



Una sorprendente clase de matemáticas

Arturo Iglesias,

Director Académico de ENE, Escuela de Negociación.
www.enegociacion.es

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

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.

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 de 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 denomi-

En matemáticas a la diferencia también se le llama *resta*. Sin embargo, en negociación, paradójicamente, las diferencias *suman* e incluso *multiplican*)

nador 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.

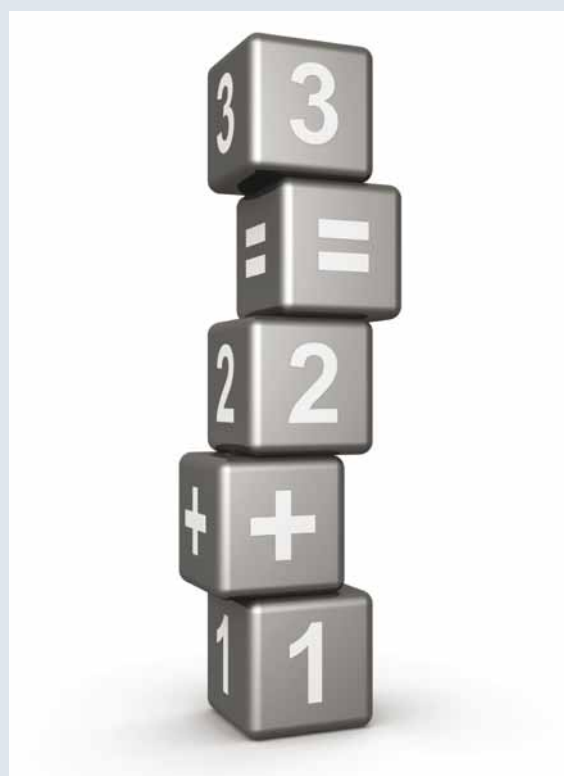
Pues sí, las personas somos como fracciones. Pero si nos adentramos en el ámbito de la geometría nos vamos a encontrar con otras metáforas incluso más sugerentes. “Un punto es el lugar de intersección de infinitas líneas. No depende de ninguna y es formado por todas. Algo así es un individuo humano: 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.)



Información elaborada por:

ENE ESCUELA DE
NEGOCIACIÓN