



MERCADO DE IDEAS

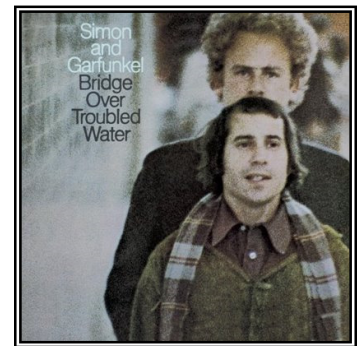
# Negociaciones y canciones de amor

La obra de *Simon & Garfunkel* se reconoció oficialmente cuando a principios de 1990 ingresaron en el *Rock and Roll Hall of Fame*. Hacía mucho tiempo que el dúo se había separado. En la ceremonia, *Art Garfunkel*, la voz de la mayoría de las canciones, tomó la palabra para agradecer a *Paul Simon*, el brillante compositor, la influencia en su carrera: “Es la persona que más ha enriquecido mi vida, poniendo en ella todas esas canciones”. Simon, por su parte, respondió en tono de broma: “Art y yo no estamos de acuerdo en casi nada, pero en esto sí, he enriquecido su vida”.

**Arturo Iglesias Barroso**, **ENE** Escuela de Negociación

Dos años antes la discográfica Warner Bros. publicó un disco recopilatorio de canciones de Paul Simon en solitario. Lo tituló “*Negotiations and love songs*”, frase extraída de una de las estrofas de la canción “*Train in the distance*”, que narra los encuentros y desencuentros de una pareja.

La historia de la música está repleta de melodías (y letras) maravillosas, pero también de relaciones personales (y profesionales) que terminan desafinando. No hay banda de rock que se precie que no incluya en su biografía una gran bronca entre sus miembros. Y es que la diversidad de talentos abona la creatividad, pero es terreno abierto de par en par a los conflictos. La cara y la cruz. La música y los gritos. Acordes y desacuerdos.



Desde *The Beatles* hasta *Pink Floyd*, desde *Barón Rojo* a *Ella baila sola*. ¿Se trata sólo de una lucha de egos? ¿Incompatibilidad de caracteres? La dinámica autodestructiva parece que se ceba con el talento, aunque los miembros del grupo formen parte de la misma familia. Ocurrió con los hermanos Gallagher del grupo *Oasis* o, sin ir más lejos, con los hermanos Cano de *Mecano*.

Hablamos de un fenómeno que no sólo se da en el ámbito de la música. Con menos *glamour*, la estadística confirma que un alto porcentaje de empresas de nueva creación se disuelve a los pocos meses del inicio de la actividad por desavenencias entre los socios. De nada sirve el talento si no se tiene la habilidad para gestionar los conflictos, si no se sabe pasar de la rivalidad a la colaboración, de los celos a la confianza.

El origen del deterioro de una relación suele apuntar a la comunicación o, mejor dicho, a la mala comunicación. Más allá de la común y recíproca falta de entendimiento, la discordia se agudiza cuando hacemos uso de modalidades comunicativas desastrosas que nos conducen con paso firme hacia el fracaso de la relación. Sin darnos cuenta. Porque si algo hay que subrayar es que todo acto comunicativo provoca al mismo tiempo un efecto informativo y un efecto en la relación. Y ponemos más atención en lo primero que en lo segundo.

Mercado de ideas

- Negociaciones y canciones de amor ...1
- El arte de digerir las ideas ...3
- Negociar para cambiar ...6
- Una sorprendente clase de matemáticas ...9

Mejor con filosofía

- Si lo llego a saber ...7

A vueltas con el conflicto

- El árbitro salta al campo de juego ...10

PROGRAMACIÓN 2010



CURSOS DE NEGOCIACIÓN

[www.enegociacion.es](http://www.enegociacion.es)

Curso presencial en Madrid  
6 y 7 de abril de 2011

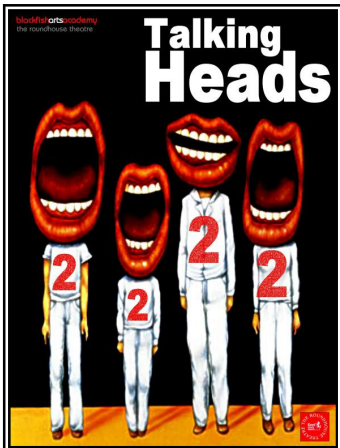
Abierto plazo de inscripción.

