

Conflictos y negociación. En la búsqueda de un acuerdo

*Rendueles Mata, Miguel**

<https://orcid.org/0000-0003-2239-6045>

**Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín - URBE, Maracaibo, Venezuela*

E-mail: miguelrendueles65@gmail.com

Recibido: 17 de enero de 2021

Aprobado: 25 de enero de 2021

Resumen

Este artículo presenta un resumen de los diferentes conceptos que abarca el proceso de análisis y resolución de conflictos mediante la aplicación de estrategias como la negociación, la conciliación o mediación y el arbitraje; aspectos que permiten confrontar las experiencias personales y organizacionales con el objeto de lograr un acuerdo entre las partes bien sea por medio de una negociación directa o asistida a través de un mediador o árbitro, tratando de alcanzar un resultado que sea mutuamente satisfactorio, facilitando el entendimiento y la armonía en las relaciones con los demás.

Palabras clave: Conflictos, Negociación, Arbitraje, Conciliación, Mediación.

Conflicts and negotiation. searching an agreement

Abstract

This article present a summary of some concepts including the analysis and conflict resolution process, through a strategy application like negotiation, conciliation or mediation and arbitrage; aspects to permit a confrontation of personal and organizational experiences with the object to obtain an agreement between the parts involved, through a direct or assisted negotiation with a mediator or arbitrator, trying to obtain a mutual gratifying result, to facilitate the understanding and harmony in the relationship with others.

Keywords: Conflicts, Negotiation, Arbitrage, Conciliation, Mediation.

1. Introducción

La creciente tendencia hacia la interdependencia en las sociedades del mundo entero, conlleva a la búsqueda de formas distintas de convivencia incluyendo el diseño de nuevos procedimientos para la toma de decisiones y procesamiento de conflictos.

La dinámica del mundo contemporáneo, en el que los recursos tradicionales para la solución de diferencias resultan insuficientes, impone la necesidad, no solo de alcanzar soluciones justas sino también oportunas y generadoras de una mejor comunicación, que contribuyan con el mantenimiento de una relación constructiva entre las partes.

Muchos autores defienden el enfoque ganar-ganar en cualquier negociación, mientras sus contenidos parecen enfocarse en tácticas manipuladoras y represivas no propicias para un estilo cooperativo, e inconsistentes con el comportamiento interactivo de muchos tipos de personalidad. Es necesario alentar el autoconocimiento dirigido para construir estrategias negociadoras efectivas bajo un estilo personalizado de cada protagonista que interviene en la escena. Para llevar a cabo una negociación efectiva, debemos entender aspectos relacionados con el comportamiento y la comunicación del ser humano.

Al respecto Bárbara Budjac (2011) indica que debido a la naturaleza personal de la negociación y la necesidad de interactuar con otras personas a la hora

de negociar, el primer paso para aprender a negociar efectivamente es ampliar el conocimiento que tienen de sí mismos y de los demás y hacer hincapié en el arte de la persuasión, que es el propósito primordial o esencial de la negociación.

En este sentido, se han venido imponiendo progresivamente una serie de mecanismos conocidos como Procedimientos Alternativos de Resolución de Conflictos (PARC), la mayoría de ellos fundamentados en formas de negociación directa o asistida (mediación) o en el arbitraje, como forma de adjudicación por un tercero en donde las partes tienen la oportunidad de fijar el procedimiento y las reglas aplicables a la solución de diferencias.

La negociación tiene una importancia especial como proceso de decisión interdependiente mediante el cual los resultados y las acciones de cada cual, dependen no solo de sus preferencias y decisiones, sino también de lo que quiere y hace la otra parte.

Siendo la negociación una práctica milenaria, que data desde los orígenes del hombre, toda acción de un individuo repercute en otro y para alcanzar lo que uno quiere debe considerar al otro; unas veces haciendo presión y otras cediendo para lograr parte del propósito. Sin embargo, la negociación sigue repercutiendo en la sociedad actual, tanto en el ámbito personal como en el organizacional, alcanzando una relevancia tal que se debe en gran medida al nuevo significado que ha adquirido el conflicto y el proceso negociador proporcionando beneficios para las partes involucradas y adecuándose a las exigencias

y posibilidades del mundo contemporáneo.

