



Inicio | Nosotros | Formación | Colabora | Contacto | Materia N | Newsletter

Negociación :: el blog de la negociación » Publicaciones » Puntos ciegos

Puntos ciegos

4 octubre, 2012 | Comentarios desactivados



Puntos ciegos (Empresa Activa, 2012) es un elocuente ensayo que nos advierte de la existencia de puntos ciegos que sufrimos en nuestra conducta ética, una llamada de atención para ser más precavidos a la hora de juzgar con la lógica maniquea muchos de los comportamientos que consideramos de dudosa ética, o para atribuirnos a nosotros mismos conductas irreprochables cuando quizá no lo sean tanto. Los autores Max Bazerman (muy didácticos sus anteriores estudios sobre la irracionalidad en la toma de decisiones) y Ann Tenbrunsel explican cómo nos comportamos frente a los dilemas éticos. Lo hacen desde la ética conductual, disciplina que estudia la conducta en situaciones controvertidas.

Los puntos ciegos evidencian que muchos de nuestros juicios éticos escapan a la conciencia. Estos puntos ciegos explicarían fenómenos como el prejuicio cognitivo que nos permite ver la paja en el ojo ajeno pero nos incapacita para descubrir la viga en el propio. También qué ocurre para que se abra una brecha entre nuestra conducta y la que desearíamos tener, para que nuestro comportamiento contradiga nuestras intenciones. Los autores señalan la importancia de la conciencia y la ética delimitada (tendencia a excluir de nuestras decisiones información pertinente y colocar elementos arbitrarios) limitaciones sistemáticas que favorecen nuestro propio interés a expensas del de otros. Estas inercias inconscientes demuestran que muchos casos de corrupción o de infracción ética no son intencionados, sino la consecuencia de aplicar una ética delimitada y obviamente tendenciosa. Uno de los puntos ciegos más habituales es que nuestra conducta ética difiere de nuestras expectativas sobre nuestra propia conducta. Los autores explican que cuando pronosticamos nuestra conducta lo hacemos desde estándares éticos, pero cuando pasamos a la acción lo hacemos impulsados por pulsiones que descartan el juicio ético. Es decir, valoramos utilizando convicciones y sofisticados razonamientos morales (lo que los autores denominan el yo debo), pero en la instantaneidad actuamos bajo la pulsión del yo quiero, un magma visceral que sepulta el paradigma

ético. También puede ocurrir que cambiemos el estándar ético en función de nuestro interés personal: unas veces nos conduciremos atendiendo a las consecuencias de nuestros actos (sobre todo si son inanes) y otras a nuestros principios. Elegimos un enfoque utilitarista o deontológico en función de lo que en ese momento más favorezca nuestros deseos. No sólo activamos este dispositivo en el ámbito personal, en el campo de las organizaciones se reclasifica la situación controvertida y de emplear decisiones éticas se pasa a tomar decisiones de negocios, mutación que explica muchos posteriores desastres (quiebra de bancos y consecuente crisis económica).

La conducta ética también se encuentra con escollos propios de la mente humana. Absorbemos información que nos resulta ventajosa, nos dejamos conducir por el prejuicio egocéntrico, por el sesgo de atribución (los méritos nos pertenecen, pero los deméritos se deben a factores ambientales), por una memoria selectiva que nos ayuda a salir biemparados en nuestras auditorías personales, por la difuminación ética (un paulatino y progresivo deterioro ético del que uno no es consciente si lo ha echado a rodar). La obra da un paso al frente. Lo fantástico es que esa incapacidad para ver la infracción ética no sólo ocurre con nuestra conducta, también con la de los demás. Para explicarlo, los autores analizan el fenómeno de la ceguera motivada (tendencia a pasar por alto la conducta reprochable de un tercero porque me beneficia ignorarla), la



NEWSLETTER

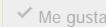
¿Y qué tal si recibes nuestro newsletter mensual centrado en un tema escogido?

Email

SÍGUENOS EN FACEBOOK



A ti y a 129 personas más os gusta esto. 129 personas les gusta esto. Sé el primero de tus amigos.