Más información en

[info@enegociacion.es](mailto:info@enegociacion.es)

o en el teléfono 902 15 35 15

Chris Martin, el cantante de *Coldplay*, contaba hace poco cómo el grupo se llegó a romper en pleno auge. “El éxito es destructivo con las relaciones humanas. Te distraes, culpas al que tienes al lado de todo”... y, claro está, la creatividad se ve mermada. “Habíamos perdido el entusiasmo de tocar juntos. Todo era una fórmula ya hecha”. Así que pidieron ayuda a un tercero, *Brian Eno*, conocido por sacar de momentos críticos a bandas como *Talking Heads* o los mismísimos *U2*. También el grupo *Metallica* decidió en su día contratar a un psicólogo para que ayudara a sobrellevar la convivencia entre sus miembros.



### El daño de las tres R

Acudamos pues a un terapeuta, a ver qué nos recomienda. *Giorgio Nardone*, co-fundador del Centro de Terapia Estratégica, propone un diálogo que pasa sobre todo por preguntar antes que afirmar y confirmar antes que sentenciar. También da pistas sobre los ingredientes del diálogo que fracasa. Veamos sólo tres técnicas que utilizamos habitualmente sin pensar en los efectos dañinos que conllevan: recriminar, reprochar y reprobar.

**Recriminar** es acusar. Se parece mucho a la palabra *incriminar*, más propia de la praxis judicial en su recorrido para definir al imputado culpable. No en vano, cuando se recrimina se somete a la otra parte a un proceso en el que se enumeran sus culpas. En el calor de la discusión, podría parecer una manera adecuada y perfectamente legítima de aclaración, pero no deberíamos olvidar nunca que tiende a producir en la otra parte, el acusado, reacciones emocionales de rebeldía. Dicho de otra forma, cuando recriminamos desplazamos la conversación del plano de los hechos, más manejable, al de las emociones, donde todo se ensombrece y se vuelve más difícil.

Busquemos otra palabra en el diccionario: **reprochar**. Se parece mucho a recriminar pero no son sinónimos y, desde luego, produce otros efectos perniciosos. Reprochar es echar en cara, echar más leña al fuego del conflicto. Recriminar y reprochar suelen ir de la mano, quizás por eso pensamos que se trata de un mismo concepto. El que recrimina juzga, pero el que reprocha se coloca como víctima de la otra parte, un matiz muy importante, pues enmarca la conversación en un terreno maniqueo de víctimas y verdugos, que induce a exacerbar en vez de reducir aquello que se quisiera corregir.

Erre que erre, buceando en el diccionario nos encontramos con la palabra **reprobar**. Muy cercana también a las anteriores, pero a la vez muy distante, independiente de ellas. Es una técnica muy depurada, una estrategia extraordinariamente efectiva para crear problemas donde no los hay. Nardone la define así: “No es una crítica directa, no es una contestación, no es un poner en duda la capacidad del otro, sino que es una secuencia representada por una primera parte en la cual se felicita al otro y una segunda parte en la cual se afirma que, sin embargo, se podría haber hecho mejor, más o que aquello no es suficiente”. El poder dramáticamente desmotivador de esta técnica comunicativa reside en el contraste entre la primera y la segunda parte del diálogo. Desgasta, insufla desánimo.

Recriminar, reprochar y reprobar son tres pasos firmes hacia la ruptura. El *leit motiv* del fracaso de una relación. En la historia de la música se ve con transparencia este proceso porque no sólo se comparte mucho tiempo, inevitable fuente de conflictos, sino también el talento, la creatividad, la vanidad, el ego complacido por su cristalización en una canción.

Puede que puntualmente el dinero termine siendo el nexo de reunión del grupo, el interés común que mantiene vivo el sueño que un día tuvieron. Pero si sólo utilizaron las palabras amables en las canciones y dejaron las más dolorosas para los compañeros de viaje, el rencor y la ironía terminarán contaminándolo todo. Once años después de entrar en el *Rock and Roll Hall of Fame* como miembro del dúo *Simon & Garfunkel*, Paul Simon volvió a ingresar de nuevo, pero en esta ocasión como artista en solitario. En su discurso tuvo palabras para su excompañero: “Quiero



dar las gracias a Art Garfunkel y lamento el final de nuestra amistad. Espero que algún día, antes de morir, hagamos las paces”.

Luego concluyó con un guiño a la rivalidad: “No hay prisa”.

---

## MERCADO DE IDEAS

# El arte de digerir las ideas

Si tuviera que convencer a alguien de las bondades de su argumentación, ¿en qué orden situaría las ideas que considera que derribarán cualquier obstáculo? ¿Al principio, para llamar rápidamente la atención? ¿Al final, para que queden como el último mensaje que llevará consigo el receptor? ¿O quizás en el medio de la argumentación?

*Ignacio Martínez Mayoral*, **ENE** Escuela de Negociación

No pocos esfuerzos se han dedicado a analizar estas o similares preguntas, por el impacto en diferentes campos donde la argumentación es la pieza central o, al menos, una de ellas. La negociación, sin ir más lejos, se alimenta de las posibles respuestas a estas preguntas.

