

## **MIEDO A SER ESTRATEGA. EL PROCESO DE AUTORIZACIÓN.**

*Estrategia* es una palabra que tiene mala prensa, porque suena a cálculo, a oportunismo, a manipulación. Sin embargo, ser estratega consiste simplemente en tomar en cuenta por anticipado el conjunto de los incentivos que mueven a las personas en sus interacciones. Saber lo que nosotros queremos obtener y detectar a tiempo cuáles son los objetivos que persiguen los otros, cómo afecta su comportamiento a nuestras expectativas y cómo nos inducen a actuar en un sentido o en otro. Nuestra vida personal, social y profesional es una sucesión de situaciones interdependientes de este tipo. Reconocerlas y anticiparlas nos permite estar alerta y nos ayuda a diseñar preventivamente una estructura relacional a prueba de explotación.

Ser estratega no significa ser sistemáticamente desconfiado. Significa dejarnos un margen suficiente de seguridad para así poder discriminar a tiempo entre quienes merecen nuestra confianza y quienes deben ser mantenidos a distancia. Ser estratega no significa ser egoísta o interesado porque si uno quiere ser altruista también necesita desplegar estrategias que eviten la explotación de la propia generosidad. Ser estratega no significa carecer de emociones. Significa reconocerlas, gestionarlas y, singularmente, evitar la confusión entre los diferentes registros de comunicación, reservarse la facultad de graduar la proximidad. En definitiva, ser estratega no es lo opuesto a ser decente, a ser bueno, o a ser solidario. Es simplemente lo opuesto a ser ingenuo. Y ya que todos somos estrategas, más vale ser un buen estratega que uno malo.

La primera habilidad de un buen estratega es una habilidad de *reconocimiento*. Consiste en analizar y evaluar cada situación mediante la identificación de su estructura de incentivos. Si reconocemos esa estructura podremos tener una idea aproximada de cuáles van a ser las reglas del juego. Por ejemplo: si pago

por anticipado un servicio, ¿qué interés tendrá el que lo ha prestado en regresar para reparar los desperfectos?. Si sólo yo llevo el coche a esas vacaciones en una isla, ¿quién se pasará las vacaciones llevando y trayendo a todo el mundo al aeropuerto, a la playa y al supermercado?. Si asumo sin reservas tareas fastidiosas ¿quién se convertirá en el especialista indiscutido en tareas fastidiosas?.

Estas simples situaciones – que cada uno puede trasladar mentalmente a cuestiones más serias que afectan a muchos aspectos de nuestras vidas – ilustran problemas básicamente estratégicos. Cuando ya estamos en la situación resulta complicado evitar sus consecuencias. No las hemos reconocido a tiempo y ahora estamos en una posición vulnerable porque no hemos sabido *anticiparlas*.

La segunda habilidad estratégica fundamental es precisamente la habilidad de *anticipación*. *Anticipar* significa prever los incentivos futuros de los demás para adoptar ahora nosotros – anticipadamente - la decisión adecuada. El objetivo consiste en actuar ahora - cuando aun hay tiempo - para que llegado el momento nuestro posicionamiento en la estructura nos resulte más favorable. Es decir, no esperar a que la situación se produzca sin previsión ni control y nos pille en la peor posición sino, al contrario, prever lo que puede ocurrir y organizar anticipadamente un escenario seguro, en el que nuestros intereses estén protegidos.

El buen estratega sabe que hay que dejar una cantidad significativa pendiente de pago para que el pintor tenga un incentivo a reparar rápidamente los defectos de su trabajo, que no hay que ser el único que tenga coche en una isla, que no hay que asumir tareas fastidiosas sin establecer previamente las reglas de rotación o de compensación, que no hay que ser el que mejor distribuye los cacharros en el lavaplatos o el que mejor plancha o el que mejor pasea al perro, el que mejor prepara los horarios de clases o las estadísticas de ventas o el que puede hacer sin problemas siete recados en siete lugares

distintos durante la pausa del almuerzo. El buen estratega (y no me tomen por un monstruo de egoísmo) reconoce la asombrosa cantidad de personas en buen estado de salud y de fortuna pero sin permiso de conducir que esperan que las devolvamos nosotros a su remoto domicilio después de una cena entre amigos. La anticipación, por supuesto, consiste en ir a la cena en metro. La idea es simple: los problemas estratégicos solamente tienen soluciones estratégicas y si cambiamos a tiempo la estructura todo lo demás caerá por su propio peso.

¿Dónde está entonces el problema?. ¿Por qué una y otra vez sorprenden nuestra buena fe, o utilizamos el registro inadecuado o descubrimos demasiado tarde que estamos mal posicionados y que no tenemos recursos para defender nuestros intereses. Básicamente por un déficit *de autorización*. La autorización es indispensable para comportarnos estratégicamente en función de nuestros intereses legítimos y para no adherirnos automáticamente a las expectativas ajenas y a los roles que nos adjudican los estereotipos sociales..

Por supuesto estamos hablando de una autorización *interna*. Autorización de uno mismo, no de los demás. Buscar la autorización fuera de uno mismo es un comportamiento de sumisión, incompatible con la defensa de los intereses propios. Buscarla en uno mismo reconstruye nuestra identidad y nuestra visibilidad. Cuesta un poco al principio pero el progreso es muy rápido si uno se entrena moderadamente cada día. La asertividad en el lenguaje verbal y no-verbal, incluyendo la correcta administración del silencio, nos coloca en la senda de planeo del aterrizaje impecable.

En cambio, sin autorización propia nuestro comportamiento se infantiliza y no responde a nuestros intereses sino a la adhesión a las expectativas ajenas y a los roles que los estereotipos sociales nos adjudican. La amenaza del estereotipo va más allá de lo que podríamos pensar. Se ha observado experimentalmente un fenómeno de auto-cumplimiento de estereotipos negativos incluso cuando no los compartimos. Un par de ejemplos:

Los afroamericanos que tenían que indicar su raza en un test de aptitud escolar daban peores resultados que los afroamericanos que realizaban el mismo test pero no tenían que mencionar la raza. (Steele y Aronson, 1995)<sup>1</sup>

Un grupo de mujeres y hombres resuelven problemas de matemáticas en una prueba que, según se les dice previamente, demuestra que no se pueden observar diferencias de género en la habilidad para las matemáticas. El resultado es que no hay efectivamente diferencias. Pero si a otro grupo se le dice que el test sirve para demostrar que las mujeres son menos capaces para las matemáticas el resultado muestra un peor rendimiento medio de las mujeres. (Spencer, Steele y Quinn, 1999)<sup>2</sup>

Es decir que las víctimas de algún estereotipo desvalorizador – aún sin compartirlo - tienden inconscientemente a auto-cumplirlo cuando toman conciencia de estar realizando alguna actividad relevante para la confirmación del estereotipo en cuestión. ¿Podría ser esta la explicación del fenómeno del auto-sabotaje que afecta a la carrera y a las actividades de tantas personas valiosas?.

La autorización es el resultado de una reflexión moral, profunda, sobre quiénes somos, es un proceso de madurez. El reconocimiento es una habilidad analítica, intelectual, basada en la inteligencia. La anticipación es un arte de acción en el que brilla la buena estrategia. Esta es la propuesta que tengo el placer de presentaros. Muchas gracias.

**Alfred Font Barrot**, director del postgrado de Negociación Estratégica del IDEC, profesor del postgrado de Liderazgo Femenino del ESCI.

---

<sup>1</sup> Steele, C.M. and Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797-811.

<sup>2</sup> Spencer, S.J., Steele, C.M. and Quinn, D.M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 4-28.