en casi todo conflicto destructivo que yo haya presenciado: el marido culpa a la esposa y viceversa; la dirección acusa a los sindicatos y viceversa; un enemigo político le echa la culpa al otro y viceversa. Por lo general, culpabilizar provoca sentimientos de cólera o vergüenza en el otro, lo cual desencadena una respuesta enérgica. Y así una y otra vez.

Resulta muy tentador echar la culpa a quienes nos plantean un conflicto. Después de todo, ¿quién empezó el conflicto si no la otra persona? Echar la culpa hace que nos sintamos inocentes. Nosotros fuimos los perjudicados. Entonces, pasamos a sentirnos justos e incluso superiores. Y culpabilizar amistosamente también desvía la culpa residual que podamos sentir. Los beneficios emocionales son evidentes.

Pero, como he presenciado en incontables conflictos a lo largo de los años, los costes de echar la culpa a los demás son inmensos: incrementa los conflictos innecesariamente y nos impide solucionarlos; envenena la atmósfera y derrocha un tiempo y una energía valiosos; y quizá más insidiosamente, mina nuestro poder: cuando echamos la culpa a otros por lo que no funciona en la relación —ya sea una

disputa conyugal, una discusión en la oficina o un choque entre superpoderes— estamos poniendo el énfasis en su poder y en nuestro victimismo; pasamos por encima de cualquiera que sea la parte que hemos desempeñado en el conflicto y olvidamos nuestra libertad de escoger cómo responder; estamos renunciando a nuestro poder.

Si deseamos obtener el sí de los demás, sobre todo en las situaciones más difíciles que se nos plantean cotidianamente, necesitamos encontrar la forma de ir más allá del echar la culpa a los demás. Necesitamos recuperar nuestro poder para cambiar la situación y mejorarla. Mientras trabajaba en el problema de cómo prevenir las crisis nucleares entre Estados Unidos y la Unión Soviética estudié la gestión de crisis en otras áreas de la vida, como los negocios. En aquella época, el ejemplo más sobresaliente de una respuesta exitosa a una situación comprometida fue la manera en que la empresa farmacéutica Johnson and Johnson reaccionó ante la crisis del Tylenol en 1982. Actualmente, la respuesta de Johnson and Johnson se ha convertido en un estudio de caso clásico, pero cuando tuvo lugar, el enfoque dado por la empresa fue realmente esclarecedor. Día tras día, semana tras semana, la noticia más notable del país fue la muerte por envenenamiento de seis adultos y un niño que habían ingerido Tylenol con una dosis de cianuro en la zona de Chicago. Nadie sabía quién se había apoderado de las cápsulas y les había inyectado el veneno. El consejero delegado James Burke tuvo que hacer frente al dilema de qué respuesta debía dar. Tylenol era el producto más rentable de la empresa y constituía el 37 por ciento del mercado de analgésicos vendidos sin receta.

Muchos expertos se pronunciaron en contra de una retirada del producto a nivel nacional, sosteniendo que los incidentes se limitaban a la zona de Chicago y que el envenenamiento no fue responsabilidad de Johnson and Johnson. Pero Burke y sus colegas decidieron no elegir la vía fácil dejando la seguridad de sus clientes en manos de otros. En cambio, asumieron la plena responsabilidad, ordenaron la retirada del producto de los estantes de las farmacias de todo el país y ofrecieron cambiar todas las cápsulas existentes de Tylenol que la gente tuviera en sus hogares por pastillas de ese analgésico. Solo esta decisión, tomada casi inmediatamente después de que se anunciaran las muertes, costó a la empresa alrededor de cien millones de dólares.

¿Cuál fue el resultado? Contrariamente a la opinión convencional de aquella época, que sostenía la imposibilidad de que la marca se recuperara de semejante desastre tan sumamente publicitado, Tylenol fue lanzado de nuevo al cabo de unos meses bajo el mismo nombre en una nueva botella a prueba de manipulaciones y consiguió una

asombrosa recuperación de las ventas y de la cuota de mercado. Lo que fácilmente podría haberse convertido en una devastadora crisis en lo que respecta a la confianza del público se transformó en la confirmación de la integridad y credibilidad de Johnson and Johnson¹.

Lo opuesto a echar la culpa a los demás es asumir la responsabilidad. Lo que entiendo por responsabilidad es tener la «habilidad de dar una respuesta», es decir, la capacidad de responder de manera constructiva a la situación a la que nos enfrentamos, considerando que somos nosotros quienes tenemos que afrontarla. Eso fue exactamente lo que hicieron James Burke y sus colegas de Johnson and Johnson. Por muy difícil o costoso que resulte, ellos sabían que asumir la responsabilidad constituía el núcleo del auténtico liderazgo. Y la recompensa fue grande: asumir la responsabilidad hizo posible obtener un *sí* recuperando la confianza de los médicos, enfermeros, pacientes y otras partes interesadas.

Una vez que se supera la actitud de culpar a los demás y se asume la responsabilidad, resulta mucho más sencillo llegar a un acuerdo con los demás. El auténtico trabajo empieza dentro de uno mismo. Asumir la responsabilidad significa responsabilizarse de la propia *vida* y de nuestras *relaciones*. Y quizá, aún más importante, significa un compromiso incondicional por su parte para hacerse cargo de sus *necesidades*.

Tomar las riendas de la propia vida

¿Quién es en realidad responsable de nuestras vidas? parece una pregunta sencilla y sin embargo, la respuesta suele eludirnos con más frecuencia de lo que nos gustaría. Aunque intelectualmente sabemos que *nosotros* somos responsables de nuestras palabras y acciones e incluso de nuestras reacciones, a menudo examinamos nuestras vidas y nos preguntamos cómo hemos llegado a la situación en la que nos encontramos y normalmente la respuesta se encuentra en factores externos: «No he logrado lo que quiero en mi profesión porque mi jefe me detesta y me ha impedido ascender». «No puedo viajar porque no tengo dinero». «Vivo aquí en lugar de en la ciudad en la que realmente me gustaría estar porque mi familia me ha presionado para que me quede». En otras palabras, no fue nuestra decisión; siempre hay alguien o alguna circunstancia externa a quien culpar.

Recuerdo la historia de Sam, un joven amigo mío que no dejaba de tener

accidentes con vehículos. Primero, destruyó la furgoneta familiar que quedó para chatarra... luego el jeep de la familia... luego su propio coche. Afortunadamente nunca resultó herido ni hirió a nadie. En cada ocasión, se ponía furioso y culpaba del accidente a circunstancias ajenas a su control: el otro conductor, las condiciones de la carretera, la mala señalización. *Él* no era responsable; es lo único que tenía muy claro. La cadena de accidentes combinada con su falta de responsabilidad alarmó a los padres de Sam y provocó tensiones y conflictos en la familia. Por último, tras un proceso de observarse a sí mismo y prestar atención a sus sentimientos latentes, Sam se dio cuenta de que el patrón repetitivo de accidentes podría estar relacionado con su agresiva forma de conducir. Al profundizar aún más en la situación, logró entender que esa tendencia agresiva provenía de sentimientos reprimidos de inseguridad e ira. Logró aceptar esos sentimientos, lo cual le permitió asumir la plena responsabilidad de su forma de conducir así como de los accidentes. Y quizá lo más importante fue que su familia comprendió que *él* —y solamente él— era responsable de su vida y de lo que le ocurriera. En cuanto fue capaz de asumir su propia responsabilidad, pudo entenderse con sus padres. No es sorprendente que el patrón de accidentes cesara por completo.

Este es el poder de asumir la responsabilidad de los propios actos combinado con la capacidad de autoanálisis.

El autoanálisis sin la capacidad de asumir la responsabilidad de los propios actos corre el riesgo de transformarse en autocompasión. Asumir la responsabilidad de los actos sin autoanálisis puede derivar en la autoinculpación. Para alcanzar el sí consigo mismo, necesita ambas cosas. Como la historia de Sam revela, el esfuerzo de comprenderse a uno mismo le proporciona el conocimiento para luego poder asumir la responsabilidad de su vida y de sus acciones.

Asumir la responsabilidad de su vida significa aceptar sus fracasos y defectos, así como sus éxitos y sus puntos fuertes. Ello exige sinceridad y valor para hacerlo, pero solo entonces será usted capaz de decir que se ha aceptado plenamente, defectos incluidos. Aunque la actitud de asumir la responsabilidad suele confundirse con la autoinculpación, en realidad es completamente lo opuesto. La autoinculpación echa la vista atrás, juzgando el pasado: «¡Vaya desastre que he sido en el trabajo!». Quien asume la responsabilidad mira esencialmente hacia delante, tratando de averiguar cómo abordar el problema: «¿Qué puedo hacer para tener más éxito en el trabajo?».

Si consideramos nuestra vida como una obra de teatro, puede que nosotros no seamos el autor, pero podemos elegir ser el director. Podemos interpretar la obra

como decidamos, representándonos como víctimas del destino o como los capitanes de nuestra suerte. Tanto si lo que nos sucede es puro accidente o no, nosotros somos el factor decisivo de nuestra vida: puede que no siempre seamos capaces de elegir nuestras circunstancias, pero podemos elegir cómo reaccionar.

Cuando mi amigo Jerry White era universitario y estudiaba en Jerusalén, fue de excursión a los Altos del Golán y pisó una mina abandonada desde la guerra de los Seis Días. Perdió una pierna y casi la vida. Mientras yacía en una cama de hospital durante largos meses, pasando por estados alternos de dolor, ira, amargura y autocompasión, un soldado que estaba en una cama próxima le dijo: «Jerry, esta será la peor cosa que te haya sucedido nunca o la mejor. Tú decides». Jerry hizo caso del consejo del soldado y decidió *no* instalarse en el papel de víctima culpando a los demás y a la propia vida por sus problemas. En lugar de ello decidió asumir la responsabilidad de su propia vida y cambiar sus circunstancias. «No me gustaba esa imagen de mí mismo: un Jerry amargado y quejica que permitía que un suceso funesto acaparara el resto de su vida²», escribió en su inspirador libro *I Will Not Be Broken*. «Había una vida por vivir —mi vida— y estaba dispuesto a saltar, brincar o a lo que hiciera falta.» En efecto, Jerry se dijo *sí* a sí mismo y a la vida. No siempre le resultó sencillo, desde luego, pero Jerry respondió al accidente entregando su vida al servicio. Finalmente, cofundó Survivor Corps, una red global de supervivientes a estallidos de minas terrestres que ayuda a las víctimas de la guerra y del terrorismo y que desempeñó un papel importante en la campaña internacional para la prohibición de minas terrestres, ganadora del Premio Nobel. A partir de entonces, Jerry entró en el servicio público, trabajando en la resolución de conflictos en todo el mundo. Al aceptarse a sí mismo, Jerry pudo conectar con los demás y de ese modo su vida laboral se orientó hacia la ayuda a la sociedad.

Jerry cambió la forma en que se veía a sí mismo en la obra, y de tener el papel de víctima indefensa pasó a desempeñar el papel de líder. Como Jerry, cada uno de nosotros tenemos la capacidad de transformar la pregunta clave de «¿quién tiene la culpa?» a «¿qué podemos aprender de esta situación?». Cuando nos enfrentamos a la adversidad, podemos culpar a los demás y a la vida de nuestras actuales circunstancias o podemos volvernos curiosos y preguntarnos qué lección nos está enseñando la vida. En lugar de resistirnos a las actuales circunstancias, podemos asumir la responsabilidad de nuestra vida como es en ese momento. Aunque no nos guste tener que afrontar un problema particular, podemos aceptar el reto

sencillamente porque es lo que hay en ese momento. En lugar de lamentarnos por nuestro destino, podemos, como Jerry, decidir asumirlo.

Aunque, siendo objetivos, solamente podemos controlar en parte nuestras circunstancias, seguimos teniendo un control considerable sobre nuestras *experiencias*. Por muy malo que sea podemos elegir, al igual que Jerry, cómo interpretar lo que nos sucede, lo cual influirá directamente en cómo nos sentiremos al respecto y en la respuesta que demos. Si una operación comercial sale mal, podemos optar por culpar a los demás y sumirnos en el resentimiento y en la ira, o podemos optar por considerarlo una ocasión para aprender y plantearnos realizar una nueva operación. Si nuestra pareja o cónyuge nos abandona, podemos culparle y dejar que esa actitud se adueñe de nuestra existencia, o podemos escuchar nuestros sentimientos, aceptarlos, asumir la responsabilidad de nuestra vida y seguir adelante.

Quizá nadie haya expresado más gráficamente la verdad sobre nuestra capacidad para elegir que el doctor Viktor Frankl en *El hombre en busca de sentido*, el desgarrador e impactante relato de su propia experiencia de tres años como preso en Auschwitz, Dachau y otros campos de concentración nazis. Como Frankl aprendió por la vía más dura, incluso cuando estamos absolutamente privados de libertad, en el fondo seguimos siendo libres de conferir a nuestra experiencia el sentido que decidamos. En medio de un dolor inimaginable eligió hacerse responsable de su vida y su experiencia. Tendió la mano y ayudó a los necesitados ofreciéndoles consuelo y la poca comida de la que podía prescindir. En una situación en la que aparentemente carecía de poder, exigió el poder de gobernar su propia vida. Asumir la responsabilidad de nuestras propias vidas puede parecer duro en ocasiones, pero en realidad resulta liberador. Puede liberar una enorme cantidad de energías que podrían haber quedado atrapadas en el drama de culpar a los demás y también a nosotros mismos. Echar la culpa a los demás, la ausencia de responsabilidad, es lo que nos mantiene prisioneros como víctimas. Cuando reconocemos que estamos en una cárcel por nuestro propio proceder los muros empiezan a derruirse y somos libres. Al ser dueños de nuestras vidas podemos empezar a vivirlas con plenitud.

Ser dueño de sus relaciones

Si echar la culpa a los demás está en la base de la mayor parte de conflictos que he

presenciado, hacerse responsable de las relaciones fue la base de las resoluciones más genuinamente exitosas que yo haya visto nunca.

Piense en su relación con alguien que le haya resultado conflictivo en casa, en el trabajo o en su comunidad. ¿Ha sentido alguna vez la tentación de acusar a la otra persona y ponerse usted mismo en el papel de víctima? Es muy común acusar a los demás de los aspectos negativos de nuestra relación con ellos. Pero como todos sabemos, cada relación —y cada conflicto— tiene como poco dos partes.

En su perspicaz *Passionate Marriage*³, el psicólogo David Schnarch presenta el caso de una paciente llamada Susan, una mujer con una fuerte necesidad de comunicación y conexión con los demás y que estaba infelizmente casada con Frank. Tal y como lo percibía, Frank y ella raras veces, o ninguna, hablaban de verdad. Durante años, Susan había criticado y acosado a Frank para que hablase con ella pero, cuanto más lo hacía, más se metía él en su concha. Ella consideraba que él era el culpable de que no pudieran eliminar ese escollo en su relación.

Estaba frustrada e irritada porque no podía obtener el sí que quería de su marido.

Con la ayuda de su terapeuta, Susan pudo autoanalizarse y aprendió a comprender y aceptarse a sí misma como era: alguien que deseaba conectar profundamente con los demás hablando y compartiendo sentimientos.

A continuación aprendió a comprender a su marido: alguien a quien no le gustaba hablar y compartir sentimientos. Finalmente fue consciente de cómo había contribuido a la dinámica negativa que había surgido entre ellos y reconoció que acosando a su marido únicamente acentuaba el distanciamiento de Frank. Este había sufrido un gran trauma en su niñez, por lo que no se sentía seguro abriéndose a los demás. En realidad, cuanto más le criticaba Susan menos seguro se sentía él y más deseaba cerrar la boca.

En último término los defectos de los demás deben ser considerados *sus* problemas, no los de usted. Su problema es cómo dar respuesta. Puede elegir reconocer cómo ha contribuido a lo problemático de la relación, como hizo Susan. Incluso si en su opinión su contribución al conflicto le parece relativamente pequeña, especialmente en comparación con la de la otra persona, sigue habiendo una contribución por su parte. Si examina honestamente la situación, como hizo Susan, podrá ver que al fin y al cabo su contribución no ha sido tan pequeña. Hay un pequeño dicho según el cual cuando apunta a alguien con su dedo, como respuesta le apuntarán a usted con tres. No se trata de acusarse a uno mismo, sino de comprender sencillamente que usted forma parte de la relación y del problema. En lugar de

empantanarse acusando a los demás, resulta más útil ser consciente de que se necesitan dos para crear un conflicto y solo uno para empezar a transformar la relación. Asumiendo la responsabilidad sobre su relación está reclamando el poder para cambiarla.

Aceptar la responsabilidad del estado de su relación significa asimismo reconocer cuándo sus palabras o actos han causado daño o angustia. En mi labor de mediador en conflictos que van desde enfrentamientos entre empresas a guerras étnicas, he visto cómo una disculpa sincera ayudaba a reparar una fisura en la relación. Recuerdo una ocasión en que estaba en Europa mediando en una reunión confidencial entre líderes de opinión turcos y kurdos en una época en que había una violenta guerra civil en Turquía. Un general turco retirado pidió la palabra: «Como antiguo oficial de las fuerzas armadas turcas deseo reconocer el sufrimiento de incontables poblaciones kurdas en el curso de esta terrible guerra. Sé que han muerto o han sido heridos muchos inocentes. Y deseo manifestar, personalmente, que lo lamento profundamente». La tensión en la reunión había sido intensa hasta ese momento, pero esta sincera declaración cambió espectacularmente la atmósfera y abrió el camino hacia un acuerdo final para trabajar conjuntamente en poner fin a la guerra.

Lo que posibilita el éxito de una disculpa depende fundamentalmente del trabajo interior.

Ser dueño de sus propias necesidades

En *Obtenga el sí*, Roger Fisher y yo sosteníamos que para usted la máxima fuente de poder en una negociación es su BATNA —su Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado—. Su BATNA es la mejor vía para satisfacer sus intereses en caso de no poder alcanzar un acuerdo con la otra parte. Si está negociando una nueva oferta de trabajo, por ejemplo, su mejor alternativa podría ser buscar una nueva oferta. En el caso de una disputa contractual, su mejor alternativa de negociación podría ser recurrir a un mediador o llevar el asunto a los tribunales. Si no puede alcanzar un acuerdo sobre el precio con un vendedor de coches, puede buscarse otro. Su BATNA le da la seguridad de que, ocurra lo que ocurra en la negociación, usted tiene una buena alternativa. Ello le hace depender menos de la otra parte para satisfacer sus necesidades. Le confiere un sentimiento de libertad y también de poder y confianza. Durante cuarenta y cinco años he estado enseñando a la gente a identificar y

desarrollar su BATNA. Sin embargo, como he podido comprobar, en ocasiones resulta difícil de llevar a cabo cuando la gente descubre que sus alternativas no son en absoluto obvias o resultan decididamente poco atractivas: «Puedo encontrar otro trabajo». «Ir a los tribunales puede costar un montón de tiempo y dinero». Frente a la otra parte negociadora que parece ser más poderosa, mucha gente lucha para recuperar el equilibrio de poder.

Es posible, no obstante, incrementar el poder desde dentro de una forma que está siempre a nuestra disposición, cualesquiera que sean las situaciones exteriores. En una negociación o conflicto, mucho antes de desarrollar una alternativa *exterior* a un acuerdo negociado, podemos crear una alternativa *interior* a dicho acuerdo. Podemos plantear un firme compromiso incondicional con nosotros mismos para hacernos cargo de nuestras más profundas necesidades, *con independencia* de lo que haga o deje de hacer la otra parte. Ese compromiso interior es nuestro BATNA. El auténtico poder surge de nuestro interior.

En el ejemplo de la negociación por un puesto de trabajo, mientras que a lo mejor su BATNA exterior consiste en buscar y aceptar otra oferta, su BATNA interior es su compromiso con usted mismo de que, con independencia de que negocie con éxito esa u otra oferta de trabajo, usted se responsabilizará de sus necesidades de satisfacción y realización en su trabajo *bajo cualquier circunstancia*.

La parte crucial es *bajo cualquier circunstancia*. Su BATNA interior es su compromiso a dejar de acusarse constantemente a usted mismo, a los demás o a la vida por su insatisfacción *bajo cualquier circunstancia*. Es su compromiso a descargar de los hombros de los demás la responsabilidad de satisfacer sus verdaderas necesidades y asumirlas usted mismo *bajo cualquier circunstancia*. Ese compromiso incondicional le otorga la motivación y el poder para cambiar sus circunstancias, especialmente en una situación o conflicto difíciles. Su BATNA interior es, en efecto, el fundamento de su BATNA exterior.

En el caso descrito en la sección anterior, Susan cayó en la cuenta de que estaba eligiendo permanecer en su altamente insatisfactoria relación y que podía elegir cortarla. Abandonar era el último recurso, como es lógico, algo que ella preferiría no hacer. Abandonar era, en términos de negociación, su BATNA exterior, su mejor curso de acción para satisfacer sus necesidades *si* ella no podía alcanzar un acuerdo con Frank, su marido. Una vez asumida la responsabilidad por su papel en la dinámica de la relación, Susan se hizo responsable de sus necesidades. Desarrolló su BATNA interior, alcanzando un compromiso incondicional consigo misma para

hacerse cargo de sus necesidades en cualquier circunstancia. A partir de ese momento pudo acercarse a su marido desde una posición totalmente distinta. Informó a Frank con tranquilidad:

Ya no estoy dispuesta a aceptar que hablemos tan pocas veces, y no voy a insistirte más. Pero no pienses que acepto las cosas tal como están por no seguir insistiendo o criticándote. Por lo que a mí respecta, no deseo sentirme patéticamente agradecida solo porque mi pareja me hable... Y por tu parte, no deseo que te sientas presionado todo el tiempo por una esposa gritona. De ahora en adelante voy a interpretar lo que haces como un indicio acerca de tu decisión de cómo quieres vivir en realidad la vida. Y yo tomaré mi decisión de acuerdo con ello⁴.

Susan renunció a tratar de controlar la conducta de su marido, cosa que estaba surtiendo el efecto opuesto al deseado. En lugar de ello, asumió la responsabilidad de sus necesidades y eligió cómo iba a actuar *ella*. Se comprometió consigo misma a llevar una vida más conectada y satisfactoria fuese cual fuese el comportamiento que Frank continuase manteniendo. Demostró respeto por su marido al permitirle tomar sus propias decisiones y, al mismo tiempo, demostró respetarse a sí misma al reclamar autonomía. Aunque superficialmente el planteamiento pueda parecer que ponía en riesgo su matrimonio, en realidad surtió el efecto contrario. Al asumir la responsabilidad de sus actos y de su futuro, Susan pudo poner fin a su destructivo hábito de criticar a Frank. Y cuando cesaron las críticas, Frank se sintió seguro y se mostró dispuesto a abrirse y a hablar más acerca de sus sentimientos y necesidades. No solo se salvó su matrimonio sino que se transformó. Susan obtuvo el sí consigo misma y con Frank.

Cuanto más necesitamos a otra persona para satisfacer nuestras necesidades, más poder tiene esa persona sobre nosotros y es más probable que nos comportemos de forma más dependiente y necesitada. Asumir la responsabilidad de nuestras necesidades no solo nos ayuda sino que, como ilustra la historia de Susan, facilita el proceso de obtener el sí con la otra persona. Mientras que el BATNA exterior está sujeto al cambio, nuestro BATNA interior, el compromiso de hacernos cargo de nosotros mismos, está siempre ahí y no se nos puede arrebatar. Lo que he llegado a comprender durante mis años de enseñar a negociar es que el mejor BATNA de todos, el que puede conferirnos más poder y confianza en una situación conflictiva, es el que empieza desde dentro. Es la clave perdida para el éxito en una negociación.

En la vida estamos destinados a enfrentarnos con muchas situaciones difíciles. Un jefe dominante insiste en que trabajemos por las noches y los fines de semana; transigimos diciéndonos que necesitamos ese trabajo. Un cliente insoportable exige

continuos cambios y concesiones de última hora; accedemos, diciéndonos que necesitamos ese negocio. Nuestra hija adolescente se niega a escuchar nuestros consejos y nos falta al respeto; ignoramos su conducta diciéndonos que su amor nos es necesario. En esas situaciones difíciles podemos no ver más alternativa que aceptar el maltrato de los demás. Es muy fácil caer en la trampa de hacernos prisioneros emocionales de los otros.

En último término todos debemos responder a la pregunta «¿*Quién* es responsable de satisfacer mis necesidades psicológicas esenciales?». Si respondemos «algún otro», le estamos entregando el poder a ese otro. Pero si respondemos «nosotros mismos» podemos reclamar el poder para cambiar nuestra vida y nuestro futuro.

De culpabilizar a responsabilizarse por los propios actos

Aprendí la lección de que hay que asumir la propia responsabilidad durante una situación personal y la serie de negociaciones más comprometidas a las que nunca me haya enfrentado, pues se trataba de los médicos y enfermeros de los que dependían la vida y la salud de mi hija Gabriela, que es dependiente. Gabi, como la llamamos, nació con una serie de deficiencias congénitas llamadas síndrome de Vater, que le afectaban a la columna vertebral, la médula ósea, los pies y algunos otros órganos. Tuvo necesidad de atención médica urgente desde el mismo día de su nacimiento y a lo largo de los años sufrió catorce operaciones de importancia. Al principio no estaba claro si podría caminar algún día o incluso vivir. Como es natural, lo más duro para mi esposa Lizanne y para mí era verla sufrir. Temíamos por su vida, su salud y su bienestar. Teníamos la tentación de buscar algo a lo que culpar por los sufrimientos de Gabi y la terrible experiencia que estábamos viviendo: a nosotros mismos, a unos médicos irresponsables e insensibles e incluso a la vida. Pero tuvimos que aprender que era inútil acusar a nadie ni a nada. La única forma saludable de seguir adelante era hacernos responsables de nuestra vida como era, de nuestra relación con los médicos y enfermeros y de nuestras necesidades psicológicas. Con la ayuda de un amigo terapeuta, aprendimos primero a ponernos a analizarnos a nosotros mismos. Tanto Lizanne como yo tendemos a reaccionar fuertemente y a esquivar los puntos de dolor interior. Pero cuando primero nos asomamos al balcón y después nos escuchamos a nosotros mismos, pudimos sentir nuestras emociones de miedo, terror,

ansiedad, culpa, vergüenza e ira, unas emociones que al final logré adormecer. Aprendimos a darnos empatía y compasión a nosotros mismos y el uno al otro, especialmente ante una operación difícil y peligrosa. Descubrimos que haciendo frente deliberadamente a nuestro dolor, imaginando nuestros peores temores de perder a Gabi o adentrándonos en el miedo en lugar de dar vueltas a su alrededor éramos capaces de sobrepasarlo y experimentar en último término alivio y curación. Pese a que nuestro instinto de protección nos impelía a esquivar el dolor, la principal lección que aprendimos fue que el *camino para avanzar es el directo*.