La concepción tradicional de reconocidos autores como Roger Fisher y William Ury (1985) define a la negociación como un proceso de enfrentamiento mediante el cual se trata de someter a la contraparte, pues las ganancias de uno se obtienen a expensas del otro, cuando se repiensa la negociación como un proceso conjunto de resolución de problemas, se percibe que eso no es necesariamente el caso: que es posible que ambas o todas las partes ganen en la medida en que logren satisfacer sus principales intereses.

Los nuevos paradigmas de conflicto y negociación plantean retos conceptuales y nuevas prácticas puesto que chocan con los hábitos comunes, contradiciendo la formación, la cultura y la experiencia, según las cuales las partes son adversarios y los conflictos se resuelven mediante la aplicación de normas que determinan quien tiene la razón; pero a veces la persistencia de viejos paradigmas impide alcanzar un acuerdo, aunque exista la posibilidad de lograrlo.

A menudo, ambas situaciones pueden ser superadas con la ayuda de un mediador, siendo la mediación un procedimiento voluntario y flexible a través del cual un tercero neutral asiste a las partes que tienen un conflicto en su intento por resolverlo. El mediador no decide ni suele proponer soluciones; son los involucrados quienes elaboran su propia decisión en un proceso de análisis, comunicación y negociación asistidos por el mediador.

Tanto la negociación como la mediación son Procedimientos Alternativos para la Resolución de Conflictos (PARC) que tienen un papel fundamental en los esfuerzos por mejorar no sólo el funcionamiento de los sistemas judiciales, sino también en la convivencia social y la competitividad económica.

2. La negociación: puntos de vista

El término negociación puede ser definido como “la ciencia y arte de procurar un acuerdo entre dos o más partes interdependientes, que desean maximizar

sus propios resultados comprendiendo que ganarán más si trabajan juntos que si se mantienen enfrentados; buscando una salida mejor a través de una decidida acción conjunta en lugar de recurrir a algún otro método”.

De esta definición se desprenden los elementos más importantes y distintivos de lo que implica la acción de negociar: la interdependencia como elemento vinculante entre las partes, la elección del modo de gestionar el conflicto, la orientación al resultado que busca obtenerse, la no confrontación entre las partes y la búsqueda de un acuerdo mutuamente satisfactorio.

La negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o resultado que se desea. Es una habilidad interpersonal propia de cada individuo, pero que puede ser estudiada y aprendida; una habilidad o competencia necesaria para lograr éxito en la vida organizacional y en los negocios, y una competencia relevante que debe poseer todo líder.

La negociación es un arte y también puede ser considerada científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan sistemáticamente mediante la capacitación y la experiencia. La negociación es compleja e interdisciplinaria. Abarca la evaluación, la gestión y la resolución de conflictos. La negociación es compleja porque se da entre seres humanos. Sobre todas las cosas, la negociación es personal e individual. Se lleva a cabo mediante los mismos principios y teorías psicológicas y sociológicas que de manera regular gobiernan las interacciones sociales. Una vez que uno entiende la aplicación de dichos principios, la negociación se vuelve menos compleja e intimidante.

Las negociaciones se producen por diferentes motivos: un contrato, un desacuerdo familiar, una compra, una venta o cualquier otro motivo. Lo normal es que las personas negocien con base a posiciones diferentes donde cada parte asume una posición, argumenta a su favor y hace concesiones para tratar de llegar a un compromiso.

Cualquier método de negociación debe juzgarse

conforme a tres criterios: debe conducir a un acuerdo sensato, debe ser eficiente y debe tratar de mejorar y no deteriorar la relación entre las partes. Una negociación vista como un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad.

La manera más común de negociar consiste en tomar y después abandonar, una serie de posiciones. La toma de posiciones cumple funciones útiles en una negociación, pues permite expresar lo que se quiere, pero no cumple con los criterios básicos de producir un acuerdo sensato en forma eficiente y amistosa, ya que se presta mayor atención a las posiciones en lugar de dedicarse a satisfacer los intereses y preocupaciones de las partes, haciendo el acuerdo más difícil.

Sin embargo, existen alternativas para lograr negociaciones más exitosas, basadas en principios o méritos, tratando de lograr resultados prudentes en forma eficiente y amistosa. Esto se logra tomando en consideración cada elemento que interviene en el proceso de negociación: las personas, los intereses, las opciones y los criterios.

