

Resulta indiscutible que el conflicto se ha transformado en un fenómeno que va en considerable aumento en nuestra sociedad; vemos ejemplo de ello a día- rio en nuestras comunidades, en nuestras empresas, en nuestras familias, en asociaciones sin fines de lucro, en universidades, en fin, pareciera ser un rasgo distintivo del ser humano. Vivimos en tiempos de intenso cambio y, natural- mente, el cambio genera conflicto.

I. CONSTANTINO y SICKLES (1997)

En similar sentido se ha planteado que «el conflicto es como el agua: demasiada agua causa daños a la vida y a las cosas; demasiado poca da lugar a paisaje seco, de- sértico y sin vida ni color. Necesitamos agua para sobrevivir; también necesitamos un nivel apropiado de conflicto para prosperar y crecer.

COHEN y ALTAMIRA (2003)

La terminología empleada para referirse a estos mecanismos de adopción de acuerdos es variada, destacándose entre los más utilizados términos como: hacer un contrato, comerciar, convenir, acordar.

Cabe destacar que desde tiempos remotos el ser humano, principalmente en ma- teria comercial, se ha enfrentado a distintas formas de relacionarse con sus pares para obtener una serie de productos a cambio de otros, mecanismos entre los que pueden destacarse el trueque o el regateo.

Puesto que aquel sujeto que se vio perjudicado en la negociación difícilmente ten- drá la intención de volver a negociar con su contraparte negociadora, que a raíz de su desmedro logró un beneficio sustancial.

SINGER (1996)

En términos simples, según este modelo de negociación los negociadores intentan optimizar al máximo sus ganancias, generalmente a expensas de la parte contraria.

II. Conflicto y negociación

Tradicionalmente se le ha atribuido a la palabra conflicto una carga emotiva desfavorable, aun cuando existen una serie de indicadores que podrían con- ducirnos a la solución contraria.

La heterogeneidad es natural entre las personas y la diversidad es parte de la vida en comunidad.

CONSTANTINO y SICKLES,

En un sentido corriente tendemos a relacionar el término conflicto con: lucha, vio- lencia, ira, enojo, tensión, rivalidad, hostilidad, rencor, odio, en otras palabras como un antónimo de paz.

CAIVANO

En este sentido se ha apuntado que: «las divergencias, los distintos modos de ver las cosas, nos llevan a comunicarnos. Si todos estuviésemos de acuerdo en todos los temas, la conversación terminaría o se tornaría aburrida.

III. La negociación como método de resolución de conflictos

Como primera cuestión cabe puntualizar que el conflicto —siguiendo un con- cepto más bien neutro de él— es psicológicamente inevitable cuando los seres humanos viven en comunidad, no resultando difícil apreciar que donde hay in- teracción social y humana inevitablemente habrá desavenencias que solucionar y administrar adecuadamente.

COHEN y ALTAMIRA

Del concepto recién expuesto, podemos des- tacar algunos aspectos que son de vital importancia para comprender adecuadamente el proceso negociador. Así, al iniciar cualquier proceso de negociación puede advertir- se la preponderancia de los siguientes elementos: la interacción de dos o más partes; intereses convergentes o divergentes; voluntad negociadora; distribución o cambio de recursos; proceso dinámico y secuencial; valores y posiciones sujetos a la persuasión y a las influencias.

A modo ejemplar y sin pretender una enumeración exhaustiva, describire- mos brevemente algunos de los obstáculos que con mayor frecuencia surgen en un proceso negociador:

- La reacción.
- Las emociones.
- Las posiciones.
- El descontento.
- El poder de la contraparte.

IV. Alcanzando el acuerdo. En búsqueda de los intereses

Las necesidades y su satisfacción son el denominador común de la negocia- ción. Si las personas no tuvieran necesidades insatisfechas no negociarían. De esta forma la negociación supone que tanto el negociador como su contraparte desean algo, de otro modo no habría posibilidad de llegar a acuerdos.

El beneficio que proporciona buscar los intereses que se encuentran escondidos detrás de las posiciones es claro, lo que es menos claro es la forma de lograr comprender dichos intereses.

V. Pilares de una buena negociación

Aunque la negociación se simplifica de forma significativa cuando el negocia- dor ha preparado bien el tema, es menester también prestar atención a todo el proceso, ya que serán los distintos elementos de dicho proceso los que influirán, favorable o desfavorablemente, en la marcha de la negociación.

Así, dentro de las bases que debiese tener todo proceso negociador deben tenerse presente los siguientes:

- Alternativas
- Opciones
- Criterios
- Relación
- Comunicación
- Compromisos

Alternativas

Son los recursos de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo, los movimientos que una parte u otra pueden realizar por cuenta propia, sin nece- sidad de que la otra esté de acuerdo.

Intereses

Debido a que la BATNA cambia a medida que durante el proceso de nego- ciación se va obteniendo información de las partes, es necesario que el negocia- dor preste atención a la forma en que dicho BATNA se modifica, y aunque la concentración debe centrarse en los intereses el vigilar los cambios del BATNA ayudará al negociador a tomar decisiones correctas.

Opciones

Este punto ya fue desarrollado cuando se hizo referencia a la importancia de los intereses por sobre las posiciones de las partes, por lo que en este apartado nos centraremos en algunos tópicos que, a nuestro parecer, tendrían mayor utilidad práctica.

Criterios

Se suele emplear este término para identificar toda la gama de posibilidades que se encuentran sobre la mesa de discusión en que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus respectivos intereses.

Relación

Al respecto resulta interesante destacar tres estrategias de negociación que pueden ser utilizadas para formular y generar opciones, a saber:

- Crear valor.
- Reclamar valor.
- El dilema del negociador.

Comunicación

Una vez que se ha logrado agrandar la torta, es determinante acordar cómo dividirla. ¿Cómo elegir conjuntamente con la contraparte una opción cuando existen intereses contrapuestos? Es aquí donde tiene relevancia el estableci- miento de criterios o normas independientes que funcionen como varas de medir para llegar a la solución más justa para las partes negociadoras.

Compromisos

Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar conjuntamente.

Es pertinente destacar que la fluidez de información es el recurso fundamental de una buena negociación y que la comunicación es la forma en la que se des- plaza la información de una parte a otra.

Por último, se suele decir que una negociación ha sido un éxito sólo cuando da como fruto un acuerdo con el que se comprometen todas las partes involucra- das en el proceso.

VI. Conclusión

Frente a las modernas tendencias que se presentan para resolver aquellas dis- crepancias que pueden darse a raíz de la necesaria interacción entre sujetos u organizaciones, cabe destacar la plena vigencia que en la actualidad tiene la nego- ciación como método alternativo de resolución de toda clase de conflictos, no quedando circunscrita, como pueden pensar muchos, al ámbito meramente gerencial o transnacional.

La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación