



**CMI  
INTERSER**  
LA CARA HUMANA  
DE LA NEGOCIACIÓN

## *Es posible alcanzar la paz*

*Por Dr. Julio Decaro*

*“La excelencia viene de dedicarse apasionadamente a una sola perspectiva”.*

*“El genio viene de dedicarse apasionadamente a la integración de varias perspectivas”.*

*“La sabiduría viene de dedicarse apasionadamente al proceso de relacionar varias perspectivas”.*

Sigo pensando que estas frases que le escuché a Robert Dilts hace muchos años, son de utilidad a la hora de determinar en que nivel nos estamos moviendo en una determinada actividad, tanto hablemos de personas, como de organizaciones o gobiernos.

Por ejemplo, en CMIIG, realizamos tareas predominantemente en 2 de estos niveles.

1. Cuando participamos facilitando la instalación de un nuevo software en proyectos de cambio tecnológicos, seguramente nos estamos moviendo en el nivel de excelencia. Luego de una extensiva investigación hemos desarrollado un producto específico para este fin que llamamos Humanware y conocemos en detalle, después de muchos años de práctica, todos los aspectos humanos conflictivos de estos procesos de cambio. Podemos prevenir muchos de ellos y sabemos las formas más eficientes de solucionar los que no podemos evitar. Es más, debido a que nuestro principal cliente está dedicado al desarrollo e instalación de software bancario, nuestro expertise en la facilitación de los cambios de sistemas informáticos en estas organizaciones ha alcanzado niveles muy altos. Podemos recomendar que hacer en cada circunstancia de tiempo y lugar con alto porcentaje de acierto y quizás alguno de nuestros consultores podrían ser actualmente candidatos a un puesto en un banco.
2. Cuando brindamos talleres en cambio, apuntamos al desarrollo de habilidades en los participantes e integramos en todos los temas, perspectivas provenientes de distintos campos (psicología, empresas, política, diplomacia, etc.). Lo que se llevan quienes asisten, no son recomendaciones específicas de que hacer en cada caso con la forma de un recetario pormenorizado, sino recomendaciones generales, reglas de sentido común, aplicables universalmente y atemporalmente (por lo menos dentro de los límites de vida humana). Nuestros talleres son “geniales”, tanto en lo que refiere a las afirmaciones de Dilts, como a las evaluaciones de los participantes.

En menor proporción, nos hemos dedicado al proceso por el que se integran diferentes perspectivas, algo que Einstein calificaría como cercano a los pensamientos de Dios.

De la misma manera podemos analizar a qué nivel pertenecen los diferentes modelos que buscan solucionar los conflictos humanos en distintos contextos y las posibilidades de éxito de los mismos, objetivo de este artículo.

En algunos casos nos encontramos con personas u organizaciones que yo llamaría expertas en algunos de los frutos del árbol de las disputas humanas. En determinado tipo de conflictos que conocen en detalle, son capaces de proponer soluciones específicas porque han desarrollado una increíble experiencia, luego de años de investigación y de práctica de campo. Han ayudado muchas veces a solucionar ese tipo particular de diferendo y conocen los pormenores de cómo hacerlo nuevamente.

Otras personas y organizaciones son capaces de proponer ideas y recomendaciones generales sobre como se solucionan conflictos en distintos contextos y tiempos. En función de la experiencia adquirida en varios de ellos, han comenzado a deducir reglas y principios generales que les son comunes. Relacionan e incluyen varias perspectivas y así apuntan a las grandes ramas del árbol de los conflictos. Suenan geniales. Bastante menos son las personas y organizaciones que se dedican al tronco y las raíces del árbol de los conflictos humanos.

La sabiduría escasea.