Toda negociación hay que considerarla como un proceso en el cual intervienen personas, seres humanos con sentimientos, emociones y actitudes, que deben verse y evaluarse en forma separada del problema objeto de la negociación. Por otra parte, se deben identificar claramente los intereses y no las posiciones de las partes en conflicto para luego evaluar las opciones, generando una variedad de posibilidades o alternativas de beneficio mutuo antes de ejercer cualquier acción. Solo fijando criterios objetivos que permitan el logro de un resultado satisfactorio para ambas partes se podrá conducir a una solución justa.

Las negociaciones basadas en principios que consisten en concentrarse en los intereses básicos, en opciones mutuamente satisfactorias, y en criterios justos, por lo general conducen a un acuerdo prudente, permitiendo alcanzar un consenso gradual en forma eficiente, sin estancarse en posiciones

que tarde o temprano deban abandonarse. Solo separando las personas del problema, tratando de entenderse ambas partes en forma directa y con empatía, se hace posible un acuerdo amistoso y se logra un resultado satisfactorio.

3. Preparación y planificación de negociaciones

El éxito en las negociaciones viene de la preparación y la mejor forma de prepararse es planificar con anticipación la misma. En las negociaciones, al igual que en la vida, constantemente surgen oportunidades para tomar decisiones, pero solo con una buena preparación podrá contarse con todos los elementos necesarios para afrontarla con mayores posibilidades de éxito.

La planificación de las negociaciones es también una herramienta para poder afrontar situaciones previstas, estableciendo metas, obteniendo claridad en los propósitos y examinando medios alternativos para alcanzar esas metas o resultados. Se trata de prepararse para involucrarse en una situación que se está desarrollando, analizando los factores que conducen u obstaculizan el camino al objetivo, incluyendo los recursos de los que se disponen, así como los puntos fuertes y débiles que cada parte posee.

Cuando alcanzar el objetivo involucra una interacción dinámica con otras personas, la planificación también requiere que se analicen metas y capacidades de los otros actores, ya que son parte del problema o de la solución. La planificación y preparación de las negociaciones requiere que se piense en forma sistemática en las decisiones que podrá involucrar la negociación, requiriendo que se investiguen y analicen todas las variables significativas y emprendiendo las acciones necesarias para aumentar las posibilidades de éxito en el proceso de negociación.

Uno de los primeros pasos consiste en comprender la dinámica del conflicto que se presenta, para poder definir la importancia que el problema tiene para cada una de las partes, sus intereses y motivaciones. También resulta importante conocer a quien

negociará por la otra parte y que poder de decisión tiene sobre los temas a discutir. Una vez determinados claramente los intereses de cada parte se debe tratar de definir una fórmula de entendimiento que resulte satisfactoria para ambas partes, delineando acciones que puedan ser concretadas en el proceso de negociación.

4. El poder negociador

Los negociadores usan sus percepciones y evaluaciones del poder de negociación relativo tanto para evaluar el tipo de enfoque negociador a utilizar, como para lograr el cierre de la misma. Es por ello que el poder relativo de negociación no siempre podrá determinar el resultado final de una negociación, lo cual hace necesario que cada parte se prepare de la manera más inteligente examinando cuidadosamente la relación de poder o de dependencia en cada proceso de negociación, determinando claramente en que aspecto cada parte necesita de la otra.

El análisis de los intereses es un punto crítico, porque comparar los intereses de ambas partes permite demostrar cómo cada una puede depender de la otra para satisfacer sus propios intereses. Este nivel de dependencia de las partes en conflicto permite visualizar las formas alternativas que cada parte puede poner en juego para obtener lo que quiere.

“Los hechos y las circunstancias, incluyendo el poder relativo, así como las limitantes de tiempo afectan las opciones y los resultados de las negociaciones. Sin embargo, nuestra interacción humana se ve en mayor medida afectada por quiénes somos y con quién interactuamos. La personalidad y el temperamento, los valores y creencias, la percepción, las actitudes, el estilo de aprendizaje, la motivación, la forma de pensar, el estilo de comunicación, el enfoque al conflicto, los temores, y mucho más, determinan quiénes somos en cualquier interacción humana (Budjac & Bárbara, 2011).