La labor de autoconocimiento nos ayudó a hacernos responsables de nuestras circunstancias. Aprendimos a aceptar la vida como venía, a no oponerle resistencia y a no perder tiempo y energías deseando que fuera diferente. Asumimos la responsabilidad y tratamos de hacer todo lo posible para ayudar a Gabi, a la familia y a nosotros mismos. Buscamos la forma de aprender a llevar una vida familiar normal y saludable con montones de sonrisas y amor. Tratábamos a Gabi como a sus hermanos y la animábamos a vivir tan intensamente como fuera posible, a practicar los deportes que le gustasen incluso si para ella suponían un mayor desafío debido a su condición física. En esto Gabi fue nuestra mejor maestra porque nunca se vio a sí misma como una víctima y nunca cayó en la autocompasión y buscó por sí misma que cada día fuese interesante. Pese a que nosotros nunca habríamos elegido voluntariamente esa terrible experiencia para Gabi o para nosotros, dijimos *sí* a la situación en lugar de *no*. De esa forma recuperamos nuestra vida, la iniciativa y el poder para mejorar la situación.

Aprendimos asimismo a asumir la responsabilidad de nuestras relaciones con los médicos y enfermeros. En lugar de echarles la culpa a los especialistas médicos, incluso cuando se mostraban insensibles, aprendimos a tomar la iniciativa para solventar el problema. Por ejemplo, justo antes de la operación de médula espinal de Gabi, un médico les dijo a sus alumnos, en tono casual y ante Lizanne, que acunaba en sus brazos a Gabi, de cinco meses: «He visto someter a muchos niños a esta operación y quedar parapléjicos». Esa insensibilidad nos produjo un shock. No mucho después, y ante otra de las operaciones a Gabi, nos mencionaron a ese mismo médico como el mayor experto de la ciudad. Pese a que podríamos haberlo rechazado fácilmente debido a nuestro primer encontronazo con él, nos asomamos al balcón y nos centramos en lo que era mejor para Gabi. Al final establecimos una buena relación con él y acabó convirtiéndose en un amigo que nos ofreció muchas horas de

consulta gratuita acerca de numerosas operaciones y tuvo a Gabi bajo su atento cuidado.

Lo que nos ayudó a gestionar esas relaciones vitales fue el compromiso con nosotros mismos de hacernos cargo de nuestras necesidades psicológicas. Esto nos permitió controlar los niveles de ansiedad frente a las operaciones de Gabi. Cuanto menos ansiedad manifestábamos, Gabi se mostraba más confiada, tranquila y segura de sí misma, pues en gran parte dependía de nosotros para saber si debía tener miedo o no, y si debía confiar o no. Y cuanto menos ansiedad mostrábamos nosotros y Gabi, más sencillo nos resultaba relacionarnos no reactivamente con los médicos y enfermeros que en ocasiones se comportaban de forma brusca e insensible.

Fue una gran lección para nosotros. Pensábamos que dependíamos totalmente del sistema médico, pero cuanto mayor responsabilidad asumíamos y más confianza depositábamos en nosotros mismos y en la vida, más relajados podíamos mostrarnos y con mayor eficacia podíamos ejercer de abogados de Gabi. Todo el mundo salía beneficiado. Obtener el sí con nosotros mismos nos ayudó a obtenerlo de la gente de la que dependía la vida de Gabi.

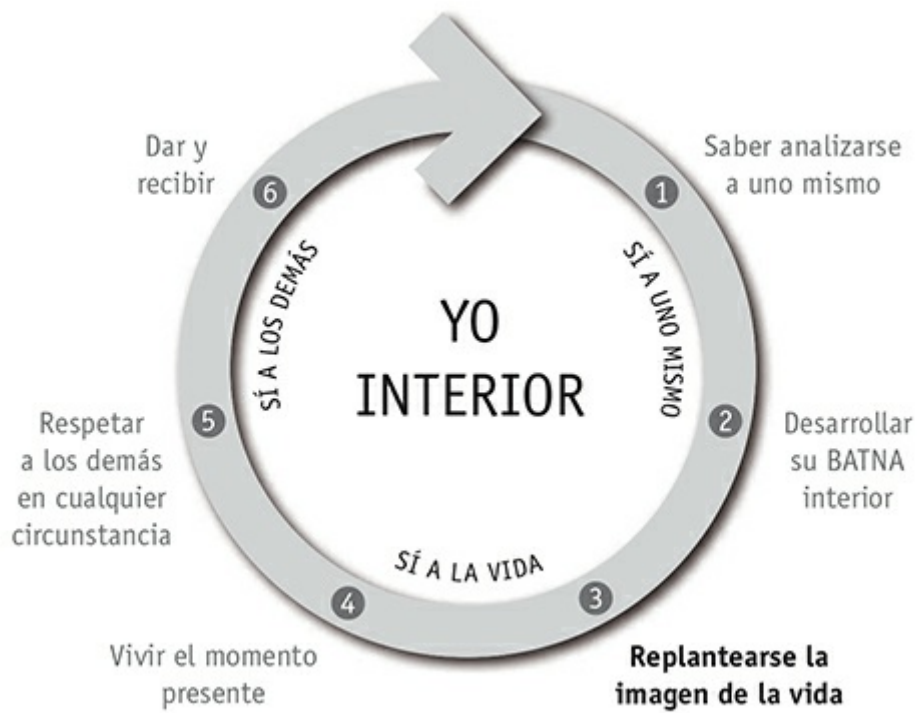
Lizanne y yo aprendimos que asumir la responsabilidad para la satisfacción de las propias necesidades es algo fundamentalmente relacionado con el *autoliderazgo*. Con demasiada facilidad el juez interior, el crítico continuo, trata de tomar el mando recurriendo al miedo, la censura, la culpabilidad y la vergüenza como instrumentos de control. Asumir la responsabilidad le permite llevar a cabo una revolución interna en toda regla. Puede desplazar al juez y asumir el lugar que le corresponde como líder de su propia vida.

La lección principal es que la responsabilidad se equipara al poder, el poder de satisfacer sus más profundas necesidades. En último término, todos nos enfrentamos a la elección de actitud básica. Si culpabilizar significa en esencia renunciar a su poder y por lo tanto decir *no* a uno mismo, asumir la responsabilidad significa reclamar el poder y por lo tanto decirse sí a uno mismo. Al renunciar a culpabilizar a los demás y asumir la responsabilidad por sus relaciones y necesidades, usted puede ir directo a la raíz del conflicto y tomar la iniciativa en transformar las negociaciones y su vida.

Eso nos lleva al siguiente desafío en la obtención del sí con nosotros mismos. Aunque podemos asumir la responsabilidad sobre nuestras necesidades, la cuestión sigue en pie. ¿Dónde podemos encontrar una fuente de satisfacción para cumplir nuestras más profundas necesidades de conexión y protección? Con ello nos

enfrentamos al siguiente gran cambio de actitud: decirle *sí* a la vida que nos sostiene.
Al habernos dicho *sí* a nosotros mismos, estamos listos para decir *sí* a la vida.

Replantearse la imagen de la vida De hostil a cordial



Nadie puede aportarle paz salvo usted mismo.

RALPH WALDO EMERSON

Con el estallido de la Segunda Guerra Mundial y el advenimiento de la bomba atómica, Albert Einstein planteó lo que según él era la cuestión más importante para todos nosotros: «¿El universo es un lugar cordial?». «Esta —declaró Einstein— es la primera y más básica cuestión que todo el mundo debe plantearse a sí mismo¹».

Einstein pensaba que si vemos el universo como básicamente hostil, lo normal es que tratemos a los demás como enemigos. En el plano colectivo, nos armaremos hasta los dientes y reaccionaremos ante la primera provocación. Dado el arsenal de destrucción masiva a nuestra disposición, finalmente nos destruiremos nosotros y toda la vida en la Tierra. Sin embargo, si consideramos cordial al universo es más probable que tratemos a los demás como aliados potenciales. Y, por lo tanto, tenemos más probabilidades de obtener el sí con los demás, empezando por quienes tenemos más cerca en casa, en el trabajo y en la comunidad, para luego hacer extensivo el proceso a la propia humanidad. En otras palabras, la respuesta que le damos a esta cuestión de suma importancia es autoconfirmación. Según sea nuestra respuesta, nos comportaremos de manera diferente y es probable que nuestras interacciones tengan consecuencias diametralmente distintas.

En mis cursos de negociación enseñé el poder del replanteamiento, la capacidad que tenemos todos para hacer una interpretación o dar un significado diferente a una situación. En toda conversación o negociación complicada, tenemos una elección: ¿planteamos la negociación como una contienda entre adversarios en la que una parte gana y la otra pierde o en lugar de ello la enfocamos como una oportunidad para la resolución colaborativa de un problema en la que ambas partes salen beneficiadas? Tenemos la capacidad de replantear cada conversación problemática y pasar de una confrontación entre adversarios a un intercambio cooperativo entre socios. La mejor forma de cambiar el juego es cambiar el marco del mismo.

Pero el replanteamiento no es tan sencillo. Incluso cuando vemos las ventajas de un planteamiento de la negociación en el que todos ganan, al calor del conflicto es muy fácil caer en la trampa de la mentalidad unos ganan y otros pierden y ver a otra parte

—un jefe, un colega, un cliente, incluso una esposa o hijo— como un adversario en una disputa por bienes escasos, ya sea dinero, atención o poder. Casi todo el mundo teme la escasez, y cuando nos domina ese miedo, obtener el sí resulta arduo.

Luego, ¿dónde podemos obtener algo de ayuda para llevar a cabo un replanteamiento? Como he podido ir apreciando, la capacidad de replantear la situación *externa* surge de la habilidad para replantear primero nuestra imagen *interna* de la vida. Si de verdad queremos cambiar nuestras relaciones con los demás y pasar de un planteamiento entre adversarios a uno cooperativo, haríamos bien en plantearnos la fundamental cuestión de Einstein. ¿Cuál es nuestra hipótesis de trabajo? ¿Podemos pensar, actuar y conducir nuestras relaciones como si el universo fuese un lugar esencialmente cordial y la vida, de hecho, esté de nuestro lado? No resulta fácil ver la vida de nuestra parte, sobre todo en plena adversidad. Mientras escribía este libro intervine como asesor en la negociación del presidente de un país afectado por una prolongada guerra de guerrillas que había producido centenares de miles de muertos y millones de refugiados. El presidente deseaba iniciar conversaciones de paz para explorar la posibilidad de un cese negociado de la guerra, pero había una gran oposición política a la idea de hablar con unas guerrillas acusadas de «terroristas». El presidente deseaba acordar con las guerrillas un calendario preciso y limitado antes de anunciar el inicio de las conversaciones de paz, y para obtener ese acuerdo preliminar eran precisas unas exhaustivas conversaciones secretas con los líderes de la guerrilla.

El presidente y su equipo se enfrentaban a un problema: ¿cómo podían «extraer» desde su cuartel general en la jungla a un comandante guerrillero y llevarlo en avión a un tercer país donde podrían mantenerse esas conversaciones secretas sin que nadie lo supiese? Nadie podía enterarse de esta operación, ni la prensa ni la policía y ni siquiera el ejército, que con toda seguridad trataría de destruir el cuartel general de la guerrilla si llegaba a saber dónde estaba. El presidente encargó esta delicada y peligrosa misión a un hombre al que llamaré James. La misión de este consistía en alquilar un helicóptero privado y volar con él a un punto de encuentro secreto en un claro de la jungla para recoger al comandante.

Cuando el helicóptero de James aterrizó finalmente en el lugar designado allí no había nadie, pero en cuestión de segundos se vio invadido por centenares de guerrilleros portando fusiles ametralladores AK-47, todos ellos apuntados hacia el helicóptero en el que iba James. Este podía oír a muchos guerrilleros que gritaban, excitados, a su comandante que todo aquel acuerdo era una trampa fatal. El nivel de

tensión y desconfianza era extremadamente alto. No cuesta imaginar lo muy hostil y atemorizante que debía de parecerle aquello a James. ¿Qué podía hacer para calmar la situación? Unos días después del suceso, me contó que al cabo de un rato de estar sentado en el helicóptero, nervioso e inseguro sobre qué hacer a continuación, seguía sin tener una idea. Abrió la puerta, bajó del helicóptero, se encaminó con decisión hacia el comandante, le estrechó la mano y anunció con seguridad: «Señor, le pongo bajo la protección personal del presidente».

En aquel momento de tensión en que James estaba rodeado de cientos de fusiles ametralladores apuntándole tenía dos opciones: podía elegir el considerar a la otra parte como hostil —y dadas las circunstancias pocos le habríamos culpado por hacerlo— o podía elegir considerar a la otra parte como su aliado. James eligió la segunda, y puesto que trató al comandante enemigo como a un aliado, este también pudo hacer lo mismo con él. Tras una breve pausa para decir adiós a sus compañeros, el comandante montó en el helicóptero y poco después en una capital extranjera comenzaron las conversaciones preliminares secretas de paz. Seis meses más tarde se anunció un principio de acuerdo y dieron comienzo las negociaciones de paz de pleno derecho.

Le pregunté a James qué es lo que le dio la capacidad para replantear aquella peligrosa situación y me dijo que él tenía una confianza fundamental en la vida y que daba por supuesto que de alguna manera todo iba a salir bien. Puesto que veía la vida como aliada, James podía ver al comandante como un probable aliado.

Si, como James, podemos aprender a replantear nuestra imagen de la vida como esencialmente amistosa incluso frente a la adversidad, no solo seremos capaces de obtener el sí con nosotros mismos, sino que tendremos muchas más posibilidades de obtenerlo con los demás. Según mi experiencia, tres métodos pueden ayudar a replantearse su imagen de la vida. El primero, recordar su conexión con esta. El segundo, recordar su poder para fabricarse su propia felicidad. El tercero, aprender a apreciar las lecciones que le aporta la vida.

Recuerde su conexión con la vida

«Un ser humano —escribió Einstein— forma parte de un todo al que llamamos “universo”, una parte limitada por el tiempo y el espacio. El ser humano se tomaba a

sí mismo, sus pensamientos y sentimientos, como algo separado del resto, una especie de ilusión de su conciencia...²»

Mi formación original fue en antropología, el estudio de la naturaleza y la cultura humana. Como aprendí en mis estudios, la interconectividad entre seres humanos es una verdad antropológica. No estamos separados en absoluto, como señala Einstein, sino más bien inextricablemente entreverados en una red más amplia de seres humanos y otros seres vivos. Estamos íntimamente ligados al todo biológica, social y culturalmente. Conocemos científicamente esa verdad, pero en ocasiones nos resulta difícil apreciarla plenamente. Olvidamos con facilidad nuestra conexión con la vida.

En ocasiones nos supone un auténtico shock mirar a través de la ilusión óptica de Einstein. La doctora Jill Bolte Taylor, una neuroanatomista de Harvard, sufrió a los treinta y siete años un derrame cerebral que invadió y le dañó la parte izquierda de su cerebro. «¿Cuántos neurocientíficos tienen la ocasión de estudiar su propio cerebro de dentro hacia afuera? —preguntó en una famosa charla TED—. Durante cuatro horas contemplé mi cerebro totalmente incapacitado para procesar información. En la mañana que me dio la hemorragia no podía caminar, hablar, leer, escribir o recordar nada de mi vida.» Al mismo tiempo, y para su gran sorpresa, al excluir de su vida el estrés y la ansiedad, Taylor empezó a tener una sensación de eufórica felicidad. «Imaginen ustedes lo que sería quedar totalmente desconectados de la cháchara cerebral —le contó al público TED—. Experimenté una sensación de paz.» Desapareció su sentimiento de separación —la ilusión óptica— y se vio conectada a la vida. Sin pretenderlo se había replanteado su imagen de la vida, de inamistosa a amistosa. A Taylor le costó ocho largos años recuperarse del derrame. Fue lento y difícil, pero su deseo de informar a los demás acerca del estado de paz y felicidad que ella había experimentado la mantuvo motivada. Taylor acabó entendiendo lo que le había ocurrido partiendo de las funciones sorprendentemente diferentes de las dos mitades del cerebro.

Hablando en términos generales, el lado izquierdo de nuestro cerebro es responsable del lenguaje, la lógica, el juicio y el sentido temporal, unas herramientas que necesitamos para desenvolvemos en nuestra vida diaria. «Nuestro hemisferio izquierdo piensa linealmente, crea y comprende el lenguaje, define los límites de dónde venimos y dónde acabamos, juzga lo que es correcto e incorrecto y es un maestro de los detalles, detalles y más detalles acerca de esos detalles... Se centra en nuestras diferencias y está especializado en enjuiciar críticamente a quienes son

diferentes de nosotros mismos...», escribió Taylor³. Ese fue el lado del cerebro de Taylor que resultó afectado por el derrame.

Si el lado izquierdo es el responsable del sentido de nuestra separación y diferenciación de los demás, el lado derecho nos aporta el sentido de conexión con la vida y los demás. «El lado derecho de la mente se centra en nuestras similitudes, en el momento presente, la inflexión de la voz y una imagen más amplia de cómo estamos conectados todos. Puesto que se concentra en nuestras similitudes... [nuestro cerebro] es compasivo, expansivo, abierto y apoya a los demás», escribió también Taylor.

Es evidente que necesitamos la ayuda de nuestro hemisferio izquierdo para desenvolvernos en el mundo y protegernos de los peligros de la vida. El lado izquierdo es esencial. Pero también necesitamos la parte derecha para sentir la clase de conexión y satisfacción que experimentó Taylor al sufrir el derrame. La perspectiva del lado derecho del cerebro nos ayuda a dar una respuesta afirmativa a la pregunta de Einstein: en último término, la vida está de nuestra parte.

La doctora Taylor pudo conectar plenamente con la parte derecha de su cerebro accidentalmente, debido a un dramático derrame. Una vez encontrada la vía hacia su hemisferio derecho, fue capaz de encontrarla una y otra vez. Pero ¿qué pasa con el resto de nosotros? ¿Cómo podemos acceder al sentido de conexión procedente del lado derecho y disolver la ilusión óptica de separación que describe Einstein? ¿Cómo podemos recordar nuestro sentido de conexión y territorio común con los demás de modo que esto llegue a ser nuestra forma de vivir por defecto? ¿Cómo podemos elegir conscientemente dejar atrás la cháchara del hemisferio izquierdo cuando no nos sea útil?

Taylor cree que todos nosotros podemos poner en funcionamiento con mayor frecuencia y facilidad la parte derecha de nuestro cerebro. Una manera es participar en actividades creativas y físicas que ejerciten la parte derecha. Según Taylor, esas actividades incluyen el esquí acuático, tocar la guitarra y practicar el arte del vidrio de colores. Cada uno tenemos nuestras vías favoritas.

Una de mis actividades predilectas es escalar montañas, algo que he tenido el placer de hacer desde que viví en los Alpes suizos cuando tenía seis años. La vista desde lo alto de una montaña corta la respiración. Mientras miro, con el mundo entero que parece extenderse a mis pies y el cielo en lo alto, tengo la sensación de disminuir. Mi cuerpo parece encogerse en comparación con la altura de las montañas en derredor. Me parece desaparecer en el entorno, un puntito ocupando su lugar en el gran lienzo del universo y una parte inseparable de la visión de conjunto. La ilusión

óptica se desvanece y por un momento puedo entrever con el ojo de mi mente la verdad científica de que todo está interconectado. Me siento infinitesimal y en cierto modo infinito, humilde y, al mismo tiempo, encumbrado.

Estamos tan acostumbrados a ver el mundo a través de la lente de nuestro hemisferio izquierdo —lógica, crítica y llena de límites— que esa «visión de conjunto» más grande, ese sentimiento de que todo está interconectado, parece difícil de captar. Pero en realidad es la visión con la que todos hemos nacido. Los bebés en el útero y en el regazo de su madre se sienten conectados de forma natural y apenas tienen conciencia de dónde termina su cuerpo y empieza el de su madre. Como adultos, podemos captar destellos de esa visión de conjunto ante un amor profundo, o un gran asombro, o la belleza. Todos tenemos una capacidad innata para conectar con la vida a nuestro alrededor. Lo único que necesitamos es ejercitar esa capacidad. El hecho de que la vida moderna, con todas sus actividades y distracciones, conflictos y negociaciones, dependa mucho más de nuestro hemisferio izquierdo ayuda a realizar una práctica diaria para desarrollar la capacidad de nuestro hemisferio derecho. Elegimos todos los días pasar algún tiempo en nuestra «cima de la montaña interior», mediante un paseo por el parque, un rato sentados en silencio, o un tiempo para meditar u orar. Podemos contemplar o crear una obra de arte, o podemos escuchar o interpretar una bella pieza de música. «Al realizar tales actividades —escribe Taylor—, estamos creando unas vías naturales directas hasta la parte derecha de nuestro cerebro que se hacen más firmes cada vez que se usan.»

Entonces, cuando nos enfrentamos a una conversación o negociación difícil, nos puede resultar más fácil acceder al hemisferio derecho y apelar a nuestro sentido de conexión. Recuerdo un paseo que di en París justo antes de una importante conversación de negocios que buscaba poner fin a una enconada disputa que había costado a las dos partes y a sus familias mucho dolor personal, así como millones de dólares en minutas legales. Por casualidad, al final del paseo me topé en la Place Vendôme con una exposición de esculturas al aire libre recién inaugurada. Las estatuas relucían bajo la brillante luz del sol: gigantescos budas chinos plateados y dorados, y que, a juzgar por sus radiantes sonrisas, disfrutaban al máximo de la vida. Contemplar esas resplandecientes estatuas me puso de pronto en perspectiva el acalorado conflicto y me inspiró una sencilla frase con la que iniciar la negociación.

Cuando una hora después, durante el almuerzo, mi contrincante, un distinguido banquero en representación de la otra parte, quiso saber por qué había solicitado la reunión, le respondí: «¡Porque es demasiado corta! La vida es demasiado corta para

entablar estos conflictos mutuamente destructivos y que sumen a las personas y sus familias en el estrés, la tensión y una profunda pérdida de recursos». Esa simple frase, que ponía al descubierto el fondo del problema, creó un tono constructivo para las productivas conversaciones que siguieron.

Fabricarse la felicidad

En la negociación, el principal generador de la actitud unos ganan y otros pierden quizá sea la mentalidad de carestía. Los conflictos tienden a estallar cuando la gente piensa que no hay suficiente para todos. Ya sea una pugna por el reparto del presupuesto entre los jefes de dos departamentos diferentes de una misma organización, o una pelea entre niños por un trozo de tarta, la situación se convierte rápidamente en unos ganan y otros pierden. Al final, muchas veces pierden las dos partes. El enfrentamiento daña las relaciones de trabajo entre los departamentos de tal manera que ninguno cumple sus objetivos y, en plena pelea infantil, el trozo de tarta termina por los suelos.

En mi tarea como mediador he aprendido que una de las estrategias de negociación más eficaces es la búsqueda de vías creativas para aumentar la tarta antes de dividirla. Por ejemplo, los dos departamentos podrían explorar vías mediante las cuales, a través de una mayor colaboración, se produjese un aumento de las ventas que justificase un aumento de presupuesto para ambos. O los niños podrían buscar un poco de helado y añadirlo a la tarta para que haya más para cada uno. Puede que existan límites para los recursos tangibles, pero no hay muchos para la creatividad humana. He asistido a centenares de negociaciones en las cuales ambas partes fueron capaces de crear más valor para cada una gracias a esta creatividad.

Sin embargo, como ya he mencionado, a la gente no siempre le resulta sencillo ampliar la tarta. En ocasiones el obstáculo se debe a la naturaleza del recurso; sencillamente, no es posible crear más valor. Pero quizá con mayor frecuencia el obstáculo reside, según mi experiencia, en nuestra mentalidad de la escasez, un supuesto latente de que existe una «tarta prefijada» que no puede ser aumentada. ¿Cómo replantearse la imagen y cambiar nuestra mentalidad desde la escasez a la suficiencia o incluso a la abundancia? Lo que ayuda, según veo, es buscar vías para expandir nuestra «tarta interior⁴». Al psicólogo de Harvard Daniel Gilbert le gusta retar a sus oyentes haciéndoles preguntas sobre la felicidad: «¿Quién tiene más

posibilidades de ser feliz: alguien al que le tocan millones de dólares en la lotería o alguien que pierde ambas piernas?»). Todo el mundo cree que la respuesta es obvia, pero no es así. La sorprendente respuesta de la investigación es que, al cabo de un año, los ganadores de la lotería y los amputados son más o menos igual de felices que lo eran antes del acontecimiento.

La investigación sugiere que, con algunas excepciones, los acontecimientos o traumas más importantes que se producen incluso tres meses antes tienen poco o ningún efecto en nuestra actual felicidad. La razón, sigue explicando Gilbert, es que somos capaces de fabricar nuestra felicidad. Cambiamos la forma de ver el mundo para sentirnos mejor. Somos mucho más resilientes de lo que imaginamos. «La lección... —dice Gilbert— es que nuestros anhelos y nuestros temores son en cierto modo desproporcionados porque tenemos en nuestro interior la capacidad de fabricar el bien que buscamos continuamente⁵». Como sugiere la investigación de Gilbert, podemos pensar que la felicidad es algo que debe ser *buscado fuera* aunque en realidad es algo que *creamos dentro*.

