



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

## *La estrategia del vencido. Una herramienta para desarmar el enojo y la agresividad verbal*

*Por Dr. Julio Decaro*

### **La vida ¿Es una guerra?**

Era mediodía, sentía apetito y salí a comprar algo para almorzar. El pequeño supermercado cercano a mi oficina estaría bien para un sandwich o algo ligero. Al pasar por la frutería que está en la vereda, unas bonitas manzanas me tentaron y como siempre hago, decidí apretar una para ver si eran de la consistencia que me gusta.

No quedé satisfecho ni tampoco muy desagradado con la prueba y pensé en postergar mi decisión. Entré al supermercado, compré mi almuerzo y al llegar a la caja para pagar mi compra, estaba el verdulero esperándome claramente molesto y con una manzana en su mano.

- ¿Usted entró recién y apretó una manzana? -preguntó en tono severo y evidentemente enojado.
- Sí, así es. - le respondí.
- Mire lo que hizo.

La manzana, por supuesto, tenía una pequeña depresión (y seguramente si la estudiaban también mi huella digital).

- Si todos los que entran al supermercado hicieran esto, ¿usted se imagina como dejarían las manzanas? Esta ya no la puedo vender. ¿Qué le parece? - Que usted tiene razón -le dije en forma afable- véndame la manzana.

La primera reacción fue confusión. Por unos instantes no supo que hacer y luego me dijo cambiando de tono:

- No, no es para vendérsela que le estoy diciendo; es sólo para explicarle la situación.
- Entiendo lo que me dice -respondí- y tiene usted razón. Le ruego me venda la manzana.
- No, no quiero vendérsela. -insistió y salió del supermercado. Pagué mi cuenta y salí. Nuevamente insistí, esta vez diciendo - Véndame una manzana, por favor.
- No, no era mi intención -dijo el verdulero ahora en un tono cordial- yo sólo quería . . .
- Ya lo sé, pero ¿es que acaso no me va a vender una manzana? Quiero una. - Está bien -dijo- se la regalo. Y poniendo la manzana en una bolsa de nylon, me la obsequió extendiéndome su mano.

Nos saludamos, le di las gracias y me retiré decidido a escribir este artículo, pensando en cuantas veces en la vida olvidamos esta estrategia tan exitosa.

## **La estrategia del vencido**

El Profesor. Dr. Rodolfo Tálice, eminente científico uruguayo, con más de 30 libros publicados, 16 de ellos sobre etología, nos aclara que lobos, perros, pavos, monos, en fin, casi todas las especies de animales utilizan para contener el ataque de oponentes más poderosos la llamada Estrategia del vencido. Un pequeño gesto, a veces exponer el cuello, otras bajar la cabeza, otras bajar la cola y tal vez algún olor imperceptible a los humanos, obra de disparador automático del mecanismo. Nos cuenta Tálice que por ejemplo, cuando dos lobos luchan tratando de conquistar o defender su status en el grupo y uno de ellos intuye una derrota mortal, expone su cuello a su adversario. Este comportamiento, lejos de provocar el ataque del más fuerte, lo obliga a detener la lucha.

La pregunta clave y tal vez de difícil respuesta es aquí: A pesar de la apariencia, ¿quién de ambos contendientes asumió el liderazgo y controla la desesperada situación?

Es lo paradójico del comportamiento, base de esta estrategia, lo que provoca inicialmente la confusión y luego una reacción inesperable dadas las circunstancias: Que aquel que tiene el poder sobre la vida y la muerte se detenga.

Este comportamiento parece estar incorporado genéticamente en muchos animales y el resultado de la estrategia es prácticamente infalible en el 100 % de los casos en condiciones naturales.

Por condiciones naturales se refiere Tálice, a la vida desarrollada en su hábitat natural, ya que, por ejemplo, los conejos cuando viven en cautiverio (enjaulados) son capaces de luchar hasta matarse.

El hombre, a diferencia de dichos animales, no parece tener este "mecanismo gatillo" incorporado genéticamente. Es capaz de mostrar, aun en condiciones de rendición del adversario, emociones y comportamientos de escalada en el enojo, como son la saña o el sadismo. Basta pensar en las calamidades de la 2a. Guerra Mundial para asegurarlo. No obstante esta aclaración que sirve para reconocer que aplicar la estrategia no será, como en los animales inferiores, una garantía segura de éxito en el 100 % de los casos, vamos a rescatar su valor para desarmar la agresividad verbal en los conflictos humanos, desde los cotidianos, como el caso introductorio, hasta los aparentemente más complejos o sofisticados.