Negociar es lo que ocurre en una situación donde las dos partes tienen intereses en conflicto, pero también una zona de conveniencia mutua donde la

diferencia puede resolverse (Ogliastri, 1996)

Si no se negocia, se tiene recurrir al derecho y al sistema legal. Si este no funciona, hay que buscar la fuerza, el poder, en el cual se actúa unilateralmente y se termina en una guerra o en un gran conflicto.

Cada individuo tiene su manera peculiar de negociar, resultado de las experiencias de su núcleo familiar, de las relaciones con sus amigos y vecinos, y de todo aquello que ha desarrollado como estilo de manejar sus propios conflictos. Algunas veces sufrimos de distorsiones en nuestras percepciones y pensamientos que nos llevan a perder grandes oportunidades y a tomar decisiones equivocadas en una negociación

5. Teorías de negociación

Entre los estilos que asume el individuo cuando le corresponde negociar, se pueden distinguir dos estilos o dos escuelas: la tradicional y la integrativa o nueva teoría de la negociación. La primera es el conocido y tradicional proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución, bajo el supuesto de que lo que gana uno lo pierde el otro. La nueva teoría de la negociación por su parte, redefine el problema mediante el intercambio de los intereses para obtener resultados para ambas partes. Sin embargo, la cultura, las creencias, el comportamiento y las expectativas de cada individuo son los factores que de manera determinante, influyen en los procesos de negociación.

Cuando se da inicio a una negociación es porque hay un conflicto de intereses entre las partes, o al menos pareciera que existe; y se da inicio a una negociación porque se cree que existe la posibilidad de encontrar una solución común.

La negociación tradicional parte del supuesto de que el conflicto tiene pocas soluciones de beneficio mutuo y que alguna de las partes debe sacrificarse y ceder para llegar a una solución. Se trata de ceder lo menos posible y conseguir que sea la otra parte quien pierda mas terreno. Bajo este enfoque tradicional la negociación se convierte en una competencia, en una lucha de poder. Un negociador tradicional se estanca

en su posición y no cede, espera hasta el último momento antes de aceptar un trato, arriesgándose a no llegar a un acuerdo con tal de obtener un mejor resultado.

El sistema tradicional de negociar hace que se cierren todos los acuerdos que habrían podido realizarse, al generarse un clima de confrontación de situaciones extremas, que normalmente convierte a las partes en intransigentes y no dispuestas a ceder espacio.

Otro problema que presenta este estilo tradicional es que el proceso de negociación que se desarrolla daña las relaciones con la contra parte, lo cual no tendría inconveniente en las negociaciones que se suscitan en una única oportunidad, pero sí en aquellas que son cíclicas o que se repiten en el tiempo; como los socios, familiares, clientes o proveedores. Por ello, este esquema tradicional, no es aplicable cuando los resultados de las negociaciones generan consecuencias en el tiempo.

En contraposición, el nuevo modelo o teoría integrativa de negociación es una forma de describir la realidad del proceso de negociación que permite entender las causas y los efectos entre las variables que intervienen, prediciendo los posibles resultados y actuando sobre la realidad para cambiarla. Se trata de negociar objetivamente, definiendo criterios precisos y estableciendo una evaluación previa de los posibles resultados a obtener, buscando crear valor agregado al proceso y tratando de mantener una relación duradera en el tiempo donde ambas partes obtengan resultados satisfactorios.

Bajo este nuevo estilo de negociación se cree en una forma genuina de actuar, no en una técnica forzada, tratando de despertar seguridad y confianza, permitiendo el intercambio de puntos de interés y tratando de conciliar las diferencias y buscando incrementar el beneficio mutuo.

Preparar una negociación involucra una extensa serie de pasos o actividades: estudiar el tema, definir los puntos a negociar, posibles opciones de solución, conocer a la contraparte, valorar los posibles escenarios, conocer claramente las

necesidades de ambas partes, identificar criterios o estándares objetivos, definir argumentos o razones para confrontar y entender el proceso de negociación como un ciclo continuo entre las partes que intervienen, por lo cual debe resultar un acuerdo amigable que beneficie a ambas partes sin deteriorar la relación.

