

## **La negociación narcisista**

**Por Fred Kofman**

**Julio 2005**

---

*Este artículo ha sido publicado en la Revista Gestión – Julio 2005*

---

## La negociación narcisista

“Esa galletita es mía.” “No, es mía.” “Yo la vi primero.” “Yo la pedí primero.” ¿Por qué se pelean los niños? Todo conflicto nace de la escasez, dice la teoría de la negociación. Cuando hay suficiente para todos, no hay conflicto. Pero la verdadera escasez no es material —hay suficientes galletitas para los dos—, sino emocional. Sólo uno de ellos puede “ganar” y demostrar que es “mejor” que el otro.

Este patrón de comportamiento no se da sólo en los niños. Muchos de los conflictos entre adultos son variaciones del mismo tema. La negociación es vista como una confrontación, en la que uno gana lo que pierde el otro. Aun cuando puede haber suficientes recursos para satisfacer los intereses de ambas partes, el conflicto perdura porque el objetivo es “ganarle al otro”, y no “ganar con el otro”.

El verdadero “recurso” limitado es la autoestima. Y, aunque parezca lo contrario, sufre de baja autoestima quien encara una negociación narcisista. En realidad, ese individuo sólo trata de reforzar su autoestima probando a los demás que es el mejor. Aunque mejor es un término relativo; el narcisista está más preocupado por vencer a sus semejantes que por colaborar con ellos para beneficio mutuo.

Hay conflictos puramente emocionales, como la eterna discusión de los hinchas de fútbol sobre quién debería ser el técnico del seleccionado nacional. Aunque no sean ellos los que deciden, el debate es apasionado. ¿Por qué? Porque la verdadera discusión es sobre “quién tiene la razón”, quién es más inteligente o quién está mejor informado.

Otros conflictos tienen un componente operativo. Por ejemplo, el que puede surgir a la hora de asignar los recursos de la empresa: encarar una expansión internacional o crecer en el mercado interno. No es posible hacer las dos cosas; hay que elegir. Aun en este tipo de conflictos se esconde un componente emocional. Cuando las personas se identifican con sus posiciones, reaccionan de manera defensiva ante cualquier intento de cambiarlas.

¿Qué pensaría si, al presentar una propuesta, alguien le dijera que es una estupidez? La mayoría de nosotros sentiría que es un ataque personal. Aunque el comentario alude a la propuesta, y no a quien la presenta, la reacción defensiva proviene del siguiente razonamiento: “Sólo un estúpido hace propuestas estúpidas. De modo que llamar a mi propuesta ‘estúpida’ significa llamarme ‘estúpido’”.

La misma lógica sugiere que cualquiera que se oponga a mi posición, necesariamente se opone a mí, y se convierte en una amenaza para mi bienestar, imagen pública y autoestima. Por lo tanto, se vuelve imperativo neutralizar a ese individuo, demostrando (si no a él, al menos a todos los demás) que tengo razón y él está equivocado.

Esta actitud narcisista, que se aferra a una posición rígida, impide la resolución creativa de conflictos. Para operar en la filosofía del “ganar-ganar”, es necesario ir más allá de las posiciones y atender a los intereses. En el ejemplo de la expansión, si los ejecutivos con distintas opiniones tienen suficiente conciencia, en vez de comenzar una disputa se preguntarán uno al otro: “¿Por qué crees que expandirnos internacionalmente (o nacionalmente) será más rentable que una expansión a escala nacional (o internacional)?”. Al compartir razonamientos a favor y en contra, no se verán como contendientes sino como socios en el esfuerzo de buscar la mejor estrategia de expansión para la empresa.

Para lograr este cambio radical de perspectiva hay que ayudar a las personas a encontrar un objetivo común, por el que estén dispuestas a cooperar. No habrá vencedores ni vencidos, sino colaboradores que aportan sus mejores argumentos en un marco de respeto mutuo.

---

*Para más información,  
visite [www.axialent.com](http://www.axialent.com)*

