

EMPATÍA ^{POR}_{EL} DIABLO

El lado oscuro de la empatía



Ignacio Martínez Mayoral
The Negotiation Club

Empatía por el Diablo. El lado oscuro de la empatía.

© Ignacio Martínez Mayoral, 2015.

Edición gratuita y de libre difusión. Queda expresamente prohibida su venta.

Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos siempre y cuando se indique la fuente y el autor.

<http://www.the-n-club.com>

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
MÚSICA PARA CAMALEONES	5
ALTRUISMO POR UNO MISMO	8
EMPATÍA POR EL DIABLO	12
SENTIR LA PIEDRA EN EL ZAPATO	16
CUANTO MÁS CONOZCO A ULYSSES	20
¿ES LA EMPATÍA LA BASE DE LA SOLIDARIDAD?	23
EMPATÍA: MANTENER ALEJADA DEL FUEGO	25
SOBRE EL AUTOR	28

Introducción

¿Es normal sentir empatía hacia quien ha cometido el más espantoso de los crímenes? ¿Por qué algunas personas sienten más empatía por su mascota que por otras personas? ¿Es siempre adecuado sentir empatía? ¿Se puede sentir empatía por quien todavía no ha nacido?

Si usted, como yo, ha pensado alguna vez en estas u otras cuestiones relacionadas con el concepto de empatía y no se conforma con su lado visible y prescriptivo que nos recomienda ponerse en el lugar de los demás, las páginas que siguen a continuación pueden ser de su interés.

Tomando como base las líneas de investigación de académicos y expertos en el área y compartiendo las conclusiones de diferentes estudios, el objetivo de esta modesta publicación es aportar algo de luz al lado más oscuro de la empatía o al menos a un número limitado de cuestiones de este extenso campo y, en algunos casos, prestando una atención especial a aquellas aristas que tienen que ver con el mundo de la negociación.

Octubre, 2015.

Música para camaleones

En cierta manera, los seres humanos somos como aquellos camaleones que dan título al relato de Truman Capote que se agrupan para deleitarse con la melodía interpretada al piano por la caribeña dama protagonista de la historia. Igual que los camaleones, los seres humanos utilizamos de forma inconsciente la habilidad de mimetizarnos en la tarea de comprender las emociones e intenciones de nuestros semejantes y, en lo que se refiere a la negociación, obtener acuerdos más valiosos y duraderos.

Ciertamente que, en la comparación entre camaleones y seres humanos, la capacidad mimética se utiliza de diferente modo. Mientras que los camaleones, y otros muchos seres vivos, imitan su entorno cromático con el objetivo de pasar inadvertidos y sorprender a su presa o para no ser sorprendidos por un depredador, los seres humanos imitamos a nuestros semejantes para establecer una conexión social que nos permita entender, sentir y comunicar.

Le propongo un juego. Trate de observar discretamente una animada conversación que mantengan dos personas de su entorno, sin que sea necesaria su intervención. En su función de observador intente identificar si hay algún gesto, postura o expresión verbal que los interlocutores compartan. Es posible que detecte que algunos gestos, el movimiento de las manos, la expresión facial o el uso de alguna palabra o frase se sincronizan en ambas personas sin que ellos mismos lo adviertan.

Desde que en 1999 Chartrand y Bargh describieron el llamado “efecto camaleón” como esa tendencia inconsciente a adoptar las posturas, gestos y maneras de aquellos con los que establecemos una interacción social, se ha tratado de hallar una explicación convincente a este comportamiento. Por un lado, al igual que en el caso de los camaleones, la capacidad mimética parece que juega un importante papel en la evolución humana, al ayudarnos en el proceso de comunicación y, gracias a ello, adquiere un valor primordial en la supervivencia. Pero, por otro, la función social de la imitación inconsciente parece reclamar un puesto destacado en la explicación.

Es ampliamente compartido por la comunidad científica, en base a las evidencias empíricas, que la conducta mimética inconsciente incrementa la afiliación entre las personas. Por ejemplo, diferentes investigadores advierten entre las parejas románticas una correlación entre la compenetración y la cantidad de imitación que se da en sus interacciones. Y esa imitación puede ir más allá como probaron Chartrand y Bargh que señalaron que las parejas tienden a parecerse físicamente más después de un cuarto de siglo de vida en común que al principio de su relación. Incluso, a mayor felicidad en la pareja, mayor similitud facial. Aunque pueda parecer sorprendente, en realidad no lo es, como nos advierte Marco Iacoboni. Amar, compartir y vivir juntos hace a un cónyuge algo así como un segundo yo.

En definitiva, lo que descubrieron Chartrand y Bargh es una intensa correlación entre el grado de comportamiento imitativo que exhibían los participantes de sus experimentos y su tendencia a sentir empatía; a mayor imitación, más preocupación por los sentimientos de los demás y, por consiguiente, mayor empatía.

Iacoboni relaciona estas conclusiones con el papel vital en los procesos de interacción humana de las neuronas espejo, esas células cerebrales que [Ramachandram](#) acuñó como la fuerza motora detrás del “gran salto hacia delante” en la evolución humana y que explicaría por qué se produce la empatía, el aprendizaje por imitación e incluso la evolución del lenguaje.

Como señala Iacoboni en su libro *Las Neuronas Espejo* imitar a otros no es sólo una forma de comunicación no verbal; antes que nada, nos ayuda a percibir las expresiones de los otros (y, por lo tanto, sus emociones) y en ese campo las neuronas espejo adquieren un protagonismo esencial al activarse cuando vemos a los demás expresar sus emociones a través de gestos, tal como si nosotros estuviéramos haciendo las expresiones faciales que vemos. Mediante esta activación, las neuronas envían señales a los centros cerebrales de la emoción que se encuentran en el sistema límbico para hacernos sentir lo mismo que los otros.

