

Administrar los conflictos

Hernán Rodríguez Fisse

RESUMEN

Llegar a proponer un modelo que permita analizar y tratar de resolver los conflictos de manera constructiva requiere aceptar que éstos siempre van a existir en la sociedad, que es necesario aprender a vivir con ellos y descubrir cómo administrarlos a través de la negociación o la mediación.

<CONFLICTOS> <ARREGLO DE CONTROVERSIAS> <JUECES>

ABSTRACT

The proposal of an analysis and conflict resolution model requires the acceptance of conflict existence. It is necessary to learn on how to live with it and also to learn on how to manage it by means of negotiation or mediation.

Para lograr lo que se quiere, ya sea, libertad, amor, seguridad, justicia, reconocimiento, status, dinero, no basta con ser competente. Es necesario contar con una alta dosis de capacidad negociadora. Aunque no estemos conscientes de ello, parte importante de nuestra vida la dedicamos al arte de la negociación. En la familia, con los amigos, compañeros de trabajo, al adquirir un bien o un servicio, nos vemos de manera más o menos permanente tratando de llegar a acuerdos que nos permitan vivir de manera armónica. La posibilidad de alcanzar una convivencia pacífica depende, en gran medida, de la capacidad que tengamos para dialogar, persuadir a los demás, dejarnos convencer sobre una variedad muy amplia de asuntos y finalmente llegar a algún acuerdo.

Teóricamente la negociación se ve como algo relativamente simple, pero en la práctica ocurre lo contrario, porque de manera frecuente las partes interesadas en lo mismo entran en conflicto y no están dispuestas a ceder en sus posiciones si pueden evitarlo.

Pero antes de profundizar sobre el valor e importancia de la negociación es necesario conocer, como paso previo, cuál es el concepto de conflicto que tenemos en mente. Lo entendemos como un proceso manifiesto o latente, destinado a expresar insatisfacciones, desacuerdos o expectativas no cumplidas. Puede ser de carácter permanente o transitorio, como también intangible o concreto; en este último caso podemos estar en presencia de una disputa, uno de los varios componentes de un conflicto.

A nivel de las organizaciones las manifestaciones más clásicas de la existencia de uno o varios conflictos son las demoras deliberadas, mala atención a los clientes internos o externos, reclamos, conductas agresivas, retención de información, sabotaje, demandas legales. El conflicto es la señal que alguien está insatisfecho.

Las investigaciones realizadas sobre el conflicto dividen a sus autores en dos grandes corrientes de pensamiento. Los funcionalistas, también conocidos como utópicos, sostienen que los conflictos son anomalías de la existencia humana, especie de enfermedades que afloran cada cierto tiempo, pero que lo habitual en los seres humanos es vivir en armonía, funcionalmente, al depender unas partes de otros, e integrados; la búsqueda del consenso sería su forma de comportamiento habitual. No queremos referirnos a ningún autor en particular, sólo a un conjunto de ideas.

Otra corriente importante de pensamiento, identificada como racionalista, se sitúa en un polo opuesto a la anterior al sostener que lo normal, lo habitual, en la relación entre los seres humanos es la coacción, es decir, la imposición que efectúa un grupo o clase sobre otra, de sus valores, normas, pautas de comportamiento. En consecuencia, el conflicto es un fenómeno que se da en forma permanente en la sociedad entre dominadores que ejercen la coacción a los dominados y estos últimos que se resisten y desean revertir su situación.

Para el sociólogo alemán Ralf Dahrendorf¹ nunca existirán las sociedades «tazas de leche» o de paz perpetua, de absoluta tranquilidad y sin conflictos. Al dividirse todo conglomerado humano entre los que mandan y los que obedecen, el conflicto estará siempre presente. Según este autor, incluso aboliendo la propiedad privada de los medios de producción, como sostienen los seguidores de Marx, no será posible vivir en una sociedad en armonía absoluta, convirtiendo a su vez a la sociedad comunista en una utopía.

