



A VUELTAS CON EL CONFLICTO

# Mediar por principios

En el complejo mundo de los conflictos es siempre aconsejable, cuando no determinante, dejarse conducir por el camino hacia la resolución por las enseñanzas agrupadas entorno a los llamados principios, los puntos cardinales en el complicado mapa de las diferencias.

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

La mediación, como no podía ser menos, es una disciplina que en su labor de asistencia en conflictos requiere de principios. Suficiente literatura hay al respecto donde numerosos autores han aportado su granito de arena para que quien practica esta herramienta, por profesión o por obligación, pueda sentirse más seguro y arropado por una guía que modele el proceso.

De todos estos principios, me quedo con tres, no necesariamente los más importantes, que constituyen un faro que debería alumbrar la navegación hacia tierra segura y que podemos abordar como respuesta a tres preguntas fundamentales.

## ¿Quién da más?

La negociación se basa en el intercambio y la mediación, como negociación asistida por un tercero que es, igualmente se rige por el **principio básico de reciprocidad**. La diferencia que podemos encontrar entre ambas disciplinas, desde este punto de vista, es el papel que el mediador que juega en su tarea de detectar invitaciones a la reciprocidad.

Muchas de las técnicas empleadas en los procesos de mediación tienen que ver con este objetivo. Con el reconocimiento, por ejemplo, se busca lograr que las partes admitan los méritos del otro, que se valoren, aunque sólo sea a un nivel básico, como garantía inicial de éxito.

El mediador debe estar atento a estos detalles, a concesiones no devueltas, a gestos no correspondidos, a palabras que no encuentran homologación en las de la otra parte. Incluso en las situaciones más complicadas, una sencilla muestra de reciprocidad puede ser la llave de cerraduras oxidadas por la falta de uso.

## ¿Hasta dónde comprometerse?

El compromiso de las partes con el proceso es el gran logro al que todo mediador aspira. Y una de las claves para éste podemos encontrarla girando la cabeza hacia la psicología social y adaptando uno de sus paradigmas a nuestra disciplina.

El **paradigma de la justificación del esfuerzo** es de fácil identificación en la vida cotidiana. Por ejemplo, muchos de quienes visitamos la Exposición Universal de Sevilla en 1992 aprendimos, además de conocer otras culturas, a cultivar la paciencia, como rasgo fundamental de nuestro carácter.

Los más aclamados pabellones gozaban del dudoso mérito de ser los que requerían un tiempo mayor de paciencia para acceder a sus instalaciones y así lo anunciaban a lo largo del recorrido que precedía a la entrada.

A vueltas con el conflicto

Mediar por principios  
...1

Mercado de ideas

¿Tomar decisiones?, cuestión de  
BATNA  
...3

¿Negociar con quien te hace  
mobbing?  
...5

Mejor con filosofía

El cambio imperceptible  
...7

PROGRAMACIÓN 2010



CURSOS DE NEGOCIACIÓN

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

Curso presencial en Madrid  
17 y 18 de Noviembre de 2010

Abierto plazo de inscripción.

Más información en

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

o en el teléfono 902 15 35 15



Recuerdo algunos pabellones que indicaban en determinados puntos el tiempo restante de espera para acceder a la muestra. Eso sí, la indicación de tiempo se hacía una vez recorrido más o menos la mitad del tiempo total. Es decir cuando llevabas pongamos 30 minutos de espera, aparecía el aviso en términos similares a un “le quedan aún 30 minutos más de paciencia”.

En ese momento se planteaba el dilema a los visitantes, ¿seguir en la cola? ¿o abandonar?

Seguramente, la indicación al principio del recorrido de una espera total de 60 minutos haría optar a muchos por el abandono pero si ya se ha invertido la mitad del tiempo, es probable que se decida seguir, aunque sólo sea por no perder lo que ya se ha dejado atrás. El tiempo a invertir es el mismo pero la percepción es totalmente distinta.

Algo similar ocurre en todos los procesos que requieren la participación activa de quienes los integran. De esta manera, en un proceso de mediación es fácilmente entendible que las partes evalúen la inversión de tiempo y esfuerzo que han de realizar para llegar a un resultado.

Si el proceso se plantea como algo pesado que va a exigir el máximo de las partes, es probable que el resultado no sea el esperado. Si planteamos el proceso como algo que se irá descubriendo, sin adelantar información relativa a la duración, número de sesiones... conseguiremos el compromiso poco a poco hasta llegar a un punto en el que las partes valorarán la inversión y, aunque sea sólo por no desperdiciarla, optarán por llegar hasta el final.

### ¿Quién lleva el control?

Puede ser un tema polémico en círculos profesionales dado que mientras numerosos profesionales son de la opinión de que el principal papel que juega el mediador es el del controlador del proceso, para otros la intervención debería reducirse al máximo incluso, siempre que sea posible, en la propia gestión del proceso de mediación.