Desde un punto de vista emocional, la conducta imitativa nos hace ser más empáticos, nos ayuda a comprender los sentimientos de los demás y, en consecuencia, nos permite actuar consecuentemente.

Pero también en aquellas situaciones en las que la empatía cognitiva, observar una situación desde la perspectiva de los demás, el comportamiento imitativo tiene su importancia. Por ejemplo, cuando negociamos y la creación de valor es fundamental un comportamiento mimético puede determinar la consecución de los objetivos.

En este sentido, Maddux, Mullen y Galinsky diseñaron dos experimentos con los que sugieren que los negociadores que imitan crean más valor que aquellos que no lo hacen debido a que, presumiblemente, la imitación lleva a incrementar la cooperación e intercambio de información que, como resultado, facilita la creación de valor en una negociación.

Dado que construir confianza e intercambiar información incrementa en gran medida la probabilidad de alcanzar un resultado valioso para todas las partes, los resultados de la investigación demuestran que la imitación puede ser una herramienta altamente efectiva en una negociación.

Para saber más:

Chartrand, T. L., and Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: the perception-behavior link and social interaction. *J. Pers. Soc. Psychol.* 76, 893–910.

Iacoboni M. *Las neuronas espejo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Katz; 2010.

Lakin J. L., Jefferis V. E., Cheng C. M., Chartrand T. L. The Chameleon Effect As Social Glue: Evidence For The Evolutionary Significance Of Nonconscious Mimicry. *Journal of Nonverbal Behavior* 27(3). Fall 2003 Human Sciences Press, Inc.

Maddux W. W., Mullen E., Galinsky A. D.. Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*. Volume 44, Issue 2, March 2008, Pages 461–468.

Rehberger, C. (2014) "Examining the Relationships between Empathy, Mood, and Facial Mimicry," *DePaul Discoveries*: Vol. 3: Iss. 1, Article 5.

Seibt B., Mühlberger A., Likowski K.U., Weyers P. (2015) Facial mimicry in its social setting. *Front. Psychol.* 6:1122.

Altruismo por uno mismo

¿Quién no ha fantaseado con, una vez agotado nuestro tiempo en esta vida, volver a nacer encarnando otra personalidad en un futuro muy lejano? Si su curiosidad le ha animado a pensar en cómo sería su existencia en ese futuro le animo a que conteste a la siguiente pregunta: si pudiera elegir el lugar (pero no las circunstancias socioeconómicas), ¿en qué país le gustaría volver a nacer dentro de 200 años?

En el supuesto de que dentro de 200 años el planeta siga orbitando alrededor del Sol o la especie humana no se haya extinguido, que méritos estamos haciendo, contestar a la provocadora pregunta de la introducción requiere de una dosis considerable de reflexión. Al menos a mi me lo parece.

Dado que no podemos elegir nuestras circunstancias socioeconómicas, nacer en una familia adinerada simplifica la elección, probablemente nuestro objetivo para seleccionar nuestro próximo lugar de nacimiento pasaría por encontrar un sitio suficientemente estable, pacífico, con recursos naturales, sin grandes desigualdades económicas o acceso universal a la educación y a la sanidad, por mencionar sólo algunos criterios. Para la búsqueda de este paraíso le recomiendo dedicarle unas horas a explorar las estadísticas e informes publicados a fecha de hoy y comprobar si, entre las casi dos centenas de naciones que componen nuestro mundo, el edén existe.

Ya le ahorro yo el trabajo y le aconsejo que vaya poniéndose a la cola para solicitar asilo en uno de los países del norte de Europa ya que arrojan los mejores resultados en [estabilidad institucional](#), [ausencia de violencia](#) y [Desarrollo Humano](#), un índice propuesto por Naciones Unidas “que mide el rendimiento promedio en las tres dimensiones básicas del desarrollo humano:

vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno". En esta lotería de la vida, como rezaba un artículo en [The Economist](#), más vale comprar boletos para nacer en un país escandinavo o mejor en Suiza, que es el territorio en que se augura una vida más plácida, y aburrida, para quien haya nacido en 2013.

Eso si el frío clima del norte no le desanima. Si prefiere unas latitudes más benignas puede inclinarse por otras mediciones y pedir visado, por ejemplo, en Costa Rica que se postula como [el país más feliz del mundo](#), teniendo en cuenta el estado del bienestar, la esperanza de vida y la huella ecológica.

Estas estadísticas, y otras muchas, podrían ayudarnos a tomar una decisión si tuviéramos la seguridad de que se mantendrán o mejorarán en los dos próximos siglos. Pero quien le dice a usted que el espectáculo de los fiordos finlandeses o las paradisíacas playas de Guanacaste no hayan desaparecido por efecto del cambio climático y las buenas perspectivas de vivir en un edén se hayan venido abajo por las consecuencias de desastres naturales provocados, al menos en parte, por el ser humano.

Como sospechamos, dado que el fenómeno del cambio climático es global, elegir un país en concreto como futura residencia es indiferente. Afecta a cualquier territorio del planeta y su solución pasa por ejercer altos niveles de altruismo hacia las generaciones venideras. De no hacerlo, estamos condenados a avergonzarnos ante la pregunta que en unos siglos recibiremos de nuestros descendientes: ¿por qué no hicieron nada esa gente del siglo XXI para parar esta tragedia cuando aún era posible?