Puede que cueste aceptar esta conclusión, fundamentalmente porque a muchos de nosotros se nos ha enseñado desde temprano que la felicidad y la satisfacción proceden de condiciones externas tales como el dinero, el éxito o el estatus. Julio, un economista de éxito, se encontró con que a los veintisiete años había logrado todo cuanto deseaba. Era director de una firma multinacional de estrategia. Estaba bien relacionado. Se había trasladado a Nueva York para abrir un despacho y completar su graduación. Explica Julio:

Desde que era pequeño tenía esta imagen de a qué se parece el éxito: dos teléfonos móviles, trabajar todo el tiempo y viajar. Y ahora lo he logrado. Pero un día me desperté sintiendo tristeza y un vacío interior. Me sentía incompleto. Nada de lo que había obtenido tenía el menor sentido para mí. Nada iba a proporcionarme el sentimiento de paz y tranquilidad que deseaba⁶.

Julio salió en busca de lo que le faltaba: se tomó la vida con más tranquilidad e hizo meditación. Empezó a pasar más tiempo consigo mismo y más tiempo en la naturaleza. «Al final descubrí que la paz y la calma que buscaba estaban ya en mi interior. No tenía más que pararme y mirar. Y entonces descubrí que los cambios en mi interior provocaban cambios en mi exterior —afirmaba Julio—. Me sentía menos estresado en el trabajo, más amable con la gente y más tranquilo. Y las personas de mi entorno lo apreciaron. Era mejor colega, mejor jefe y mejor empleado.» Julio descubrió que la felicidad exterior que iba buscando era fugaz y, por su propia

naturaleza, escasa. Llegó, por ejemplo, cuando alcanzó su objetivo profesional, pero a continuación desapareció. Solo la satisfacción interior, la clase de satisfacción que podía crearse por sí mismo, resultaba suficiente y duradera. Al practicar actividades que estimulaban el hemisferio derecho del cerebro, como pasar tiempo en la naturaleza y la meditación, fue capaz de replantearse su imagen de la vida, lo cual hizo de él una persona mejor. Al alcanzar el sí consigo mismo, a Julio le resultó más fácil obtener el sí con los demás.

Abraham Lincoln acertó cuando planteó hace mucho tiempo: «He comprendido que la gente es feliz cuando se propone serlo». De hecho, la capacidad para satisfacer las más profundas necesidades de felicidad y satisfacción forma parte de nuestra naturaleza. De niños lo sabemos instintivamente, pero de adultos en cierto modo sepultamos nuestra naturaleza esencial con las preocupaciones de la vida diaria y en cambio esperamos que los demás —nuestras mujeres, jefes, compañeros o amigos— satisfagan nuestras necesidades. Muchas veces se nos plantean conflictos o negociaciones difíciles precisamente porque creemos que solo los demás pueden darnos satisfacción, por lo general si él o ella renuncian a algo que posee y que nosotros queremos.

Lo cierto es que, a un nivel mucho mayor de lo que podemos imaginar, todos poseemos la capacidad de asumir nuestra más profunda necesidad de satisfacción. Está en nuestro derecho de nacimiento, una capacidad que ha estado ahí todo el tiempo y que solo debemos reclamarla como hizo Julio. Cada uno a su manera, podemos empezar a descubrir las cosas sencillas de la vida que nos hacen felices. Por más difícil que nos pueda parecer la vida, en ocasiones también es capaz de ofrecernos lo que más necesitamos. La vida es nuestra aliada.

Si, como sugiere la investigación del doctor Gilbert, somos capaces de fabricar nuestra propia felicidad, en ese caso aquello que más deseamos, la felicidad, no es en absoluto escasa sino suficiente e incluso abundante. En gran medida depende de nosotros. ¿Es posible que hayamos tenido sed mientras estábamos junto a un arroyo de abundante agua corriente?

En mi labor de ayudar a otras personas a obtener el sí, hace tiempo que he llegado a la conclusión convencional de que puedo ayudarlas a lograr la satisfacción *exterior* de un buen acuerdo y que este puede aportarles la satisfacción *interior* que buscan. Con solo lograr que la otra persona acepte hacer lo que esas personas desean, quedarán satisfechas y felices. Lo natural es que la gente se disguste cuando la otra persona rehúsa decir si cumple o no la parte del trato que le corresponde. Hace

tiempo que observo la frustración, la ira, la tristeza y el destructivo conflicto que eso provoca, y me he preguntado si hay otro camino mejor.

Con el tiempo he llegado a la conclusión de que mi primitiva hipótesis de trabajo era errónea. La satisfacción exterior por un buen acuerdo normalmente solo aporta una satisfacción interior temporal. La auténtica satisfacción duradera empieza en el interior. De la satisfacción interior surge la exterior, que entonces alimenta a la interior, y así una y otra vez en un círculo virtuoso que empieza en lo más íntimo de nosotros.

Los beneficios potenciales por nuestras negociaciones y relaciones son grandes. Paradójicamente, cuanto menos dependientes nos sintamos de los demás para satisfacer nuestra necesidad de felicidad, más maduras y auténticamente satisfactorias serán nuestras relaciones con los otros. Cuanto menos necesitados nos sintamos, menos conflictos habrá y más sencillo nos resultará obtener el sí en situaciones de conflicto.

Además, según mi experiencia, la gente que ha redescubierto su capacidad de crear satisfacción interior tiene menos probabilidades de quedar atrapada en una mentalidad de escasez y es más probable que recurra a su creatividad innata para hacer más grande la tarta. Y esta es la cuestión que se me escapó en el pasado: si desea hacer más grande la tarta en sus negociaciones, ya sea con su mujer o su socio, sus hijos o su jefe, empiece por encontrar maneras de incrementar la tarta interior.

Apreciar las lecciones de la vida

Cuando mi suegro Curt —o también Opa, como le llamábamos— yacía en su lecho de muerte vencido por el cáncer y rodeado de su familia, oscilaba entre momentos de absoluto terror y momentos de paz profunda. Era un hombre que, debido a unas experiencias en su niñez que incluían el haber presenciado de primera mano el bombardeo de Hamburgo durante la Segunda Guerra Mundial, había respondido de una vez por todas a la pregunta de Einstein de forma negativa. Bajo la óptica de Opa, el mundo era un lugar hostil repleto de escasez y peligro. En una carta que le escribió a Chris, su nieto de dieciséis años, su principal consejo acerca de la vida era: «No confíes en nadie».

Un día, sin embargo, unas semanas antes de su muerte, Opa anunció durante la noche que había experimentado un gran cambio de perspectiva. «Creemos —declaró

— que tenemos todo en contra. Ahora puedo ver que todo está a nuestro favor.» Aunque no lo supiera, la vida había sido su aliada, educándole y ayudándole a crecer incluso en los momentos difíciles. En su lecho de muerte había llegado finalmente a dar una respuesta positiva a la pregunta de Einstein. Replantearse sus premisas básicas acerca de la vida le permitió relajarse finalmente y no dejar salir su miedo y desconfianza. En lugar de oponerse al proceso de morir, fue capaz de abrazarlo con gratitud por todo lo que le había sido otorgado en vida. Su sufrimiento emocional disminuyó y murió como un hombre realizado, con su familia a su alrededor amándolo.

Yo pensaba que la gratitud por la vida surgía de ser feliz, pero he llegado a comprender que lo contrario también es cierto, y quizá incluso más: la felicidad surge del sentimiento de gratitud por la vida. Es posible que no haya mejor vía de acceso a la felicidad que cultivar nuestra gratitud. Uno de los principales investigadores sobre la felicidad, el doctor Robert A. Emmons, afirma:

Poseemos evidencia científica de que si la gente se esfuerza regularmente en cultivar la gratitud experimenta una serie de beneficios cuantificables: psicológicos, físicos y sociales. En ciertos casos la gente cuenta que la gratitud ha provocado en ella cambios de transformación de la vida. Y lo que es más importante, la familia, amigos, socios y otras personas de su entorno habitual informan que quienes practican la gratitud parecen ser perceptiblemente más felices y de trato más placentero. He llegado a la conclusión de que la gratitud es una de las pocas actitudes que pueden cambiar apreciablemente las vidas de las personas⁷.

Gratitud por la vida no significa negar lo que es doloroso, sino ser capaz de abarcar un panorama más amplio. En una ocasión, cuando empezaba a trabajar en este libro, mi hija Gabi sufrió unos repentinos dolores en el abdomen y fue trasladada al hospital. Sufría importantes náuseas y distensión. Para Gabi, Lizanne y yo, aquellos fueron días llenos de miedo, desesperación y tristeza. En algún mal momento Lizanne y yo temimos la posibilidad de perder a nuestra preciosa hija. Tras cuatro días de deterioro y continuo dolor, y con un diagnóstico incierto, los médicos decidieron de repente a medianoche realizar una operación de emergencia debido a una obstrucción total del intestino. Menos mal que la intervención se realizó justo a tiempo porque se le podía haber perforado el intestino en cuestión de minutos.

Después, poco a poco, en los días que siguieron Gabi se recuperó lentamente y sentimos un inmenso alivio. Durante aquellos momentos difíciles, especialmente Lizanne aprendió una poderosa lección acerca de la aceptación y la resiliencia que le otorgó una confianza renovada en su capacidad para manejar cualquier adversidad

que pudiera presentársele. Podía lamentar las injusticias de la vida o podía practicar la gratitud, gratitud por la vida de Gabi y su recuperación, y por las lecciones recibidas. Lizanne escogió la gratitud.

Al ser agradecidos con la vida nos abrimos la posibilidad de experimentar lo que el filósofo vienés Ludwig von Wittgenstein denominó «seguridad absoluta». Wittgenstein hablaba de sus experiencias personales durante los feroces combates en la Primera Guerra Mundial, en los que vio morir a centenares y millares de personas a su alrededor. Para Wittgenstein seguridad absoluta significaba «el estado de la mente en el que uno se inclina a decir “Estoy absolutamente a salvo, nada puede herirme ocurra lo que ocurra”⁸». La absoluta seguridad, observó, surge de un sentimiento de gratitud y asombro por la propia existencia del mundo. Nuestros cuerpos siguen siendo frágiles y vulnerables, por descontado, pero el sentimiento es de total seguridad. Si miramos al universo como esencialmente cordial incluso en tiempos de peligro, podemos ayudar a satisfacer una de nuestras más profundas necesidades: la de sentirse a salvo.

De hostil a cordial

En *El hombre en busca de sentido*, el doctor Viktor Frankl cuenta la historia de una joven paciente suya, que estaba enferma sin esperanza en un campo de concentración nazi:

Esa joven sabía que iba a morir en los próximos días. Pero cuando hablé con ella estaba alegre pese a saberlo. «Agradezco que el destino me haya golpeado con tanta dureza —me dijo—. En mi vida anterior fui una consentida y no me tomé en serio la realización espiritual.» Y señalando a través de la ventana del barracón añadió: «Ese árbol de ahí es el único amigo que tengo en mi soledad». Por esa ventana podía ver solo una rama de un castaño y en esa rama había dos flores. «Le hablo muchas veces», me dijo. Yo estaba asombrado y no sabía bien cómo tomar sus palabras. ¿Deliraba? ¿Sufría alucinaciones ocasionales? Le pregunté ansioso si el árbol le contestaba. «Sí.» ¿Qué le decía? Ella me respondió: «Me dice: “Estoy aquí, estoy aquí, soy la vida, la vida eterna”⁹».

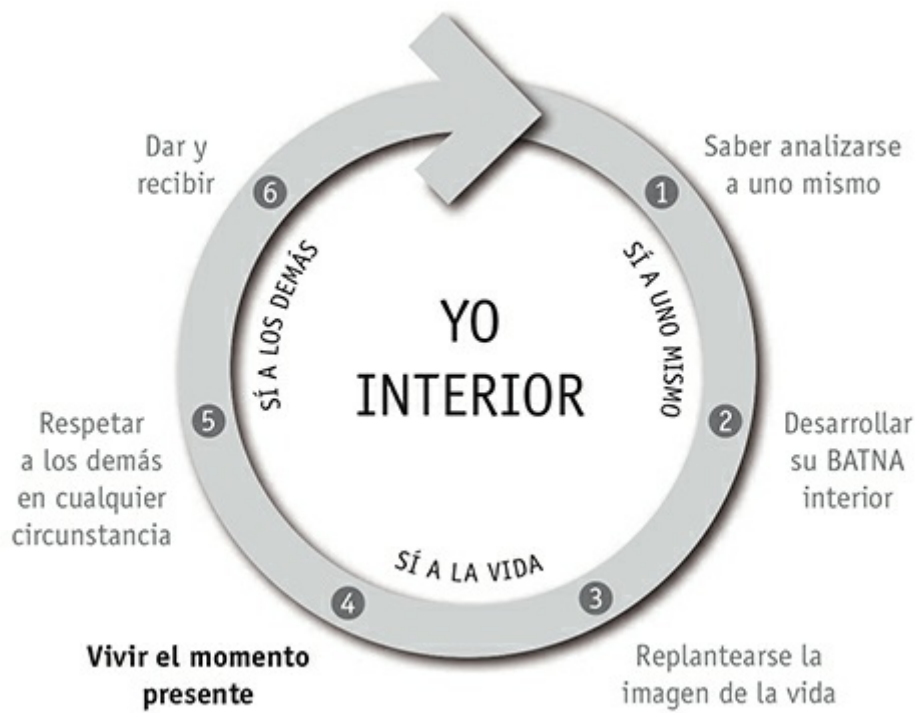
Estaba en un lugar de inmenso dolor, a punto de morir, sola y aislada, lejos de toda su familia y amigos, y, sin embargo, Frankl describe sorprendentemente a esa joven como «alegre» y «agradecida» por la dura lección que el destino le había aportado. Al hacerse amiga de un árbol, en realidad una sola rama con dos flores, había encontrado una vía para conectar con la vida frente a la muerte inminente. Por lo tanto era capaz

de fabricarse su propia felicidad y saborear las últimas horas que le restaban. Incluso en unas condiciones tan desesperadas fue capaz de responder afirmativamente a la pregunta de Einstein y experimentar el universo como amigo bajo la forma de un árbol.

Si podemos extraer una lección de una joven cuyo nombre nunca vamos a conocer, podría ser el recordar nuestra asombrosa capacidad humana para replantearse la imagen: para recordar nuestra conexión con la vida, para encontrar felicidad incluso en lo que puedan parecer cosas pequeñas y para apreciar las lecciones de la vida. Esta puede resultar extremadamente desafiante, pero podemos elegir el ver o no los desafíos como favorables. Podemos elegir aprender de esos retos, incluso de los más difíciles. Como Frankl dejó elocuente y conmovedoramente claro en su libro, cuyo título original en alemán era *Decir sí a la vida a pesar de todo*, tenemos el poder de elegir nuestra actitud básica hacia la vida, lo cual influye en nuestra actitud hacia los demás. En lugar de decir *no* a la vida, viéndola como algo hostil, podemos elegir decir *sí* a la vida y verla como amiga. Al hacer esa elección fundamental, estamos en condiciones de conformar nuestras vidas, nuestras relaciones y nuestras negociaciones.

Vivir el momento presente

De la resistencia a la aceptación



Quien vive no en el tiempo sino en el presente es feliz.

LUDWIG VON WITTGENSTEIN

La presión era alta. Por invitación de las Naciones Unidas y del Centro Carter intervine como tercera parte en la aguda crisis que sufría Venezuela. Millones de personas se habían echado a la calle en la capital, Caracas, pidiendo la dimisión del presidente Hugo Chávez. Unos cuantos millones más se manifestaban en su apoyo. La gente se armaba, circulaban rumores acerca de ataques inminentes y los observadores internacionales estaban realmente preocupados por el posible estallido de una guerra civil.

A mí me llamó el ex presidente Jimmy Carter para pedirme que me entrevistase con el presidente Chávez para discutir acerca de cómo evitar un agravamiento de la situación. Se acordó una reunión y me dispuse a sacar el máximo partido de esta oportunidad, quizá única, de influir en el líder del país. Y estaba buscando el mejor consejo que podría ofrecer cuando me pregunté: «¿Por qué va a querer siquiera escucharme a mí, un “profesor yanqui”?». Siguiendo mi costumbre, salí a dar un paseo por el parque para aclararme las ideas. Sospechaba que solo iban a concederme unos minutos con el presidente, por lo que preparé mentalmente una breve lista de recomendaciones. Pero lo que se me ocurrió durante el paseo fue hacer exactamente lo *contrario* de lo que venía planeando: no dar consejos a menos que me los pidiesen. Solo escuchar, permanecer centrado en el presente y esperar la oportunidad. El riesgo, como es lógico, era que la reunión terminase muy pronto y yo perdiese la única oportunidad de influirle con mi consejo, pero decidí afrontarlo.

El día de la reunión había mucha tensión en el ambiente y estaban teniendo lugar protestas frente al palacio presidencial. Cuando llegamos mi colega Francisco Diez y yo, se nos pidió que aguardásemos y nos llevaron a una sala de reuniones grande y recargada en la que estaba el presidente Chávez, quien nos saludó. Nos invitó a tomar asiento frente a él. Le agradecí la reunión, le transmití los saludos del presidente Carter y le pregunté por su hija de cuatro años, que tenía la misma edad que mi hija. Y dejé que la conversación se desarrollase con naturalidad.

Chávez no tardó en contarnos distendidamente su historia. Había sido coronel del

ejército. Renunció a su cargo porque consideró un ultraje que sus tropas y él recibieran la orden de tirar a matar a civiles para sofocar una revuelta contra el precio de los alimentos en Caracas. A continuación lideró un golpe de Estado y fue encarcelado. Tras su liberación optó a la presidencia. Habló de su ferviente admiración por Simón Bolívar, el liberador de Latinoamérica del dominio español a principio de la década de 1800. Le escuché atentamente tratando de imaginar cómo sería estar en su lugar.

Cuando terminó su historia se volvió hacia mí y me preguntó:

—Está bien, profesor Ury, ¿qué piensa usted del conflicto en Venezuela?

—Señor presidente, he intervenido como tercera parte en muchas guerras civiles. Una vez que empieza a correr la sangre es muy difícil parar. Creo que tiene usted ahora una gran oportunidad para evitar la guerra antes de que estalle.

—Pero ¿cómo? —quiso saber.

—Inicie un diálogo con la oposición.

—¿*Negociar* con ellos? —repuso visiblemente airado—. Son unos traidores que hace menos de un año, aquí mismo, en esta misma habitación, trataron de dar un golpe contra mi gobierno y asesinar me.

Hice una pausa para ir hasta el balcón. En lugar de rebatirle decidí seguir su razonamiento.

—Ya entiendo. Como no puede confiar en ellos, ¿qué sentido tiene hablarles?

—Exactamente —respondió.

Yo estaba centrado únicamente en el momento presente en busca de una oportunidad, y se me ocurrió preguntar:

—Puesto que no puede confiar en ellos, y es comprensible debido a lo que le ocurrió, permítame preguntarle: en el caso de que fuera posible, ¿qué gesto podrían hacer mañana por la mañana que le sirviese a usted como una señal verosímil de que están dispuestos a cambiar?

—¿Señales? —preguntó mientras hacía una pausa para considerar esa cuestión inesperada.

Dije que sí.

—Está bien, para empezar podrían dejar de llamarme *mono* en sus emisoras de televisión. —Lanzó una agria carcajada—. Y podrían dejar de mandar a la televisión a generales uniformados pidiendo la dimisión del gobierno. ¡Eso es traición!

A los pocos minutos el presidente estuvo de acuerdo en recurrir a su ministro del Interior para que trabajase con Francisco y conmigo en el desarrollo de una lista de

posibles medidas prácticas que tomar por cada parte para crear confianza y desactivar la crisis. El presidente nos pidió que volviésemos a reunirnos con él justo al día siguiente para informarle de nuestros progresos. Se había abierto inesperadamente un proceso constructivo para desactivar la grave crisis política.

Mientras Francisco y yo nos despedíamos del presidente Chávez, le eché un vistazo al reloj. Había perdido la noción del tiempo y vi que habían pasado sus buenas dos horas y media. Estoy convencido de que si hubiese seguido mi primera línea de pensamiento para abrir la reunión, recitándole mis recomendaciones, el presidente habría dado por acabada la reunión en cuestión de minutos. Al fin y al cabo tenía una larga lista de gente que deseaba hablar con él. En cambio, y porque había renunciado deliberadamente a tratar de darle consejos, había permanecido en el presente y atento a las posibles oportunidades, y la reunión resultó altamente productiva.

Si deseamos obtener el sí en una situación delicada la clave es buscar la *oportunidad presente*, la ocasión de encauzar la conversación hacia un sí, como ocurrió con el presidente Chávez. En la mayor parte de las situaciones, creo, se abre una oportunidad si estamos lo suficientemente atentos como para verla. Pero es muy sencillo perderla. He participado en numerosas negociaciones en las que una parte insinúa una apertura e incluso hace concesiones, mientras la contraria no lo percibe. Ya se trate de una discusión conyugal o de una discrepancia presupuestaria en la oficina, resulta muy sencillo distraernos pensando en el pasado o preocupándonos por el futuro. Y sin embargo es solo en el momento presente cuando podemos cambiar intencionadamente la dirección de la conversación hacia un acuerdo. Aprendí hace muchos años la lección de buscar la oportunidad presente con mi mentor y colega Roger Fisher. Mientras los demás profesores universitarios que conocía se concentraban en entender la génesis de un conflicto en particular o en predecir su futuro, Roger se centraba en la oportunidad presente para una acción constructiva. La pregunta que le gustaba plantear era: «¿*Quién puede hacer qué para encaminar hoy este conflicto hacia una solución?*». Roger sabía que, por muy interesantes que pudieran ser el pasado o el futuro, el poder de transformar el conflicto reside en el momento presente. Su atención en la siempre posible oportunidad de encaminarse hacia un sí fue una lección que me abrió los ojos.

Pero lo que no supe apreciar plenamente entonces es que el paso previo nos permite centrarnos en la oportunidad presente durante nuestras interacciones con otros. Si tenemos que reconocer la oportunidad presente nuestro foco interno tiene

que centrarse, como es lógico, en el momento presente. Nuestra mejor actuación tiene lugar cuando nos situamos en un estado de alerta relajada y prestamos atención al aquí y al cómo. En su celebrado libro acerca del estado psicológico de máximo rendimiento y satisfacción interior, el psicólogo investigador Mihaly Csikszentmihalyi¹ llama «flujo» a dicho estado. Los atletas lo llaman muchas veces la «zona». Si los jugadores de tenis, por ejemplo, se preocupan por su último punto, o por el siguiente, no rendirán bien. Estando plenamente presentes —estar en la zona—, podrán entregarse al momento y jugar su mejor tenis. Hablando de su experiencia de estar en la zona como corredor, el antiguo velocista Mark Richardson explica:

Es una sensación muy extraña. Es como si el tiempo se ralentizara y lo vieses todo muy claro. Sabes que todo lo relativo a tu técnica está como debe ser. Todo parece natural; es como si flotases sobre la pista. Cada músculo, cada fibra y cada tendón trabaja en perfecta armonía y el resultado final es que corres fantásticamente bien².

Por la misma razón que estar en la zona es valioso para los jugadores de tenis, los velocistas y otros atletas, también lo es para nosotros cuando tratamos de obtener el sí de los demás, ya sea la esposa o el socio, un compañero de trabajo o un cliente. Como descubrí durante mi reunión con el presidente Chávez, estar totalmente atentos al momento presente nos hace menos propensos a reaccionar, nos ayuda a prestar atención a posibles oportunidades y nos da acceso a nuestra creatividad natural de forma que podemos alcanzar más fácilmente acuerdos mutuamente satisfactorios. Aparte de sus efectos positivos en nuestras acciones, es asimismo en la «zona», donde tendemos a experimentar nuestra mayor satisfacción interior y placer.

Sin embargo no es en absoluto sencillo permanecer centrado en el momento presente. Quizá el obstáculo mayor sea una *resistencia* o un *no* interior a la vida tal como es: lamentamos el pasado, tenemos miedo del futuro y rechazamos nuestra circunstancia presente. La clave para permanecer en la zona o concentrarse en el momento presente es prescindir de esa resistencia interior y aceptar el pasado, confiar en el futuro y abrazar el presente como es. La clave, en otras palabras, es decir *sí* a la vida.

Aprender a soltar lastre

Relajar nuestro férreo control sobre la vida puede resultar más difícil de lo que

parece. Me lo recuerdan mis aventuras como escalador de montañas cuando era joven. Una vez que mi amigo Dusty y yo llegábamos hasta la cumbre misma de un pico, solíamos descender haciendo rápel con una cuerda sobre el precipicio. Para hacerlo, nos poníamos de espaldas en una cornisa y luego descendíamos por la cara del acantilado, a veces desde centenares de metros de altura manteniéndonos en perpendicular a la superficie. Al principio hacer rápel resultaba inquietante y aterrador; hasta el último instinto de mi cuerpo me decía que no debía soltarme ni caer por el precipicio. Pero si no aflojaba mi sujeción a la cuerda me quedaría atascado, sin poder descender de la montaña. Mi deseo de controlar la situación —y el temor a lo que pasaría si no lo hacía— me impedía hacer el menor progreso para lograr lo que quería: bajar la montaña.

A veces, en realidad no queremos aflojar nuestro control sobre la vida, de la misma forma que yo no deseaba soltar cuerda mientras aprendía a hacer rápel. Es posible creer que si nos preocupamos innecesariamente por el futuro nos ponemos fuera de peligro. Puede que nos guste deleitarnos dando vueltas al pasado y echar la culpa a los demás porque eso nos hace sentir justos o incluso superiores, o más vivos si nos entregamos a la ira. Puede que deseemos controlar e incluso combatir las presentes circunstancias si no cumplen nuestras expectativas y planes. Como observó George Bernard Shaw, «las personas se apegan a veces a sus cargas más de lo que estas se aferran a ellas».