Planteadas las cosas así, lo que corresponde de manera sensata es aceptar el conflicto y tratar de regularlo o administrarlo, evitando llegar a situaciones límites o simplemente violentas. Porque



¹ Dahrendorf, Ralf. «Sociedad y libertad». Editorial Techos, Madrid, 1989.



con el conflicto se puede convivir, no así con la violencia. Más aún, pretender eliminar de raíz el conflicto es uno de los mayores actos de violencia que se pueden cometer. Las dictaduras de todo tipo nos pueden ilustrar con abundantes ejemplos.

Los dos polos, mando y obediencia, propios de la política serían comparables, según el filósofo francés Julien Freund², a la abundancia y la escasez de la economía, lo bello y lo feo del arte, a lo moral e inmoral de la ética. La política «se hace con el adversario y supone esencialmente una relación que no es de amistad sino de conflicto, aun cuando no se excluyen modalidades análogas de amistad. El reconocimiento de esto no debe asustar a nadie, ni implica la expresión de un sentimiento de complacencia. Reconocer la realidad del conflicto es como reconocer la realidad de la muerte: no vive humanamente quien se niega a reconocer que ha de morir; no vive en paz quien se niega a reconocer que el conflicto es parte de la realidad humana», sostiene Freund.

La intensidad de los conflictos en la sociedad varía según la presencia o ausencia de determinados factores. La existencia de diferentes organizaciones, grupos, partidos políticos, agrupaciones gremiales, empresariales, laborales, de consumidores, de intereses variables, le permite al ciudadano canalizar sus demandas frente a la autoridad pública. Tiene como expresar sus malestares sociales sin temor y de manera civilizada. Si existen instituciones que efectivamente recogen las necesidades, carencias e insatisfacciones de la comunidad, sus integrantes se verían menos tentados a recurrir a la violencia para que la autoridad los tome en cuenta.

La gran concentración de privilegios y poder en un pequeño grupo, frente a una gran masa que muy poco tiene, es caldo

de cultivo para el estallido de la violencia. Una brecha muy distanciada en la distribución del ingreso es uno de los ejemplos que mejor ilustran lo mencionado.

La escasa o nula movilidad social contribuye de manera significativa a intensificar los conflictos. Acceder a la educación, tener posibilidades de una salud preventiva y curativa, viviendas dignas y que no fomenten el hacinamiento. La igualdad de oportunidades para acceder a los beneficios del desarrollo no será suficiente si las posibilidades se cierran por el lado del campo laboral. La tendencia actual apunta más hacia el cierre de fuentes de empleo que a la generación de nuevas posibilidades.

La existencia de minorías culturales que reciben un trato discriminatorio por parte del resto de la sociedad y que tienen escasas posibilidades de preservar sus propios valores, es otro factor que no se puede desconocer al observar los fenómenos de conflicto y violencia. Al superponer carencias materiales básicas con segregaciones sociales se tiende a incrementar las posibilidades de violencia.

REGULACIÓN DE LOS CONFLICTOS

Si aceptamos que siempre estamos en presencia de conflictos, que varían en su grado de intensidad, podemos pensar algunas opciones que nos hagan más llevadera su existencia a través de una canalización positiva, eligiendo la manera de manejarlos o administrarlos.

Para lograr este propósito hay que partir por reconocer que los conflictos son y serán siempre inevitables, en diferentes oportunidades justificados y a menudo hasta aceptados como algo creador, constructivo, generador de dinamismo. Quien los rechace o los tome por desvia-

² Freund, Julien. Conferencia pronunciada en el Instituto de Ciencia Política de la Universidad de Chile, agosto 1982.

ciones patológicas de un estado normal soñado, nunca logrará dominarlos.

La segunda opción que se nos ofrece es permitir que los conflictos puedan aflorar hacia el exterior, que sea posible su manifestación para poder reconocerlos, estudiarlos y en definitiva regularlos. Aquí es importante la responsabilidad con la cual los actores sociales y políticos, llámense grupos, partidos, medios de comunicación y opinión pública, logran que lo latente se convierta en manifiesto a través de interlocutores legítimos.