Los desastres naturales, desde huracanes incontrolables a destructivas inundaciones, que se asoman con cada vez mayor periodicidad a las portadas de los medios de comunicación y que asolan geografías y modos de vida con enorme virulencia no pasan de ser lo que Max Bazerman, de la Universidad de Harvard, llama sorpresas predecibles. A pesar de que [innumerables informes científicos](#) advierten de las letales consecuencias que conlleva el aumento de temperatura en el planeta, las medidas que tratan de ponerse en marcha para no dejar un planeta arrasado para las siguientes generaciones no parecen ser lo concretas y contundentes que deberían ser.

Como argumenta el citado Bazerman la incapacidad para hacer frente y poner soluciones a estas sorpresas predecibles provienen tanto de barreras cognitivas, de organización y políticas que deben ser abordadas conjuntamente. En referencia al terreno cognitivo, Bazerman expone variadas razones por las que fracasamos al tratar de comprender la magnitud de la amenaza que seguramente le resultarán familiares.

Por ejemplo, muchas personas piensan que el problema o no existe o no es tan grave como para tomar decisiones drásticas o, en todo caso, en el futuro se inventarán tecnologías que solucionen el problema. Esas ilusiones positivas son una excelente excusa para no hacer nada. Además, solemos interpretar las situaciones de una manera egoísta. A todos los niveles. Mientras que cualquier respuesta al cambio climático requeriría un acuerdo y coordinación entre todos, desde naciones a ciudadanos de a pie, el egocentrismo nos lleva a creer que lo justo es que soportemos menos responsabilidad que los demás. Los países se culpan entre sí sobre quien es más culpable y la gente, en general, limita su responsabilidad en el tema al considerar que otros incumplen más. Y, mientras tanto, la casa sin barrer.

Por otro lado, a pesar de que el convencionalismo nos lleva a afirmar que nuestro deseo es dejar este mundo en mejores condiciones que cómo lo encontramos, tendemos a adoptar una perspectiva a corto plazo, pensando, como mucho, en nuestros descendientes inmediatos. Pero cuando se nos plantea invertir en un futuro lejano reduciendo nuestras comodidades “comenzamos a ver a las futuras generaciones como difusos grupos de gente viviendo en tierras distantes”, en palabras de Bazerman.

Esta última razón encaja, de alguna manera, con la corriente científica que trata de explicar el [altruismo en términos genéticos](#) sosteniendo que es más probable la cooperación con quienes tenemos lazos de parentesco que con extraños. Esta controvertida teoría evolucionista, iniciada por William Hamilton, basa sus hallazgos en estudios empíricos a medio camino entre la biología y las matemáticas. No en vano a través de una sencilla ecuación, la regla Hamilton, se podría explicar el altruismo como un medio para expandir nuestros genes.

Pero, teniendo en cuenta que en pocos siglos es muy probable que nuestros genes se hayan diluido, e incluso desaparecido, de tal manera que sería imposible encontrar a un pariente reconocible, las generaciones futuras no pasan de ser esos seres distantes a los que se refería Bazerman. Y en tal caso, ¿estamos dispuestos a renunciar a recursos actuales y reservarlos para generaciones de extraños?

[Martin Nowak](#), uno de los referentes actuales de la teoría de la selección por parentesco, añade una variable más sugiriendo que “incluso si quisiéramos cooperar con el futuro no lo haríamos por miedo a ser explotados por el presente”. En otras palabras, renunciar a recursos actuales nos enfrentaría al llamado [dilema de los comunes](#) donde los intereses egoístas a corto plazo son incompatibles con los intereses colectivos a largo plazo. Una minoría egoísta que sobreexplota los recursos puede arruinar los esfuerzos por preservar una cantidad suficiente para el futuro.

La solución se plantea en la investigación de [Oliver H. Hauser](#), en la que contribuye el propio Nowak junto a otros colegas, y que sugiere que es esencial que haya un cierto grado de regulación que impida dejar las cosas expuestas al libre mercado y esperar que todo salga bien.

Para la realización del estudio *Cooperation with the Future*, Hauser y sus colegas idearon un nuevo paradigma experimental con 2000 individuos que organizados en una serie de grupos sucesivos (generaciones) debían tomar decisiones referentes a extraer recursos hasta su agotamiento, lo que maximizaría su beneficio, o dejar algo para el siguiente grupo. Los resultados sugieren que el recurso casi siempre se agota si la decisión para extraer se realiza individualmente, dada la influencia de una minoría de individuos (desertores) que extraen mucho más de lo que es sostenible. En contraste, cuando las extracciones se deciden democráticamente a través del voto, el recurso se mantiene consistentemente a lo largo de varias generaciones.

Según los investigadores, el voto es efectivo por dos razones. Primero, permite a una mayoría de cooperadores frenar a los desertores y, en segundo lugar, garantiza a los cooperadores que sus esfuerzos no son en vano. Votar, sin embargo, sólo promueve la sostenibilidad si es vinculante para todos los involucrados.

Así pues, para frenar el cambio climático y la sobreexplotación de recursos no queda otra que fomentar el marco democrático hasta sus últimas consecuencias.

Eso o que los líderes mundiales impongan por decreto la obligación de reencarnarse cada 200 años para asegurarnos que, al menos, las acciones que llevemos a cabo hoy nos beneficien a nosotros mismos mañana.

Para saber más:

Bazerman, M. H. (2006). "Climate Change as a Predictable Surprise." *Climatic Change*, (Online), 1-15.