Tengo la convicción avalada por miles o quizás millones de años de evolución humana, que las propuestas que pertenecen a los dos primeros niveles, es decir, las que emanan del nivel de la excelencia o del genio, sólo han servido para brindar soluciones a corto plazo y paliativas al problema. La historia de guerras y masacres reiteradas desde los albores de la humanidad y su incremento actual, echan por tierra los anhelos de éxito duradero de cualquier modelo o propuesta que se mueva en estos niveles. Cualquier solución que apunta a los frutos y aun a las ramas principales del árbol de los conflictos, están condenadas a ser cambios de primer grado, cambios dentro del sueño. Cuando digo cambios dentro del sueño, me refiero al sueño que vivimos los humanos que nos impide ver las cosas tal cual son.

Imagine que está durmiendo y soñando que lo persigue un monstruo. En el sueño, usted corre desesperadamente y en determinado momento, para evitar que el monstruo lo alcance, se ve ante la disyuntiva de esconderse debajo de la cama o detrás de la puerta del baño de la lúgubre casa en la que se encuentra. Decide esconderse bajo la cama sólo para darse cuenta momentos después, que el monstruo vuelve a descubrirlo y opta por salir corriendo. Cuando en su desenfadada carrera vuelve la cabeza, ahí está nuevamente. ¿Qué piensa que habría que hacer para liberarse de la pesadilla del monstruo? ¿Seguir intentando encontrar escondites? Por supuesto que no. Lo que habría que hacer es despertarse. Todos los cambios dentro del sueño, son cambios de primer grado; no solucionan nada, son más de lo mismo. La única posibilidad de solución radica en despertar, es decir en un cambio de segundo orden. Da lo mismo un modelo u otro de resolución de disputas, se llame negociación, mediación, arbitraje, recurrir a la justicia o lo que sea. Los humanos no lograremos detener el monstruo de los conflictos y las guerras, hasta que no despertemos del sueño en que vivimos, la raíz y el tronco de las diferencias y la violencia subsiguiente, sea esta física, económica, social, verbal, psicológica o de cualquier otro tipo.

No es solución votar a un partido “x” o al partido opositor “Y”, unirse a una ideología o a su opuesta, profesar la religión cristiana, la musulmana, la judía o cualquier otra, si los integrantes de estos grupos están dormidos. En realidad da lo mismo esconderse en el baño o debajo de la cama, el monstruo nos seguirá persiguiendo porque precisamente son esas divisiones, el origen (las raíces) del problema. Desde Adán hasta nuestros tiempos, nos hemos especializado en crear divisiones. En un mundo que nuestros sabios nos dicen desde hace miles de años que es un organismo vivo e indivisible donde todo está interconectado e interrelacionado, hemos inventado continentes y dentro de éstos, países y dentro de éstos, departamentos y dentro de éstos, seccionales, trazando “ad infinitum”, líneas imaginarias, que la gran mayoría cree que son reales. Como ninguna de estas divisiones realmente existe, hacemos el esfuerzo de materializarlas con mapas, alambradas de púas, muros, puestos fronterizos, banderas, emblemas, himnos y por si fuera poco, ejércitos.

Nos ponen al nacer un nombre, que no es más que un conjunto de sonidos y garabatos que hemos inventado y a partir de ahí y mediante una educación que promueve el individualismo, nos separamos del resto de la humanidad, incluidos nuestros padres y hermanos, los que por supuesto tienen otros sonidos y garabatos diferentes con los que se identifican.

Si peleamos entre padres e hijos, es porque por el engaño de la separación, no somos capaces de reconocer que somos simplemente continuaciones y que aunque no somos absolutamente iguales, tampoco somos diferentes.

No estoy en desacuerdo que a los fines prácticos usemos un nombre y tengamos un número de identificación y hasta una nacionalidad, aunque esto ya me cuesta más admitirlo. Lo que estoy en profundo desacuerdo, es que eso sirva para separarnos, porque de esta irrealidad, surge el conflicto.

El conflicto surge de las líneas divisorias y de la identificación con una de las partes en que la línea divide lo que antes era un todo, cualquiera sean los nombres de las partes creadas. Fundamentalistas, fanáticos, patriotas, hinchas, devotos de, miembros, o como nos llamemos los integrantes de los bandos, somos los responsables de los conflictos por crear y creer en las divisiones, independientemente que unos y otros nos calificuemos luego a nosotros mismos como los buenos y a los otros como los malos.