## **La estrategia en acción**

Podemos reconocer esta estrategia en la base de todos los movimientos y las conductas de sus líderes, que han usado y recomendado la resistencia pasiva para imponerse. Pensemos en Gandhi y valoraremos realmente su alcance. ¿Qué ha detenido en estos casos a poderosos adversarios frente a gente indefensa? Sin duda, el desvalimiento explícito es aquí la fuente de poder.

También las empresas y sindicatos conocen la fuerza del desvalimiento.

El comportamiento paradójico del "trabajo a reglamento", es decir, trabajar cumpliendo estrictamente (sumisamente) y sin oponer resistencia aparente lo que los manuales y reglamentos de la organización indican, contiene en su base esta estrategia como mecanismo de liderazgo y control de la situación por parte de quienes no detentan el poder.

Qué decir de algunas empresas japonesas, donde los obreros en huelga lo que hacen es producir más; o de la "huelga de hambre" como mecanismo de obtener lo que se quiere desde una posición de extrema debilidad.

Lo que parece funcionar en grandes movimientos humanos y organizaciones, también funciona en la vida cotidiana.

Pensemos en nuestra casa y en lo que nos sucede cuando ante nuestro enojo por un florero roto aparece el autor, un mocoso de unos pocos años con una pelota debajo del brazo que bajando la cabeza dice: "Papá, fui yo, discúlpame". No es poco frecuente que la respuesta en este caso sea un elogio a la valentía y la honestidad de reconocerlo en lugar de un castigo.

Por último, cuantas veces el mero hecho de un gesto de disculpa por una mala maniobra que realizamos en el tránsito, desarma instantáneamente al enojado conductor del otro vehículo. Pensemos por un instante ¿dónde podría terminar una escena como ésta, de no mediar ese pequeño gesto (expresión de una refinada estrategia)? Todos conocemos la respuesta.

### **Sus bases psicológicas**

Hemos dicho que de acuerdo a los expertos, el hombre no parece tener incorporado "genéticamente" este mecanismo de sobrevivencia, prueba de lo cual es éste artículo, cuyo objetivo es sugerir su uso más frecuente.

Sin embargo, la mayoría de nosotros ha incorporado en los primeros años de su vida, en mayor o menor grado, esta estrategia de control de los más fuertes y poderosos. Bajar la cabeza como hacen genéticamente otros animales, es un gesto familiar para nosotros los humanos si recordamos nuestra actitud infantil cuando éramos retados por nuestros padres o maestros.

Bajo forma de claras reglas de buena educación y urbanidad, como por ejemplo ceder el asiento en un colectivo a una persona anciana, lisiada o embarazada, hemos recibido una y otra vez la enseñanza de no tomar ventaja del desvalido. Normas morales emanadas de actitudes de nuestros héroes ("Clemencia para los vencidos", José Artigas, Batalla de Las Piedras, 18 de mayo de 1811) nos transmiten lo mismo.

Otras veces encubiertamente, padres, madres u otras personas nos han manipulado y a veces tiranizado desde el rol de víctima, al darse cuenta intuitivamente que su aparente desvalimiento era más poderoso que sus gritos o sus amenazas y castigos para detener una conducta nuestra no deseada.

A la mayoría de nosotros, esta "programación" nos impide sentir placer de agredir, de ganarle o estar en situación ventajosa frente a alguien indefenso o desvalido. Por el

contrario, la mayoría sentiríamos con ello culpa o remordimiento y difícilmente podríamos sentirnos ganadores en esas circunstancias.

### **Simetría y complementariedad**

Estos conceptos fueron introducidos originalmente por Bateson en 1935, quien básicamente establece que las interrelaciones entre dos individuos (o incluso dos naciones), puede ser o simétricas o complementarias.

Simétrica es la relación basada en la igualdad, donde el comportamiento de cada uno de los interlocutores es como la imagen especular del otro.

Complementaria es la relación basada en la diferencia, donde el comportamiento de cada uno de los interlocutores es diferente. En este caso, existen dos posiciones llamadas "superior" o "uno arriba" e "inferior" o "uno abajo".

Ninguno de los tipos de interrelación tiene una connotación positiva o negativa, buena o mala ni poderosa o débil "per se", o resulta adecuada o inadecuada a una situación particular.

Una interrelación simétrica puede ser adecuada si lo que las dos personas están haciendo es por ejemplo, manifestando el afecto, aprecio o reconocimiento que cada uno tiene por el otro.