Oliver P. Hauser, David G. Rand, Alexander Peysakhovich & Martin A. Nowak (2014). Cooperating with the future. *Nature* 511, 220–223 (10 July 2014)

Empatía por el diablo

Quizás sea usted uno de esos raros especímenes que se identifican más con los antagonistas que con los héroes, que preferiría que de vez en cuando ganara el malo de la película o que considera más atractiva la personalidad de Lex Luthor que la del hombre de acero. Si es así, lo que no es nada raro por otra parte, no hay por qué preocuparse, salvo que sea de esas personas que llevan su admiración por el diablo al límite patológico.

Vivimos en una cultura magnetizada por el lado oscuro de la personalidad y el comportamiento. Nos atraen los personajes siniestros, descendientes de Maquiavelo, capaces de desequilibrar la balanza entre el bien y el mal, a favor de éste último. La industria del entretenimiento, y en particular la cinematográfica, nos ha proporcionado un inmenso arsenal de caracteres que encarnan la crueldad, la villanía y la maldad y que encuentran en el asesino en serie, el psicópata incapaz de empatizar con el sufrimiento de sus víctimas, su prototipo más recurrente.

Pero, ¿qué es lo que hace tan atractivo ante los ojos de ciudadanos bienintencionados al asesino en serie, al monstruo de los monstruos?

En palabras de [Jeff Lindsay](#), creador de Dexter, uno de los psicópatas más seguidos de la televisión en los últimos tiempos, la atracción del público por el asesino en serie se asienta en la percepción de que éste podría pasar por ese amable vecino del que ninguno de nosotros sospecharía, pero que esconde en su interior un instinto cruel y sádico. Lo que nos alivia es saber que, pese a nuestra curiosidad, nosotros mismos carecemos de ese instinto y, por muy aficionados al género que seamos, una [novela](#), una [película](#) o un [videojuego](#), nunca nos inspiraría a cometer atroces actos. Pese a nuestra simpatía por el diablo al final somos conscientes de que la existencia del mal implica lo opuesto. Hannibal no tendría sentido sin Clarice ni el Joker sin Batman. El bien contra el mal, el héroe y su némesis.

Pero ponerse del lado del criminal no es patrimonio exclusivo de la industria del entretenimiento. También los medios comunicación, en el punto en que la frontera entre información y entretenimiento se diluye, ejercen una influencia decisiva en el asunto al poner el foco de atención en el criminal, en el infractor, con una luz más potente que la recibida por la víctima que a duras penas recibe unos hilos tenues en comparación. Y la intensa publicidad hacia quien se sitúa en el lado equivocado genera corrientes de simpatía con consecuencias imprevistas.

Un ejemplo. La influencia de los diarios en la Inglaterra de mediados del siglo XIX, que vivían sus mejores momentos con tiradas que hacían posible que cada ciudadano tuviera acceso a su ejemplar, podía hacer que un reo se librara de su ejecución o caminara directo hacia el patíbulo, muchas veces en consideración a su origen. Cuanto más parecido a los lectores, mayores probabilidades de evitar la suerte final.

En esa sociedad victoriana, los periódicos más populares y liberales, a diferencia de los dirigidos a las élites, se acogieron con entusiasmo a la causa de la compasión hacia asesinos que debido a sus especiales circunstancias, ignorancia o patologías habían perpetrado horribles crímenes. Con un seguimiento exhaustivo de los casos con información pormenorizada de los antecedentes, contexto y variables, a la publicidad le seguían peticiones públicas, recogida de firmas y campañas masivas de cartas a la judicatura para lograr que la pena capital se sustituyera por cargas menos dramáticas. Con éxito en un buen número de casos.

O qué decir cuando la continua exposición pública de quienes han cometido crímenes violentos suscita una atracción patológica en personas que manifiestan desórdenes como la [hibristofilia](#), la atracción sexual hacia asesinos con ejemplos clásicos relacionados con [Ted Bundy](#) o Charles Manson, o corrientes de simpatía entre adolescentes atraídos por la fama adquirida por criminales, también adolescentes, como los autores de la [matanza de Columbine](#) o el terrorista superviviente del ataque al maratón de Boston.

Como decía anteriormente, en todos los casos anteriores y en muchos otros menos dramáticos hay un elemento común: se presta mucha más atención al infractor que a la víctima. Mientras que del infractor se conoce todo, desde las circunstancias familiares en que creció a su compleja personalidad, a la víctima se le aparta de los focos. Se le roba el protagonismo.

Y es precisamente este hecho uno de los [muchos problemas](#) a los que se enfrentan quienes han sido víctimas directas o indirectas de un hecho violento y que hacen más difícil su recuperación y curación. En demasiadas ocasiones, el infractor acapara toda la atención de los medios de comunicación que trata el tema de modo sensacionalista o inadecuado, generando una ola de simpatía hacia el ofensor. En no menos ocasiones, la atención a la víctima, e incluso aquí a su círculo de familiares y amigos, se ve relegada a un papel secundario, molesto, enredado en un complejo, insensible e ineficiente sistema judicial.

Por otro lado, mientras que quien ha cometido un crimen, y paga por ello, permanece en su papel da la impresión de que, a ojos de la opinión pública, todo encaja. Pero si decide dar un giro de 180 grados es probable que reciba pocas muestras de afecto y muchas de incomprensión e indiferencia. Me explico. Pese a que se nos dice que el objetivo final de la justicia es la recuperación del infractor y su rehabilitación como elemento útil para la sociedad, a nivel práctico el sistema judicial está escorado hacia la venganza como respuesta principal del delito. Y en este sistema basado en la venganza no terminan de encajar otras posibilidades que no sean el castigo o el aislamiento hacia el infractor.