Uno de los modos con los que hemos pretendido resolver los conflictos generados por las divisiones inventadas, ha sido intentar que una de esas partes reconozca que está equivocada, que es injusta o decididamente maligna o en caso contrario, recurrimos a la violencia para intentar que desaparezca o al menos dominarla. Queremos una moneda de una sola cara, luz sin sombra, días sin noches, el bien sin el mal. Queremos una sola de las polaridades que nosotros hemos creado; queremos imposibles.

En otro escalón menos absurdo están los métodos de resolución de disputas, que buscan caminos alternativos basados en la satisfacción de los intereses de las partes (sean 2, 3, o 10), pero reconociendo implícita y explícitamente, la existencia de las mismas. La razón del fracaso de unos y otros está en no percibir que el problema es la línea divisoria imaginaria que les dio origen y sin la cual, las partes en pugna, no existirían. Mientras existan divisiones y creamos que son reales, caeremos una y otra vez en el conflicto. Formar parte de una determinada nación, un determinado grupo,

un partido, una secta o una banda, nos da una falsa sensación de seguridad que nos falta en nuestro interior y que buscamos desesperadamente afuera, armando patotas. Paradójicamente, el incluirnos en un grupo, nos separa del resto del universo al que comenzamos a percibir amenazante o a descalificar y despreciar. La separación imaginaria, genera miedo psicológico (no real) y el miedo genera ideas y comportamientos defensivos y agresivos (éstos si reales), que luego se retroalimentan y escalan. La separación genera comparación y competencia y éstas engendran celos y envidia que conducen al mismo resultado común y que tienen el mismo cimiento, el miedo.

No importa el nivel al que nos refiramos, sea este individual, familiar, comunitario, organizacional o internacional, comparación, competencia, celos, envidia, rencor, resentimiento, revanchismo, es lo que nos mueve al conflicto. No tendremos paz en el mundo mientras no tengamos paz en nuestros corazones, porque el mundo no es más que el reflejo de lo que somos en nuestro interior. No tendremos paz en nuestros corazones, cualquiera sea el método para resolver conflictos que apliquemos, mientras la emoción que nos domine sea el miedo. Esta es la raíz de los conflictos.

Cuando alguien dice que hemos tratado de todo para alcanzar la paz en el mundo y que definitivamente no lo hemos logrado, lo que seguramente está diciendo es que todo lo que hemos intentado tiene, por debajo de la aparente diversidad, un denominador común equivocado. En estos casos, el denominador común es dar por sentado que las partes existen. Si hemos de lograr la paz entre los humanos no será haciendo más de lo mismo que no ha dado resultado, sino algo cuya dirección apunte 180° opuesta a la dirección de las soluciones intentadas hasta el momento, es decir, la clave es idear formas de eliminar las líneas divisorias.

En lo que debemos hacer énfasis, es en despertar del sueño que hemos creado, no en encontrar nuevos y mejores escondites para evitar al monstruo. Debemos ayudar a los líderes en todos los niveles a despertar, porque mientras existan naciones, organizaciones religiosas, partidos políticos, o facciones que nos separen, es decir, mientras discriminemos de cualquier manera armando grupos y grupúsculos, dentro de los cuales crearemos falsamente estar seguros, en el fondo siempre temeremos y por ende, jamás estaremos en paz.

Mientras no encontremos la interrelación e interdependencia que existe entre las conductas de los que nos autocalificamos “los buenos” y la de los que llamamos “los malos” (léase por ejemplo, demócratas y terroristas o eje del bien y del mal), no seremos capaces de percibir que somos uno, que todo es uno y por tanto, no encontraremos soluciones duraderas y reales a nuestros conflictos.

Vamos a parar de matarnos, explotarnos, engañarnos y traicionarnos cuando nos demos cuenta que hacerlo es como darnos un tiro en un pié.

Eso sería sabiduría.

Mientras tanto, sigamos negociando; es bastante mejor que andar a las patadas.