Por todo ello, vencer nuestra resistencia a dejarse llevar es un proceso lento. Para aprender a hacer rápel, empecé por aflojar mi sujeción a la cuerda durante unos segundos, y al notar que estaba seguro, fui aflojando la cuerda un poco más para luego aferrarla de nuevo; continué haciéndolo así hasta que finalmente me sentí tranquilo y me acostumbré a bajar de espaldas por un acantilado. Una vez que dejabas que la cuerda se deslizase ya no había nada más que hacer salvo disfrutar de la vista. Todos necesitamos la misma mezcla de paciencia y persistencia para superar el reto de aflojar la presa y vivir el momento presente. Al cabo de un tiempo va resultando cada vez más sencillo hasta que ya ni siquiera dedicamos un segundo a pensar en ello.

En una ocasión, y lo recuerdo vívidamente, Dusty y yo tuvimos que descender un elevado pico alpino haciendo rápel cuando nos sorprendió una tormenta que provocó que nos cayera la lluvia en la cara, resonasen truenos en la lejanía y surgieran ocasionales fogonazos de relámpagos. Nos encontrábamos en una estrecha cornisa en la roca y lo único que parecíamos tener a mano para fijar la cuerda era el tronco de un pequeño pino que colgaba sobre el precipicio. Atamos la cuerda al tronco a toda

prisa, dimos un estirón para hacer la prueba y seguimos descendiendo. Cuando empecé a descolgarme por el borde del profundo precipicio y cargué todo mi peso contra la cuerda, el pino sufrió una sacudida y a continuación —como a cámara lenta— se arrancó de raíz. Busqué el reborde de la cornisa y me sujeté justo a tiempo. Dusty y yo nos miramos sin aliento y en pleno shock por lo que podría haber pasado. Hicimos un alto, miramos alrededor con cierta atención y finalmente encontramos una sujeción mucho más fiable: una roca. En esta ocasión logramos deslizarnos con seguridad por el precipicio. Ni qué decir tiene que Dusty y yo aprendimos a apreciar profundamente el valor de la sujeción a algo sólido antes de dejarnos llevar.

Pienso que la misma lección vale para el acto de aflojar nuestra sujeción a la vida. La capacidad para relajarnos y permitir que la vida fluya con naturalidad depende de lo sólidamente que nos sintamos fijados en un mundo amistoso. Si podemos replantear nuestra imagen de la vida y encontrar satisfacción desde el interior, en ese caso estaremos más dispuestos a prescindir de nuestros resentimientos acerca del pasado y de nuestras ansiedades respecto al futuro. El replanteamiento nos permite relajarnos y aceptar la vida como es.

Aceptar el pasado

«Cuando pienso en lo que Craig me ha hecho, me pongo furioso —me dijo durante un momento de sinceridad un cliente que estaba inmerso en una disputa de negocios—. Eso me ofrece el placer de atacarle, pero si pongo fin a nuestra querrela, ¿qué será de mi vida sin mi guerra privada?» Estaba tan fijado en el pasado y en el placer de la venganza que había perdido de vista sus verdaderos objetivos en la negociación y en la vida.

Como mediador en disputas familiares, huelgas laborales y guerras civiles, he sido testigo de la pesada sombra del pasado y de cómo esta provoca amargura, resentimiento y odio. He escuchado durante días acusaciones y recriminaciones acerca de quién hizo qué a quién. He observado con qué facilidad la mente humana queda atrapada en el pasado y olvida la oportunidad presente para poner fin al conflicto y al sufrimiento.

Aferrarse al pasado no solo es autodestructivo porque nos desvía de la consecución de un acuerdo mutuamente satisfactorio, sino porque también nos arrebató la alegría e incluso nos daña la salud. Y afecta a quienes nos rodean, que son nuestro mayor

apoyo en esta vida. Ver cómo nos aferramos al pasado y envenenamos nuestro presente les priva de *su* felicidad y bienestar. Es una pérdida para todos. Si fuéramos realmente conscientes de los grandes inconvenientes que nos provoca aferrarnos al pasado y en definitiva de lo muy autodestructivo que es, puede que no esperásemos tanto para dejar de hacerlo.

En la disputa anterior, una vez que mi cliente fue capaz de renunciar a la tentación de permanecer en el pasado y poner fin a las diferencias con su adversario, me dijo que era un hombre diferente y que se sentía mucho más ligero. Incluso sus hijos pequeños habían captado —y probablemente temido— lo mucho que su padre se había consumido con el conflicto. Cuando este terminó pudieron apreciar, claramente aliviados, un notable cambio en su padre. «Papá ya no está todo el rato al teléfono», le dijeron a su madre.

Despedir el pasado puede ser muy liberador. En un discurso ante las Naciones Unidas, el antiguo presidente Bill Clinton recordó la cuestión que le planteó una vez a Nelson Mandela: «Dígame la verdad: cuando recorrió por última vez el camino de salida [mientras Mandela era liberado de la cárcel], ¿no los odiaba?». Mandela repuso: «Sí. Soy lo bastante viejo como para decir la verdad. Sentía odio y miedo pero me dije a mí mismo que si al llegar a aquel coche continuaba odiándoles seguiría siendo su prisionero. Yo quería ser libre, así que prescindí de él³».

He aquí a un hombre que había pasado veintisiete años en prisión y que tenía toda clase de razones para sentir ira y amargura. El gran e inesperado regalo que les hizo a sus compatriotas fue ayudarles a sobrepasar las pesadas cargas del pasado de forma que pudieran obtener el sí y empezar a construir una Sudáfrica nueva y libre para todos. Al aprender a aceptar y olvidar a sus antiguos carceleros, Mandela inspiró a otros miles a hacer lo mismo. Uno de ellos fue un joven, prisionero como él en Robben Island, Vusumzi Mcongo, quien fue terriblemente torturado en prisión por ser el líder en un boicot estudiantil. «No podemos vivir con los corazones rotos —dijo Mcongo—. Con el tiempo debemos aceptar que esas cosas nos han ocurrido y que esos años han sido desperdiciados. Pero permanecer en el pasado solo te arrastrará a la confusión⁴».

Olvidar a quienes nos han hecho daño no significa perdonar u olvidar lo que hicieron. Significa aceptar lo ocurrido y liberarnos de ese peso. Después de todo, los primeros beneficiados de ese olvido somos nosotros. El resentimiento y la ira tienden a consumirnos y a hacernos daño, quizá mucho más incluso de lo que hieren a los

demás. Aferrarse a viejos resentimientos tiene tanto sentido como cargar con las maletas mientras viajamos en tren; con ello únicamente nos cansamos sin necesidad.

Quizá tan importante como perdonar a los demás es perdonarnos a nosotros mismos. Sin duda, en algún momento todos hemos sentido pesar, culpa, vergüenza, odio y desprecio hacia uno mismo por todas las formas en que hemos roto promesas que nos habíamos hecho o por cómo nos hemos herido a nosotros mismos. Esos sentimientos tienden a enconarse de manera natural y distraen nuestra atención del momento presente. Por eso la poetisa Maya Angelou afirmaba que perdonarnos es crucial:

Si vives cometerás errores; es inevitable. Pero una vez que los has cometido y ves el error, en ese momento te perdonas a ti mismo... Si todos nos afirmamos en el error no podemos ver nuestro propio esplendor en el espejo porque lo interponemos entre nuestros rostros y él⁵.

Aceptar el pasado no consiste solo en olvidar las acusaciones contra otros y nosotros mismos; consiste, asimismo, en aceptar las experiencias que nos ha proporcionado la vida, por más exigentes que sean. Si no dejamos atrás el resentimiento y el pesar, quedamos prisioneros del pasado; aceptarlo ayuda a replantear las historias propias y darles un significado positivo, incluso los acontecimientos más difíciles. Puede que no tengamos poder para transformar el pasado pero sí para cambiar el sentido que le asignamos. Si antes yo no creía en el poder de replantearnos nuestras historias, la experiencia que supuso los desafíos médicos a los que tuvimos que enfrentarnos respecto a la enfermedad mi hija Gabi ciertamente me han persuadido de ello. Los primeros años, tras el nacimiento de Gabi, mi mujer, Lizanne, me decía que se sentía como en un túnel oscuro del que nunca saldría. Pero con el tiempo aprendió a reflejar la experiencia de diferentes formas. Lo cierto es que aun siendo muy doloroso ver a nuestra hija sufrir un procedimiento médico tras otro, eso nos empujó a Lizanne y a mí a crecer como seres humanos y a recurrir a nuestras reservas interiores. Solo podemos sentir gratitud por las valiosas lecciones para la vida que la existencia de Gabi nos proporcionó, unas lecciones que quedan reflejadas en este libro. Personalmente profundicé en mi capacidad para observar mis pensamientos y sentimientos, para analizarme intensamente y para ver la vida como una amiga y aliada. Echando la vista atrás, Lizanne y yo hemos llegado a apreciar la experiencia entera como una «bendita conmoción» que, paradójicamente, despertó en nosotros el potencial de la vida para experimentar la alegría del presente. Aunque voluntariamente no habríamos elegido

ese camino, puedo decir sin asomo de duda que cada uno de nosotros dos somos más felices y nos sentimos más plenos hoy debido a todo lo que hemos aprendido. En realidad no creo que estuviese escribiendo este libro de no ser por esas experiencias.

Confiar en el futuro

En una ocasión, mientras les exponía a un grupo de hombres de negocios la importancia de desarrollar su BATNA —la mejor alternativa a un acuerdo negociado— se me acercó uno de ellos y dijo: «Sí, es verdad. Pero también me gusta pensar en mi WATNA (del inglés: Worst Alternative to a Negotiated Agreement), mi peor alternativa a un acuerdo negociado».

«¿Por qué?», le pregunté picado por la curiosidad.

«Porque me preocupa mucho lo que pueda ocurrir si las cosas se tuercen en la negociación —replicó—. Me ayuda a pensar acerca de lo peor que podría pasar, porque en ese caso puedo decirme: “Si no me matan, es probable que sobreviva”. Y me río mucho con ello.»

El comentario de aquel hombre tenía mucho de verdad. Tendemos a preocuparnos demasiado de las negociaciones y de la vida en general, y de las cosas malas que pueden pasar. Aunque tener en mente el futuro puede ser útil, preocuparse de continuo por él tan solo consigue distraernos del momento presente, por lo que dejamos de dar lo mejor.

Estoy muy familiarizado con el temor debido a mi participación en conflictos peligrosos. He visto muchas veces cómo el miedo se apoderaba de mí y de los demás. Pero lo que he aprendido con los años es que la mayoría de nuestros temores carecen de base. Como observó hace cuatrocientos años el filósofo francés Michel de Montaigne: «Mi vida ha estado plagada de desgracias, pero la mayoría de ellas nunca ocurrieron». Al final, el miedo acaba haciéndonos más daño que el peligro que el propio miedo vaticina. «El que tiene miedo de lo que sufrirá —concluía Montaigne— ya experimenta lo que teme⁶».

La alternativa al temor es la confianza. Y no me refiero a la creencia de que no surgirán desafíos y experiencias dolorosas. Hablo más bien de confiar en que uno sabrá hacer frente a los retos que le salgan al paso. Esa confianza es la que me permitió mantener la productiva conversación con el presidente Chávez evocada al inicio del presente capítulo. Si hubiese hecho caso de mi miedo al fracaso, no habría dejado que la conversación fluyese con naturalidad hacia lo que acabó siendo el

auténtico inicio de la negociación. La confianza no es un cambio puntual de actitud, sino más bien una elección consciente que se nos presenta muchas veces cada día. En cada interacción con los demás, un cliente o un jefe, un cónyuge o socio, podemos elegir entre el miedo y la confianza. ¿Obedeceremos la voz *no* que nos aconseja no parecer tontos o ridículos? ¿O escucharemos a la voz *sí* que nos anima a aprovechar la oportunidad de seguir nuestra intuición?

Winston Churchill bromeó en una ocasión: «El pesimista ve una dificultad en cada oportunidad. El optimista ve la oportunidad en cada dificultad». Y siguió diciendo: «Yo soy un optimista. No veo la necesidad de ser ninguna otra cosa». Confiar en el futuro, como bien sabía él por los horrores de la guerra, no significa ignorar los problemas de la vida. Por el contrario, la confianza es una actitud mediante la cual podemos enfrentarnos activamente a nuestros problemas. ¿Por qué no poner a prueba esa actitud y ver si la confianza —en que usted puede hacer frente a todo lo que le traiga la vida— le funciona mejor que el estar preocupado continuamente por el futuro?

Hay una serie de métodos que nos ayudan a librarnos del miedo al futuro. Puede observar el miedo cuando se presenta y a continuación quitárselo conscientemente de encima un poco como hacen los perros cuando se sacuden el agua después de haberse metido en un lago. Puede respirar profundamente una o dos veces y llevar oxígeno al cerebro para ver las cosas más claramente. O, como el hombre de negocios al que he citado antes, cuando sienta ansiedad ante un determinado desenlace futuro usted puede plantearse una sencilla pero poderosa cuestión que pone a prueba la realidad: *¿Qué es lo peor que puede pasar?* Al hacer frente a sus temores desde una perspectiva más clara, usted tendrá más capacidad para mantenerse relajado y concentrado en el momento presente. Nuestro cuerpo no distingue entre amenazas reales e imaginarias cuando se dispone a luchar o a huir, por lo que en la gran mayoría de los casos un poco de perspectiva puede ayudarnos mucho a librarnos del miedo.

En último término, quizá la vía más segura para librarse de los miedos innecesarios sea recordar su BATNA y su *sí* a la vida. Su compromiso de hacerse cargo de sus necesidades y su confianza en que la vida está de su parte le otorgarán el sentimiento de que, aunque ocurra cualquier cosa en el futuro, al final todo será como debe ser.

Un viejo proverbio chino afirma que «los pájaros del miedo y la inquietud vuelan sobre vuestras cabezas y no lo podéis evitar, pero está en vuestra mano que no os aniden en el pelo».

Abrazar el presente

Una vez nos hemos deshecho de la carga del pasado y de la sombra del futuro, somos más libres de vivir y actuar en el presente. Podemos visitar el pasado de cuando en cuando para aprender de él, y podemos visitar el futuro para hacer planes y tomar las precauciones necesarias, pero nos asentaremos en el único lugar desde el que podemos hacer que ocurra un cambio positivo: el momento presente. Porque estamos presentes y oteamos las oportunidades presentes, podemos obtener fácilmente el sí de los demás.

En este mundo de teléfonos móviles, mensajes de texto y emails, resulta muy sencillo distraerse del momento presente. Bajo esa tendencia cada vez más acentuada a la distracción, subyace una resistencia a la forma en que se nos presenta la vida ahora mismo. Tendemos a abrigar expectativas idealizadas acerca de *cómo debería o cómo no debería* ser la vida, y nuestro juez interior compara constantemente nuestra realidad con esas expectativas. Echamos cuentas. «*Debería haber hecho la venta ya.*» «*No tendría que haberle hablado así a mi jefe.*» «*Mi mujer tendría que ser más agradable conmigo.*» Un síntoma de las expectativas son los términos *tendría o no debería*.

Aceptar la vida como viene no significa resignarse a que las cosas sean como son. De hecho el cambio constructivo empieza cuando aceptamos la realidad independientemente de lo penosa que sea y no cuando perdemos el tiempo y la energía oponiéndonos a ella. Mi amiga Judith pasó un mal trago cuando su hijo Ben atravesó una fase de rebeldía que empezó a los nueve años y llegó a su punto máximo cuando cumplió los trece. Ben rechazaba repetidamente —y con dureza— los intentos de Judith de comunicarse con él. Para ella, era como una montaña rusa de dolor y rabia, impotencia y determinación, tristeza y lágrimas. Sentía que se estaba viniendo abajo.

«*No iba a renunciar.* Sentía que estaba luchando por mi vida y la de mi hijo —me explicó Judith—. Como si fuese un frenético mediador tratando de llevar mensajes entre las fuerzas rebeldes y el gobierno a punto de desmoronarse, mi marido subía y bajaba las escaleras del sótano reconvertido en cuarto de estar en el que Ben se había refugiado.»

Judith estaba manifestando un rotundo *no* al comportamiento de Ben, y en especial

un *no* a la vida como se presentaba en el momento presente. Sin embargo, y por más que luchara y se resistiese, a esas alturas era incapaz de obligar a Ben a aceptarla. No resulta sencillo renunciar a tratar de controlar la vida, especialmente cuando la apuesta parece muy alta.

Detrás de nuestro miedo a renunciar puede estar el falso supuesto de que si no controlamos todas las circunstancias de nuestro entorno, todo se desmoronará y eso nos destrozará la vida. El instinto nos lleva a proteger nuestra versión idealizada de cómo debería ser la vida. La ironía, naturalmente, es que resistirse a la realidad presente es destructivo no solo para nosotros mismos sino también para quienes nos rodean. En el caso de Judith la relación con su marido se vio severamente presionada por su mutuo enjuiciamiento, acusación, dolor e impotencia.

Por lo tanto, ¿cómo debemos ceder?

Judith aprendió a ceder poniendo a prueba sus supuestos acerca del futuro, que eran en gran parte la causa de su necesidad de controlar la relación con su hijo. Un día, paseando por un sendero detrás de su casa, se preguntó: *¿Qué es lo peor que puede pasar?* «Aparte de que muera mi hijo —descubrió Judith—, lo peor que era capaz de imaginar era que podía terminar teniendo una relación activa con dos de mis tres hijos.» En términos de negociación, se estaba planteando una prueba de realidad, o una pregunta acerca de su mejor alternativa si no era capaz de obtener el sí con su hijo. De pronto su situación ya no parecía tan desesperada. Se preguntó: *¿Puedo soportarlo? ¿Puedo ser feliz si no llego nunca a tener una relación con mi hijo?* Y la respuesta fue clara: sí puedo. «No era eso lo que quería —aclaró—, pero podría soportarlo. Aún me quedaba la capacidad de encontrar felicidad y satisfacción en mi vida. Mi bienestar no dependía del amor o de la aprobación de ese niño.» En ese breve instante Judith se sintió liberada de la tiranía de sus miedos. «Fui *cediendo* gradualmente —explica Judith—. Renuncié a necesitar su reconocimiento, a necesitar que me amase o incluso a necesitar gustarle. Dejé de necesitar que me llamase o me hablase. Dejé de necesitar que sintiese por mí lo mismo que sentía por su padre. Y, en definitiva, dejé de necesitar ningún tipo de relación con él. Cuando me encaré a mi vida como era en lugar de la que yo había esperado que fuera, la imagen de mí misma como madre y como esposa, ser aquello que previamente había creído ser, desapareció. Y en su lugar llegó la libertad⁷».

Una vez que Judith fue capaz de renunciar a sus expectativas acerca de cómo debería ser la vida, paradójicamente se puso de manifiesto, y de forma natural, un cambio saludable.

Su renuncia resultó ser una clave inesperada para transformar el conflicto entre madre e hijo en una relación que fue mejorando poco a poco con el tiempo. Precisamente porque Judith fue capaz de renunciar a su necesidad y aceptar que su hijo era como era, él pudo al cabo de un tiempo aproximarse a ella, pedir perdón por haberle hecho daño y decirle cuánto la quería. Al elegir hacer frente a la vida como venía, fue capaz de obtener el sí con su hijo y también con su marido.

Como demuestra el caso de Judith, resulta difícil solucionar un conflicto de forma mutuamente aceptable si primero no hemos aceptado la situación como es. Aceptar el presente, según he aprendido, significa aceptar un regalo de la vida. El momento presente, por mucha aversión que sintamos por él —igual que Judith sentía aversión por la conflictiva relación con su hijo—, es un auténtico regalo. Puede que imaginásemos que recibiríamos otro regalo, pero el presente es como es. En este particular, mi mejor maestra posiblemente sea mi hija Gabi. Ahí sigue, después de haber sufrido catorce graves operaciones, y no pierde ni un minuto mirando hacia atrás con resentimiento o dolor, o sintiendo lástima de sí misma. Ella rechaza todo eso. Siente entusiasmo por la vida y todos los días encuentra la forma de disfrutar y emocionarse. Si me sorprende divagando sobre su pasado o temiendo por su futuro, me basta recordar su enfoque como de láser sobre el presente, y me olvido. Si ella puede relajarse, yo también puedo hacer lo mismo. Como aprendimos Lizanne y yo viendo a Gabi sufrir tantas operaciones, el dolor está ahí. Forma parte de la vida. Pero cuando nos resistimos a la vida y al dolor, empezamos a sufrir. Como afirma el dicho, el dolor puede ser inevitable, pero el sufrimiento es opcional. Podemos pensar que la causa de que nos resistamos es el dolor, pero paradójicamente es la resistencia lo que nos hace sufrir. Quedamos atrapados en la decepción y en el deseo interminable de que eso no nos esté sucediendo. Rechazar las circunstancias actuales muchas veces prolonga la tristeza, en ocasiones indefinidamente. No es sencillo, por supuesto, pero podemos elegir limitar nuestro sufrimiento aprendiendo gradualmente a renunciar a nuestro *no* —nuestra resistencia— y a decir *sí*, aprender a aceptar la vida como viene.

Si algo he aprendido es lo siguiente: estamos destinados a perder muchas cosas en la vida. Así es la naturaleza de la existencia. No importa. No pierda el presente. Nada lo justifica. No hay nada más importante que «esto», la plenitud de la vida ahora mismo.

Una clave para permanecer en el presente, según he aprendido, es ser capaz de concentrarse en lo duradero y aceptar lo que pasa. Es asirse a nuestra conexión

esencial con la vida mientras le decimos *sí* a situaciones que pasan, algunas buenas y otras dolorosas.

Deje que pase lo efímero y que permanezca lo duradero. Al centrarnos en lo que permanece —la propia vida, la naturaleza, el universo—, somos más conscientes de lo efímero y apreciamos más el valor y la naturaleza temporal de cada experiencia. A su vez, según vamos siendo más conscientes de que esas experiencias no van a durar siempre, reaccionamos menos en situaciones de conflicto —al fin y al cabo, sea cual sea el problema también pasará— y nos resulta más sencillo buscar la oportunidad presente para obtener el *sí* con los demás.

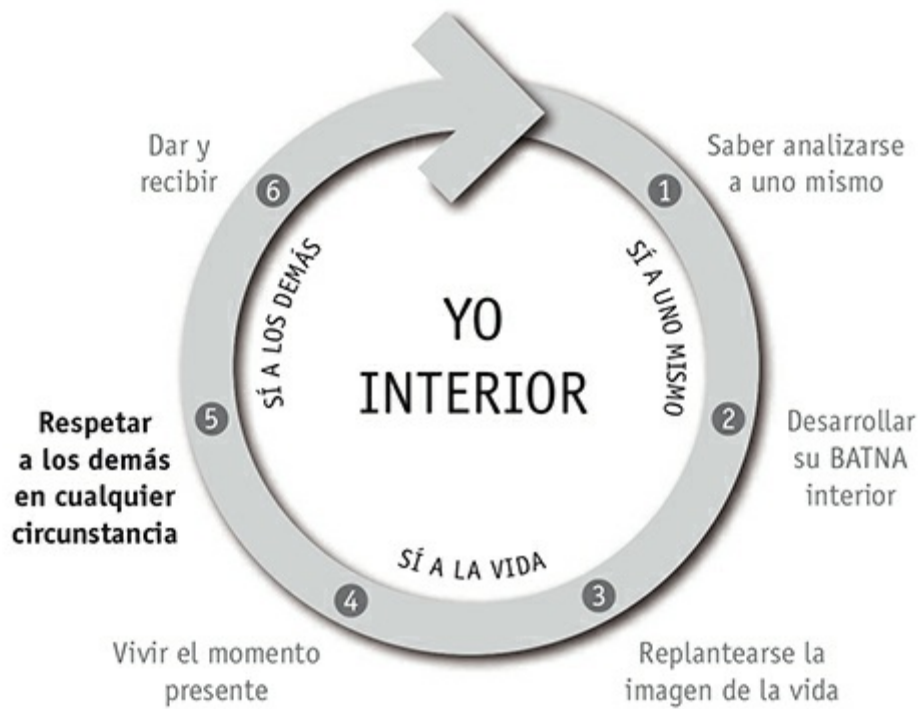
De la resistencia a la aceptación

Si el primer paso para decir *sí* a la vida es replantear nuestra visión de ella como amistosa, el segundo es mantenerse en la zona o vivir el momento presente, un lugar de gran rendimiento y satisfacción. Aceptar la vida implica decir *sí* al pasado, renunciando a resentimientos y a agravios persistentes. Significa decir *sí* al futuro, dejando atrás miedos innecesarios y cambiando el temor por confianza. Y significa decir *sí* al presente, prescindiendo de nuestras expectativas y apreciando lo que tenemos en el momento. Por supuesto que no siempre es fácil. Se necesita fuerza para prescindir del pasado, valor para confiar en el futuro y una disciplinada concentración en el presente en medio de los constantes problemas y distracciones de la vida. Pero, por grande que sea el reto, la satisfacción interior, los acuerdos satisfactorios y las relaciones saludables son una recompensa mucho mayor.

Una vez examinada nuestra actitud ante la vida, ha llegado el momento de analizar nuestra relación con los demás. Decir *sí* a la vida nos prepara para el reto siguiente, que es decir *sí* a los demás.

Respetar a los demás en cualquier circunstancia

De la exclusión a la inclusión



Trazó un círculo que me excluyó: Herético, rebelde, algo de lo que prescindir.

Pero el amor y yo recurrimos al ingenio para vencer:

¡Trazamos un círculo que le cercó!

EDWIN MARKHAM

Había tensión en la atmósfera. Había sesenta personas en la sala, cuarenta de la dirección y veinte por parte del sindicato y empezaba la negociación de un contrato laboral. Las relaciones eran tensas desde hacía años, con numerosas huelgas de larga duración y juicios en los tribunales. Esta vez prometía no ser diferente. «Dejemos clara una cosa: estamos aquí únicamente porque lo requiere la ley —empezó diciendo el principal representante de la dirección—. No confiamos en ustedes y nos disgusta lo que están haciendo.» Su tono era frío, hostil y descalificatorio. En el extremo opuesto de la mesa los representantes sindicales se mostraban sumamente irritados.

A Dennis Williams, el líder sindical, le habría gustado contraatacar, pero en lugar de ello controló su genio y replicó en tono tranquilo y respetuoso: «Le he escuchado y voy a decirle por qué estamos *nosotros* aquí. Hemos venido porque queremos saber si es posible trabajar con ustedes y ver si entre todos podemos dar lo mejor a las decenas de miles de personas que hacen que su negocio tenga éxito».

Como me dijo Dennis unos años más tarde:

Pese a que estaba a punto de estallar y mi instinto me decía que respondiese, comprendí que eso no nos llevaría a ninguna parte. Mi gente estaba indignada conmigo por no contraatacar, pero finalmente comprendieron que debían apoyar mi postura. Y puedo asegurarle que esa respuesta marcó el tono para el resto de la negociación. Más tarde, algunas personas de la otra parte se acercaron para decirme que les habían gustado mis palabras. Esa pequeña muestra de respeto cambió el curso de la negociación. Fue solo una de las tres veces en que a lo largo de sesenta años conseguimos llegar a un acuerdo sin una dura pelea¹.

En mi experiencia de negociador he visto que la concesión más barata que cabe hacer, la que menos cuesta y más rendimientos produce es demostrar respeto. Respetar significa sencillamente ofrecer atención positiva y tratar al otro con la dignidad que usted desearía ser tratado. La palabra *respeto* proviene de la palabra latina *respectus*, y se compone de la partícula «re», que denota repetición, y

«spectrum» que significa mirar hacia atrás. En este sentido «respeto» significaría «volver a mirar». Se trata de ver a la otra persona con ojos nuevos, como a un ser humano merecedor de una apreciación positiva. Si deseamos llegar a obtener el sí con los demás, no hay vía más certera para empezar que ofrecer ese respeto que resulta elemental en las relaciones humanas.

No obstante, y por más beneficioso que pueda ser, muchas veces ofrecer respeto es una concesión que le cuesta hacer a las personas. En una situación o relación problemática, puede que respeto sea lo último que nos gustaría dar. Podemos pensar que ellos no *merecen* nuestro respeto y que deben ganárselo. Puede que no nos respeten, de modo que ¿por qué tendríamos que respetarlos nosotros? Si nos sentimos rechazados, como le pasaba al líder sindical, al final respondemos con el rechazo. Si nos sentimos excluidos, excluimos de forma natural. Si nos sentimos atacados, atacamos como respuesta. Para huir del dolor, causamos dolor. Es un ciclo mutuamente destructivo que no tiene final, según he podido observar incontables veces, tanto en familias, conflictos empresariales, comunidades como en sociedades enteras. El resultado habitual es que todos pierdan.

Pero como sugiere la historia de las tensas negociaciones entre los sindicatos y la dirección, muchas veces solo se necesita una persona para cambiar su actitud hacia la otra parte —desde la rivalidad y el rechazo al respeto— para cambiar el tono y el resultado de una difícil negociación. Esa persona podríamos ser nosotros. Una vez demostrado el respeto por la otra parte, es más probable que él o ella nos lo demuestre a nosotros. Eso puede generar respeto, la inclusión puede provocar inclusión y la aceptación puede fomentar aceptación. Como hizo el líder sindical, podemos revertir el ciclo destructivo y hacerlo constructivo.

Para ofrecer respeto no necesitamos aprobar la conducta del otro, ni es necesario que nos guste esa persona. Tan solo debemos elegir de forma consciente la opción de tratar a cada individuo con la dignidad a la que todo ser humano tiene derecho por nacimiento, por más difícil que nos pueda resultar. El respeto se manifiesta como una *conducta*, pero se origina interiormente como una *actitud*. En esencia, el respeto supone un *sí* a los demás, no a sus exigencias sino a su humanidad esencial. En este sentido el respeto es indivisible. Cuando se lo mostramos a los demás, estamos rindiendo honores a la misma humanidad que existe en nosotros. Cuando reconocemos la dignidad en los demás, estamos reconociendo nuestra propia dignidad. No podemos respetar de verdad a los demás si al mismo tiempo no nos respetamos a nosotros mismos.

De manera que, en situaciones difíciles, ¿cómo cambiar nuestra actitud interna para pasar de la rivalidad al respeto? Es un proceso natural que solo puede ser aprendido, no forzado. En realidad, es durante el proceso de alcanzar el sí con nosotros mismos cuando comienza a emerger orgánicamente en nuestro interior una actitud de respeto: si ya nos hemos concedido respeto a nosotros mismos analizándonos en profundidad, nos resultará más sencillo respetar a los demás. Si hemos elegido asumir la responsabilidad de nuestras vidas y actos, es probable que no responsabilicemos a los demás. Si decimos sí a la vida tenderemos de forma natural a hacer extensivo el respeto a los otros.

Aun así puede seguir resultándonos difícil mostrar respeto, especialmente durante los conflictos. Tres acciones específicas pueden ayudarle a reforzar su actitud de respeto: ponerse en la situación de la otra persona; ampliar su círculo de respeto; y, como sugiere el poema que abre este capítulo, respetar incluso a quienes al principio pueden rechazarle a usted.

Ponerse en el lugar de los demás

Mientras escribía este libro pasé unos días en la frontera entre Siria y Turquía participando en unas negociaciones intensivas con rebeldes sirios para explorar posibles oportunidades de poner fin a la violenta guerra civil. Mis colegas y yo empezamos preguntando a cada líder cómo y por qué se habían implicado en la guerra. Una cosa era ver o escuchar las noticias y otra radicalmente diferente escuchar de primera mano los relatos de la gente que vivía la historia. Esos líderes habían sido en el pasado pediatras, dentistas, abogados, hombres de negocios y estudiantes. Casi todos habían empezado con protestas pacíficas y habían sufrido terribles torturas a manos de las fuerzas de seguridad. Muchos de sus seres queridos habían sido asesinados, en algunos casos incluso el día anterior a nuestras entrevistas. Salían literalmente de unas experiencias infernales para hablar con nosotros y regresar de inmediato al infierno de la guerra. Las emociones se palpaban en el aire. Mis colegas y yo nos sentíamos afectados y emocionados al ponernos imaginariamente en el lugar de quienes nos hablaban. Sufríamos su dolor hasta un grado que ninguno de nosotros había anticipado. Nuestra última entrevista fue con un joven fornido y de barba poblada de unos treinta años; un musulmán ultraconservador de ideología salafista y al mando de tres mil hombres. Parecía el estereotipo

occidental del terrorista fundamentalista. Pero cualquier idea preconcebida que tuviésemos cambió cuando oímos su historia. Le preguntamos acerca de su incorporación a la lucha. «Estaba en la universidad», respondió.

«¿Qué estudiaba?»

«Poesía.» El joven, que provenía de una familia de poetas, había ganado el primer premio en un concurso nacional de poesía. A los diecisiete años fue arrestado por escribir un poema que las fuerzas de seguridad consideraron subversivo. Tras ser encarcelado y torturado en tres ocasiones, se unió a la lucha armada cuando sus compañeros de protesta pacífica fueron asesinados. Estaba enamorado de una muchacha egipcia a la que melancólicamente confiaba en volver a ver si salía con vida. Cuando le preguntamos que cuál era su máxima preocupación si ganaban los suyos, quedamos sorprendidos al oírle decir que el extremismo religioso. Aunque creía que la ley islámica de la sharía era positiva, no pensaba que debería serle impuesta a nadie. «No voy a empuñar un arma e imponer mis ideas a nadie.» Cuando al final de la entrevista le pregunté si tenía algún mensaje que nosotros pudiésemos transmitir al regresar a nuestros países, dijo: «Sí, como la gente sigue este conflicto desde lejos puede pensar que solo somos números. Por favor, imagínese a usted mismo aquí y piense que su hijo o su mujer son uno de los números. Cada número tiene una vida y un alma²». Para mí fue una nueva confirmación de la sabiduría que supone dejar de lado cualquier prejuicio y, en cambio, ponerme a mí mismo en el lugar de otra persona con sus sueños, amores y sufrimientos. Puesto en palabras de H. W. Longfellow, «si pudiésemos leer la historia secreta de nuestros enemigos encontraríamos en la vida de cada hombre la tristeza y el dolor suficientes como para desarmar cualquier hostilidad³». Quizá la vía más fácil para cambiar nuestra actitud de rivalidad en ese sentido sea ponernos en el lugar de otras personas.

Para mostrar respeto por aquellos a quienes entrevistamos, dedicamos tres horas a cada uno para que cada líder tuviera tiempo suficiente de contar su historia y sentirse escuchado. Y el gesto fue comprendido. Algunos de nuestros entrevistados nos dijeron: «Ustedes son los primeros en venir de fuera y escucharnos de verdad». En aquella atmósfera de mutuo respeto no solo llegamos a comprender mejor el conflicto, sino que también asentamos las bases para una futura solución del conflicto sirio bajo el liderazgo del propio país.

El mejor camino para escuchar a los demás es aportar una actitud de respeto, o, en otras palabras, una postura y una mirada de atención totalmente positiva. Por lo general, he observado en mis tareas de mediación que escuchamos a los demás dentro

de *nuestro* marco de referencia y juzgamos lo que dicen desde nuestro punto de vista. Con una actitud de genuino respeto, podemos practicar el arte de escuchar a los demás desde *su* marco de referencia y desde sus propios puntos de vista. Podemos escuchar no solo las palabras sino también los sentimientos y los pensamientos no manifestados escondidos detrás de las palabras. Podemos escuchar no solo el contenido de lo que se está diciendo sino también al ser humano que hay detrás de ese contenido.

Por mi experiencia como negociador sé que el simple hecho de imaginarme en el lugar de otra persona es una herramienta más poderosa de lo que puede parecer. ¿Qué aspecto tiene el mundo visto por los ojos de otra persona? ¿Qué se siente siendo otra persona? De haber vivido su vida, ¿cómo habría actuado o reaccionado yo? Puede que no sea del todo exacto mi conocimiento de la otra persona, pero no deja de asombrarme lo muy exacto que yo, o en realidad cualquiera, puedo llegar a ser gracias al mero hecho de compartir una humanidad común. Nuestra capacidad para empatizar es un talento en gran parte infrautilizado. Y si de verdad entendemos a la otra persona y lo que esta quiere, será mucho más sencillo alcanzar un acuerdo de forma natural.

Paradójicamente, si deseamos ser más conscientes de lo que quieren los demás y de sus preocupaciones, nos conviene, sin duda, desarrollar la autoconciencia. Piense en los hallazgos de un equipo de investigadores dirigido por el profesor David DeSteno, que recurrió a treinta y nueve personas de Boston para un experimento inusual. A veinte de ellos se les asignó una clase semanal de meditación durante ocho semanas, mientras que a los diecinueve restantes se les informó de que estaban en una lista de espera.

Al finalizar el período de ocho semanas todos los participantes fueron invitados, uno a uno, a presentarse en el laboratorio para un experimento. Según entraban en la sala de espera los participantes encontraban tres sillas, dos de ellas ocupadas. Una vez que el participante tomaba asiento entraba en la sala una cuarta persona con muletas y un pie escayolado, y se apoyaba con dificultad en la pared mientras gemía a causa del dolor. Ninguna de las otras dos personas sentadas, que trabajaban para los investigadores, cedía su asiento. Se trataba de averiguar si los participantes en el experimento cederían su asiento a la persona herida.

Resultados: el 50 por ciento de quienes habían practicado la meditación cedió su silla, frente al 16 por ciento de quienes no habían meditado: ¡el triple de diferencia! DeSteno explica esta espectacular disparidad haciendo alusión a la demostrada

capacidad de la meditación para incrementar la atención —nuestra capacidad para ver a los demás—, así como para estimular la percepción de que todos los seres están conectados. «La acrecentada compasión de los meditadores, pues, puede surgir directamente de la capacidad de la meditación para disolver las distinciones sociales —etnicidad, religión, ideología y demás— que nos separan», escribe DeSteno⁴. Todo ello viene a depender, pues, del respeto elemental o habilidad para *ver* a otro ser humano. Al concedernos a nosotros mismos una «segunda mirada» a través de la meditación, estamos mejor capacitados para hacer extensiva esa mirada a los demás.

La paradoja que pone de manifiesto esta investigación es sorprendente. Al prestar atención a su *interior* gracias a la práctica de la meditación, la gente fue capaz de prestar atención a su *exterior* mostrándose amable. *Cuanto más profundicemos en el interior de nosotros mismos, más lejos llegaremos fuera.*

Expandir su propio círculo de respeto

Larry se casó con una norteamericana de origen mexicano y con ello pasó a ser la primera persona no hispana en la familia, lo cual provocó tensiones latentes entre su familia política, particularmente con su cuñado José. Diez años más tarde José llamó a Larry para tomar una copa. Tras una pequeña charla intrascendente, José hizo una inspiración profunda y fue directo al asunto. «Me pidió perdón —recuerda Larry—. Dijo que no había querido a un anglo en la familia. Manióbró bajo mano para que su hermana rompiera conmigo. Dijo que se había sentido mal por ello durante todos esos años. Y decidió que había llegado el momento de arreglar las cosas.» José cambió su actitud respecto a Larry y pasó del rechazo al respeto. Finalmente aceptó a Larry en la familia y durante el proceso puso fin a años de conflicto no explicitado pero presente⁵.

Probablemente todos nos hemos sentidos rechazados y excluidos en algún momento de nuestras vidas. De niños, hemos sufrido el dolor de ser ignorados o abandonados por nuestros padres, molestados o acosados por nuestros compañeros de clase o incluso elegidos en último lugar para un partido en la clase de gimnasia. De adultos, probablemente todos nos hemos enfadado al ser excluidos, ya sea porque el jefe nos ha dejado fuera durante una reunión importante o no nos hayan dicho nada para quedar con los colegas después del trabajo o, sencillamente, porque se hayan ignorado nuestras ideas y nuestros deseos por parte de los miembros del grupo al que

pertenece, ya sea un club de libros, una organización de voluntarios, reuniones en la escuela o cualquier otra cosa.

Y lo que es peor, se nos puede privar de oportunidades, denegarnos derechos o privilegios o incluso excluirnos de la sociedad en su conjunto debido al color de la piel o a la apariencia física, al género o a la preferencia sexual, a la nacionalidad o a la herencia étnica, o por nuestra religión y un montón de razones más. Sentirse excluido, ver nuestros intereses y voces y nuestra humanidad básica ignorada puede provocar heridas profundas. Los dolorosos sentimientos de exclusión están en lo más profundo de la mayor parte de conflictos que he presenciado en mi trabajo. Judíos y palestinos, protestantes y católicos irlandeses, serbios y croatas: he escuchado largamente sus historias de discriminación y humillación, historias que muchas veces se remontan a generaciones e incluso a siglos. Esos sentimientos causan conflictos e incluso desencadenan actos de violencia. En el mundo de los negocios también he visto romperse relaciones y estallar conflictos debido a percepciones tan nimias como excluir a un socio clave de una importante reunión de empresa. Y por descontado que las disputas familiares se alimentan con frecuencia del sentimiento de estar siendo tratado como inferior por otro miembro de la familia. ¿Por qué eligió el padre al hermano pequeño para llevar el negocio familiar en lugar de al mayor, o a la hermana en lugar del hermano?

El único remedio que conozco contra la herida del rechazo y la exclusión es el bálsamo del reconocimiento y la aceptación, o dicho de otra manera, de la inclusión. Ya sea una querrela familiar o un conflicto étnico o una tensión en el lugar de trabajo, la vía para empezar a resolver el conflicto es cambiar nuestra actitud y expandir conscientemente nuestro círculo de respeto para incorporar a otros que al principio podríamos no querer o no teníamos pensado incluir.

Mientras escribía este capítulo, tuve la ocasión de visitar una gran fábrica que acababa de sufrir graves conflictos y de entrevistar detenidamente a trabajadores acerca de cómo se sentían al ser ahora propiedad de una empresa llamada Barry-Wehmiller. Grandes máquinas chirriaban ruidosamente. Un trabajador a cargo de una enorme máquina se apartó un momento para hablar, quitándose las gafas y los protectores de oídos. Le pregunté si había percibido alguna novedad desde el cambio de propiedad. «¡Sí! —contestó—. La diferencia es que ahora ellos nos *escuchan*.» Esa era la esencia del cambio. Los gestores anteriores trataban a los empleados como si fuesen autómatas pagados y les excluían de las decisiones importantes. La nueva dirección hacía esfuerzos reales y tangibles por reconocerlos como seres humanos

con dignidad e inteligencia y para dar la bienvenida a sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la fábrica. Cada empleado era tratado con respeto, como si él o ella fueran importantes.

La nueva actitud de la dirección no eran meras palabras y se reflejaba en sus actos. Muchos trabajadores de la planta recordaban su experiencia en plena crisis financiera de 2008, cuando las empresas, incluidas las de sus competidores, estaban despidiendo a empleados para reducir costes. Los trabajadores esperaban que hubiese despidos como los que habían tenido lugar muchas veces bajo los anteriores propietarios. Pero en esta ocasión, para su sorpresa, el director general, Robert Chapman, propuso que todo el mundo, del primero al último, tomase una baja no retribuida de seis semanas para que nadie tuviese que ser despedido. Fue un ejemplo expresivo del principio de inclusión y del reconocimiento de la importancia de todos los empleados y sus familias. Antes y después de la crisis financiera muchas fábricas como esa cerraron bajo la presión de la competencia global y los enfrentamientos entre los trabajadores y la dirección. Ambas partes atribuían en gran medida el cambio en aquella empresa a la nueva actitud de respeto, que impulsaba a la gente a dar lo mejor de sí misma.

Pocos líderes políticos han desarrollado la capacidad de expandir su círculo de respeto más que Abraham Lincoln. Hombre de gran corazón, asumió la trágica responsabilidad de liderar Estados Unidos en su hora más negra, la devastadora y fratricida Guerra Civil. Durante los últimos meses de la guerra, Lincoln habló públicamente de la necesidad de curar las heridas de la nación y de tratar al derrotado Sur con generosidad. En una ocasión en que Lincoln hablaba con simpatía en la Casa Blanca de la grave situación del Sur, una patriota yanqui le reconvino: «Señor presidente —exclamó—, ¿cómo se atreve a hablar amablemente de nuestros enemigos cuando debería estar pensando en aniquilarlos?» Lincoln se tomó un respiro y contestó a la airada patriota. «Señora —dijo—, ¿no destruyo a mis enemigos al convertirlos en mis amigos?⁶».

Siguiendo la lección de Lincoln, deberíamos mirar alrededor y preguntarnos si hay «enemigos» en nuestras vidas a los que podamos «destruir» haciéndolos nuestros amigos.

Respetarlos incluso si le rechazan

¿Qué pasa si la persona que está al otro lado nos rechaza, como ocurre tan a menudo

en situaciones conflictivas? Cuando nos sentimos rechazados —nuestro punto de vista desestimado y nuestros intereses ignorados—, nuestro instinto nos impulsa a protegernos: contestando y rechazando como respuesta. Es humano erigir muros defensivos a nuestro alrededor si nos sentimos atacados. Sin embargo, cuando contraatacamos con más rechazo y falta de respeto, lo único que logramos es perpetuar el ciclo destructivo y hacer que el acuerdo sea imposible.

Mi amigo Landrum Bolling, un notorio conciliador, recordaba cómo de niño, cuando frecuentaba una escuela de Tennessee en la década de 1930, escuchó al conocido poeta Edwin Markham, con su mechón de cabello blanco, declamar el poema que abre el presente capítulo. El poeta dibujó dramáticamente en el aire con el dedo el círculo que le dejaba fuera y después, con idéntico dramatismo, dibujó un círculo mucho más amplio que abarcaba a la otra persona. Esta es la inconformista respuesta a ser excluido por los demás. Es una variedad psicológica de jiu-jitsu. Frente al rechazo, haga lo contrario de lo primero que le habría gustado hacer. En lugar de rechazar a los demás, sorpréndalos con el respeto. Tome la iniciativa y haga del ciclo de rechazo mutuo un ciclo de respeto mutuo. Es lo que hizo el líder sindical del principio de este capítulo. Pocas situaciones son tan difíciles como las negociaciones con rehenes. He tenido la oportunidad de aprender y de formar a policías para negociaciones con rehenes, unos profesionales que en las grandes ciudades afrontan a diario situaciones en las que personas han sido tomadas como rehenes, ya sea por unos ladrones de bancos o individuos emocionalmente desequilibrados. Equipos de los SWAT rodean el lugar en el que está retenido el rehén. Los fusiles apuntan y todo el mundo está listo para disparar. Una generación atrás el siguiente paso habitual era empuñar un megáfono y gritar: «Tienen tres minutos para salir con las manos en alto». Cuando se terminaba el plazo el equipo de los SWAT intervenía con armas y granadas de gas. La mitad de las veces alguien perdía la vida o resultaba herido: el rehén, el secuestrador o un miembro de los SWAT, cuando no los tres.

Actualmente la policía de las grandes ciudades en las que tienen lugar regularmente incidentes con rehenes ha adoptado un enfoque diferente. Ahora, cuando alguien es tomado como rehén, se acude a un profesional de la negociación con rehenes para que gestione la crisis junto con un equipo de los SWAT. ¿Cuál es la primera norma? Ser cortés. Ofrecer al secuestrador la posibilidad de ser escuchado. Escuchar con mucha atención y entender el punto de vista de él o ella. No reaccionar incluso si, como ocurre a menudo, el secuestrador recurre al ataque verbal.

Permanecer tranquilo y cortés, paciente y persistente. En otras palabras, respetar y aceptar a esa persona que está atacando y rechazando. Responder a la exclusión con inclusión. En la gran mayoría de esas situaciones con rehenes, resulta efectiva la estrategia de tratar a los secuestradores con un respeto humano básico. Eso ofrece a estos últimos una vía de salida salvando las apariencias. El proceso puede tardar muchas horas, pero al final el secuestrador suele rendirse y el rehén sale libre y sin daños. Ambas partes obtienen el sí. Como demuestran los negociadores con rehenes, aceptar a gente que nos rechaza o ataca no implica ignorar la justicia o el mal sino mostrar respeto por su humanidad, incluso cuando nos oponemos a sus actos fuera de la ley. Aceptar a quienes nos rechazan no significa decir *sí* a sus exigencias; como demuestran los negociadores con rehenes, muchas veces implica decir *no*, pero de una forma *positiva* que reconoce la inherente dignidad de la otra persona. Incluso allí donde podemos trazar claramente los límites para protegernos a nosotros mismos y a los demás, aceptar a quienes nos rechazan significa tratarlos como a seres humanos iguales a nosotros mismos. Puede resultar difícil hacer extensivo nuestro respeto a quienes nos atacan o lo hacen contra gente que nos importa, pero es posible. Pienso en la historia de Azim Khamisa, un hombre de negocios estadounidense al que tuve el privilegio de conocer y cuyo hijo de veinte años, Tariq, fue asesinado por un joven miembro de una banda. Tariq estudiaba durante el día y trabajaba de noche repartiendo pizzas. Una noche llamó a la puerta de un apartamento y fue recibido por un joven de veinticuatro años llamado Tony que recogió la pizza y disparó contra Tariq. Fue un rito de iniciación.

«Cuando recibí la llamada de teléfono diciendo que Tariq estaba muerto me pareció que iba a salir de mi propio cuerpo porque el dolor era imposible de soportar —decía Azim en una entrevista en la que describía cómo se sintió al recibir la noticia—. Fue como si me estallase una bomba atómica en el corazón... Las semanas siguientes sobreviví gracias a la oración y no tardé en recibir la bendición del perdón al llegar a la conclusión de que había víctimas a ambos lados del revólver⁷».

«Víctimas a ambos lados del revólver» esta fue la asombrosa y compasiva imagen que dio Azim sobre la trágica muerte de su hijo. Gracias a la oración empezó a distanciarse de los negros sentimientos y penosos pensamientos que amenazaban con acabar con su salud mental. Pudo replantearse la situación y llegó a ver a Tony con ojos nuevos. Al ponerse en el lugar del asesino de su propio hijo pudo perdonarle, pero no olvidar.

Azim se puso en contacto con Ples Felix, el abuelo y responsable de Tony.

Profundamente conmovido por el gesto de Azim, Ples aceptó la oferta de perdón. «Exigí a Tony que se hiciese responsable de sus actos para minimizar el dolor y el daño infligido a la familia Khamisa —explicó Ples—. Se derrumbó y se echó a llorar. “Lo lamento mucho, papá”, sollozó. Le abracé y traté de consolarle. Al día siguiente todos esperaban una declaración de “no culpable”, pero Tony pronunció un emocionado discurso lleno de remordimiento, se declaró culpable y pidió el perdón del señor Khamisa.»

La valerosa opción de Azim en favor del perdón le abrió a Tony, el joven autor del hecho, la posibilidad de hacerse responsable de sus actos y sentir el dolor de la culpabilidad y el remordimiento en lugar de insensibilizarse. El proceso de curación de Azim se hizo más profundo al expandirse e incluir a Tony y también a Ples. Azim y Ples empezaron a dar charlas juntos en las escuelas para alentar a los estudiantes a que cesasen de recurrir a la violencia entre ellos. Crearon una fundación para difundir la causa de la no violencia en las escuelas. Azim fue invitado a dar charlas por toda la nación, incluida la Casa Blanca. Cinco años después del asesinato, Azim visitó a Tony en la cárcel y le invitó a trabajar en la fundación cuando fuese liberado. Tony le dijo a su abuelo: «Es un hombre excepcional. Disparé y maté a su único hijo y a pesar de ello puede sentarse conmigo, alentarme y encima ofrecerme trabajo».

La notable historia de Azim nos ofrece claves acerca de cómo cambiar nuestra actitud desde del rechazo al respeto. Incluso debiendo afrontar una violencia extrema, el asesinato de su hijo, Azim eligió no seguir el camino de la venganza sino dar como respuesta el mostrar respeto por Tony, el asesino de su hijo, como ser humano. Sin condonar el crimen en absoluto, eligió perdonar a Tony e incluirle a él y a su abuelo en un esfuerzo común por detener la violencia juvenil que se había cobrado la vida de su hijo. Azim encontró una nueva misión en la vida y un profundo sentimiento de realización personal.