Una tercera posibilidad de administrar los conflictos se facilita cuando los sectores involucrados convienen en aceptar un conjunto de reglas de juego que no den preferencia ni posterguen a ninguna de las partes interesadas. Ejemplo clásico son las Constituciones Políticas, pero más importante que las reglas de juego son las reglas para cambiar las reglas de juego, que la Constitución Política, por ejemplo, se pueda ir adecuando a los cambios históricos y no permanezca en carácter de inamovible.

También es importante contar con instituciones que representen todos los pareceres o puntos de vista, llámese parlamento, cabildo, asamblea o cualquier otro. Lo fundamental es contar con un espacio de discusión, sin exclusiones, porque no se saca mucho predicando entre los partidarios de una misma idea, lo importante es dialogar con aquellos que piensan de manera diferente. Si fracasan las instancias de consenso, tener contemplada la posibilidad de poder recurrir a una negociación, o a una mediación o negociación asistida.

NEGOCIACIÓN

Negociar tal vez sea la técnica, el arte y la ciencia más universalmente conocida y utilizada, pero no exenta de grandes dificultades para que sea exitosa. El primer escollo a sortear es

lograr que las partes estén de acuerdo en reunirse, dispuestos a un encuentro cara a cara y enseguida tener la voluntad de trabajar en procura de un acuerdo que implique concesiones mutuas. Requiere el esfuerzo de persuadir a la otra parte y aceptar dejarse persuadir.

Para llegar a entendimientos armónicos hay que poner énfasis en los intereses y no en las posiciones. Cuando cada parte busca el máximo beneficio posible y sólo acepta ceder en aquello que le es absolutamente imprescindible, lo más probable es el fracaso de la negociación. Mientras mayor es el intento de convencer al otro de la imposibilidad de cambiar una postura asumida desde el comienzo de la negociación, más difícil será modificarla con posterioridad, aún en el supuesto caso que llegue a ser conveniente para los propios intereses.

La negociación que se basa en posiciones, conocida como «positional bargaining» por expertos de la Universidad de Harvard, mira el corto plazo al poner énfasis en lo que se puede ganar de manera inmediata. En términos prácticos se produce una suerte de competencia por obtener la mayor ganancia posible, sin que importe mucho las relaciones de vínculo que se puedan establecer en el futuro. Es lo que se conoce como ganar/perder. Lo que uno gana lo pierde el otro generando, la mayoría de las veces, rupturas definitivas entre las partes.

La negociación que privilegia los intereses o principios, «principled negotiation», es aquella en que ambas partes están dispuestas a ganar y perder algo. En lugar de competencia existe cooperación para alcanzar un acuerdo satisfactorio. Es un ganar/ganar que permite en el largo plazo mantener una relación positiva. En este caso cada parte debe conocer lo que la otra espera del proceso de negociación. Los intereses son una sumatoria de necesidades, deseos, preocupaciones, temores, que expresan los negociadores.

Para llegar a entendimientos armónicos hay que poner énfasis en los intereses y no en las posiciones. Cuando cada parte busca el máximo beneficio posible y sólo acepta ceder en aquello que le es absolutamente imprescindible, lo más probable es el fracaso de la negociación

La habilidad para alcanzar el éxito en una negociación consiste en identificar los intereses. Por lo general las posiciones son concretas y explícitas, en cambio los intereses suelen ser implícitos e intangibles. ¿Cómo descubrir los intereses de la otra parte? Haciendo el esfuerzo de ponerse en el lugar del otro

Ilustra lo señalado el siguiente ejemplo: dos personas que trabajan en la misma oficina discuten porque uno quiere abrir la ventana y el otro quiere cerrarla. Ninguna solución logra satisfacerla sobre que tan abierta debe quedar: un pequeño espacio, la mitad, casi toda. El jefe le pregunta el motivo al que quiere abrirla: «Para obtener aire fresco». También le pregunta al que quiere cerrarla: «Para que no haya corriente». El jefe abre una ventana en una oficina contigua, logrando así que entre aire fresco, sin que haya corriente. Ambos ganaron.