El punto de partida, sin duda, debemos situarlo en la Psicología experimental y, más concretamente, en aquellas disciplinas orientadas a investigar y analizar la memoria. Pongamos por caso el básico ejemplo de investigación de la memoria a corto plazo. Cuando los investigadores presentan una serie de objetos a los individuos que componen la muestra experimental, se aprecia una tendencia a recordar mejor los objetos presentados al principio (efecto primacia) o al final (efecto recencia) que los presentados en el medio. Asimismo, el número de objetos que estos individuos recordarán estarán en el entorno de siete, uno o dos arriba o abajo.



Salvando las distancias, y teniendo en cuenta que estos efectos tienen una aplicación más específica sobre la memoria a corto plazo, resulta interesante trasladar estos efectos al terreno de la argumentación y la persuasión en otras disciplinas.

Los especialistas en dietas alimenticias nos dicen que a efectos digestivos, conviene establecer un orden en nuestras comidas. Así, sería deseable, al contrario de lo que nos dicen las costumbres, situar los alimentos que más energía consumirán en el proceso de digestión al principio y terminar con los más ligeros. Lo que quiere decir que la fruta debería situarse al principio del menú y no al final, para facilitar la digestión.

Tomando esta analogía, el concepto de digerir las ideas nos sugiere situar en el proceso de argumentación aquellas más importantes, no por indigestas, y que requieren más atención por parte del receptor y mayor capacidad de reflexión.

## Las ideas, como los alimentos, requieren un orden

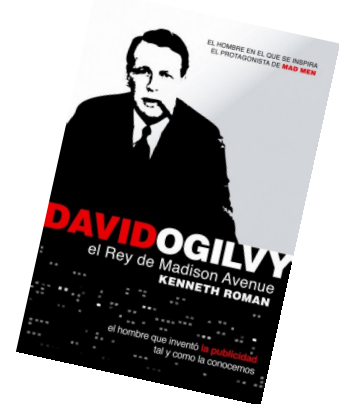
Uno de los campos donde más se ha estudiado el orden de los argumentos es en el de la publicidad, sobre todo entendida desde un punto de vista tradicional.

¿Cuándo mostramos la principal ventaja del producto? ¿Al principio, al final, en el medio?

Fallar en la respuesta a esta pregunta, que habitualmente se ve como un dilema, tiene un efecto demoledor en términos económicos y de efectividad.

Quizás nos puede aportar luz uno de los principales referentes si hablamos de comunicación persuasiva aplicada a la venta de productos, *David Ogilvy*:

*“Una vez, decidiendo entre dos anuncios cuál mostrar primero al cliente, Ogilvy le contó al equipo creativo: «cuando era niño, siempre dejaba para el final la cereza del postre. Y un día mi hermana me la quitó. Desde entonces siempre es lo primero que me como. Pongamos primero el mejor anuncio». Y al cliente le gustó.”*  
(David Ogilvy. El rey de Madison Avenue. Kenneth Roman. Gestión 2000. 2010.)



Según el reconocido publicitario, si tienes algo que decir hazlo al principio, no esperes, dedica toda tu energía a mostrar lo mejor que tengas desde el primer momento. La primera impresión es lo que cuenta, otro campo donde la psicología se mueve con interés, lo que hagas, digas o como te muestres en los primeros minutos, será fundamental para construir una imagen duradera en el otro y poco podrás hacer para cambiar esa opinión si resulta ser negativa.

Otra disciplina donde el orden de los argumentos es crucial para obtener resultados positivos es la enseñanza. Especialmente, en el mundo de la formación para profesionales donde, en un entorno de corto plazo, si no se capta la atención desde el primer momento, es difícil que se atraiga más tarde, por lo que el uso de herramientas tipo “ice breakers” resultan imprescindibles para establecer el tono de la acción formativa, una primera impresión positiva, y para marcar las ideas clave.

Siendo conscientes de que sólo algunos de los conceptos conectarán con el receptor por coincidir con sus propias ideas, por la novedad, por lo que suponen de diferentes o por el orden en que son presentadas resulta imprescindible reflexionar acerca de los efectos que pueden influir en ello.

Así, el número y presentación de ideas y conceptos principales es un asunto crucial. Demasiadas ideas hacen que la mayoría de ellas se pierdan en el limbo, recordando lo aprendido por los psicólogos, y si las importantes no se presentan al comienzo y al final de la sesión, perderán el efecto que se quiere trasladar.

Una tercera disciplina sobre la que podemos aplicar nuestra analogía es la propia negociación, quizás con un enfoque que nos permita una aproximación diferente.

## Efecto primacía en la cooperación

Es compartido comúnmente que los mejores resultados a la hora de resolver un conflicto se dan a través del uso de herramientas que estimulen la colaboración entre las partes y que les motive en la búsqueda de una solución aceptable para todos.