Así, cuando alguien que ha vivido en el lado oscuro decide pasarse al opuesto, cuando desea manifestar arrepentimiento y tratar de reparar el daño causado a la víctima, lo más probable es que encuentre incomprensión, desconfianza y desprecio. Curiosamente, es más fácil entender a quien asume su papel de delincuente que a quien opta por salir del estereotipo.

Pero es en esos casos, en que hay una necesidad de reparación hacia la víctima y el infractor muestra arrepentimiento y deseo de restaurar el daño causado, cuando la reconciliación entre el bien y el mal, su némesis, tiene un punto de encuentro.

Es llamativo que la acepción némesis utilizada como sinónimo de antihéroe provenga de Némesis la diosa griega de la venganza y, también, de la justicia retributiva. Y si la justicia retributiva es antagonista al héroe, los poderes de éste último para proporcionar justicia no están basados en el castigo sino en el encuentro dialogado entre los protagonistas, en la recuperación de los lazos, en

la atención a las necesidades de las víctimas y, finalmente, en la reparación de los daños, tanto materiales como simbólicos, por parte del infractor.

Y es que nuestro héroe, la Justicia Restaurativa, no persigue la venganza hacia el delincuente. Su único objetivo es la curación de la víctima.

Para saber más:

<http://www.justiciarestaurativa.org>

<http://hayderecho.com/2015/03/30/la-justicia-restaurativa-las-victimas-y-la-humanizacion-del-derecho-penal/>

Márquez Cárdenas, Álvaro E.. La justicia restaurativa versus la justicia retributiva en el contexto del sistema procesal de tendencia acusatoria. Prolegómenos. Derechos y Valores, vol. X, núm. 20, julio-diciembre, 2007, pp. 201-212

Wiener, Martin J. "Convicted Murderers and the Victorian Press: Condemnation vs. Sympathy." Crimes and Misdemeanours: Deviance and the Law in Historical Perspective, 1 (2007) : 110-125.

Sentir la piedra en el zapato

Cada vez que escucho la frase “ponerse en los zapatos del otro” y más ahora que está tan de moda el running, lo que antes se llamaba hacer footing, y mucho antes, simplemente, donde-vas-con-tanta-prisa, me viene a la cabeza la anécdota apócrifa de ese legendario corredor de fondo que por un descuido imperdonable dejó olvidada su principal herramienta de trabajo antes de la prueba más importante de su vida.

Sucedió hace ya varias décadas, en tiempos en los que los atletas viajaban en grupo compitiendo de prueba en prueba, con medios limitados y soñando con que llegara ese día mágico de triunfo y reconocimiento.

Entre todos ellos destacaba el protagonista de nuestra historia al que su corazón dio un vuelco, horas antes de dar comienzo la prueba que podría asegurarle participar en los siguientes Juegos Olímpicos. Sus zapatillas, sus compañeras de trabajo, habían desaparecido. Quizás olvidadas en la pensión en que se alojó al día anterior, quizás perdidas en una estación de tren.

Afortunadamente, un compañero de su grupo, que no competía en esa ocasión, se ofreció a prestarle las suyas. Sin tiempo para otras opciones, el veterano corredor de fondo se calzó las zapatillas y salió a competir.

Al principio todo fue bien. En los primeros kilómetros se situó en el grupo de cabeza junto a otros curtidos rivales. El día amaneció caluroso. Poca gente en las aceras. Al atravesar un pequeño puente y enfilarse en una empinada avenida comenzó a sentir molestias en su pie derecho, como si una pequeña piedra se interpusiera entre su pie y el suelo. Una sensación que nunca había tenido. Poco a poco, la molestia aumentaba de categoría.

Dolor.

Los kilómetros avanzaban cada vez más lentos. Poco a poco fue perdiendo contacto con las primeras unidades de la carrera y su mente se concentraba en el punto exacto de su padecimiento. Llegaron las sospechas. La piedra parecía que aumentaba su tamaño, se hacía más puntiaguda, le atravesaba hasta llegar hasta el mismo hueso.

Repasó mentalmente el momento en que su rival le había hecho entrega del calzado, el tiempo que dispuso para introducir el afilado guijarro en el lugar adecuado, sus anteriores desencuentros, su rivalidad cada vez más acusada. Quizás incluso su descuido no fuera tal sino parte de una perversa maniobra que empezó mucho antes de llegar al circuito.

Los kilómetros azotaban sus pies y los pensamientos martilleaban su cabeza y ambos eran incapaces de seguir a sus rivales, a los que imaginaba deslizarse sobre algodones.

Ya convencido de que había sido víctima de una conspiración, optó por descalzarse y penar los últimos kilómetros en contacto directo con el abrasador asfalto, colgándose del cuello las zapatillas unidas por los cordones.

Terminada su penitencia, no perdió tiempo en revisar cuidadosamente la zapatilla objeto de su martirio para comprobar que no había rastro de piedra ni nada anormal. Simplemente unas zapatillas desgastadas.

Más tarde, el reencuentro. Su compañero preocupado al ver sus maltratados pies, le pregunta y obtiene una información que le es familiar. La misma sensación que él lleva sintiendo desde hace meses, un dolor insoportable que no cesa, que no desaparece con ningún calzado, quizás síntoma de una lesión que los médicos no encuentran.

Repasada la anécdota volvamos a la frase que inspiró la historia. “Ponerse en los zapatos del otro”, ver el mundo desde su perspectiva, es la capacidad esencial para entender los intereses ocultos en una negociación, y en muchas otras situaciones de la vida, y dar con soluciones creativas y justas.