Cuando le conocí era un hombre apasionado, vital y satisfecho. Exactamente como en el poema inicial, Azim había trazado un círculo más amplio y los había incluido.

Si la estrategia de hacer frente al rechazo con respeto puede ser puesta en práctica en situaciones absolutamente extremas, como la toma de rehenes o tragedias como la de Azim, es mucho más sencillo tenerla en cuenta en situaciones de la vida cotidiana. La próxima vez que su jefe o un compañero diga o haga algo que le haga sentirse rechazado y sienta usted el impulso natural de reaccionar, en lugar de hacerlo trate de salir al balcón para observar sus sentimientos y pensamientos. Analícese en profundidad y recuerde su BATNA interior y su compromiso de hacerse responsable

de sus más profundas necesidades. Si se siente más seguro a la hora de procurarse su propia felicidad, se mostrará menos propenso a reaccionar ante la conducta ofensiva de otra persona. Una vez que se haya concedido respeto a usted mismo, le resultará más sencillo mostrar respeto por los demás y aceptarlos incluso si de entrada ellos le rechazan. No es fácil, naturalmente, pero con práctica y valentía muchas veces podrá convertir el ciclo de rechazo mutuo por otro de respeto mutuo.

De la exclusión a la inclusión

El Camino de Abraham es una ruta de turismo cultural en Oriente Medio que sigue los pasos de Abraham, reverenciado como un antepasado por casi la mitad de la humanidad, sumando a cristianos, musulmanes y judíos. Ayudar a recrear aquel viaje se ha convertido en una de mis grandes pasiones. En la jornada inaugural viajé en autocar en compañía de veintitrés compañeros a través de cinco países, desde Harran, en el norte de Mesopotamia, que fue donde empezó su viaje Abraham hace cuatro mil años, hasta Hebrón, en el corazón de la Ribera Occidental, donde está enterrado. Mis compañeros y yo pasamos años en Harvard estudiando la posibilidad de recrear ese viejo camino como vía para inspirar una mayor comprensión entre culturas y creencias enfrentadas en todo el mundo. Nos encontramos con un gran escepticismo por parte de quienes creían imposible atravesar esa región desgarrada por un conflicto, pero nosotros estábamos decididos a demostrar al mundo que se podía hacer.

Después de viajar doce días en autocar, parando aquí y allá para visitar lugares asociados con Abraham y para consultar con líderes civiles, religiosos y políticos acerca de la posibilidad de restablecer esa vieja ruta como un sendero de gran recorrido, cruzamos el Jordán y llegamos a la ciudad de Belén, en la Ribera Occidental palestina. Había tensión en la atmósfera porque era el segundo aniversario de la muerte del presidente Yasser Arafat. Se esperaban manifestaciones y ¿quién sabe qué más? Visitamos la vieja Basílica de la Natividad situada sobre el lugar tradicional del nacimiento de Cristo y después cruzamos la calle hasta el Centro de la Paz, en la plaza Manger. Allí tomamos asiento en torno a una gran mesa rectangular para una reunión con unos cuarenta palestinos líderes de instituciones religiosas sin ánimo de lucro y departamentos gubernamentales con objeto de presentar el Camino de Abraham y recibir sus apreciaciones. Asistieron el ministro de turismo y el

gobernador de Hebrón, el presidente del Tribunal Supremo de Palestina y el imán de la mezquita Ibrahimi, donde según la tradición está enterrado Abraham.

Mi compañero Elías abrió la reunión y a continuación me invitó a presentar el proyecto. Después les dimos a nuestros colegas palestinos la oportunidad de plantear preguntas y sugerencias, y procuramos que todos tuviesen ocasión de hablar, reservando nuestra respuesta para el final. Aunque algunos comentarios fueron positivos, otros se manifestaron cautelosos y críticos, y otros más se mostraron suspicaces y hostiles, e incluso agresivos.

«La idea es poco clara y ambigua —declaró un líder—. ¿Qué es el proyecto de negociación global que ha dado origen a todo esto? ¿Quién está detrás del proyecto? ¿Tiene conexiones con agencias de inteligencia y gobiernos extranjeros?» Mientras planteaba la cuestión de las agencias de inteligencia se escucharon disparos en la plaza. Pude sentir cómo el temor y el nerviosismo atravesaban la estancia.

Entonces habló otro líder: «Pido a quienes han tenido la iniciativa que den respuesta al sentir de los palestinos de a pie. Por experiencia, tenemos miedo de las conspiraciones. ¿Quién participa? ¿Cuál es el papel de Israel?». Y otro más: «¿Cuántos palestinos habrá en el consejo? Ustedes deben tomar abiertamente partido por Palestina. Para nosotros la paz es una cuestión de vida o muerte». El grado de tensión en la estancia fue subiendo a medida que cada orador trató de sobrepasar al anterior en cuestión de dureza. Finalmente, y al cabo de dos horas de comentarios críticos muchas veces de gran rudeza, todos los ojos se volvieron hacia nosotros y Elías me pidió que contestase. Yo no sabía muy bien qué decir. Ante los ataques había empezado a preguntarme: «¿El Camino de Abraham era solo un sueño imposible ideado por unos ingenuos extranjeros y destinado a fracasar como tantos otros proyectos bienintencionados?». Sentía que ese proyecto mío tan querido empezaba a desvanecerse al enfrentarse a la dura y fría realidad. Pero entonces logré llegar al balcón, observar mis pensamientos y sentimientos, asegurarme de que todo iba bien y enfrentarme al reto que se me planteaba. Muchas cuestiones habían sido expuestas con gran escepticismo y otras exigían duras condiciones y trazaban líneas rojas. ¿Cómo podía minimizar la desconfianza y ganar el apoyo de los críticos y al mismo tiempo mantener el proyecto estrictamente apolítico? Caí en la cuenta de que, si trataba de dar respuesta razonadamente a cada una de las cuestiones, podría parecer que estaba a la defensiva y eso solo aumentaría las sospechas. Cualquier cosa que dijera no les parecería suficiente para satisfacerlos.

Traté de mirar con ojos nuevos a los líderes escépticos poniéndome en su lugar.

Detrás de esas sospechas y esos comentarios críticos sentía el aliento de la exclusión, perfectamente comprensible en un pueblo bajo sus circunstancias. El único remedio que conocía contra ello era la inclusión. Decidí que solo podía hacer una cosa: ponerme de su lado.

«Les agradezco sus comentarios. Amigos son los que te dicen la verdad aunque resulte duro escucharla —les dije a los líderes palestinos—. Comprendo su desconfianza, nacida de una experiencia dolorosa. Ustedes tienen derecho a plantear esas cuestiones y preocupaciones. La clave es esta: ustedes nos ven como los líderes del proyecto, pero no es así como nos vemos nosotros. Sí, hemos estudiado el potencial social y económico de este camino. Sin embargo, los auténticos líderes solo pueden ser los habitantes de esta región y aquí los líderes deben ser palestinos. Nosotros podemos estudiar las posibilidades y podemos prestarles nuestro apoyo para superar los obstáculos, pero el papel de líderes les corresponde a ustedes. Y no hay prisa. *Nosotros podemos* esperar hasta que ustedes nos digan que están listos. Díganos qué *les* gustaría hacer.»

En lugar de rechazar sus críticas o defender el proyecto, les hice ver que aceptaba sus preocupaciones y les invité a tomar la iniciativa. Por supuesto que era un riesgo calculado —el proyecto podría haber terminado ahí—, pero sentí que era necesario correrlo.

La atmósfera cambió perceptiblemente. De pronto la pelota estaba en su tejado. Se pusieron a discutir entre ellos el camino que tomar. Uno dijo que sería bueno para el pueblo palestino. Poco a poco fueron tomando posesión de la idea y, al final, uno de los críticos más duros se declaró optimista ante la iniciativa. Tanto el ministro de turismo como el imán estaban genuinamente entusiasmados. Todo el mundo empezó a relajarse cuando aplazamos la sesión para ir a comer en el piso de abajo. Se había dado un giro radical respecto a la confrontación anterior. En ese momento empezamos a obtener el sí.

Durante el almuerzo un colega me preguntó: «Tenía la sensación de que nos disparaban cuarenta rifles. ¿Cómo hizo para esquivar todas esas balas?». La verdad es que no había tratado de esquivar ninguna bala. Únicamente se me había ocurrido responder al rechazo con respeto, a la exclusión con inclusión o, dicho de otro modo, al *no* con el sí.

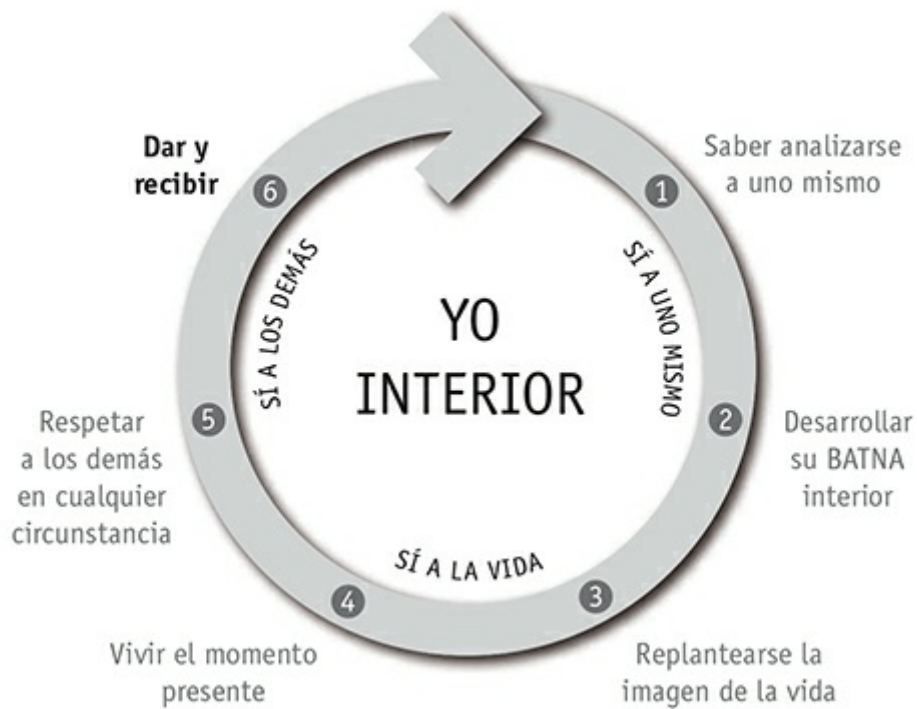
En aquella reunión nació el Camino de Abraham. La Ribera Occidental, que según imaginábamos podría ser la zona más comprometida del trayecto, se convirtió en los años siguientes en el lugar más reivindicado por la población y en el que se involucró

la mayoría de comunidades y por el que pasaron más viajeros. Desde aquella jornada inaugural, el Camino de Abraham se ha consolidado como ruta cultural para senderistas en varios países de Oriente Medio, recibe miles de viajeros de todo el mundo y ha sido reconocido por la revista *National Geographic Traveller* como la mejor ruta mundial de nueva creación⁸. Aunque sigue siendo un recién llegado, es una promesa a largo plazo para una zona en la que crear entendimiento, prosperidad y esperanza cuesta mucho dolor y desaliento. Puede que no sea sencillo cambiar la dinámica de una difícil interacción o relación desde la rivalidad y el rechazo al respeto, fundamentalmente cuando te sientes atacado, pero la recompensa podría ser grande. Al mostrar respeto y al aceptar e incluir es más probable que recibamos respeto, aceptación e inclusión. Si podemos decir sí a la dignidad básica de los demás, obtener el sí resulta mucho más fácil y nuestras relaciones en casa, en el trabajo y en el mundo se vuelven mucho más productivas y satisfactorias.

En el proceso de obtención del sí con uno mismo falta un último escollo: cambiar la mentalidad unos ganan y otros pierden que tantas veces nos impide alcanzar soluciones mutuamente satisfactorias.

Dar y recibir

Del «unos ganan y otros pierden»
al «todos salen ganando»



Utilizar nuestro ser para un propósito que consideramos inmenso es la auténtica alegría de la vida... Soy de la opinión de que mi vida pertenece a la comunidad, y mientras viva mi privilegio será hacer todo lo que pueda por ella.

GEORGE BERNARD SHAW,
Hombre y superhombre

Por muy difícil que pueda resultar encontrar soluciones en las que todos salgan ganando en nuestras negociaciones y relaciones, creo que el proceso de obtener el sí con nosotros mismos nos permite —y en realidad nos exige— aspirar a una meta más audaz. Nos invita a lograr resultados en los que todo el mundo salga ganando, a obtener victorias no solo para nosotros y la otra parte, sino para la comunidad en general: la familia, el lugar de trabajo, el país e incluso el mundo. Durante un divorcio, mientras los cónyuges luchan entre sí, ¿cómo van a ocuparse de las necesidades de los hijos? En un litigio entre un sindicato y la dirección, ¿cómo puede la empresa mantenerse financieramente saludable para proporcionar buenos puestos de trabajo a los empleados y a sus familias? En un conflicto entre dos grupos étnicos, ¿cómo velar por la seguridad de las personas?

La clave para encontrar soluciones en las que todos salgan ganando y que satisfagan a todo el mundo es ser capaz de cambiar de actitud: pasar de *recibir* a *dar*. Entiendo por recibir reclamar algo para uno mismo, mientras que dar significa crear valor para los demás, no solo para uno mismo. Si recibir consiste esencialmente en un *no* a los demás, dar es sin embargo un *sí*. Dar constituye el núcleo de la cooperación. Se trata de una conducta pero se origina dentro de nosotros como una actitud básica hacia los demás. La mayoría de nosotros adopta una actitud de dar en ciertas circunstancias, como cuando estamos en un entorno de familia, amigos y compañeros. Pero ¿cómo podemos cultivar una actitud basada en el dar y la cooperación con aquellos que no nos son tan próximos o que incluso pueden estar en conflicto con nosotros? Ahí radica el desafío.

En los muchos años que llevo enseñando métodos de negociación, he observado con frecuencia que la gente que aprende técnicas de negociación cooperativa vuelve a adoptar la conducta de unos ganan y otros pierden en cuanto se enfrentan a un

conflicto real. En el punto álgido de la discusión, cuando las emociones se desbordan, el miedo a la escasez suele adueñarse de nosotros con mucha frecuencia. Tenemos miedo de que, si cooperamos, no habrá suficiente para satisfacer nuestras necesidades o de que la otra parte se aproveche de nosotros.

Resulta muy tentador, especialmente en caso de conflicto, concentrarnos en reclamar valor únicamente para nosotros en lugar de crear valor para los demás, así como para nosotros mismos. Sin embargo, por muy difíciles que puedan llegar a ser los demás, la oportunidad de cambiar la actitud hacia un pacto en el que todos salgamos ganando está en nuestras manos. Podemos tomar la iniciativa analizando y cambiando nuestra propia actitud.

Sean cuales sean las dificultades percibidas, las recompensas serán enormes si adoptamos la actitud básica de dar en nuestras negociaciones así como en nuestras vidas. En su innovador libro *Dar y recibir*¹, el profesor Adam Grant de la Wharton Business School presenta un impresionante despliegue de pruebas procedentes de unos estudios académicos según los cuales, sorprendentemente, las personas que más éxito han tenido en su vida son «personas que dan», no «personas que reciben». Evidentemente, es importante ser inteligente a la hora de dar y tener presente a aquellos que se limitan a recibir, porque de lo contrario podría usted terminar perjudicado. Pero los estudios realizados sobre los beneficios tangibles del dar resultan muy esclarecedores. Por ejemplo, uno de los estudios llevados a cabo por Grant concluye que los vendedores que se centran en prestar un auténtico servicio a los clientes ganan más que aquellos que lo hacen únicamente por ganar dinero. Otro estudio demostró que la gente que hace donaciones a organizaciones benéficas suele ser más feliz y termina, por lo general, ganando más. El estudio dice que dar suele ser beneficioso porque aumenta la probabilidad de que otra persona haga algo bueno por ti. Resulta entonces que dar es la vía hacia la satisfacción personal, tanto interior como exterior.

De modo que, ¿cómo podemos reforzar nuestra actitud de dar en nuestros tratos con los demás? Conviene observar que todos los pasos anteriores dados para ponerse de acuerdo con uno mismo conducen a este punto. Si dentro de nosotros sentimos una sensación de satisfacción y suficiencia, nos resultará más fácil dar a los que nos rodean, aunque sean personas difíciles. Si hemos sido capaces de satisfacer nuestras necesidades más profundas, nos resultará más fácil satisfacer las necesidades de los demás. Y al tratar a los demás con respeto ya hemos adoptado, en cierta forma, una actitud enfocada hacia el dar.

Sin embargo, el miedo a la escasez puede ser muy intenso. Para cultivar una actitud básica orientada hacia el dar, conviene que esa actitud arraigue en nuestro propio interés, en nuestro placer, en nuestros objetivos. En otras palabras, hay que dar para que todos ganen, dar por placer y realización vital y dar lo que tenemos.

Dar para que todos ganen

Al conocido multimillonario chino Li Ka-Shing, que comenzó su vida en circunstancias difíciles y de pobreza y que llegó a ser uno de los hombres más ricos del mundo, le preguntó una vez un periodista cuál era el secreto de su éxito empresarial. Una de las claves, dijo, era que él siempre trataba honestamente a sus socios y, de hecho, les daba un poco más de lo que él se quedaba para sí mismo. Todo el mundo quería asociarse con él² y fueron sus socios quienes le ayudaron a llegar a ser tan rico.

Lo primero que hay que hacer para reforzar nuestra actitud de dar es entender que crear valor para los demás nos puede ayudar de modo palpable a satisfacer nuestras propias necesidades. No hace falta convertirse en la Madre Teresa de Calcuta o en Mahatma Gandhi. Ni tampoco significa ceder a todas las exigencias de las personas. Dar no significa salir perdiendo. Sencillamente, dar puede significar en primer lugar tratar de que las dos partes salgan beneficiadas, ayudar a los demás al mismo tiempo que nos ayudamos a nosotros. Esa es la esencia de la negociación «todos ganan».

Los negociadores de más éxito que conozco suelen ser personas que tienen en cuenta los intereses y las necesidades de la otra parte, al tiempo que velan por sus propias necesidades. Al actuar de ese modo encuentran la forma de crear valor y repartir la tarta entre las dos partes, con lo cual suelen terminar haciendo mejores tratos que las personas que se limitan a reclamar el máximo para sí mismas a costa de los demás. Hay estudios serios que respaldan este enfoque. En un exhaustivo análisis de veintiocho estudios diferentes de negociación simulada, dirigido por el psicólogo holandés Carsten De Dreu, los negociadores de más éxito resultaron ser personas que adoptaron un enfoque cooperativo centrado en satisfacer las necesidades de *ambas* partes³.

Cuando nos ocupamos de cualquier conflicto o negociación, tenemos cuatro opciones posibles, dependiendo de la preocupación que mostremos por nuestros intereses y por los de la otra parte. Podemos optar por un duro enfoque competitivo

de unos ganan y otros pierden, en el que lo único que nos preocupe sean nuestros propios intereses. Podemos optar por un suave enfoque complaciente en que mostremos preocupación solamente por los intereses de la otra parte y no por los nuestros. Podemos optar también por un enfoque evasivo, en el que no hablemos de la cuestión en absoluto y no mostremos mucho interés por las necesidades de la otra persona ni por las nuestras. O podemos optar por un enfoque «todos ganan» en el que mostremos interés por las necesidades de la otra persona y por las nuestras.

Gran parte de mi trabajo para enseñar a negociar y asesorar a las partes en conflicto ha consistido en ayudar a la gente a encontrar la forma de salir de un enfoque competitivo «unos ganan y otros pierden» y encaminarla hacia un enfoque que permita ganar a las dos partes. A veces la gente lo aprende a la fuerza después de llegar a resultados en los que todo el mundo salía perdiendo. Aunque un enfoque competitivo puede resultar costoso e ineficaz, el enfoque complaciente tampoco mejora las cosas. Si decimos que sí a todo para complacer a los clientes, puede que no conservemos mucho tiempo la empresa para seguir atendiéndoles. Si al hacernos cargo de un familiar anciano nos sometemos a interminables sacrificios, podemos saturarnos y resultar completamente inútiles. El tercer enfoque, el evasivo, también tiene sus problemas: si nadie habla del conflicto, lo único que haremos es empeorarlo. Al final, crear valor para ambas partes suele producir los acuerdos y las relaciones más favorables.

En su libro, Adam Grant cita el ejemplo de Derek Sorenson, un atleta de primera clase convertido en negociador profesional en un importante equipo deportivo responsable de negociar los contratos de nuevos jugadores. Durante una de esas negociaciones, se sentó con el agente de un joven jugador muy prometedor. Sorenson hizo una oferta a la baja, asumiendo un enfoque «unos ganan y otros pierden» y actuando como alguien que solo quiere «recibir». El agente expresó repetidamente su disgusto, indicando que jugadores parecidos estaban ganando salarios mucho más altos. Pero Sorenson no movió ficha y finalmente el agente cedió. Aunque el jugador y el agente salieron perdiendo, Sorenson aparentemente salió ganando, al ahorrar a su equipo miles de dólares. Pero al volver a casa aquella noche, Sorenson se sentía intranquilo. «Me daba cuenta de que durante la conversación el agente se sentía muy disgustado. Hizo un par de comentarios sobre jugadores semejantes y, en el calor de la discusión, probablemente yo no le escuchaba mucho. Se tuvo que ir con un mal sabor de boca⁴». Sorenson se dio cuenta del potencial peaje que el enfoque competitivo iba a suponer para la relación así como para su reputación. De modo que

volvió a llamar al agente y aceptó su petición original de pagar miles de dólares más al jugador. Sorenson pensó que así estaba afianzando su reputación. «El agente lo agradeció mucho. Cuando el jugador quiso independizarse, el agente me puso sobre aviso. Mirando en retrospectiva, me alegro de haberlo hecho. Mejoró sustancialmente nuestra relación y ayudó a nuestra organización.» Cuando comenzamos a darnos cuenta de que ceder para beneficio mutuo nos ayuda, como hizo Sorenson, nos sentimos motivados como él a cambiar nuestra actitud de recibir a dar. También es importante saber que los beneficios de dar también van mucho más allá del propio interés material.

Dar por placer y realización vital

Cuando enseño negociación, suelo utilizar una antigua fábula de Esopo. Es el cuento del Viento del Norte y el Sol que un día empezaron a discutir quién era más poderoso. ¿Era el Viento del Norte más poderoso o lo era el Sol? Incapaces de resolver la disputa discutiendo, decidieron someter el asunto a prueba. Desde un lugar muy alto, miraron hacia la tierra y se pusieron a espiar a un joven pastor. El Viento del Norte y el Sol decidieron que quien fuera capaz de arrancar la capa de los hombros del muchacho sería considerado el más poderoso de los dos.

Primero le tocó el turno al Viento del Norte. Sopló y sopló con todas sus fuerzas, tratando de arrebatar la capa al muchacho. Pero cuanto más fuerte soplaba, más se envolvía el chico en la capa y la apretaba con más fuerza para que no se le escapara. Por fin, después de un buen rato, el Viento del Norte hizo un alto para tomar aliento. Entonces le tocó el turno al Sol. El Sol se limitó a brillar, como hace normalmente, y envolvió al chico con su calor. Sintiendo muy a gusto, el pastor se dijo: «¡Qué día más hermoso! Creo que me tumbaré un momento en la hierba y disfrutaré del sol.» Mientras se disponía a tumbarse, se quitó la capa y la extendió en el suelo a modo de manta. Así fue como el Sol ganó la disputa con el Viento del Norte.

Creo que esta antigua fábula tiene muchas cosas que enseñarnos acerca del valor de dar. Mientras la actitud del Viento del Norte era de *recibir*, la actitud del Sol era la de *dar*. Lo natural del sol es brillar. Es igual si una persona es rica o pobre, amable o mezquina; el Sol brilla para todo el mundo. Su planteamiento natural es hacer que todos salgan beneficiados. Y como sugiere la fábula, la actitud del sol es más poderosa y más satisfactoria que la actitud del Viento del Norte.

Para cultivar la actitud de dar conviene descubrir la profunda alegría que se desprende de ello. Al igual que el sol brilla porque es lo natural en él y no porque espera algo a cambio, nosotros podemos descubrir el placer que supone dar de manera natural sin pensar en recibir algo a cambio. Irónicamente, dar simplemente por el placer de dar puede aportarnos al final una gran satisfacción.

Nunca olvidaré la lección vital que aprendí de una niña de cinco años llamada Haley, la nieta de unos buenos amigos, que había caído gravemente enferma de leucemia. Lizanne y Gabi, que entonces tenía tres años, fueron a verla al hospital infantil aprovechando que Gabi acudía a una de sus innumerables visitas médicas. Encontraron a Haley en muy mal estado, con la cara tan hinchada que se hacía difícil reconocerla, sin pelo y yaciendo lánguidamente en la cama. Al ver a Gabi, Haley se volvió hacia su madre y le susurró algo al oído. Su madre se excusó un momento, bajó las escaleras hasta la tienda de regalos del hospital y regresó a la habitación con una gran letra G de peluche para Gabi.

No fue solo la cara de Gabi la que se iluminó sino la de Haley. Aun siendo tan pequeña, sabía del placer de hacer sonreír a otro niño. Incluso en su terrible estado, a punto de morir, fue capaz de sentir la alegría de dar algo por el placer de hacerlo. Cuando descubrimos la alegría de dar, lo hacemos de manera natural. En la primera etapa, podemos dar a los demás simplemente para recibir algo a cambio. Podemos considerar la relación con la otra persona como una transacción comercial. En la segunda etapa del dar, sin embargo, lo hacemos sin esperar nada a cambio.