Partiendo de este hecho, para resolver conjuntamente el problema, como es obvio, necesitamos encontrar en el otro muestras de que está por la labor de colaborar. Desde el primer momento, buscamos en sus movimientos, en sus palabras, una invitación a la reciprocidad y al intercambio. Y, probablemente, nuestro “adversario” también estará muy atento a esa primera impresión.

Si desde el primer momento nos mostramos cooperativos, si aparecemos abiertos a colaborar por conseguir un interés común, esa impresión que causaremos en el otro se mantendrá con mayores garantías. El efecto primacía impulsará el proceso de negociación. Si, por el contrario, aparecemos reacios a la cooperación, poniendo más obstáculos y barreras que tendiendo puentes, por mucho que queramos hacer en el futuro, por mucho que nos interese mostrarnos como cooperativos, la imagen que ya hemos creado llevará a la otra parte a desconfiar.

## FORMACIÓN PRESENCIAL

# CURSO ABIERTO EN NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA

Frente a la intuición, estrategia. El curso “Negociación Estratégica” ofrece una visión detallada de los aspectos más importantes a tener en cuenta en una negociación, dotando al participante de las claves de la negociación basada en principios y ayudando a resolver los dilemas del negociador en función de la situación.

Durante esta acción formativa, trabajaremos en profundidad el **Modelo de Negociación de la Escuela de Harvard**, analizaremos los perfiles como negociadores de los asistentes y realizaremos diferentes casos prácticos de negociación, que nos servirá para fijar las ideas.

El Modelo de Harvard, el más extendido y probado de todo el mundo, se basa en los siete elementos que están presentes en cualquier negociación, ya sea ésta profesional o personal y es aplicable a cualquier contexto donde la negociación sea necesaria.



### Objetivos

- Identificar los aspectos que complican las negociaciones habituales.
- Aprender a defenderse de la irracionalidad y las tácticas de presión.
- Conocer y aplicar el Método Harvard de Negociación.
- Mejorar la efectividad como negociador.

### Fechas y lugares de celebración

Madrid: 6 y 7 de abril 2011

### Metodología

Se propone una metodología que conjuga un planteamiento teórico con dinámicas prácticas que asienten los conceptos principales y permitan al participante experimentar con diferentes casos, actividades de role-playing y analogías.

### Precio y duración

El Programa Executive Education “Negociación Estratégica” tiene una duración de 16 horas y está disponible a un precio de **650 euros**. Incluye dos días de formación intensiva, documentación, cafés y almuerzos.

Descuentos aplicables para asistentes adicionales de una misma organización.

El coste del Programa puede ser bonificado parcialmente a través de la **Fundación Tripartita** con cargo al crédito de formación del que disponga su empresa. En caso necesario, nos encargamos de gestionar el proceso. Consúltenos para más información.

### Inscripciones

Abierto plazo de inscripción. Solicite su plaza ahora en el teléfono **902 15 35 15** (Patricia Carmona) o en [www.enegociacion.es](http://www.enegociacion.es)

**ENE** ESCUELA DE NEGOCIACIÓN

Grupo  
**I GDT**

## MERCADO DE IDEAS

# Negociar para **cambiar**

La gente creativa suele repetir muy a menudo que las buenas ideas no escasean, que el auténtico problema es cómo materializarlas. La dificultad no es alumbrar una ocurrencia válida. El escollo más pedregoso es lograr la adhesión de la gente que habita los despachos en los que se toman las decisiones.

*Josemi Valle*, **ENE** Escuela de Negociación

Una idea es una posibilidad que puede convertirse en real, pero que necesita la colaboración de mucha más gente que la del mero creador. Sobre todo en enclaves empresariales, en ámbitos donde resulta indefectible trabajar en equipo.

La creación consiste en la aparición de algo que previamente no existía mediante la acción deliberada de una persona, jugar con lo existente para que surja algo nuevo, pero ese hecho es tan sólo la primera parte de un largo proceso que requiere la presencia de otros actores. Se necesita una cooperación fértil y fluida entre los creativos y los gestores, entre los que generan ideas y los que las rentabilizan. Resulta de enorme eficacia juntar a gente creativa al lado de gente resolutiva. Unos ponen las ideas y otros las llevan a la práctica. Para que así sea es necesario establecer una zona de intersección, un lugar en el que hay que alcanzar acuerdos, abrir negociaciones, establecer alianzas, interactuar.



Sin embargo, es muy habitual rechazar ideas.

No me refiero a ideas descabelladas, pésimas o inverosímiles, sino a las ideas en sí. A veces tenemos un resorte que desestima automáticamente una idea por el hecho de serlo. Toda idea comporta un esfuerzo y un riesgo, una posibilidad de fracaso, así que una reacción primaria e instintiva es recusarla. Ahí es donde juega un papel relevante la negociación invisible.