No hay que perder de vista que los intereses definen el problema y a su vez permiten encontrar la solución. Dos niñas disputaban la misma naranja, llegó el hermano mayor y se las partió por la mitad. Al recibir cada una su mitad igual siguieron molestas. ¿Qué había pasado? Al preguntarles para que querían la naranja, una respondió que para sacarle el jugo y la otra para jugar con la cáscara. Tanto los intereses compartidos como los intereses diferentes, pero complementarios, pueden ser la base de un acuerdo prudente.

Otro ejemplo, de gran trascendencia histórica, fueron los acuerdos logrados en Camp David entre Israel y Egipto, bajo la conducción de Begin y Sadat. Al inicio de las negociaciones ambos defendían posiciones que hacían muy difícil llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos. Egipto quería recuperar la soberanía de todo el territorio ocupado por Israel en la Península de Sinaí, desde 1967 en la guerra de los seis días. La posición de Israel era conservar una parte de los territorios ocupados.

El acuerdo se logró al separar las posiciones de los intereses de ambos. El interés de Israel era la seguridad: no quería tanques egipcios cerca de sus fronteras. El interés de Egipto estaba en la soberanía: el Sinaí le había pertenecido desde la época de los faraones.

El resultado de la negociación, establecido en un plan de paz, fue el siguiente: Israel devolvió el Sinaí y los egipcios recuperaron su soberanía. Egipto desmilitarizó el área fronteriza y los israelíes obtuvieron fronteras seguras. No hubo ganadores ni perdedores, la satisfacción fue mutua.

La habilidad para alcanzar el éxito en una negociación consiste en identificar los intereses. Por lo general las posiciones son concretas y explícitas, en cambio los intereses suelen ser implícitos e intangibles. ¿Cómo descubrir los intereses de la otra parte? Haciendo el esfuerzo de ponerse en el lugar del otro, pensar en las opciones del otro. A su vez, si deseamos que los demás tengan en cuenta nuestros propios intereses, nada mejor que decirles cuáles son.

¿Cómo centrar una discusión en los intereses? Expresando el problema antes que la respuesta. La curiosidad por conocer intenciones despierta mayor interés en un diálogo que la propuesta de soluciones. También ayuda a clarificar intereses el saber donde vamos y no tanto de donde venimos. La gente quiere saber más lo que se hará mañana que justificar lo que se hizo o no se hizo ayer.

Una negociación exitosa es aquella que incluye opciones de mutuo beneficio y al definir un acuerdo debe responder a los intereses de ambas partes. También tendrá efecto, para lograr un resultado positivo, si el no llegar a un acuerdo es algo poco atractivo para los negociadores.

Lo señalado hasta ahora de poco servirá si los actores involucrados no demuestran durante todo el proceso de negociación, flexibilidad, paciencia, persistencia, calma, empatía, autodominio, imaginación, virtudes no fáciles de reunir. Lo que nos lleva a concluir que en este tema no están exentos los factores culturales imperantes en la sociedad. De tal forma que es posible observar que existen pueblos que son más proclives a la negociación que otros.

El ejemplo más notable es la China de la época de Confucio, que propiciaba una filosofía orientada a la búsqueda del entendimiento entre las personas. Tan arraigado estaba este valor que la Revolución Cultural liderada por Mao Tse Tung, en 1949, no sólo lo mantuvo sino que lo institucionalizó a través de los Comités Populares de Conciliación, grupo de vecinos dispuestos en forma voluntaria a buscar fórmulas de entendimiento en caso de conflicto entre los habitantes de una delimitada zona o barrio.

En Japón se acostumbra a que los vecinos recurran al líder de una población para que los ayude a resolver sus conflictos. La tradición de conciliación y negociación está tan presente en la vida de los japoneses que hay más personas en su país, proporcionalmente, dedicadas a los arreglos florales que a ejercer la abogacía, según reiterados comentarios.