6. Razón y negociación

En los momentos de conciliación y negociación que surgen como consecuencia de los conflictos entre las partes, la primera reacción es despejar las agresiones a fin de poder retornar las cosas al contexto objetivo del negocio a tratar. Esto solo es posible si se delimitan claramente las cuatro áreas o elementos que merecen particular atención dentro de una negociación: el proceso, el contexto, el tema o asunto y las personas (Esqueda, 2002)

Como proceso, la negociación debe seguir una lógica muy sencilla; el proceso se inicia con contactos preliminares directos o indirectos. De existir relaciones positivas, se pasa a la planificación; buscando información sobre el tema o asunto y las partes implicadas, definiendo un menú de opciones y propuestas. Cada parte considerará las propuestas y de acuerdo con las reacciones serán intercambiadas proposiciones para su evaluación. Cuando se logran conciliar los intereses y las posiciones, se logra un acuerdo que debe ser redactado a satisfacción de ambas partes para su puesta en práctica.

El contexto cultural, económico, social o político influye de manera determinante en una negociación. Un negociador hábil se esfuerza por conocerlos rasgos culturales básicos de la contraparte para contrastarlos con los suyos e identificar las diferencias. La situación política y económica del ámbito de negociación es un factor determinante, pues ante signos de inestabilidad se puede producir la pérdida inmediata del interés por negociar. El contexto social puede ser igualmente determinante en la evolución de una negociación y afectarla de manera positiva o negativa.

Por otra parte, el tema o conflicto generalmente determina el comportamiento de las personas, ya

que el interés que despierta el tema condiciona de manera importante la actitud de las partes. Evidentemente lo que gana una parte lo pierde la otra y viceversa, es un problema de distribución: ambas partes deben distribuirse algo y encontrar un criterio justo de distribución puede ser complejo, pues existe una competencia de por medio. La situación se torna distinta si se asume una posición integradora, donde las partes tratan de buscar intereses complementarios.

La distribución y la integración deben estar presentes en toda negociación y las personas que intervienen en ella necesitan una clara comprensión y visión de los temas a negociar.

Los elementos descritos: proceso, contexto y tema, mantienen la negociación en un terreno racional, siendo posible predecir los resultados si estos elementos se controlan, ya que cualquier mente objetiva es capaz de obtener una solución óptima de una negociación en el sentido económico o al tratar de conciliar las aspiraciones de las partes. Pero el último elemento es el más difícil de controlar, y son las personas, quienes agregan el componente más complejo de la búsqueda de soluciones aceptables a todas las partes.

Si pudieran agruparse todas las virtudes de una persona (amable, reflexivo, cooperador, analítico, inteligente, comunicativo, respetuoso, entre otras) y todos los defectos (agresivo, intransigente, conflictivo, poco comunicativo, impetuoso, entre otros), resultaría interesante definir como lograr la combinación ideal de estas virtudes y defectos para lograr el perfil de un buen negociador.

La negociación personal es parte de nuestra actividad cotidiana. A diario hacemos concesiones y pedimos algo a cambio, en el contexto familiar o laboral, con la complejidad de que cada persona por su perfil particular, requiere un trato específico. Una buena relación personal es aquella en la que se manejan muy bien las diferencias, porque las coincidencias se manejan solas (Esqueda, 2002).

La racionalidad de la negociación tiene sus límites en la conducta de las personas, cuando las

personas eligen o cambian su posición ante las percepciones, dificultan la predicción del resultado de una negociación, por ello es de vital importancia conocer los mayores detalles posibles sobre las personas que participan en una negociación (Villalba, 1995)

7. Los conflictos.

Los conflictos son situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo, porque sus posiciones, valores, intereses, aspiraciones, motivaciones, deseos o necesidades son incompatibles o, al menos, se perciben como tales. Para entender los conflictos, hay que considerar que las emociones y sentimientos que se producen en los distintos protagonistas juegan un papel muy importante, así como su visión particular sobre cual aspira que sea el resultado final de la controversia. La relación entre las partes implicadas en el conflicto puede salir reforzada o deteriorada en función del proceso de su resolución.