Se trata de esa negociación que requiere un intercambio de recursos entre diferentes agentes para que la idea finalmente se encarne en algo palpable y con significado.

No hay que olvidar que una buena idea no sirve para nada si no cristaliza, si se reduce a un objetivo vaporoso que no acaba de culminar, a un proyecto que jamás abandona su condición de proyecto.

Todo proyecto es una manera de organizar el futuro, y precisamente la idea pasa a la acción gracias al proyecto. Normalmente un proyecto, por pequeño que sea, necesita de muchos actores. La negociación tiene como fin poner a esos actores de nuestro lado, lograr que la otra parte detecte la determinación que tenemos de beneficiarnos mutuamente. Cuando hablamos de poner de nuestra parte a alguien, lo que en el fondo queremos señalar es contar con el apoyo y los recursos de ese alguien para alcanzar una meta que nos beneficie a ambos. Ese apoyo es vital para que la creatividad se materialice, se convierta en algo evaluable. La visibilidad de la idea es un objetivo connatural al proceso creativo y un requisito ineluctable para que nuestros aliados en la negociación renueven su confianza en ella.

## ¿Cómo se logra poner de nuestro lado a alguien?

Saber anticipar los intereses de los demás miembros de la organización es fundamental a la hora de negociar la implantación de una idea. Pero también lo es saber que en toda negociación hay negociadores invisibles. Un nudo de hilos que van y vienen y que entretejen la persona que somos. Uno es las decisiones que toma, pero esas decisiones vienen previamente maceradas por las decisiones de otros.

Todas nuestras decisiones son una hibridación de decisiones de los demás.

Al final, la negociación entre un creador y un gestor persigue un cambio. Implantar una idea es incrustar una posibilidad en la realidad para que la realidad permute. El cambio sólo encontrará adeptos si se les demuestra que es beneficioso para todos, incluidos ellos. Recordamos que es inherente a los seres humanos mostrar aversión inicial al cambio.

Nos desagrada perder nuestro confort incluso cuando esa acción nos lleva a ampliarlo. Nos disgusta ver cómo se altera nuestro equilibrio, por pequeña que sea la variación. No es de extrañar que nos encontremos con sujetos abducidos por una anómala pasividad, desidia, desconfianza.

## Nuestro peor enemigo

El peor amigo de nuestro cerebro es la incertidumbre, y todo proyecto que presentemos

está repleto de ella. Aquello que se sitúa en el futuro está plagado de esperanza e incertidumbre, y para lograr adhesiones en una negociación es fundamental estrechar la sensación de incertidumbre y ampliar la de la certeza y beneficio.

Una idea logrará correligionarios si cumple la condición de ser útil para todos, de que mejorará «a todos». Lo importante para encontrar buena disposición en la otra parte es mostrarle un objetivo mancomunado, una zona común en la que todos salen ganando porque mejoran su situación actual. Es obvio que nadie quiere negociar cuando intuye que la negociación le perjudica. Por tanto hay que justificar su acción y demostrarle su beneficio. La presentación de ese beneficio es la clave de la negociación invisible.

Suerte.



## Mejor con Filosofía

por Josemi Valle  
**ENE** ESCUELA DE  
NEGOCIACIÓN

### Si lo llego a saber

Resulta curioso comprobar que la condicional «si lo llego a saber» se sostiene sobre un complejo andamiaje psicológico. Según la Información faltante de Harlow, si se añade más información a un proceso, éste cambia. Esta es la afortunada prueba de que el conocimiento sí puede variar el comportamiento y modificar nuestra vinculación con determinados procesos. Una nueva información puede transmutarlo todo, hacer cambiar la percepción que teníamos sobre un hecho o una persona. En procesos de negociación se ve claramente. Gran parte de la negociación se centra en la adquisición de información para saber a qué atenernos, qué intereses posee la otra parte

y qué podemos ofrecerle para satisfacerlos a cambio de que nos conceda aquello que para nuestros intereses es relevante. La obtención de información se convierte en pieza básica.

En la novela de Juan Bonilla *Nadie conoce a nadie* uno de sus protagonistas jugaba a ofrecer nueva información sobre una persona para que sus allegados cambiaran sus impresiones sobre ella. Lo hacía de un modo macabro. Hojeaba las esquelas de los periódicos y entre ese tumulto de finados elegía a uno. Investigaban sus datos y su dirección. Luego enviaba a su casa un lote de películas pornográficas. Los familiares al abrir el paquete cambiaban por completo la percepción de la persona. Incluso encontraban indicios en la conducta del familiar que hacían entendible ese envío. El afán de encajar la nueva información de forma coherente con la vida llevada por el fallecido les hacía descubrir conexiones inexistentes. Detestamos la incoherencia, la ausencia de regularidad, los datos fragmentados y caóticos. El pensamiento hace lo indecible por poner orden allí donde no lo encuentra.