En África hay pueblos que acostumbran reunir una asamblea o junta de vecinos para resolver sus desavenencias. Cualquier vecino puede convocar a una asamblea donde una autoridad le ayudará a manejar su conflicto de una manera cooperativa. La tribu Mbuti en Zaire, cada vez que tiene un conflicto que no puede ser resuelto entre las partes, recurre a un tercero para que medie e incluso hay situaciones en que se involucra toda la tribu en busca de una solución (mencionado por Marc Howard Ross en «La cultura del conflicto»). Los extensos círculos de parentesco que existen dentro de las comunidades africanas también contribuyen con su sabiduría para la búsqueda del entendimiento.

Los sacerdotes, rabinos, ministros o pastores han desempeñado durante siglos un destacado papel en la resolución de conflictos entre los miembros de sus respectivas iglesias y sinagogas. La institución del Beth Din, formada por rabinos o personas sabias, destinada a buscar el entendimiento en conflictos entre parejas,

socios, hermanos, amigos, siempre ha jugado un rol central en el pueblo judío, tanto en Israel como en la diáspora.

En todos los casos mencionados se privilegia la idea de llegar a un acuerdo y evitar recurrir, en lo posible a los tribunales de justicia. Estos últimos son vistos como una instancia en que una de las partes gana y la otra pierde. Si no se alcanza un acuerdo queda la posibilidad de recurrir a una negociación asistida, es decir, la mediación de un tercero elegido por ambos.

MEDIACIÓN

Si en la negociación las partes hablan directamente buscando llegar a un acuerdo, la mediación implica el auxilio de una tercera persona neutral o imparcial. El mediador se encarga de ayudar a las partes a estructurar un procedimiento de comunicaciones y negociaciones que les permita analizar los problemas, generar soluciones y eventualmente acordar una serie de pasos a seguir para llegar a un entendimiento.

El mediador es elegido de común acuerdo por las partes en forma voluntaria y debe ser depositario de la confianza de ambos. Una vez acordados los alcances y propósitos de la mediación, el mediador queda facultado para citar a las partes por separado, escuchar sus posturas iniciales, sostener reuniones privadas y confidenciales, conducir reuniones conjuntas, ayudar a definir los asuntos implicados en el conflicto, ofrecer una perspectiva del problema. El signo distintivo es que las partes tienen el control del resultado a diferencia de un árbitro que es responsable de una solución.

El mediador puede ser una persona con prestigio personal, una institución, un organismo internacional, algún gobernante, un país o un conjunto de países. También puede cumplir este rol un vecino conciliador, un padre impidiendo que sus hijos se peleen, el profesor interviniendo oportunamente para que dos alumnos no se golpeen.





Quien sea que esté involucrado en el papel de mediador, para que su gestión tenga posibilidades de éxito es aconsejable reunir un conjunto de condiciones personales. No basta sólo con la buena voluntad. De hecho existen los mediadores voluntarios, que no tienen una calificación profesional, pero que emplean parte de su tiempo en mediar. En Estados Unidos es común ver mediadores voluntarios ayudando a resolver conflictos de tipo vecinal o comunitario.

Los mediadores profesionales, especialistas en psicología, leyes, docencia, administración, familia, medio ambiente, comunicaciones, pueden ofrecer asesoría rentada en forma independiente o integrados en empresas que brinden el servicio de mediación.

Dentro de las cualidades que los mediadores voluntarios o profesionales deben reunir se pueden mencionar las siguientes:

- a) Ser capaz de escuchar con interés y dominar las técnicas comunicativas para mantener bajo control el proceso. Saber como expresar sus propios pensamientos, sentimientos, preocupaciones y ayudar a las partes a comunicarse entre sí. Poder controlar la ira de los participantes y canalizarla hacia un diálogo positivo.
- b) Habilidad para no tomar partido, mantener posturas objetivas, neutrales o imparciales. La rigurosa abstención debe mantenerse en la medida que no signifique una forma de complicidad con la parte más poderosa y que se encuentra en ventaja de forzar un acuerdo que le sea favorable.
- c) Ser proactivo. Sin tomar partido el mediador se debe involucrar en la negociación y contribuir para que el resultado sea practicable, realista y duradero. Encauzar los términos de la discusión, reconvenir a una de las partes, si así lo estima necesario.
- d) Controlar sus emociones y juicios y estar dispuesto a que las partes expresen sus sentimientos, por fuertes que ellos sean.
- e) Tener una valoración realista de sus propias capacidades, así como de sus limitaciones y estar dispuesto a dar a conocer los conflictos de intereses que pudieran limitar su objetividad.
- f) Sensibilidad a los valores que las partes sienten de manera profunda, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, género, diferencias culturales.