Pero, ¿qué sucede si además de calzarnos sentimos el dolor que la otra persona padece? ¿es siempre conveniente o deberíamos evitar sentir la piedra en el zapato ajeno para tomar decisiones adecuadas?

Aunque de forma habitual podemos encontrar que el término empatía envuelve tanto la capacidad cognitiva, tomar perspectiva, como la emocional, es conveniente diferenciar ambos conceptos a menudo interdependientes. Incluso para evitar conscientemente, en determinadas situaciones, una de las dos competencias, o ambas.

De esta manera en determinadas profesiones que requieren una mente fría y despejada de emociones, pensemos en el personal médico de urgencia que necesita saber cómo se encuentra el paciente, tomar perspectiva, pero inhibiendo, en ese momento, su identificación emocional con él para intervenir de manera rápida y efectiva.

Si nos adentramos en el campo de la negociación es obvio que ambas competencias están presentes aunque no está tan claro si ejercen influencia de igual modo o si una capacidad está por encima de la otra a la hora de tomar las mejores decisiones.

En tres estudios consecutivos, Adam Galinsky, de la Northwestern University, y sus colegas exploraron y compararon los beneficios de estas dos importantes competencias sociales en situaciones competitivas. En el transcurso de la investigación encontraron que los individuos que fueron estimulados a tomar perspectiva lograron mayores éxitos que aquellos que fueron invitados a identificarse emocionalmente en términos de descubrimiento de intereses subyacentes, soluciones creativas y acuerdos más eficientes con un beneficio colectivo e individual mayor.

Según las conclusiones de los investigadores, “entender los intereses y motivos de los oponentes en interacciones competitivas de toma de decisiones parecen tener más mayor valor que conectar con ellos emocionalmente” incluso la empatía “fue, en ocasiones, un detrimento tanto para descubrir soluciones creativas como para cubrir los propios intereses”.

Parece obvio que la toma de perspectiva juega un importante papel cuando se requiere entender los intereses que pueden compatibilizarse y se trata de llegar a soluciones creativas, que equilibren las ganancias de ambas partes. La empatía parece jugar un papel más determinante en otro tipo de procesos, disputas por ejemplo, que requieren entender la situación desde un punto de vista emocional, aplacar los ánimos o establecer un proceso de escucha más profunda.

O cuando se trata de disuadir que comportamientos poco éticos afecten a la negociación.

Así se sugiere en la investigación desarrollada por Taya R. Cohen, de la Kellogg School of Management, que en un primer experimento advierte que las personas con mayor tendencia a sentir empatía por otros eran más propensas que aquellos con mayor tendencia a la toma de perspectiva a rechazar el uso de amenazas, sobornos para obtener información, mentiras acerca de la naturaleza de la negociación o la manipulación estratégica de las emociones para obtener ventaja en la negociación.

En la misma investigación, un segundo experimento sugiere que ante las falsas promesas, tan habituales en la negociación, quien juega un papel determinante como inhibidor es la propensión a la culpa, otra emoción que junto a la empatía y la vergüenza forman parte de la triada de las llamadas emociones morales.

En ambos experimentos es destacable la influencia del sexo: las mujeres muestran mayor rechazo que los hombres al empleo de tácticas cuestionables, desde el punto de vista ético, al negociar en situaciones competitivas.

Teniendo en cuenta ambas investigaciones, se podría concluir con que “ponerse en los zapatos de otro” ayuda a crear valor en la negociación pero “sentir la piedra bajo el pie” disuade a los negociadores de comportarse de forma poco ética para lograr sus objetivos.

Para saber más:

Galinsky, Adam, W. Maddux, D. Gilin, and J. White. "Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective-taking and empathy in negotiations." *Psychological Science* 19 (2008): 378-384.

Cohen, T. R. (2010). Moral emotions & unethical bargaining: The differential effects of empathy and perspective taking in deterring deceitful negotiation. *Journal of Business Ethics*, 94, 569-579.

Cuanto más conozco a Ulysses

No hay mejor forma de sentir empatía que siendo testigo de las desventuras de un desvalido personaje cuyo destino queda a merced de las circunstancias. Me viene a la memoria un personaje de nombre Ulysses que, como protagonista de una conocida película, deambula indefenso de aquí para allá con total dependencia de su compañero de viaje. En un momento determinado, Ulysses, joven y de buena salud, es abandonado a su suerte junto a otro personaje que parece debatirse entre la vida y la muerte.

Los espectadores, en el momento del abandono, suspiran, sufren y se lamentan por la trágica suerte de Ulysses. Sentimientos que, sin embargo, no se dirigen hacia su desdichado amigo.

Para quienes no hayan reconocido la película de los hermanos Coen, "[Inside Llewyn Davis](#)", Ulysses es ese adorable gatito que acompaña al cantautor folk protagonista humano del film hasta que este último decide abandonarle. Quien lucha por su vida, o ya ha perdido la batalla, es el gran John Goodman que interpreta a Ronald Turner, un músico deslenguado, cínico, alcohólico y drogadicto.

Los espectadores en ese momento cumbre de la película, al menos sirve para ilustrar este texto, se preguntan: ¿va a abandonar a Ulysses? ¿qué va a ser de él? Ante la situación, mucho más desesperada, de Turner, los espectadores se limitan a ser testigos de su mal fario.

Sirva el recurso cinematográfico para reflexionar acerca de la empatía hacia los animales en relación con la empatía hacia los humanos y dar con una respuesta a la cuestión:

¿Es normal sentir más empatía por los animales que por los humanos?