FORMACIÓN ONLINE

# FORMACIÓN ESPECIALIZADA EN NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA



El objetivo del "Curso online Formación Especializada en Negociación Estratégica" es formar al alumno en la disciplina de la Negociación. Planteado en diferentes módulos, cada uno de ellos versará sobre cuestiones concretas del proceso negociador.

- Módulo I: La negociación y sus límites
- Módulo II: Pensamiento estratégico: la negociación relacional
- Módulo III: La irracionalidad en la negociación
- Módulo IV: La comunicación

Se persigue ante todo orientar en temas de negociación a los alumnos y extraer de ese enriquecedor proceso todas las posibilidades y ventajas frente a posiciones más cerradas y menos participativas.

### Metodología

El curso será impartido íntegramente on-line por profesores de la Escuela de Negociación, que dinamizarán en todo momento el proceso de aprendizaje y orientarán a los alumnos en la práctica cotidiana de la negociación.

### A quién va dirigido

Especialmente recomendable para todo aquel que acomete en su rutina diaria el reto de enfrentarse a conflictos y que necesita, para su resolución, contar con modelos y herramientas válidos y probados en todo tipo de situaciones.

### Titulación universitaria

Una vez superado el programa formativo, el alumno se hará merecedor de un Título Propio en Negociación Estratégica expedido por la Universidad Pablo Olavide de Sevilla.

### Duración y fechas

El curso se impartirá en 200 horas distribuidas entre el 12 de marzo y el 24 de julio de 2011.

### Tasas

200€ (no incluye expedición de título o diploma 22,05€ ni coste de convalidación de créditos)

### Información e inscripciones

#### FORMACIÓN DIGITAL

Judería 2. Edif. Vega 2, Pta. Baja, Vega del Rey. 41900 Camas (Sevilla)

Tfno. 902.15.35.15 Fax: 902.15.35.16

#### FUNDACIÓN UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE

Edificio Celestino Mutis, Planta Baja - Local 8 Autovía A-376, km 1, 41013 Sevilla

Tfno. 954.34.90.66 Fax: 954.97.73.52

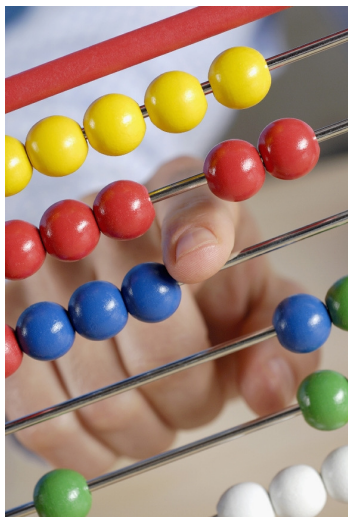
e-mail: [seminarios@grupogdt.com](mailto:seminarios@grupogdt.com) :: [www.enegociacion.es](http://www.enegociacion.es)

## MERCADO DE IDEAS

# Una sorprendente clase de matemáticas

¿Qué podemos aprender de las matemáticas para mejorar nuestras habilidades sociales? ¿Existe una aritmética de la negociación o una geometría del conflicto?

Arturo Iglesias Barroso, **ENE** Escuela de Negociación



La literatura de negociación está plagada de curiosas fórmulas inspiradas en las matemáticas. El doctor *Ramírez Arango*, por ejemplo, en un libro sobre las negociaciones desiguales -aquellas donde todo el poder está del lado de una de las partes- plantea una fórmula para calibrar el potencial de éxito cuando no tenemos ningún

poder. La fórmula incluye un índice de *Humildad*, otro de *Creatividad*, y un tercero de *Perseverancia*. Cuanto mayores sean éstos, más probabilidades de éxito nos augura el profesor Ramírez Arango.

Otro autor, el estadounidense *Charles H. Green*, que ha dedicado muchos años al estudio de la *Confianza*, se atreve con una fórmula matemática para estimarla. En ella incluye cuatro conceptos: la *Credibilidad*, la *Confiabilidad*, la *Confidencialidad* y la *Auto-orientación*. En el numerador sitúa la suma de las tres primeras y en el denominador, la última, que podríamos definir como “mirar exclusivamente por nuestros intereses”. De esta manera Green subraya el estrago que produce en la confianza el hecho de no atender ni mostrar interés por las necesidades de los demás.

## La geometría del conflicto

De acuerdo, la gestión de conflictos no es una ciencia exacta pero, como vemos, un planteamiento matemático puede ayudar mucho a entender algunos conceptos relativos al ámbito de la negociación y los conflictos.