A estas cualidades se pueden agregar los códigos de ética o conducta propios de muchas profesiones. Una actitud parcial, irresponsable o deshonesto en un mediador produce no sólo daño a quienes han recurrido a sus servicios para encontrar una solución justa, si no que afecta al sistema entero de resolución alternativa de conflictos.

Llegar a reunir las condiciones ideales en un mediador no es garantía total de éxito en su gestión. Se puede dar el caso que las partes vayan a un proceso de mediación con la intención de ganarlo todo en un juego de suma-cero. Si las partes no logran entender antes o durante el proceso de mediación la importancia de ser equitativos, lo más probable es que se termine en un fracaso.

Un factor determinante para poder alcanzar un buen resultado en la mediación es el respeto al principio de la confidencialidad. Tanto el mediador como las partes no pueden revelar lo que sucede, salvo que se haya acordado expresamente lo contrario. Aquí radica una de las principales ventajas de este método alternativo de resolución de conflictos y que evita tener que recurrir a los tribunales de justicia, donde la reserva no queda garantizada en un juicio público.

MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

Si las partes optaran ya sea por la negociación o la mediación, van a requerir de algún esquema básico que les permita analizar y resolver el conflicto de

manera constructiva, sin que se siga dañando la relación entre ambas.

La propuesta de modelo que se presenta a continuación puede servir de ejemplo para futuros conflictos que deban enfrentar los actores involucrados, nuevamente entre sí, o con otras personas.

1 RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA
Informar y documentar los puntos de vista individuales. Precisar las causas del problema y distinguirlo de los síntomas.

2 IDENTIFICACIÓN
Establecer claramente el conflicto e identificar los intereses involucrados.

3 PROCESO ANALÍTICO
Analizar factores externos que favorecen o perjudican la búsqueda de un acuerdo.

4 DISCUSIÓN DE OPCIONES
Presentar todas las soluciones que contribuyan a la resolución del conflicto.

5 TOMA DE DECISIONES
Escoger de la lista de opciones aquellas que mejores resultados puedan generar a través de una evaluación lo más objetiva posible.

6 ACUERDO
Confeccionar un plan escrito que contenga pasos detallados, organización de tareas, definición de recursos.

Los modelos se tienden a entender como un conjunto de pasos a cumplir, pero en el caso de la administración de conflictos lo más relevante dice relación con las actitudes. Quienes participan en procesos de negociación, directa o asistida, asumen diferentes comportamientos durante su desarrollo. Estos van desde no aceptar la existencia de un conflicto y, en consecuencia, no estar dispuesto a negociar, hasta el logro de acuerdos y el respeto a su cumplimiento.

El comportamiento de las personas tiene un componente activo, la conducta, y un componente verbal, la opinión, en otras palabras, lo que se hace y lo que se dice. También es frecuente observar el divorcio entre ambas componentes: predicar una cosa y hacer otra.

Conocer nuestro propio estilo de resolver conflictos será de gran ayuda. Nos permitirá asumir un enfoque estratégico en lugar de un enfoque habitual o reactivo para lograr resultados deseados.

Debemos recordar que las actitudes que cada persona asume responden a su particular proceso de socialización, es decir, incorporación de un conjunto de pautas, valores y normas de comportamiento entregados por diferentes agencias socializadoras (familia, escuela, amigos, trabajo, grupos de pertenencia, medios de comunicación de masas) desde que el individuo nace hasta que muere. A ello debemos sumarle el peso de sus propias experiencias de vida, los intereses personales y las características bio-sociales, como sexo y edad.