Como [relata la prematuramente desaparecida Marina Keegan](#), la movilización espontánea de personas para salvar a un grupo de agonizantes ballenas varadas en la playa o los esfuerzos invertidos para hacer visible el sufrimiento de otras especies, víctimas en muchos casos del abuso del hombre, generan no pocos dilemas y algún polémica que pueden resumirse en la pregunta: ¿no sería más adecuado invertir todos esos recursos para salvar a otras personas en situación de necesidad?

La empatía, tomando prestada la definición de [Batson](#), es una respuesta emocional hacia alguien que está sufriendo (humano o animal) y que induce sentimientos de compasión, simpatía o ternura y, como tal, es inevitable.

Pero, ¿qué hace que en ocasiones, como a los espectadores de la película, el sufrimiento imaginado de un gatito suscite más emociones que el padecimiento probable de un ser humano?

No pocos académicos, interesados en este joven campo de estudio, se han puesto manos a la obra para aclarar el panorama.

Por ejemplo, [Arnold Arluke y Jack Levin](#), investigadores de la Northeastern University, se preguntaron si ante una situación de necesidad los individuos sujetos a estudio manifestaban una mayor empatía dependiendo de si quien sufría la necesidad era un bebé, un adulto, un cachorrito o un perro adulto.

En sus conclusiones, que verán la luz próximamente, sostienen que los sujetos no se compadecían necesariamente más de los perros o de los humanos, sino de quienes eran percibidos como inocentes y vulnerables, independientemente de si caminaban sobre dos o cuatro patas.

Una conclusión similar a la hallada en otra investigación reciente (*A Comparison of Empathy for Humans and Empathy for Animals*), que sugiere que un animal provoca gran empatía porque, en parte, es percibido como no responsable de haber causado la situación de necesidad en la que se encuentra.

Además este estudio confirma lo comprobado en otras muchas investigaciones: las mujeres tienen mayor capacidad empática que los hombres, en general, y, en particular, hacia los animales. Lo que está en concordancia con la idea generalizada de que los hombres tienen una actitud fundamentalmente instrumental hacia los animales mientras que para las mujeres es más importante el componente afectivo.

Aclarada, al menos en parte, la primera cuestión me surge una segunda: ¿sentir empatía hacia los animales hace sentir más empatía por los humanos?

Pese a la creencia popular de que quienes se muestran compasivos hacia los animales probablemente también tendrán sentimientos similares hacia los seres humanos, Elizabeth S. Paul, referente en este campo de investigación, sugiere que no se puede demostrar una correlación entre la empatía hacia animales y la empatía hacia las personas. Como ejemplo, la investigadora concluye que es difícil afirmar que las personas que han desarrollado empatía hacia los animales durante su infancia generalicen este sentimiento hacia las personas en su vida posterior. La sospecha es que estamos ante procesos psicológicos distintos, con variables como el sexo o la edad que funcionan de modo distinto, por lo que no se podría hablar de la empatía como un constructo simple y unificado.

Esto último podría explicar el porqué de que algunas personas que, en apariencia, se muestran muy empáticas hacia otras personas no se manifiestan de igual modo hacia los animales. O al contrario, dando sentido a la popular frase: “cuanto más conozco a la gente, más quiero mi perro”.

Para saber más:

Angantyr, Malin; Eklund, Jakob; Hansen, Eric M. A Comparison of Empathy for Humans and Empathy for Animals. *Anthrozoos: A Multidisciplinary Journal of The Interactions of People & Animals*, Volume 24, Number 4, December 2011, pp. 369-377(9)

Paul, Elizabeth S. Empathy With Animals And With Humans: Are They Linked? *Anthrozoos: A Multidisciplinary Journal of The Interactions of People & Animals*, Volume 13, Number 4, 2000, pp. 194-202(9)

¿Es la empatía la base de la solidaridad?

No le resultará difícil ponerse en mi lugar cuando, como asistente a un ciclo de conferencias, me sorprendía uno de los ponentes que mostraba un indisimulado orgullo al exhibir ante la audiencia cifras, proyectos e iniciativas que hacían de su empresa, en sus palabras, una “referencia como empresa solidaria”.

El ponente se esforzaba en transmitir el mensaje de que “en esta empresa somos solidarios, hacemos campañas de donación de alimentos, apoyamos a diferentes ONGs... todos los empleados apoyan las campañas que ponemos en marcha.” Para concluir con la afirmación sorprendente de que “en esta empresa el tema de la empatía ha calado mucho más que en otras.”

Y no es que me sorprenda la labor de la empresa y sus empleados, admirable y ejemplo a seguir, sino el asombro procedía de la sentencia que asignaba la empatía como cualidad diferencial de la organización y sus miembros.

Como numerosos estudios han demostrado, la empatía, entendida desde un punto de vista emocional, es un importante moderador en la generación comportamientos prosociales de ayuda hacia miembros de otros grupos, como suelen ser los receptores de las ayudas de ONGs.

Sentir empatía nos hace más compasivos y solidarios y nos estimula a poner en marcha acciones que alivian, de una u otra manera, el sufrimiento de otras personas.

Aunque con matices.

Por ejemplo, la investigación nos demuestra que la empatía está influida por la categorización social. A nivel general, sentimos una mayor empatía por quienes se sitúan en nuestro grupo social, familia, empresa, etnia o comunidad, que por personas que están categorizadas como miembros de grupos ajenos. Así lo sugiere la investigación *Social categorization and empathy for outgroup members* (2009), realizada en el seno de la Keele University, que en una serie de experimentos demuestra la afirmación anterior pero que avanza hacia una dirección que, en cierta medida, podría contradecir las palabras del ponente al que hacíamos referencia al inicio.