REDES SOCIALES



TWITTER



NEGOCIACION
negociacion

negociacion The Art and Science of Asking Better Questions farnamstreetblog.com/2011/02/the-ar-... via [@farnamstreet](https://twitter.com/farnamstreet)

122 days ago · reply · retweet · favorite

ignaciommayoral Pequeño tratado de los grandes vicios | reseña de nuevo libro de J.A. Marina, muy recomendable negociacion.net/publicaciones/... #marina en [@negociacion](https://twitter.com/negociacion)

127 days ago · reply · retweet · favorite

negociacion Negociación desigual negociacion.net/negociacion-es-... via [@negociacion](https://twitter.com/negociacion)

128 days ago · reply · retweet · favorite

negociacion Rebajas de verano (anécdota y reflexión) negociacion.net/mercado-de-ide-... via [@negociacion](https://twitter.com/negociacion)

175 days ago · reply · retweet · favorite

ignaciommayoral Happy birthday #Madiba



Join the conversation

MATERIA DE NEGOCIACIÓN

ceguera indirecta (no detectar la ausencia de escrúpulos cuando el trabajo sucio se hace por medio de otros) y la pendiente resbaladiza (aceptamos una pequeña infracción inicial, y luego poco a poco vamos permitiendo otras más graves).

El libro termina ofreciendo medidas y consejos para evitar los puntos ciegos y sus consecuentes lagunas éticas tanto en el plano individual como en el corporativo y social. Los autores insisten en la importancia de no tomar decisiones intuitivamente y sí reflexivamente (se activa el razonamiento moral), tomar decisiones en grupo para evitar la tendenciosidad personal, evitar la incertidumbre porque promueve los sumideros éticos, fortalecer el yo debo a través del análisis de ideas y la anticipación de situaciones para domeñar y moralizar el yo quiero. Libro muy recomendable para los que sientan predilección por las cuestiones éticas, para conocer mejor quién forma esa mitad más uno en el tomador de una decisión, para tener presente los sesgos que concurren en una mesa de negociación, para clarificar la gestión de los conflictos, para allanar la mediación, para delimitar la ética empresarial, para dar herramientas y deliberación a los que tratan de mejorar la responsabilidad social y corporativa de las compañías. Aparte del aparato teórico, los autores validan sus tesis con abundantes casos reales, experimentación científica y anécdotas irrefutables. Muy interesante.

Tiene que ver con...

Puntos ciegos

Negociación por puntos

La ceguera motivada

Explíquese, ganará puntos



Puntos ciegos

He escrito muchas veces aquí que Sócrates le solía rogar a su irascible mujer un explícito: por favor, habla para que te vea. Podemos parafrasear la petición por otra ...

[Leer más](#)

[Tweet](#)



Escrito por **Josemi Valle**

En la actualidad forma parte del equipo de investigación de [ENE] Escuela de Negociación. Es licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad de Salamanca. Ha trabajado en el departamento de I+D de diferentes empresas relacionadas con la formación en habilidades directivas. Coautor del ensayo «El trabajo dignifica y cien mentiras más» (LID, 2007)

[+ Josemi Valle-> página web](#)

Archivado en: [Publicaciones](#) · Etiquetas: [decisiones](#), [ética](#), [psicología](#), [sesgos](#)

Comentarios cerrados.



SE HABLA DE

[Actualidad](#) (57)

[argumentación](#) (1)

[conflicto](#) (3)

[Encuentro con autores](#) (11)

[Encuestas informales](#) (4)

[era digital](#) (1)

[Formación](#) (23)

[General](#) (77)

[influencia](#) (1)

[Mediación](#) (32)

[Mercado de ideas](#) (450)

[Negociación compleja](#) (19)

[Negociación estratégica](#) (73)

[Presión negociadora](#) (25)

[Publicaciones](#) (225)

ÚLTIMOS COMENTARIOS

[La empatía, el eje de las interacciones | Negociación :: el blog de la negociación en Sin fines de lucro](#)

[Vicios contemporáneos | Negociación :: el blog de la negociación en Pequeño tratado de los grandes vicios](#)

[Encuentro con Ignacio Álvarez de Mon | Negociación :: el blog de la negociación en El desafío de la felicidad](#)

[Tercer encuentro con Josep Redorta | Negociación :: el blog de la negociación en No más conflictos](#)

[Newsletter junio 2012 | Negociación :: el blog de la negociación en Newsletter](#)