Cada persona tendrá su particular estilo de manejo de situaciones de desacuerdo, disputa o diferencia de opinión con otras personas, a partir del proceso de formación de actitudes que hemos señalado.

A continuación analizaremos nueve enfoques que pueden ser de utilidad para resolver conflictos en una amplia variedad de situaciones. Cada uno de ellos puede ser aplicado individualmente o mezclado entre sí.

DOMINACIÓN

Insistir en las propias ideas e imponerlas cuando posee el poder necesario o percibir que lo posee. Se puede lograr a través de la emisión de órdenes, amenazas, premios y castigos. Usarlo en forma exagerada puede conducir a una disminución del poder.

PRESIÓN SUAVE

Enfatizar las ventajas de las ideas propias, sin referirse a otras alternativas. Hacer prevalecer preferencias personales.

STATUS QUO

Evitar tomar una decisión o posponer la acción como una estrategia para ganar tiempo. Conveniente cuando se requiere reunir mayor información, dejar calmar estados de ánimos, conseguir aliados, atender prioridades más urgentes o por último para dejar que las mismas circunstancias resuelvan el conflicto.

NEGOCIACIÓN

Llegar a un arreglo de beneficio mutuo, donde es posible ganar más que si no se obtiene ningún acuerdo. Puede incluso considerar la reciprocidad futura.

COEXISTENCIA

Acordar seguir caminos separados durante un período de tiempo, cuando ambas partes tienen poder equivalente y persisten en los méritos de sus respectivas posiciones, sin posibilidades de negociación.

REGLAS DE JUEGO

Elegir de común acuerdo un sistema, pauta objetiva o regla para dirimir alternativas específicas. Ejemplos típicos son la mayoría de votos, sorteo, antigüedad, puntajes de una prueba, la opinión de alguien autorizado. Se logra imparcialidad a través de una acción decisiva.

COLABORACIÓN

Trabajar de manera cooperativa para obtener una solución que responde a los



intereses de los involucrados. Se obtiene un compromiso grupal y requiere tiempo, confianza y competencias interpersonales.

OTORGAMIENTO

Otorgar el control dentro de ciertos límites cuando se tiene poder y existe bajo riesgo de pérdidas irreversibles. Es una oportunidad para permitir que otras personas asuman responsabilidades, especialmente de aquellas que manifiestan posiciones críticas y desafían los procedimientos.

CEDER

Dejar que prime el punto de vista de la otra parte, cuando el asunto es importante para ella y no lo es tanto para usted. También cuando usted tiene más que ganar no ofreciendo resistencia.

Manejar en forma eficiente los conflictos requiere elegir estrategias, es decir, optar

por una de las posibilidades descritas o una combinación de ellas, según cada circunstancia específica. Inclinarsse por un estilo significa un modo habitual de manejar un conflicto y de manera reactiva. Va a ser predecible para los demás. Los estilos pueden o no encajar bien en las situaciones. En consecuencia se deben escoger estrategias y no estilos.

Utilizar las habilidades superiores de manera excesiva es una tendencia natural en las personas, incluso en situaciones que no son las más adecuadas. Con eso descuida desarrollar nuevas capacidades, incluso cuando éstas podrían ser más útiles. Persistir en un comportamiento estable y predecible, sin importar su resultado, lleva a que los demás vean ese patrón como un estilo personal. Al escoger producir un resultado deseado, se está optando por un enfoque estratégico en la resolución de conflictos.



HERNÁN RODRÍGUEZ FISSE

Administrador Público. Universidad de Chile; Periodista. Universidad Católica de Chile. Magíster (c) en Ciencia Política. Ha ejercido ambas profesiones en instituciones del sector público y empresas privadas. Actualmente se desempeña como profesor de Negocios Internacionales en la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago y de las cátedras de Teoría General de la Administración Pública y Negociación y Manejo de Conflictos en la Escuela de Gobierno Gestión Pública y Ciencia Política de la Universidad de Chile. Es director de la Revista de arte ciencia y literatura Zéjel.

Contacto con el autor, e-mail: hrodrigu@uchile.cl.