El estudio lanza y demuestra la hipótesis de que el comportamiento de los miembros de un grupo está influido por las normas del propio grupo o endogrupo. Como sugieren los investigadores, cuando la gente se auto-categoriza en términos de pertenencia a un grupo se siente motivada a actuar de acuerdo a las normas de ese grupo, dado que hacerlo así es el modo por el cual los miembros del grupo pueden afirmar su identidad social. Si volvemos al ejemplo de nuestra “empresa solidaria” la norma que parece estar instituida, realizar acciones altruistas, actúa y afirma la identidad de los miembros de la empresa funcionando a modo de profecía autocumplida: en mi empresa se colabora activamente en proyectos sociales y yo, como miembro de la empresa, debo formar parte de dichos proyectos.

De algún modo, teniendo en cuenta los resultados del estudio, la empatía puede ser inducida a través de la activación de las normas del grupo en mejor modo que estimulando a adoptar activamente la perspectiva de quienes se encuentran en grupos ajenos. En este sentido, investigaciones recientes han cuestionado los beneficios de la toma de perspectiva en contextos intergrupales, y se ha sugerido que en lugar de conducir a aumentar la empatía, en ocasiones, la toma de perspectiva hace exactamente lo contrario, incrementando el favoritismo hacia el propio grupo.

Para saber más:

Mark Tarrant, Sarah Dazeley and Tom Cottom. Social categorization and empathy for outgroup members. *British Journal of Social Psychology* (2009), 48, 427-446.

Empatía: mantener alejada del fuego

De todos es sabido que, en un conflicto, ver las cosas desde el punto de vista del contrario predispone hacia una mayor cooperación al observar intereses compartidos, reduce el egocentrismo y conduce hacia soluciones más objetivas. Sin embargo, en algunas ocasiones las evidencias contradicen estos supuestos y sugieren evitar ponerse en el lugar ajeno para no caer en comportamientos poco éticos.

Tomar perspectiva o hacer uso de la empatía cognitiva que, [en palabras de Daniel Goleman](#), es “simplemente saber como se siente la otra persona y qué pudiera estar pensando” funciona como el pegamento que mantiene unida a la gente y estimula comportamientos de simpatía y altruismo.

Al menos en contextos neutrales o cooperativos.

Porque en contextos competitivos, pensemos en un litigio o en una disputa por recursos escasos, tomar perspectiva puede incitar a un individuo a comportarse de manera poco ética con el fin de protegerse de las potenciales acciones del contrario.

Así lo sugieren los autores de la investigación *From Glue to Gasoline: How Competition Turns Perspective Takers Unethical* (2013) que, utilizando una analogía muy inflamable, afirman que en contextos competitivos la toma de perspectiva es análoga a echar gasolina a un fuego, promoviendo un comportamiento poco ético para prevenir una posible explotación.

Para llegar a esta conclusión, los investigadores llevaron a cabo cuatro experimentos para testar si el contexto relacional modera los efectos de la toma de perspectiva en el comportamiento, desde el ángulo de la ética.

Los dos primeros experimentos, induciendo a los participantes a ponerse en el lugar del individuo con el que iban a negociar, demostraron, por un lado, que existía una mayor intención de actuar de manera poco ética si consideraban primero el posible comportamiento de su competidor antes que el propio y, por otro, que la toma de perspectiva interactúa con el contexto relacional: si el individuo se sitúa en “modo competitivo” es previsible que aparezcan intenciones poco éticas en la negociación.

El objetivo del tercer experimento era investigar cómo la combinación de toma de perspectiva y contrario competitivo afecta al uso del engaño. En este sentido, los investigadores demostraron que los participantes emplazados en un contexto competitivo, en el que se atraía su atención hacia las posibles tácticas del contrario, mostraban una mayor intención de engaño, pervirtiendo los efectos positivos de la toma de perspectiva.

Finalmente, en el cuarto experimento a los participantes se les sugería ponerse en el lugar del otro individuo en un contexto completamente diferente: la realización de una sencilla tarea cognitiva consistente en la resolución de un anagrama. El objetivo era comprobar, y así se demostró, si quienes tomaban perspectiva desde un punto de vista competitivo (se les animaba a manifestar qué podría pensar la otra persona de ellos mismos al actuar de modo competitivo) tenían una mayor tendencia hacia la trampa que otros a los que se les sugería un enfoque cooperativo o neutro.

Como conclusión, el trabajo sugiere que es prudente mantener una distancia psicológica entre los competidores para evitar que lo que, por lo general, es un pegamento social se transforme en un volátil acelerante del conflicto con la aparición de comportamientos poco éticos.

Para saber más:

From Glue to Gasoline: How Competition Turns Perspective Takers Unethical.
Jason R. Pierce, Gavin J. Kilduff, Adam D. Galinsky and Niro Sivanathan.
Psychological Science 2013.

Sobre el autor

Ignacio Martínez Mayoral.

Fundador de **The Negotiation Club** ejerce habitualmente como facilitador y docente especializado en Negociación y Resolución de Conflictos. Ha trabajado con un buen número de organizaciones, empresas y Escuelas de Negocios desarrollando e impartiendo Programas Educativos cuyo objetivo es acercar y potenciar las habilidades para resolver problemas a través de la negociación.

Si desea contactar con el autor puede dirigirse a la dirección de correo electrónico: ignacio@the-n-club.com

Otros títulos del autor:

Negociando con gatos y otras pequeñas historias.