El aspecto negativo de la simetría, se ve en las llamadas "escaladas simétricas", donde al insulto o la agresión de una de las partes, sigue un insulto o agresión mayor de la otra o a la carrera armamentista de una nación, sigue la de su adversaria.

De igual manera, una relación complementaria puede ser adecuada y absolutamente común, como la que tiene una madre con su bebe pequeño o un maestro con su alumno.

El aspecto negativo de la complementariedad es la cristalización, por ejemplo, si la madre es incapaz de reconocer cuando su hijo ha crecido lo suficiente para tener, en muchos aspectos de la vida, una relación de igualdad (simétrica).

La solución de muchos de los problemas de interrelación tanto en negociaciones como en la vida cotidiana, puede venir de aplicar la simple regla de: introducir simetría en la complementariedad y complementariedad en la simetría.

Evidentemente, la estrategia del vencido está basada en la introducción de complementariedad en situaciones de simetría o escalada simétrica.

Quien la usa, asume la posición llamada de inferioridad o "o abajo", que repetimos, nada tiene que ver con los conceptos de debilidad o fortaleza, adecuación o inadecuación, bueno o malo o acerca de quién eventualmente tiene la razón.

### **Una guía práctica**

CMI Interser

[www.cmiinterser.com](http://www.cmiinterser.com)

"Los que son expertos en el arte de la guerra, someten al enemigo sin combate . . ."  
"La certeza de tomar lo que atacan, significa atacar un punto que el enemigo no protege" Sun Tzu, "El arte de la guerra", China, Siglo IV A.C.

Cuatro siglos AC, este general chino fue un innovador en su forma de ver los enfrentamientos armados, ya que no reconoce en el exterminio de las grandes batallas la máxima expresión de la estrategia, sino por el contrario, en formas paradójicas de actuar resumidas en la primera cita: "Someter sin combatir".

Salvando las distancias y los contextos, es lo paradójico de la estrategia del vencido, el corazón de su poder.

### **Primero lo primero: Aclarar nuestro objetivo**

Como en otras situaciones de la vida, cuando somos agredidos verbalmente (nosotros o nuestras ideas), la cualidad que distingue a los exitosos es la de saber qué es lo relevante de la situación para concentrar ahí sus esfuerzos.

A menudo, aquellos que son agredidos verbalmente prestan atención al contenido de la agresión tratando de contrargumentar lo dicho, lo que representa un error estratégico: "atacar donde el enemigo se defiende." Frecuentemente, esa contrargumentación es percibida por su oponente como un contraataque, creándose un circuito de escalada en el conflicto.

Quien actúa de esta manera, está echando leña al fuego y perdiendo de vista lo relevante en la situación: manejar la emoción, el enojo de la otra persona; ese es el objetivo. Si no se desarma el enojo, difícilmente se pueda discutir el contenido y de ahí su relevancia.

### **Ataque donde no se defiende**

Quien agrede verbalmente, frecuentemente está esperando que el atacado se defienda de lo dicho contraatacando el contenido. Lo que no espera, es que paradójicamente, no lo haga.

Lo que esperaba el frutero de la esquina era que yo dijese: "Yo no fui" o "La toqué pero no apreté" o "¿Cómo sabe que esa es la manzana que toqué?" o "Escuche, si es una cosita de nada" o " Que importancia tiene, si Ud. se la va a vender a alguien igual" o "Ponga el machucón para abajo y ya está" o cualquier otro contrargumento. No es necesario explicar que hubiese sucedido entonces. Por el contrario, lo que confundió a mi atacante fue que, como en el Judo o el Aikido, yo me alineara con su energía para cambiarla de dirección.

"Usted tiene razón" -le dije, y como cuando un lobo expone el cuello al otro, como por arte de magia, vi la confusión en su rostro y luego, al final, la simpatía por mi gesto. Evidentemente no estaba preparado para esto. Al igual que las artes marciales orientales, es la aparente paradoja encerrada en las acciones lo que asombra y he ahí también parte de su poder.

En suma, si en el transcurso de una negociación se encuentra en una circunstancia como la descrita, donde la escalada simétrica es una posibilidad mas que cierta, la

CMI Interser

[www.cmiinterser.com](http://www.cmiinterser.com)

recomendación es: no insista con la sustancia motivo de la discordia, salga del círculo y busque restablecer una adecuada comunicación y relación de trabajo, para luego reentrar a los elementos de la sustancia (intereses, opciones, criterios de legitimidad).