«No puedo evitar el dar —dice Sherryann, una directiva entrevistada por Adam Grant que dedica muchas horas a la semana asesorando a colegas más jóvenes en su empresa, dirigiendo una iniciativa de liderazgo femenino y supervisando un proyecto de recaudación de fondos para obras benéficas en la empresa—. No busco ninguna recompensa; trato de cambiar las cosas y tener un impacto, y me concentro en quienes pueden beneficiarse más de mi ayuda⁵.»

Cuando dar nos hace sentir a gusto y realizados, cuanto más demos mejor nos sentiremos. Y cuanto mejor nos sintamos, estaremos más dispuestos a dar. Es evidente que también debemos atender a nuestras necesidades, porque si no terminaríamos sintiéndonos insatisfechos y que han abusado de nosotros. Hay límites que tenemos que respetar aunque demos por placer y convencimiento.

Dar por el placer de hacerlo es muy distinto que dar por obligación. Cuando nos sentimos obligados a dar, raramente experimentamos placer y a veces terminamos sintiéndonos mal. Veamos la historia de Scott Harrison. Scott había crecido en una

casa en la que se esperaba que fuera desprendido y generoso, pero nunca le dejaron otra opción. Como muchos de nosotros, se había puesto una máscara de altruismo para ganarse la aprobación de sus padres y de la comunidad religiosa. Pero al final de su adolescencia y primera juventud se rebeló contra lo que consideraba una hipocresía y se quitó la máscara. Se centró únicamente en complacerse a sí mismo sin preocuparse en absoluto por los demás, y se dedicó profesionalmente a promocionar salas de fiesta y eventos de moda en Nueva York. A los veintiocho años, parecía haber alcanzado el éxito y la felicidad: tenía montones de dinero, un reloj Rolex, un BMW y una novia que trabajaba como modelo. Entonces, una Nochevieja en Punta del Este, Uruguay, donde había alquilado una casa enorme, con caballos y criados, y se había gastado mil dólares en fuegos artificiales que solo durarían diez minutos, se dio cuenta de su situación:

Entonces vi claramente en lo que me había convertido. Me había ido alejando lentamente de todo lo que yo consideraba valioso en estos diez años... Estaba totalmente en quiebra emocional y espiritual. Miré a mi alrededor y tampoco vi a nadie contento. Era como si se hubiera levantado el velo. Nunca habría suficientes chicas, nunca habría suficiente dinero, nunca habría suficiente posición social⁶.

La crisis de Scott provocó un intenso período de cuestionamiento y búsqueda espiritual. Se hizo a sí mismo un par de poderosas y perturbadoras preguntas: «¿Cómo sería mi vida si fuera completamente distinta? ¿Qué pasaría si realmente me ocupara de los demás?». Después de haber experimentado el falso altruismo, ahora estaba interesado en saber cómo era el altruismo de verdad.

Después de pasar unos meses a solas, leyendo y haciendo autoexamen, Scott decidió ofrecerse como fotoperiodista voluntario en un barco hospital en África occidental, donde estuvo trabajando dos años. Conmovidó e inspirado por el sufrimiento y valor de los que había sido testigo, regresó a casa para financiar una organización llamada Agua, una institución benéfica que financia la construcción de pozos y proporciona agua potable a cientos de miles de personas desfavorecidas de todo el mundo. Hoy en día siente que ha colmado su necesidad de encontrar significado a su vida. Después de pasar algún tiempo con él puedo dar fe de su energía y entusiasmo. Al describir la alegría de contemplar a la gente beber agua potable de los pozos que él ha contribuido a financiar, exclama: «¡Es lo mejor que podría desear!».

Nuestra sociedad consumista nos ha hecho creer que tener «cosas» —posesiones materiales así como poder y éxito— nos produce una satisfacción íntima. Pero la

historia de Scott es la prueba de que, por mucho que consigamos, nunca llegamos a tener suficiente. Nuestros deseos nunca pueden ser satisfechos si nos limitamos solo a colmar nuestras necesidades.

En cambio, dar de una forma auténtica y libremente elegida nos puede aportar una profunda satisfacción interna, porque colma nuestra necesidad más profunda de sentirnos útiles y conectados con los demás, porque nos permite mejorar las cosas para el prójimo y porque simplemente nos hace sentir bien. Irónicamente, es dando cuando solemos recibir lo que más queremos. Cuando descubrimos lo que supone dar por placer y por satisfacción vital, se inicia un círculo virtuoso de dar y recibir. Pero recibir no se convierte en la meta de nuestro dar. Damos simplemente porque somos así y porque queremos hacerlo. Y al dar de esta manera, como nos sugiere la historia de Scott, salimos beneficiados no solo nosotros mismos y los demás, sino el mundo en general.

Dar lo que tenemos

Quizá la forma más eficaz de reforzar nuestra actitud de dar es encontrar un propósito o actividad que nos impulse a hacerlo de manera natural. Al igual que pasa con un músculo, la actitud de dar se desarrolla si la ejercitamos. Si tenemos un propósito, dar puede llegar a enraizarse en nuestro tejido vital. Un propósito es la respuesta a las preguntas: ¿para qué nos levantamos por la mañana? ¿Qué nos emociona? ¿Qué nos inspira? Para algunos, un propósito puede ser crear y cuidar de la familia; para otros puede ser interpretar música o hacer arte. Para algunos puede ser construir algo que nunca se haya hecho; para otros cuidar de un jardín; puede ser prestar servicio a los clientes o enseñar a colegas más jóvenes o ayudar a personas que sufren. Si encontramos un propósito que nos haga sentir vivos, puede que no sea únicamente una fuente de satisfacción interna sino también una excusa para dar a quienes nos rodean y reforzar nuestra generosidad.

A lo largo de este libro he ido contando los retos médicos a los que se enfrenta mi hija. Justo cuando lo estaba terminando, le sucedió algo notable que ilustra bien los beneficios resultantes de tener un propósito. Una mañana Gabi nos anunció a Lizanne y a mí que pretendía celebrar su dieciseisavo cumpleaños, para el que todavía faltaban cuatro meses, batiendo un récord Guinness. Hacía unos años había intentado hacer realidad un sueño con el cuadrado más grande de rayuela y luego llevando el

mayor número de calcetines en un pie. Esta vez dijo que iba a intentar realizar la plancha de abdominales más larga, un ejercicio para reforzar la musculatura abdominal que exige mantener el cuerpo absolutamente recto en una posición horizontal mientras te mantienes sobre los antebrazos y puntas de los dedos.

Como he mencionado anteriormente, Gabi nació con un síndrome que ha requerido catorce intervenciones quirúrgicas en la columna vertebral, órganos y pies durante toda su vida. Mientras trataba de pasar las pruebas para entrar en el equipo de voleibol hace unos meses, el entrenador de Gabi le dijo que hiciera la plancha mientras las otras chicas corrían, algo que le resultaba difícil. El entrenador se quedó asombrado cuando encontró a Gabi manteniendo todavía la posición de plancha doce minutos después de que el resto de las chicas hubiera regresado. Al ver la sorpresa del entrenador, Gabi pensó inmediatamente: «¡Uau! ¡Un récord Guinness del mundo!». Escribió a Guinness y se enteró de que el récord oficial para mujeres estaba en cuarenta minutos. Gabi esperó dos meses tras otra importante operación para empezar el entrenamiento. Lizanne y yo nos quedamos sorprendidos, aunque no *demasiado*, al enterarnos del proyecto de Gabi. A pesar de todas las adversidades de su vida, nunca la hemos visto autocompadecerse. Nunca cae en la trampa del victimismo impotente. Siempre nos han maravillado sus ganas de vivir y su entusiasmo, su capacidad de aceptar cada nuevo día y disfrutarlo. Nos hemos quedado asombrados ante su capacidad de tomar las riendas de su vida después de cada operación quirúrgica, como si la vida estuviera siempre de su lado. Vive en el presente de manera natural, no pierde el tiempo en lamentarse por las cosas del pasado y no se preocupa por el futuro. Durante toda su infancia, Gabi nunca perdió su inquebrantable fe en sí misma y nunca dejó de pronunciar un entusiasta *sí* por la vida.

Lizanne y yo apoyamos el sueño de Gabi y le animamos a perseguirlo. Fueron pasando las semanas y Gabi se entrenaba para batir el récord. Mientras lo intentaba, pasó de veinte minutos a veinticinco, a treinta, y una vez, cuando su madre la estaba distrayendo haciéndole preguntas, logró superar los cuarenta minutos. Durante una entrevista Gabi dijo:

En un principio pensé que iba a batir el récord pensando en mí porque era algo que siempre había querido hacer. Pero luego se me ocurrió que podría hacerlo por una causa. Y me gustó la idea, especialmente cuando descubrí que podía hacerlo por el Hospital Infantil. Ellos me ayudaron no solo a caminar y a correr, sino a hacer algo extraordinario. Quería ayudarles para que otros niños como yo pudieran tener una experiencia mejor. Quería recaudar dinero y despertar las conciencias para que hacer la plancha fuera mucho más que un récord⁷.

El propósito original de Gabi se pasó, con naturalidad, de obtener cosas para sí misma a dar también a los demás. Entonces, una semana antes de la prueba programada, Gabi recibió un email de la actual poseedora del récord del mundo, Eva Bulzomi, advirtiéndole a Gabi de que acababa de aplastar su propio récord con un increíble tiempo de veinticinco minutos suplementarios. Su nuevo tiempo era de 1 hora, 5 minutos, 18 segundos. Guinness todavía no lo había certificado, pero estaba en proceso de hacerlo. Lizanne preguntó a Gabi: «¡Vaya!, ¿qué piensas hacer ahora?». «Bueno, eso lo pone ahora un poco más difícil», respondió Gabi con su suave voz, impávida y tan decidida como siempre.

Por fin llegó el gran día. Amigos y familiares de Gabi nos congregamos a su alrededor para verla realizar el intento. Después de mantener la posición de plancha durante treinta y cinco minutos, a la mitad de su meta, sintió una oleada de molestias y dolor en los brazos mientras las lágrimas comenzaban a caer sobre la esterilla. Los amigos de Gabi empezaron a cantar y a entretenerla para distraerla y hacer que no pensara en el dolor. A medida que iban transcurriendo los minutos, familia y amigos comenzamos a vitorearla y nos tumbamos en el suelo para hacerle toda la plancha. Por fin, al cabo de una hora y veinte minutos Gabi se detuvo. Había duplicado el récord del mundo. Sentí admiración y alivio mientras la ayudaba a levantarse de su posición de plancha.

Una semana más tarde, Gabi apareció en *Good Morning America*, programa en el que un representante oficial del Libro Guinness de los Récords le hizo entrega del premio. La noticia dio la vuelta al mundo en los medios sociales mientras el vídeo de su récord era visto en más de ciento cincuenta países⁸. No solo inspiró a miles de personas a poner a prueba sus propios límites y transformar las propias debilidades en fortalezas, sino que recaudó durante el proceso más de cincuenta y ocho mil dólares para el Hospital Infantil de Colorado, once veces más de lo que se había propuesto.

Gabi tuvo un notable éxito a la hora de lograr lo que quería y, al mismo tiempo, beneficiar a los demás, a muchos de maneras que nunca descubriremos. No comenzó su proyecto de hacer la plancha para ayudar a nadie pero terminó haciéndolo. Aprendió a apreciar el gozo de dar y recibir. Y como descubrió, nada refuerza más la actitud de dar que relacionarla con un propósito.

Dar desde la más profunda convicción, como demuestra la historia de Gabi, tal vez sea la mayor fuente de satisfacción que la vida puede ofrecernos. Pero cuando damos con un propósito, no necesita ser algo grandioso. Pienso en mi amiga Paola, que estudió derecho y se convirtió en abogada. Era una profesional prestigiosa pero no

era feliz. Entonces recordó que cuando era pequeña le gustaba mezclar acondicionadores de pelo y ponerle mejunjes a su perro. Al principio le pareció algo aleatorio, pero era la clave de lo que le gustaba. Mezclando acondicionadores de pelo para su perro se imaginaba a sí misma como un químico que combinaba pociones para ayudar a la humanidad. De manera que armándose de valor y empleando sus ahorros, dejó el bufete de abogados y abrió un negocio para fabricar jabones naturales y ayudar a la gente de esa manera. Esta nueva forma de ganarse la vida puede que no encajara con su imagen idealizada de una carrera de «éxito», pero le aportó felicidad porque encontró una manera de hacer algo que le gustaba de verdad.

Nuestros dones pueden parecer pequeños pero a menudo pueden resultar muy importantes en la vida de los demás: cuidar del hijo de un amigo o de un pariente mayor necesitado, ayudar a un vecino a hacer una gran reparación en su casa, echar una mano en el trabajo cuando un compañero se pone enfermo, o sencillamente tener un gesto de amabilidad con un desconocido en la calle. La magnitud aparente de lo que damos no tiene importancia; lo que cuenta es dar generosamente.

Quizá el mayor obstáculo que encontramos a la hora de dar es el miedo, no de nuestra pequeñez sino de nuestra grandeza. Tenemos miedo no de nuestras limitaciones sino de nuestros talentos. El psicólogo humanista Abraham Maslow utilizaba el término «complejo de Jonás» para describir el miedo que nos impide ejercer nuestro talento y realizar nuestro destino⁹. El Jonás de la Biblia optó por huir de su destino, que era transmitir la llamada de Dios alertando al pueblo de Nínive de que abandonara la violencia y el pecado porque de lo contrario sería destruido. Al escuchar la llamada, Jonás tomó la dirección opuesta. Mientras cruzaba el mar en un barco, una gran tormenta amenazó la vida de todos aquellos que estaban a bordo. Jonás sabía que el responsable era él y pidió a la tripulación que lo lanzaran por la borda, lo cual hizo que la tormenta amainara de forma inmediata. Jonás terminó en el vientre de una ballena y, solo después de darse cuenta de su error al no hacer caso a la voz del destino, fue liberado por la ballena en una playa. Jonás se dirigió a Nínive y llegó a tiempo de alertar a la gente de que cambiara su forma de actuar y evitar así las terribles consecuencias.

Esta antigua historia contiene mucha sabiduría: cuando tenemos la oportunidad de ofrecer nuestros dones al mundo solemos correr en la dirección opuesta, como hizo Jonás. Solemos quitarnos importancia. Solo cuando nos enfrentamos a la adversidad nos despertamos y nos damos cuenta de que únicamente podemos cumplir nuestro

propósito si ofrecemos lo que tenemos; en otras palabras, si dejamos que nuestra luz brille para los demás.

Mientras trabajaba en el Camino de Abraham tuve el privilegio de estudiar las antiguas historias del patriarca. En la Biblia, Abraham escucha la llamada de Dios para que deje su país y la casa de su padre y vaya a un lugar en el que le será mostrado su auténtico yo. A diferencia de Jonás, Abraham hace caso inmediatamente de la llamada y emprende el viaje en pos de su destino. Los sabios de la Antigüedad solían discutir por qué de todas las personas de aquel tiempo solo Abraham fue elegido para recibir este mandato. ¿Qué tenía de especial para merecerlo? Después de mucho debatir, los sabios llegaron a la conclusión de que, en realidad, *cada* ser humano recibe la llamada. La única diferencia es que Abraham la escuchó.

El don de Abraham fue la simple pero poderosa lección de la hospitalidad. Como extranjero en una tierra extraña recibió y ofreció hospitalidad. Se decía que su tienda estaba abierta a todo el mundo. El don que Abraham descubrió en sí mismo fue mostrar amabilidad con los extraños. Aprendió a dejar que su luz brillara para los demás. Lo que he llegado a aprender es que quizá cada uno de nosotros se parece un poco a Abraham y estamos llamados a embarcarnos en un viaje hacia lo desconocido. Cada uno de nosotros ha recibido un don luminoso que está ahí para que lo ofrezcamos a los demás. A nosotros nos corresponde limpiar la ventana que se asoma al exterior y dejar que nuestra luz brille para los demás.

Del «unos ganan y otros pierden» al «todos salen ganando»

Ya he descrito anteriormente en este libro el caso de mi amigo y cliente Abilio Diniz como ejemplo de alguien que estaba atrapado en una lucha en la que unos ganaban y otros perdían y que parecía no tener salida. Me gustaría mencionar ahora cómo terminó esa lucha. Durante los dos años y medio de pugna con su antiguo socio, durante los cuales ambos se demandaron, se atacaron en la prensa y bloquearon las iniciativas de cada uno para que sus empresas crecieran, habían tratado de *recibir* lo que querían del otro y, sin embargo, fallaron. Tampoco habían logrado obtener lo que deseaban. Cuando mi colega David y yo nos reunimos con el negociador de la otra parte, tratamos de cambiar la dinámica: en lugar de presentar a la otra parte una lista de amenazas, nos centramos en lo que cada parte podía *dar* a la otra. Más allá de su situación conflictiva, Abilio y su socio tenían dos intereses en común: la libertad y la

dignidad. Cada parte tenía la capacidad de ofrecer a la otra la libertad que deseaba para vivir y hacer negocios. Cada parte podía entregar a la otra el respeto que valoraba. Acordamos que un acuerdo basado en estos dos intereses comunes, libertad y dignidad, podría ser beneficioso para ambas partes, por muy difícil que les resultara imaginarlo en un principio.

Discutimos cómo hacer tangible dicho acuerdo. El socio de Abilio podía liberarlo de una cláusula de no competencia de tres años, dándole la libertad que deseaba para hacer otras operaciones comerciales. A cambio, Abilio aceptaba abandonar la junta directiva y dejar libre a su socio de dirigir la empresa como quisiera. Su socio podía cambiar entonces las acciones con derecho a voto de Abilio por acciones normales que este podría vender libremente en el mercado bursátil. Ambas partes podrían publicar un comunicado de prensa deseándole al otro todo lo mejor. Y así sucesivamente. Dicho en otras palabras, por fin podían lograr un acuerdo en el que ambas partes salían ganando.

Hubo muchas dificultades y problemas legales, desde luego, pero este simple cambio en la dinámica y pasar de recibir a dar fue decisivo. En cuatro intensos días, las partes fueron capaces de llegar a un acuerdo y poner fin a una amarga batalla empresarial. Abilio impartió una amable charla de despedida a los ejecutivos de la empresa y otra a todos los empleados, y en ellas habló con respeto de su antiguo socio y deseó a todos lo mejor. Su socio ofreció a Abilio una valiosa instalación de entrenamiento atlético que pertenecía a la empresa y que siempre había apasionado a Abilio. Lo que fue realmente sorprendente para todos fue el grado de satisfacción expresado posteriormente por Abilio y su socio, que antes habían sido archienemigos. No se trató de un mero compromiso aceptable que cada uno aceptó a regañadientes, sino de una solución que dejó a ambos notablemente satisfechos y aliviados con el resultado.

Empezar las negociaciones centrándose en lo que cada uno podía *dar* al otro en lugar de en lo que podría *lograr* del otro dio como resultado un auténtico acuerdo en el que ambas partes salieron ganando. De hecho, se trató de algo de mucho más alcance, ya que los beneficios se repartieron más allá de las dos partes afectadas y alcanzaron a sus familias, a la empresa y a los mil quinientos empleados, e incluso a la sociedad en general.

No se trató de un proceso sencillo para Abilio. Como la mayoría de nosotros, empezó oponiéndose con todas sus fuerzas. Pero se esforzó por convertirse en un aliado. Aunque tenía una fuerte tendencia a reaccionar atacando, hizo un gran

esfuerzo por salir al balcón para reflexionar, aunque no siempre lo lograra. A veces era muy duro consigo mismo, pero con la ayuda de los demás también hizo grandes esfuerzos para vivir el momento y descubrir sus auténticas necesidades. Aunque de vez en cuando culpaba a la otra parte, siempre fue consciente de que, en última instancia, él era el responsable de su propia vida.

A veces Abilio fue presa del miedo a la escasez, pero luego fue capaz de replantear su vida y recordar su poder de crear su propia felicidad. Siempre que se veía atrapado por el pasado, era capaz de regresar al presente para ver qué podía hacer. Siendo un auténtico luchador adoptaba una actitud combativa, pero recordaba cuándo era importante respetar al adversario. El último obstáculo que tuvo que superar fue la forma de pensar centrada en el «unos ganan y otros pierden», y lo logró cambiando de actitud y pasando de recibir a dar. Como todos, Abilio cometió errores en su camino hacia obtener el sí consigo mismo, pero sus esfuerzos disciplinados para superar sus propias barreras bastaron para lograr el gran acuerdo con la otra parte. «Recuperé mi vida —me dijo—. Es el mejor momento de toda mi existencia.»

Cada uno de los seis pasos nos ayudan a transformar una forma de pensar basada en el «unos ganan y otros pierden» en una actitud en la que tratamos de que todos salgan ganando. El paso más importante es cambiar nuestra actitud básica hacia los demás y pasar de recibir a dar. Puede que al principio demos para recibir de los demás, pero luego aprendemos a dar sin recibir nada a cambio y finalmente aprendemos a dar porque ese es el propósito que nos colma. Al cambiar nuestra actitud básica hacia el dar, no solo nos pondremos de acuerdo con nosotros mismos, experimentando satisfacción interna, sino que nos resultará más sencillo ponernos de acuerdo con los demás para lograr éxitos externos. Y así comienza el ciclo de dar y recibir que no termina nunca.

Conclusión

Todas las partes salen ganando

Me imagino que sí es el único ser vivo.

E. E. CUMMINGS

Este libro comenzaba con una pregunta que es un dilema universal: ¿cómo podemos obtener lo que realmente queremos satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades y demandas de los demás: miembros de la familia, compañeros de trabajo, clientes, etc.?

La premisa principal de este libro es que *cuanto más capaces seamos de entendernos a nosotros mismos, más capaces seremos de entendernos con los demás*. Tal vez el factor más importante en nuestras relaciones y negociaciones sea nuestra auténtica actitud hacia nosotros mismos, hacia la vida y hacia los demás. El cambio más poderoso que podemos hacer en nuestra vida es pasar esa actitud interior del *no* al *sí*.

Hay pocas cosas en la vida que podamos tener bajo un control total, pero la opción entre sí y no nos corresponde a nosotros en todo momento. Podemos elegir decir sí o no a *nosotros mismos*, ser nuestro mejor aliado o nuestro peor adversario. Podemos elegir decir sí o no a la *vida* y tratarla como una amiga o enemiga. Podemos elegir decir sí o no a los *demás*, relacionarnos con ellos como posibles aliados o como implacables adversarios. Lo queelijamos será lo que marcará toda la diferencia.

Obtener el sí consigo mismo hace posible tres clases de victorias: una interior, una con los demás y otra con el mundo en general.

Una victoria interior

Cuando me miro en el espejo por la mañana me gusta recordar que estoy viendo a la persona que probablemente va a darme más problemas durante ese día, el adversario que me pondrá los mayores obstáculos para conseguir lo que realmente quiero. Me resulta valioso revisar mentalmente, al menos durante unos minutos, los seis pasos del método del sí interior a fin de prepararme para cualquier problema que pueda surgir durante el día. Me gusta plantearme preguntas relacionadas con cada paso. Este proceso me ayuda a liberarme de obstáculos y espero que también a usted le resulte de utilidad:

1. Saber analizarse a uno mismo. ¿Puede reconocer cómo funciona su crítico interno y observar simplemente sus pensamientos y sentimientos sin juzgarlos? ¿Hacia qué necesidades subyacentes apuntan sus sentimientos? ¿Qué necesita *realmente*?

2. Desarrollar su BATNA interior. ¿Está culpando a alguien o algo porque no se están cumpliendo sus expectativas? ¿En qué le beneficia esta culpa y cuáles son los costes? ¿Se puede comprometer a ocuparse de sus necesidades más profundas pase lo que pase?

3. Replantearse la imagen de la vida. ¿Cree que la vida está contra usted? ¿Cómo puede crear hoy su propia felicidad? Si la vida es difícil, ¿puede usted a pesar de todo decir sí y aceptarla tal como es?

4. Vivir el momento presente. ¿Sigue experimentando resentimientos del pasado o angustias por el futuro? ¿No sería mejor dejarlos de lado y aceptar la vida tal como es hoy? ¿Cuál es ese pequeño paso que puede dar para mantenerse firme y dar lo mejor de usted mismo?

5. Respetar a los demás en cualquier circunstancia. ¿Siente hostilidad hacia alguien? ¿Cómo se siente cuando se pone en su lugar? Aunque ellos no le demuestren respeto, ¿puede respetarles usted en cualquier circunstancia?

6. Dar y recibir. ¿Tiene miedo a la escasez en alguna situación a la que se esté enfrentando actualmente? ¿Qué supondría para usted cambiar de actitud y pasar de recibir a dar, de «unos ganan y otros pierden» a procurar que todos salgan ganando?

Cada paso aborda un obstáculo particular que nos impide conseguir aquello que más queremos en la vida. Cada paso hace que el siguiente resulte más fácil de dar.

Aunque parezcan sencillos, ninguno de estos pasos es fácil, particularmente en los conflictos cotidianos a los que nos enfrentamos. De hecho, el trabajo de alcanzar un sí interior es uno de los más duros que alguien puede realizar, sobre todo porque es invisible.

Por muy valioso que sea el método, no servirá de mucho si no lo practicamos continuamente. Comprender los seis pasos le puede resultar muy útil, pero al final nadie puede hacer el trabajo por usted. Como sucede en cualquier deporte, aunque no alcance nunca la perfección, paulatinamente lo irá haciendo mejor. Me gusta pensar que cada paso es un músculo; cuanto más lo ejercitamos, más se fortalece. Por muy fuerte que se vuelva un solo músculo, ejercitar los seis a la vez es lo que le permite avanzar hacia donde desea. Cómo realizar el proceso de ponerse de acuerdo consigo mismo es algo que le corresponde determinar a usted. Tendrá sus formas favoritas de salir al balcón, por ejemplo. A algunas personas les gusta dar un paseo solitario por el parque, a otras les gusta quedar a tomar un café con un buen amigo que sepa escuchar. Le animo a que adapte este método a sus propias necesidades. Hágalo suyo para que funcione de la mejor manera posible.