Comencemos la clase con algunas operaciones sencillas: sumar y restar. Como sabemos, en matemáticas a la diferencia también se le llama

*resta*. Sin embargo, en negociación, paradójicamente, las diferencias *suman* e incluso *multiplican*. ¿Cómo es esto posible? Para empezar, las partes suelen tener diferentes recursos. Por ejemplo, una tiene naranjas y la otra manzanas. El beneficio mutuo pasa por intercambiar naranjas y manzanas para que las dos puedan disfrutar de cada fruta.

La diferencia puede venir incluso del valor que cada parte otorga a los recursos. Así, aunque las dos partes disponga de los mismos recursos -las dos tienen naranjas y manzanas-, si cada una valora de diferente forma los recursos de que disponen, sería muy sencillo llegar a un acuerdo que beneficie a ambas: la parte que con mayor vehemencia prefiera las manzanas, podría estar dispuesta a pagar un precio lo suficientemente elevado -en términos de naranjas- para inducir a la otra a renunciar al menos a algunas manzanas.

Se intercambian unas cosas por otras y así se crea valor. Por eso, contrariamente a lo que suele pensarse, las diferencias suelen ser más útiles que las similitudes para ayudar a las partes a alcanzar un acuerdo que, por cierto, se enriquecerá en proporción geométrica si vamos más allá de los aspectos cuantitativos.

La clase de matemáticas se complica cuando aparecen las fracciones. También aquí resulta interesante acudir a las matemáticas para caracterizar a las partes. Imaginemos que cada uno de nosotros estamos representados por una fracción. En el numerador colocamos nuestras fortalezas y en el denominador nuestras debilidades. Así, en una negociación desigual, la parte dominante -la más poderosa- tendría un numerador muy alto y un denominador muy bajo, lo contrario que la parte dominada, que parece que la elevada cifra de su denominador lastra a su numerador. No hace falta ser un *empollón* para darse cuenta de que es sobre todo en el denominador donde se encuentran los problemas, los miedos, las necesidades, las preocupaciones. En definitiva, los intereses que hay que defender.

En matemáticas, si queremos sumar fracciones que tienen diferentes denominadores hay que calcular el *mínimo común múltiplo*, la cifra que permitirá homogeneizar los denominadores de una serie de fracciones. Si lo pensamos bien, veremos que hay cierto paralelismo con lo que ocurren en las negociaciones. La lección que nos aportan las matemáticas es que si de lo que se trata es de “sumar” esfuerzos tendremos que averiguar primero los “intereses comunes”, el denominador común.

Pues sí, las personas somos como fracciones. Pero si nos adentramos en el ámbito de la geometría nos vamos a encontrar con otras metáforas incluso más sugerentes. “Un punto es el lugar de intersección de infinitas líneas. No depende de ninguna y es formado por todas. Algo así es un individuo humano: el nodo de una red”. Lo dice un maestro, *José Antonio Marina*, en su libro más reciente, que lleva por título “*Las culturas fracasadas. El talento y la estupidez de las sociedades*”. Marina, consciente de que somos seres conflictivos que necesitan vivir juntos, plantea una ocurrencia que nos viene muy bien para nuestra clase: “El círculo tiene un único centro, pero la elipse tiene dos. Nos parecemos más a la elipse. Cuando amamos a una persona, nuestro comportamiento tiene dos centros: mi felicidad y la felicidad de la otra persona”.

El amor y la geometría. ¿De verdad tienen algo que ver? Sin duda. De hecho la obra más reconocida del psicólogo *Robert J. Sternberg* se titula “El triángulo del amor”. Sternberg no habla de los “triángulos amorosos”, lo que hace es trazar esta figura y colocar en sus vértices tres componentes: *Intimididad, Pasión y Decisión/Compromiso*. A partir de ahí desarrolla una teoría -muy gráfica- sobre los “conflictos del amor”.

Para finalizar nuestra clase, invitamos al antropólogo *William Ury*, que también recurre a las elipses y a los triángulos para aclarar conceptos y tratar de detener los conflictos. Para Ury, ante un conflicto entre dos personas, la clave está en “el tercer lado”: un familiar, un amigo, un vecino, alguien que está al margen del conflicto y que puede hacer mucho para detenerlo. En palabras de Ury, “el tercer lado sirve como una especie de sistema inmunitario social que impide la difusión del virus de la violencia”.

Sumas, diferencias, divisiones, la aritmética de la negociación. Puntos, rectas, círculos, elipses, triángulos, la geometría del conflicto. El final de la lección está claro. Las matemáticas pueden que no resuelvan un conflicto por sí mismas, pero ayudan a comprender los mecanismos que sí lo permiten. Ahora tenemos que enfrentarnos a los ejercicios. Pasar de la teoría a la práctica. No añadiré más.

Cada uno sabe bien qué deberes tiene que hacer.