En muchos de estos casos, la estrategia del vencido le será una herramienta útil para lograrlo.

### **Algunas recomendaciones finales**

Como cuando en este caso, usted está seguro que lo que su enojado oponente está diciendo es cierto y desea desarmarlo, "usted tiene razón" son las palabras mágicas.

En otros casos donde usted no está seguro de que así sea, expresiones como:

"Es probable que tenga razón"

"Puede ser que usted esté en lo cierto"

"Tal vez usted tiene razón", si son dichas adecuadamente, pueden obrar el mismo milagro y al mismo tiempo dejar la puerta abierta a otras posibilidades.

La expresión "Es probable que usted tenga razón", incluye muchas otras opciones de ver el mismo hecho, así como la posibilidad de su opuesto (es probable que esté equivocado).

Una condición que hace al éxito en estos casos, es la sinceridad con la que estas frases sean expresadas: Dichas irónicamente, con sarcasmo, o tan sólo incongruentemente, no son parte de esta estrategia y no funcionan.

¿Cómo resolver entonces las situaciones en que sinceramente usted no puede alinearse con nada de lo que su oponente le ha dicho y considera su crítica o agresión injustificada?

Imaginemos una situación que a diario se da en la sección reclamos de los comercios: Una señora que dos días antes ha comprado un electrodoméstico, concurre al mostrador muy enojada, criticando el aparato, la tienda y hasta al tendero, porque no le funciona. No dice con claridad qué le pasó, sólo que está roto y golpeando el mostrador y alzando la voz, exige la devolución de su dinero."

Si usted estuviera en el lugar del empleado del comercio, sin más información, difícilmente pudiese estar de acuerdo "sinceramente" con el contenido y decirle que tiene razón. En este caso la sugerencia es: Si no puede alinearse con lo que el otro está diciendo, hágalo con su emoción.

Usted siempre estará en lo cierto si dice algo como: "Mire, comprendo lo que siente, si yo hubiese comprado un aparato que necesito y a los dos días no me funcionara, me estaría sintiendo como usted." (lo que no implica que tal vez actuaría de otro modo). Simplificadamente sería como decirle: "Si yo estuviera en su lugar me sentiría como usted." Una versión más segura por su absoluta certeza teórica es: "Si yo fuese Ud., seguramente me estaría sintiendo igual." (y esto no hay quien lo niegue).

Ninguna de estas expresiones dice nada sobre la aceptación del reclamo o la propuesta inicial del cliente, ni incluye tampoco concesión alguna. Simplemente permiten desarmar el enojo para poder dialogar, acompasar para poder liderar.

En suma:

ACOMPASAR - ALINEAR "Comprendo lo que siente"

LIDERAR - REDIRECCIONAR "Veamos que puedo hacer por Ud."

Ninguna de estas expresiones dice nada sobre la aceptación del reclamo o la propuesta inicial del cliente, ni incluye tampoco concesión alguna. Simplemente permiten desarmar el enojo para poder dialogar, acompasar para poder liderar.

Buscan retomar una adecuada comunicación y relación que permitan discutir asertivamente temas de la sustancia (intereses, opciones y criterios de legitimidad).

Una pregunta frecuente en estos casos es: ¿Qué hacer cuando la persona está tan enojada que no deja decirle nada; habla y habla y uno no puede intercalar ni una frase?

**La sugerencia es: "Deje salir algo de presión de la olla antes de abrirla."**

Permita que el otro se descargue un poco y permanezca calmo. Cuando lo haya hecho, vuelva una y otra vez a su estrategia. Recuerde que hay gente muy enojada y también muy testaruda, y estos necesitan varias dosis.

De cuando en cuando alguien también pregunta: ¿Y si eso tampoco da resultado? En ese caso mi respuesta habitual es: "Entonces haga otra cosa."

Una sutil forma del poder y una inmejorable herramienta para restablecer la comunicación y relación de trabajo en sus negociaciones.

Mucho más que un simple artilugio retórico, la estrategia del vencido es una de las más sutiles formas de poder y liderazgo. Piense que, así como salva la vida de otros animales, puede que en alguna ocasión le salve su propio pellejo. Menos dramáticamente, si la usa sabiamente, alguna vez le salvará una importante negociación, su empresa, su trabajo, su familia, su pareja o una amistad.

"Hay casos en que un objetivo sólo puede ser alcanzado con la cordialidad, y no con la violencia así a ella se recurra." "Calila y Dimna", Baidaba, siglo VI AC.