He descubierto que este viaje del *no* al *sí* conmigo mismo no es un viaje de una vez, sino que dura toda la vida. Llevo haciendo este viaje mucho tiempo y espero seguir haciéndolo mientras viva. Siempre hay algo nuevo que aprender. Hay algo que cada vez me resulta más claro: no hay un sí mayor que el sí interior, ni mayor victoria que la victoria interior. Un sí interior aporta una creciente sensación de calma y contento y un profundo sentimiento de satisfacción y confianza. Si esta fuera la única victoria sería suficiente, pero hay más.

Una victoria con los demás

La siguiente victoria es con los demás: nuestros compañeros de trabajo y clientes, nuestros cónyuges e hijos e incluso nuestros adversarios en la negociación. Una vez que hemos obtenido el sí con nosotros mismos, es considerablemente más fácil ponerse de acuerdo con los demás, por muy difícil que pueda ser a veces. Como hemos visto, cada uno de los seis pasos nos proporciona un requisito que faltaba para tener éxito en la negociación. Aprender a ponerse en *su* lugar le ayuda a ponerse en el lugar de otras personas. Desarrollar su BATNA interior le ayuda a desarrollar su BATNA exterior. Replantearse la imagen de la vida le ayuda a replantear su relación

con los demás, y así sucesivamente. El trabajo más importante en la negociación empieza en el interior.

Es muy tentador reaccionar en medio de una conversación difícil o de una negociación dura. Si usted se permite prepararse antes de una conversación o negociación problemática, puede examinar los seis pasos con antelación para sacar a su mejor aliado en lugar de llevar a su peor contrincante a la conversación o a la mesa de negociación. Aunque tenga prisa, podrá seguir confiando en el método del sí interior si ya ha practicado de manera continua durante un tiempo. Incluso en medio del conflicto podrá permanecer en el balcón, tranquilo y sosegado.

He descubierto además que el proceso de obtener el sí con uno mismo no solo hace que resulte más fácil *resolver* conflictos, sino que también ayuda a *prevenir* que surjan. Al no reaccionar, manteniéndose tranquilo y relajado, evitará sentirse provocado y será menos proclive a tomarse los ataques como algo personal. Estará menos inclinado a decir o hacer cosas de las que más tarde tenga que lamentar.

Con una actitud de sincero respeto y de auténtica disposición a ayudar a los demás, será capaz de resolver los problemas mucho antes de que se conviertan en disputas graves. Se llevará bien con los demás de forma natural con un mínimo conflicto.

Una victoria con el mundo en general

Hace tres décadas, cuando tuve el privilegio de trabajar con Roger Fisher en la redacción de *Obtener el sí: el arte de negociar sin ceder*, nuestra meta fue ayudar a la gente a pasar de enfoques competitivos a métodos cooperativos para abordar las diferencias en el trabajo, en casa y en la comunidad. Pero nuestro sueño era mayor aún: se trataba de ayudar al mundo a avanzar hacia la paz. Nos preocupaba la humanidad en su conjunto, cuyo destino en una era de destrucción masiva reside en última instancia en nuestra capacidad para resolver conflictos de manera cooperativa.

Aunque el mundo de hoy está lleno de pobreza, desigualdad y violencia, la verdad es que gracias a la revolución tecnológica existe lo suficiente para satisfacer las necesidades de todos. Sabemos cómo acabar con el hambre, cómo impedir la guerra y cómo utilizar energía limpia para salvar el medio ambiente. El principal obstáculo que existe somos nosotros. Tenemos dificultades para reunirnos y cooperar. Para crear un mundo mejor, más seguro y saludable para nosotros y nuestros hijos debemos ser capaces de solventar nuestras diferencias de manera constructiva y

creativa. Obtener el sí puede ser muy difícil, desde luego, pero después de haber trabajado en algunos de los conflictos más difíciles del mundo, estoy convencido de que es totalmente posible.

Y el primer paso más radical del proceso es que obtengamos el sí con nosotros mismos. Obtener el sí con nosotros mismos nos ofrece una perspectiva más amplia y generosa que beneficia a todos a nuestro alrededor y hace posible no solo una victoria con los demás, sino una victoria con el mundo en general. Trabajar con nosotros nos inspira para imaginar y trabajar por un mundo en el que cada ser humano importe.

Quizá nadie ha ilustrado mejor esta posibilidad que Nelson Mandela. Mandela, que estuvo en prisión durante veintisiete años, salió al balcón y empezó a observarse y a escucharse a sí mismo: «Aprende a conocerte... a investigar de forma realista y regular los procesos de tu propia mente y sentimientos¹», fue la lección que aprendió.

Mandela evitó entrar en el juego de culpar a los demás y asumió plena responsabilidad sobre su vida y sus necesidades, y las relaciones con sus enemigos. Se replanteó valientemente la imagen de la vida, decidiendo verla de su parte a pesar de que todas sus experiencias apuntaban en sentido contrario. Se libró de antiguos resentimientos y reproches y perdonó a sus enemigos.

Cuando Mandela salió de la prisión se llevó consigo un extraordinario espíritu de respeto e inclusión, dando la bienvenida a personas de todas las razas a la nueva Sudáfrica con la que él soñaba. Aprovechando su propia satisfacción interior, se dio generosamente a los demás. El resultado fue que pudo conducir a su país hacia un acuerdo en el que todos salían ganando, acabando así con el horrible *apartheid* y señalando el comienzo de una nueva era democrática para Sudáfrica.

Afortunadamente, la mayoría de nosotros no tiene que afrontar la magnitud de retos a los que se enfrentó Mandela, pero podemos inspirarnos en él y utilizar los mismos principios básicos en nuestra vida cotidiana. Al optar por decir sí a nosotros mismos, a la vida y a los demás, podemos dejar de jugar a ganadores y perdedores, y conseguir que todos salgan ganando. Ahí radica la esperanza para nosotros, para nuestras familias, lugares de trabajo y para la humanidad.

He dedicado gran parte de mi vida profesional a tratar de impedir y detener guerras. La paz es mi pasión. Si alguien me hubiera dicho hace treinta y cinco años que la clave para la paz era la paz interior, habría pensado que era utópico y poco realista. Prefería en cambio trabajar por algo más práctico y me centré en las estrategias de negociación. Ahora me he dado cuenta de que quizá era yo el poco

realista al creer que podríamos alcanzar una paz duradera en este mundo sin hacer el trabajo necesario dentro de nosotros mismos.

Una victoria en el juego de la vida

Mi gran esperanza es que al obtener usted el sí consigo mismo no solo mejore su capacidad de negociar eficazmente con los demás, sino que le ayude también a obtener la satisfacción interna que, a su vez, hará que su vida sea mejor y sus relaciones más saludables. Confío en que cambiar su actitud interior del *no* al *sí* le ayude a triunfar en el juego más importante de todos: el juego de la vida.

Por muy grande que a veces pueda ser el desafío, las recompensas potenciales son mucho mayores: tranquilidad de espíritu y de corazón que le permitirán llevar la paz a la familia, paz al trabajo y paz al mundo en general.

Le deseo que tenga mucho éxito... y mucha paz.

Agradecimientos

Cuando hace siete años empecé a tomar notas para aprender a obtener más eficazmente el sí conmigo mismo, este libro tenía un solo lector: yo. Se trataba de un proyecto profundamente personal, pues al abordar desafíos en mi vida y en la vida de los demás me sentía obligado a buscar más profundamente en mi interior. Como soy un entusiasta de los esquemas, empecé por desarrollar uno muy sencillo para ayudarme a recordar. Solo más adelante, cuando les mostré el desarrollo de mis notas a mi familia y amigos empecé a pensar que también podrían serles de utilidad a los demás.

El proceso se hizo más sencillo gracias al estímulo de mis amigos. En especial, me gustaría dar cálidamente las gracias a Curt Manfred Mueller, quien creyó en este libro mucho antes de ser escrito; a David Friedman y Robert Gass, quienes me ofrecieron desde el principio acertados comentarios y un apoyo entusiasta durante numerosos paseos; a David Baum, Francisco Diez, Patrick Finerty, Mark Gerzon, Margo King, David Lax, Jamil Mahuad, Ronald Mueller, Simon Sinek, Gary Slutkin y John Steiner, cuyos estimulantes comentarios me ayudaron a perseverar, y a Donna Zerner, que realizó un gran trabajo de edición con el primer borrador.

Encontrar las historias que se adecúen mejor al mensaje nunca es fácil. Y me gustaría agradecer sus inspiradoras historias a Robert Chapman, Judith Ansara Gass, Adam Grant, Scott Harrison, Azim Khamisa, Jamil Mahuad, Paola Mahuad, Jill Bolte Taylor, Gabi Ury, Lizanne Ury, Dennis Williams y Jerry White. Estoy especialmente en deuda con Abilio Diniz por su amistad y generosidad al permitirme utilizar en este libro el ejemplo de su éxito en la resolución de su conflicto.

No podía haber sido más afortunado en la búsqueda de un agente que comprendiese y apoyase mi proyecto en todos los sentidos. Jim Levine condujo la evolución del manuscrito, le encontró una buena editorial y aportó valiosos consejos

durante el proceso. Ha sido un auténtico amigo y le estoy extremadamente agradecido a él y a sus colaboradores y familia.

Además está el talento del equipo de HarperOne. Ha sido un placer absoluto trabajar con mi editora, Genoveva Llosa, mientras revisaba concienzudamente el manuscrito y ofrecía sabios consejos para reforzar la lógica y el lenguaje. Mi inmensa gratitud para ella y su eficaz equipo, Mark Tauber, Claudia Boutote, Kim Dayman, Melinda Mullin, Gideon Weil, Miles Doyle, Michele Wetherbee, Dwight Been, Terry Leonard, Natalie Blachere, Laurie McGee, Carol Kleinhubert y Hannah Rivera.

Me resultó mucho más sencillo escribir gracias a la eficacia con que gestionaron mi oficina y protegieron mi tiempo. Me beneficié mucho de la dedicación y de la diestra ayuda de Cathy Chen-Ortega y de sus predecesores, Essrea Cherin y Myka McLaughlin, a los que estoy muy agradecido. Quisiera expresar una gratitud especial a la gente de Aspen Winds —Dot, Phil, Sharon y Ryan— por su estupendo refugio en la naturaleza.

Según fue evolucionando el libro se planteó el reto de cómo construir un puente sólido entre el mundo interior del yo que estaba explorando y el mundo exterior de la negociación. Durante ese proceso, tuve la suerte de poner a prueba el borrador del manuscrito ante una variada serie de lectores que tuvieron la amabilidad de ofrecerme sus razonados comentarios. Quisiera dar las gracias a Goldie Alfasi, David Baum, Barry Berkman, Shelby Boyer, Todd Brantley, Helena Brantley, Sara Davidson, Francisco Diez, Renée DuPree, Lindsay Edgecombe, Patrick Finerty, Norman Galinsky, Mark Gerzon, Bill Gladstone, Daniel Greenberg, Margo King, Joan Levine, Joshua Levine, Jamil Mahuad, Kiana Moradi, Leopoldo Orozco, Shana Parker, Julissa Reynoso, Stephanie Rostan, Raphael Sagalyn, Monica Sharma, John Siffert, David Sikes, Lindsey Moses Sikes, Roberta Sotomaior, Kerry Sparks, John Steiner, Danielle Svetcov, Elizabeth Ury, Monika Verma, Lauren Wasserman, Joshua Weiss, John Wilcockson y Tim Wojcik.

En definitiva, este libro es lo que he aprendido de mi experiencia y de mis profesores. Y es a mis profesores a quienes me gustaría dedicárselo. En mi adolescencia, los escritos de Friedrich Nietzsche, Ralph Waldo Emerson y Henry David Thoreau me inspiraron profundamente con su filosofía de decir sí a la vida, pase lo que pase. Estudiando de cerca las obras y la vida de Mahatma Gandhi aprendí lo esencial que es el trabajo interior para la acción exterior. A partir de los veinte años Roger Fisher me introdujo con entusiasmo en el campo de la negociación, me adentró generosamente en la meditación, la enseñanza y la escritura, y me inspiró para hacer

de ello el trabajo de mi vida. Siempre estaré en deuda con él y también con mi tía Aline y mi amigo Frank Fisher por presentarme a Roger.

Desde mis tiempos en el instituto he sido un apasionado lector de filosofía y sabiduría, desde Platón a Lao-Tsé y Ramana Maharshi, pero en los últimos años me he beneficiado de tal sabiduría de primera mano gracias a mi maestro y amigo Prem Baba. Le estoy profundamente agradecido por sus clarividentes, perspicaces y compasivas lecciones.

La máxima deuda la tengo con mi mujer, Lizanne, cuyo amor y apoyo me sostuvieron durante el proceso. Escuchó con gran atención y aliento cada uno de los muchos borradores. De ella he aprendido inestimables lecciones de gratitud, entereza y todos los asuntos del corazón. Ella y nuestros hijos —Chris, Thomas y Gabi— son mi mayor bendición.

Notas

INTRODUCCIÓN

1. «Si pudieras arrearle...» Esta cita procede de la página web BrainyQuote.com. Véase <<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/t/theodorero120663.html>>.

CAPÍTULO I

1. «El *Financial Times* se refería a la disputa...» «El panadero billonario brasileño que se hizo mayor de edad en cautiverio», *Financial Times*, 1 de julio de 2011.
2. «Relato de una madre testigo...» La autora es Charlotte Z. Rotterdam en *Fearless Nest: Our Children as Our Greatest Teachers*. Editado por Shana Stanberry Parker (<http://www.lulu.com>, 2010), p. 93. Para más información véase <<http://www.fearlessnest.com>>.
3. «Observar sin evaluar...» Escuché esta cita de Jiddu Krishnamurti a mi amigo Marshall Rosenberg. También la encontré en The European Graduate School; en <<http://www.egs.edu/library/HYPERLINK> "http://www.egs.edu/library%20/jiddukrishnamurti/%20biography/"jiddukrishnamurtiHYPERLINK "http://www.egs.edu/library%20/jiddukrishnamurti/%20biography/" biography/>.
4. «Los psicólogos han calculado...», «Stop Fighting Your Negative Thoughts», *Psychology Today*, 7 de mayo de 2013; en <<http://www.psychologytoday.com/blog/shyness-is-nice/201305/stop-fighting-your-negative-thoughts>>.

También disponible en el Laboratorio de Neuroimagenología de la Universidad del

Sur de California: <http://www.loni.usc.edu/about_loni/education/brain_trivia.php>.

5. «Si le hablase a sus amigos...» Le escuché este dicho a David Baum. Se pueden encontrar variantes en <<http://behappy.me/OneToughMotherRunner/if-you-talked-to-your-friends-the-way-you-talk-to-your-body-you-d-have-no-friends-left-21380> y en <http://www.experienceproject.com/question-answer/If-Someone-In-Your-Life-Talked-To-You-The-Way-You-Talk-To-Your-Self-Sometimes-How-Long-Would-They-Be-There/452083>>.

6. «La tristeza... no era bien recibida...» Joanna Barsh, *Centered Leadership: Leading with Purpose, Clarity, and Impact*, Nueva York, Crown Business, 2014, pp. 236-37.

7. «En la antigua leyenda...» El relato del Santo Grial tiene muchas variantes. Esta se la debo a Elias Amidon.

8. «Como observó Carl Rogers...», *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*, Nueva York, Mariner Books, 1995, p. 17.

CAPÍTULO II

1. «La crisis del Tylenol en 1982» Se puede encontrar una versión más detallada del caso del Tylenol en un artículo de N. R. Kleinfield, «Tylenol's Rapid Comeback». *New York Times*, 17 de septiembre de 1983.

2. «No me gustaba esa imagen...», Jerry White, *I Will Not Be Broken: 5 Steps to Overcoming a Life Crisis*, Nueva York, St. Martin's Press, 2008, p. 58.

3. «En su inspirador libro...», David Schnarch, *The Passionate Marriage: Keeping Love and Intimacy Alive in Committed Relationships*, Nueva York, Henry Holt, 1997, p. 124. El pseudónimo original utilizado por Schnarch era Bill and Joan.

4. «Ya no estoy dispuesta...», Schnarch, *Passionate Marriage*, p. 124.

CAPÍTULO III

1. «Esta, declaró Einstein...», Robert D. Dilts, *Strategies of Genius: Volume II*, California, Meta Publications, 1994, pp. 20-21.

2. «Un ser humano...» Einstein escribió una vez a Walter Sullivan, «The Einstein Papers: The Man of Many Parts», *New York Times*, 29 de marzo de 1972. Este

artículo está disponible en <<http://news.-google.com/newspapers?nid=1964&dat=19720329&id=sYMyAAAAIIBAJ&sjid=x7cFAAAAIBAJ&pg=6595,5077091>>.

3. «Nuestro hemisferio izquierdo...» «Does Our Planet Need a Stroke of Insight?», 3 de enero de 2013; en <http://www.huffingtonpost.com/dr-jill-bolte-taylor/neuroscience_b_2404554.html>. Para una discusión más profunda véase Jill Bolte Taylor, *My Stroke of Insight: A Brain Scientist's Personal Journey*, Nueva York, Plume, 2009.

4. «Cómo replantearse la imagen...» Quisiera reconocer mi deuda con Stephen Covey y Lynne Twist por sus reflexiones sobre el cambio de una mentalidad de escasez a la de abundancia o mentalidad de cantidad suficiente. Para una discusión en profundidad, véase Stephen Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Barcelona, Paidós, 2014 y Lynne Twist, *The Soul of Money: Transforming Your Relationship with Money and Life*, New York, W. W. Norton, 2003.

5. «La lección... dice Gilbert», charla TED de Daniel Gilbert, «The Surprising Science of Happiness». Disponible en <https://www.ted.com/talks/danielgilbert_asks_why_are_we_happy>. Para más información véase Daniel Gilbert, *Stumbling on Happiness*, Nueva York, Knopf, 2006.

6. «Desde que era pequeño...» Pertenece a una entrevista realizada por Petria Chaves y Fabiola Cidral en el programa radiofónico *Caminhos Alternativos*, 1 de diciembre de 2013.

7. «Poseemos evidencia científica...» «Pay It Forward», última modificación 1 de junio de 2007, artículo del doctor Robert Emmons sobre la gratitud; en <http://greatergood.berkeley.edu/article/item/pay_it_forward>. Para una discusión en profundidad véase Robert Emmons, *Thanks!: How Practicing Gratitude Can Make You Happier*, Nueva York, Mariner Books, 2008.

8. «Para Wittgenstein seguridad absoluta significaba...», Ludwig von Wittgenstein, «A Lecture on Ethics», 1929, reeditado en <http://www.geocities.jp/mickindex/wittgenstein/witt_lec_et_en.html>.

9. «El doctor Viktor Frankl cuenta la historia...», Viktor E. Frankl, *El hombre en busca de sentido*, Barcelona, Editorial Herder, 1991.

CAPÍTULO IV

1. «El psicólogo investigador Mihaly», Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Nueva York, Harper Perennial Modern Classics, 2008.
2. «Es una sensación muy extraña...» Esta cita de Mark Richardson procede de Jeff Grout y Sarah Perrin, *Mind Games: Inspirational Lessons from the World's Finest Sport Stars*, Nueva York, Capstone/Wiley, 2006.
3. «Dígame la verdad...» «Mandela Beat Apartheid 'Demon': Clinton», 18 de julio de 2013. Disponible en <<http://www.news24.com/SouthAfrica/News/Mandela-beat-apartheid-demon-Clinton-20130718>>.
4. «No podemos vivir...» «Christo Brand & Vusumzi Mcongo (Sudáfrica)», 29 de marzo de 2010. Disponible en <<http://theforgivenessproject.com/stories/christo-brand-vusumzi-mcongo-south-africa/>>.
5. «Si vives cometerás errores...» «Laugh and Dare to Love», publicada originalmente en 1995, entrevista con Maya Angelou; en <<http://www.context.org/iclib/ic43/angelou/>>.
6. «Mi vida ha estado plagada...» Encontré esta cita en BrainyQuote.com. Disponible en <<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/micheldemo108601.html>>.
7. «Mi amiga Judith...», Rotterdam, *Fearless Nest*, pp.102-103. Para más información acerca de Judith, véase su página web... <<http://www.sacredunion.com>>.

CAPÍTULO V

1. «Había tensión en la atmósfera...» Este ejemplo surge de una conversación personal con Dennis Williams, junio de 2014.
2. «Mientras escribía este libro...» Estas entrevistas se realizaron bajo el auspicio del Proyecto Harvard-NUPI-Trinity Syria Research y fueron reunidas en un informe titulado «Obstacles to a Resolution of the Syrian Conflict», por David Lesch y Frida Nome, George Saghir, William Ury y Matthew Waldman, septiembre de 2013.
3. «Si pudiésemos leer la historia secreta...» Esta cita procede de *The Prose Works of Henry Wadsworth Longfellow: Outre Mer and Driftwood*, de Henry Wadsworth Longfellow, Boston, Houghton Mifflin, 1886.

4. «La acrecentada compasión...» David DeSteno, «Gray Matter: The Morality of Meditation», *New York Times Sunday Review*, 5 de julio de 2013. Disponible en <<http://www.nytimes.com/2013/07/07/opinion/sunday/the-morality-of-meditation.html?hp>>.
5. «Larry se casó con una norteamericana de origen mexicano...» «A Teacher, a Student, and a 39-Year-Long Lesson in Forgiveness», por Tom Hallman Jr. Disponible en <http://www.oregonlive.com/living/index.ssf/2012/04/a_teacher_a_student_a_y.html>.
6. «Lincoln se tomó un respiro...» Clifton Fadiman (gen. ed.), *The Little Brown Book of Anecdotes*, Boston, Little Brown, 1985, p. 360.
7. «Cuando recibí la llamada de teléfono...» «Azim Khamisa y Ples Felix (USA)», 29 de marzo de 2010. Disponible en <<http://theforgivenessproject.com/stories/azim-khamisa-ples-felix-usa/>>.
8. «Después de la jornada inaugural...» «Ten of the Best New Trails: Discover the Best New Hikes from Wales & New Zealand to the Balkans and the Middle East», por Ben Lerwill, *National Geographic Traveller (UK Edition)*, abril de 2014, pp. 72-73.

CAPÍTULO VI

1. «La investigación sugiere...», Adam Grant, *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*, Nueva York, Viking, 2013, p. 7.
2. «Todo el mundo quería asociarse con él...» «Thoughts of Li Ka-Shing», 29 de diciembre de 2006. Disponible en <http://www.forbes.com/2006/12/29/li-ka-shing-biz-cx_tf_vk_1229_qanda.html>.
3. «En un exhaustivo análisis...», Carsten K. W. De Dreu, Laurie R. Weingart y Seungwoo Kwon, «Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories», *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (2000), pp. 889-905. Citado en Grant, *Give and Take*, p. 213.
4. «Me daba cuenta de que...», Grant, *Give and Take*, pp. 250-254.
5. «No puedo evitar el dar...», Grant, *Give and Take*, p. 22.
6. «Entonces vi claramente...» Historia de Scott Harrison's, en <http://www.charitywater.org/about/scotts_story.php>.

7. «En un principio pensé...», procedente de la página web de Gabi Ury, en <<http://www.gabiury.com>>.
8. «La noticia dio la vuelta al mundo...» La fuente de esta información es Steve Priola, que fue quien realizó el vídeo.
9. «El psicólogo humanista...», Abraham H. Maslow, *The Farther Reaches of Human Nature*, Nueva York, Penguin, 1993.

CONCLUSIÓN

1. «Aprende a conocerte...», Anthony Sampson, *Mandela: The Authorized Biography*, Nueva York, Vintage Books, 2012, capítulo 17, edición Kindle.

Acercas del autor

William Ury, cofundador del Harvard Negotiation Project, es uno de los expertos en negociación más conocidos del mundo. Es autor de *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, un *best seller* internacional con trece millones de ejemplares vendidos, y autor, asimismo, de siete libros más, entre los cuales destacan *Superar el no* y *El poder de un NO positivo*. Durante los últimos treinta años Ury ha ejercido de mediador en conflictos que abarcan desde confrontaciones en los consejos de administración a huelgas mineras o guerras en Oriente Medio, Latinoamérica y el Cáucaso. Ha impartido cursos sobre negociación y mediación a decenas de miles de líderes empresariales, gubernamentales o miembros de sociedades civiles de todo el mundo.

Ury es fundador de la iniciativa Camino de Abraham, que trata de inspirar comprensión, prosperidad y esperanza abriendo un camino de largo recorrido a lo largo de Oriente Medio, que sigue los pasos del viaje de Abraham y de su familia. Se especializó en antropología social, se graduó en Yale e hizo el doctorado en Harvard. Actualmente vive con su familia en Colorado.

Para más información, por favor visiten <<http://www.williamury.com>> o envíen un email a info@williamury.com.

Título original: *Getting to yes with yourself*

Edición en formato digital: marzo de 2015

© 2015, William Ury

© 2015, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

© 2015, Javier Fernández de Castro, por la traducción

Diseño de portada: Penguin Random House Grupo Editorial / Meritxell Mateu

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-160-2951-8

Composición digital: M.I. maqueta, S.C.P.

www.megustaleer.com

Penguin
Random House
Grupo Editorial

Índice

Obtenga el sí consigo mismo

Introducción: La primera negociación

1. Saber analizarse a uno mismo
2. Desarrollar su BATNA interior
3. Replantearse la imagen de la vida
4. Vivir el momento presente
5. Respetar a los demás en cualquier circunstancia
6. Dar y recibir

Conclusión: todas las partes salen ganando

Agradecimientos

Notas

Acerca del autor

Créditos

Índice

Obtenga el sí consigo mismo	2
Introducción: La primera negociación	4
1. Saber analizarse a uno mismo	12
2. Desarrollar su BATNA interior	28
3. Replantearse la imagen de la vida	43
4. Vivir el momento presente	57
5. Respetar a los demás en cualquier circunstancia	72
6. Dar y recibir	88
Conclusión: todas las partes salen ganando	103
Agradecimientos	109
Notas	112
Acerca del autor	118
Créditos	119