## A VUELTAS CON EL CONFLICTO

# El árbitro salta al campo de juego

En estos días ha saltado a la palestra la figura del árbitro para poner fin a un conflicto laboral dilatado en el tiempo y con un gran componente mediático por obvias razones conocidas por todos. Nos referimos, por supuesto, al conflicto que separa al sindicato de controladores aéreos y a AENA y que, como último recurso, será resuelto, al menos momentáneamente, gracias a la intervención de un tercero.

*Ignacio Martínez Mayoral*, **ENE** Escuela de Negociación

Este tercero, Manuel Pimentel, ex ministro de Trabajo y por tanto con suficiente experiencia, conocimiento y recorrido, que iniciará su labor en caso de que la última fase de la negociación entre las partes fracase, seguramente encontrará grandes obstáculos por salvar. Obstáculos que suelen ser comunes en todos los procesos que optan por esta herramienta alternativa para dirimir las diferencias.

En primer lugar, el principal obstáculo proviene de una reflexión interna que el propio árbitro debe acometer. Aunque el caso al que nos referimos, y que sirve de excusa para tratar el asunto, queda fuera de la tutela de la Ley de Arbitraje de 2003, al ser de ámbito laboral y por tanto regido por el Estatuto de Trabajadores y la Ley de Procedimiento Laboral, quien figura como decisor siempre se debe plantear qué papel quiere jugar en el proceso,

independientemente del campo en el que se encuadre el conflicto.

En este terreno, el árbitro puede optar por diferentes posibilidades para ejercer su labor, destacando dos enfoques básicos:

## El Árbitro como juez

La figura del arbitraje nace como una alternativa más rápida, menos costosa, más ágil que el procedimiento judicial ordinario. Siempre y cuando las partes estén de acuerdo en el proceso y en el compromiso de aceptar el resultado del mismo, lo habitual es que el árbitro juegue el rol de dar a las partes la posibilidad de explicar sus posiciones y tomar una decisión, en base a lo escuchado, que solucione el conflicto que les ha traído a la mesa, en mayor o menor medida.

El árbitro escucha, reflexiona y decide. Y cruza los dedos confiando en que su decisión haya sido la adecuada teniendo en cuenta experiencia, criterio y jurisprudencia.

Desde este punto de vista, lo habitual es que el árbitro se esfuerce por adoptar una postura conciliadora, orientada a “partir la diferencia”, y con la siempre presente tentación de dictar un laudo arbitral equitativo que trate de satisfacer a todas las partes.

Pero equidad no es lo mismo que justicia. Cuando el árbitro adopta un enfoque



salomónico, dando a cada una de las partes lo que persigue, es muy posible que deje la sensación en las mismas de que no se ha hecho justicia.

El proceso de arbitraje, como el judicial, no es garantía de solución de conflicto. No olvidemos que el arbitraje es, en sí mismo, un proceso sustitutivo del judicial que comparte fondo y forma. Es una aproximación donde siempre

habrá un ganador y un perdedor o, lo que es más cercano a la verdad, dos bandos perdedores.

## El Árbitro como mediador

Siendo consciente de que la decisión de un tercero no solucionará el problema, simplemente por no ser experto en el conflicto en particular, el árbitro puede invitar a las partes a retomar la negociación, esta vez bajo su supervisión y con nuevas reglas. El énfasis ya no se coloca en la decisión sino en el proceso. Se abre entonces un nuevo espacio de comunicación, regido por la creatividad, por las nuevas posibilidades de acuerdo, por la identificación de los intereses comunes y el acercamiento de las posturas.

Aunque, por regla general, todos los árbitros ejercen como mediadores, en este caso se presta más atención a identificar las barreras que han impedido un acuerdo hasta ese punto. El objetivo no es que el árbitro tome una decisión sino que esta decisión provenga de las partes y que, simplemente, éste ejerza de testigo y rubrique con su firma lo que han logrado las partes por sí mismas.

Pero este enfoque puede estar repleto de buenas intenciones pero carecer de suficientes garantías de viabilidad ya que el punto de partida no puede ser de lo más complicado cuando se inicia el proceso de arbitraje.

No es extraño que, ante la proximidad del arbitraje, las partes que navegan en el revuelto río de la negociación olviden cualquier posibilidad de compromiso en la fase final del proceso de negociación, dejando para desgracia del árbitro los aspectos más espinosos del conflicto.

Es más, las posturas de las partes tienden a hacerse más extremas como si se esforzaran en alejarse lo más posible en esta etapa, se adopta una orientación competitiva y, habitualmente, el terreno ganado vía negociación desaparece ante la posibilidad de que sea un tercero el que decida el lado ganador.

En la última fase de una negociación donde ya se ha decidido utilizar la posibilidad de resolver las diferencias mediante el arbitraje, las posturas se alejan y los intereses comunes desaparecen del terreno.

Y en ese difícil punto es donde el árbitro salta al campo de juego.