Habitualmente, el mediador es quien dicta el cuándo, el donde, en cuánto tiempo e incluso el quien estará presente. Sin embargo, en ocasiones, una labor excesivamente controladora puede resultar contraproducente.

Si volvemos de nuevo la vista hacia la psicología no podemos obviar el llamado **locus de control**. Para determinadas personas, cualquier acción que emprendan, para asegurar su éxito, debe ser controlada por ellas mismas, no pueden admitir que nadie interfiera en su camino. Otras, sin embargo, prefieren achacar el éxito o fracaso de sus acciones a factores externos, a veces incontrolables, por lo que, en la práctica, son más partidarios de no intervenir en aspectos formales, dejando en manos de profesionales la gestión del proceso.



Mientras que los primeros necesitan sentir que controlan el proceso, los segundos necesitan ser, simplemente, partícipes del mismo.

El mediador, debe valorar si su papel, atendiendo a las demandas de los involucrados en el conflicto que tratan de resolver, es la de un gestor o la de un observador.

Aunque también existe una tercera vía que representa un gran reto. Hacer que las partes se sientan que son responsables del proceso, mientras que el mediador supervisa su cumplimiento. Conseguir que todos sean co-responsables.

Lo más apreciado para un mediador es observar cómo las partes, antes enfrentadas, llegan a un acuerdo sin que el mediador haya tenido, de forma visible, que hacer gran cosa. Simplemente, estar ahí.

Que no es poco.

## MERCADO DE IDEAS

# ¿Tomar decisiones?, cuestión de **BATNA**

Nos encontramos ante el dilema de elegir entre varias ofertas de trabajo. La cuestión no es baladí, ya que de esta decisión puede depender nuestro futuro profesional. Una mala elección puede acarrear importantes pérdidas y, sin embargo, nos encontramos con que las alternativas que se nos plantean son tan similares que nos impiden tomar una decisión clara. Aunque, por otro lado, la situación es ideal para alcanzar nuestros objetivos a través de la negociación.

**Miguel Ángel Catalán, ENE** Escuela de Negociación

Como es bien sabido, el Modelo de Harvard, desarrollado por diversos autores de la Escuela de Leyes de la mencionada universidad, otorga una gran importancia a contar con una buena alternativa antes de iniciar una negociación. De hecho, el éxito o fracaso del proceso negociador pasará por el análisis pormenorizado del BATNA de las partes.

Como el acrónimo indica, contar con la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado o *Best Alternative to a Negotiated Agreement* garantiza, como mínimo, la convicción necesaria para esperar resultados óptimos en el proceso. Y, en todo caso, muestra nuestro mínimo objetivo a alcanzar en una negociación.

Pero, ¿cómo identificar nuestro BATNA? ¿cómo saber cuál es la mejor de entre todas nuestras alternativas al acuerdo?

En ocasiones, puede ser una elección difícil. Por ello, no está de más acudir a algunos métodos para la resolución de problemas y toma de decisiones que pueden ayudarnos en la tarea.

Uno de estos métodos, en el que nos centraremos para resolver nuestro dilema, es el llamado Cuadro Combinado, también conocido por Cuadro de Decisión. Es un método sencillo que nos permitirá comparar diferentes alternativas. Este método es utilizado en la fase de evaluación y selección de alternativas, generadas en una fase anterior.

Con este método, combinamos la utilización de criterios objetivos así como valoraciones subjetivas de la persona o personas que intervienen en el proceso de toma de decisión.

## Ventajas y limitaciones

La principal ventaja de este método es que nos va a permitir tener presentes en todo momento aquellos criterios básicos en los que basaremos nuestra decisión, así como el valor relativo concedido a cada uno de ellos.

Sin embargo, no es recomendable cuando hemos



de trabajar con muchas alternativas, ya que el proceso se ralentiza. Lo ideal es trabajar con tres o cuatro alternativas, a lo sumo.

Si nos decidimos por este método, en primer lugar, debemos establecer una serie de criterios que queremos que cumplan todas nuestras alternativas. En este caso, cuantos más criterios definamos, más objetivo será el proceso.

Una vez seleccionados los criterios, otorgaremos una valoración a cada uno de ellos en función de la importancia que le concedamos.

Lo normal es otorgar una valoración numérica, sobre una escala, por ejemplo del 0 a 10. Aunque se puede dar el caso de que en determinados criterios simplemente comprobemos que se cumplen en todas las alternativas, por lo que no

tendrán porque llevar asociada una valoración numérica.

Con esta valoración, si un criterio tiene escasa importancia recibirá una puntuación más baja que aquel criterio que consideramos imprescindible. Es importante intentar ser lo más objetivos posible a la hora de realizar las valoraciones y no dejarnos llevar por criterios subjetivos como gustos o preferencias.

Una vez puntuados todos los criterios, ponemos nota al grado en que cada alternativa cumple el criterio. De nuevo utilizaremos una escala para realizar esa puntuación. De 0 a 5, ó de 0 a 10. Es recomendable utilizar una escala en la que nos encontremos a gusto a la hora de evaluar.

El paso final será elegir aquella alternativa que ha obtenido una mayor puntuación. Para ello multiplicamos el valor que hemos dado a cada criterio por lo que ha puntuado cada alternativa en dicho criterio y después sumamos las puntuaciones obtenidas por cada alternativa.

### En la práctica

Volviendo a nuestro ejemplo inicial, el proceso comenzaría con los criterios en que estará basada

nuestra decisión y su correspondiente puntuación. Por ejemplo:

- ⇒ Sueldo alto (7)
- ⇒ Buenas oportunidades de promoción (8)
- ⇒ Disponibilidad de transporte público (9)
- ⇒ Guardería en el centro de trabajo (OK)
- ⇒ Responsabilidades en el trabajo motivadoras (7)
- ⇒ Formación interna (6)
- ⇒ Días de vacaciones (5)
- ⇒ Posibilidad de teletrabajo (7)

Como hemos comentado antes, no siempre es necesario dar un valor numérico. Así a la hora de definir los criterios, uno de ellos nos parece imprescindible como es la existencia de guardería en el centro de trabajo. No lo puntuamos, simplemente pedimos que se cumpla.

Esto nos permitirá descartar alternativas que no cumplen este criterio, pero no afectará en la suma final ya que las alternativas que reseñamos en el cuadro cumplen este criterio.

De esta manera, sería posible confeccionar el correspondiente Cuadro de Decisión:

CRITERIOS	Puntuación relativa del criterio	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C	
		RELATIVA	RESULTADO	RELATIVA	RESULTADO	RELATIVA	RESULTADO
SUELDO ALTO	7	6	42	8	56	7	49
PROMOCIÓN	8	8	64	6	48	8	64
TRANSPORTE	9	5	45	7	63	3	27
GUARDERÍA	OK	SI	√	SI	√	SI	√
RESPONSABILIDAD	7	6	42	7	49	8	56
FORMACIÓN	6	9	54	6	36	9	54
VACACIONES	5	7	35	7	35	8	40
TELETRABAJO	7	9	63	5	35	7	49
<b>TOTAL:</b>			<b>345</b>		<b>322</b>		<b>339</b>

En este ejemplo, nuestra BATNA sería la “empresa A”. Así pues ya podemos presentarnos a una futura entrevista de trabajo con el claro objetivo de mejorar las condiciones que ofrecen en esta empresa.

Como vemos, no hay grandes diferencias en las puntuaciones finales. Si nuestra selección de alternativas ha sido correcta, este será el escenario habitual de decisión. Si hubiera una gran diferencia entre las alternativas no tendría sentido utilizar este método ya que el problema de decisión no existiría, tendríamos claro cuál es nuestra mejor alternativa sin necesidad de realizar el cuadro.

Cuando son muy similares estás alternativas es donde se plantea realmente el problema de decisión y donde más nos interesa afinar en la selección.

## MERCADO DE IDEAS

# ¿Negociar con quien te hace mobbing?

En alguna ocasión nos han preguntado si es posible negociar con la persona que te hace mobbing, si es una buena idea o un disparo en nuestro propio pie minimizar la hostilidad calculada del instigador a través de algún tipo de acuerdo.

Josemi Valle, **ENE** Escuela de Negociación

Mobbing significa acoso psicológico, conductas de contaminación laboral y violencia clandestina en aras de hacerle la vida imposible a un compañero de trabajo, lesionarle su autoestima, fracturarle sus habilidades, agredir su reputación, resquebrajar su integridad, convertirlo poco a poco en el increíble hombre menguante.

El antropólogo Konrad Lorenz acuñó el término al comprobar la hostigación de unos animales pequeños ante uno mayor para alejar su presencia. Este comportamiento del reino animal se mimetiza en los ecosistemas laborales para excluir a aquellos sujetos que son considerados una amenaza. Resulta evidente la complejidad de alcanzar un pacto de no agresión con quien se empeña en hostigarte vulnerando el repertorio de normas elementales.

El mobbing aloja entre sus denominadores comunes su heterogeneidad borrosa en sus manifestaciones, su carácter insidioso y maquiavélico, su ambigüedad, su invisibilidad para una mirada externa, la abstención a intervenir por parte de los demás que se apegan a una neutralidad que les evite situaciones comprometidas.

Si alguien esgrime toxicidad crónica contra nosotros, la negociación no tiene sentido. No se puede negociar con quien anhela tu destrucción, con quien invierte energía y tiempo en la generación de tu daño a fin de amortizarlos con tu futura desaparición del entorno. La negociación, para poder ser considerada como tal, necesita la intención pacífica de los participantes por lograr un acuerdo. No está de más recordar que sólo se negocia si se puede abandonar el proceso negociador sin sufrir un daño. Si no es así, se llevarán a cabo acciones de concertación, escrutinio de posibilidades, pero no una negociación en el sentido más prístino del término.

Se suele confundir mobbing con conflicto, y acto seguido se solicita extrapolar las herramientas de resolución de conflictos a la situación de mobbing.

El experto Iñaki Piñuel en su libro *Mobbing, el estado de la cuestión* delimita muy bien los escenarios: «En los últimos años he escuchado muchas tonterías,

errores o inexactitudes sobre lo que es el mobbing, pero quizás la mayor de

todas ellas, por ser la más lesiva para las víctimas, es la que pretende calificar el acoso psicológico en el trabajo como un mero conflicto... La pretensión de una de las partes de destruir, anular o perjudicar a la otra, vulnerando su dignidad y su integridad psicológica, no puede resultar jamás admisible. Desde el momento en que tal pretensión se hace evidente para la organización en la que tal proceso se produce, ésta adquiere ética y jurídicamente una posición de garante. Con esta posición nace lo que los juristas denominan la responsabilidad (civil, laboral, penal, administrativa) y el posible reproche jurídico a su inacción».



La negociación por tanto es un artefacto de la acción comunicativa inapropiado para utilizarlo con quien persigue la aniquilación de la otra parte en un escenario claramente tipificado. El hostigamiento se neutraliza con la intervención de un tercero, el proveedor y centinela de un potente protocolo de conducta por el que se conduce la organización. Ese protocolo servirá para identificar con claridad el comportamiento contaminante.

También para ser implacable a la hora de sancionar a quien lo conculque.

Para saber más:

**Mobbing, el estado de la cuestión.**  
Iñaki Piñuel, 2008.  
Gestión 2000.

FORMACIÓN ONLINE

# FORMACIÓN ESPECIALIZADA EN NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA



El objetivo de la primera edición 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 en 16 semanas, del 25 de octubre de 2010 al 5 de marzo 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)



## Mejor con Filosofía

por Josemi Valle  
**ENE** ESCUELA DE  
NEGOCIACIÓN

### El cambio imperceptible

Resulta frustrante intentar averiguar por qué los cambios más importantes que se incrustan en nuestra cabeza pasan inadvertidos, sin visibilidad, imperceptibles a nuestra detección.

Un buen día uno lanza una mirada retrospectiva y advierte que ha mutado su visión del orden de las cosas, sus convicciones más enraizadas, su manera de participar en la reproducción de la realidad social, su forma de entender el comportamiento de los demás y el propio.

Descubrimos el cambio, la metamorfosis que ha explotado en nosotros, pero somos incapaces de señalar el instante preciso de la detonación, el momento exacto en que estando ubicados en un punto A echamos a andar hacia un punto B. Se supone que todo ha ocurrido a fuego lento, que el cambio ha necesitado su inevitable tiempo de cocción, pero somos incapaces de precisarlo.

La inercia del espíritu de la época nos va modelando sin prisa pero sin pausa, ratifica que somos más hijos de nuestro tiempo que de nuestros padres, que la soberanía de nuestras decisiones son menos nuestras de lo que nos creemos.

Por suerte o por desgracia no somos Pablo de Tarso camino de Damasco, en nuestra vida nunca nos hemos topado con un deslumbrante haz de luz que nos haga caer del caballo, no tenemos ningún cegador punto de inflexión que desenmascare el momento cenital de la transformación.

El cambio es gradual, paulatino, escalonado. No hay ningún hito que nos diga: «esta es la línea de delimitación, justo aquí cambiaste».

Nadie con raciocinio subestima el poder erosionador del tiempo, su celo y su paciencia para transmutarlo todo, pero por más que uno mira no ve el instante en que se produjo el big bang de convertirse en una persona diferente a la que era.

Aunque la lógica se enfada mucho cuando se lo recordamos, quizá esta incapacidad para detectar los cambios se deba a que a pesar de ser distintos al de hace unos años, en realidad somos el mismo de siempre.

**ENE** ESCUELA DE  
NEGOCIACIÓN

¿Cuánto le cuesta  
a su empresa  
no saber **negociar**?

Formación **a la medida** de su empresa

## 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.

### Agenda de contenidos

- ⇒ El negociador excelente
- ⇒ Obstáculos interpersonales y estratégicos
- ⇒ Negociación Distributiva vs. Integradora
- ⇒ Elementos de la negociación
- ⇒ Obstáculos psicológicos
- ⇒ La Capacidad de Presión
- ⇒ Las Negociaciones Complejas

### Fechas y lugares de celebración

Madrid: 17 y 18 de noviembre

### 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)