La heterogeneidad es natural entre las personas y la diversidad es parte de la vida en comunidad. Estas diferencias motivan discrepancias y pueden, si no son manejadas correctamente, derivar en conflictos. El conflicto está presente en la actividad diaria de las personas y de las organizaciones que interactúan y se relacionan, ya que es fácil advertir alrededor de cualquier persona que constantemente ha de enfrentarse a situaciones de divergencia con las personas con las que interactúa.

El conflicto no puede definirse como un concepto objetivo, sino más bien subjetivo, pues no es otra cosa que aquello que los individuos perciben como tal. Surge de las situaciones de la vida diaria y demuestra lo que las personas consideran importante y relevante para ellas. Se produce a causa de diferencias sobre recursos, necesidades, o valores entre individuos o grupos.

El término conflicto, es relacionado con sinónimos como: lucha, violencia, ira, enojo, tensión, incertidumbre, hostilidad, rivalidad, pugna, contienda, roces, competencia, odio, rencor, entre otros; es decir todo lo contrario a lo que representa

la paz (González, 1994).

Como consecuencia de estos significados, es considerado como algo malo que causa dolor, angustia, inquietud, temor, desaliento, prevención, desconfianza y que perjudica las relaciones.

En el contexto legal o jurídico, el conflicto se manifiesta como una contraposición intersubjetiva de derechos y obligaciones, como un fenómeno que se produce cuando respecto de un mismo bien, coexisten dos pretensiones encontradas o una pretensión por un lado y una resistencia por el otro. (Alvarado, 1992).

En sentido psicológico, la conducta como respuesta a un conflicto muestra la faceta externa de un proceso interno mucho más complejo, ya que muchos conflictos se encuentran encubiertos en otros que son los aparentes. Desde este punto de vista, el conflicto ha sido presentado como una lucha u oposición de sistemas de energías, impulsos o de conductas. El conflicto en sí mismo no puede valorarse negativamente, ya que propulsa el desarrollo del individuo, quien puede asumirlo con toda normalidad y enfrentarlo o constituirse en un estado patológico. La diferencia siempre estará marcada según la manera de resolverlo o dirigirlo.

Puede entonces comprenderse que el conflicto en sí mismo no es negativo o positivo; todo depende de la manera como se enfrente y de la forma como se resuelva. Será negativo si no es resuelto y se genera una fuerte y violenta confrontación entre las partes, sin resultados favorables para ninguna de ellas. Pero puede ser positivo o constructivo, si permite canalizar las diferencias que presentan las partes y se permite actuar hacia una solución favorable a ambas.

Borisoff y Victor (1989) en su libro “ Conflict Management: a communication skills approach”; comparten la idea de que un conflicto, produce tanto sensaciones de frustración, pérdida y amenaza, como oportunidades de poner fin a situaciones de paralización, planteando y resolviendo los problemas a través de un intercambio productivo de ideas mediante una comunicación fluida;

generando oportunidades de cambios y mejoras si las diferencias son abordadas creativamente con el fin de resolverlas convenientemente.

El conflicto es para muchos una situación violenta o destructiva que debe ser eliminada o al menos evitada; para otros es algo natural y deseable hasta cierto punto. Lo cierto es que es necesario analizar el conflicto para buscar la manera más adecuada de manejarlo. De este proceso de manejo de diferencias, pueden surgir valores realmente positivos, como una mejor integración de grupos, una estimulación creativa de los individuos, una percepción personal de cada una de las partes o el fortalecimiento de una relación. La paz no es la ausencia de discrepancias, sino el buen manejo de ellas.

8. La negociación como instrumento de gestión del conflicto

La mayoría de los conflictos que surgen en el día a día de las personas y de las organizaciones podrían ser resueltos eficientemente si las personas a quienes les corresponde dirigir los procesos de negociación tuvieran las habilidades requeridas para enfrentarlos. Muchas personas, especialmente los abogados, consideran que el simple hecho de intentar un arreglo entre las partes en disputa los hace merecedores del título de negociadores.

Para llegar a ser un buen negociador hace falta algo más que intentar un arreglo, se requiere conocimientos, habilidades y destrezas, pero especialmente creatividad. Es la forma de enfrentar, analizar y manejar el conflicto lo que define a un buen negociador.

Las partes en conflicto no siempre quedan conformes con las soluciones o respuestas que habitualmente se generan de sus disputas, por lo que se hace oportuno un cambio respecto a la forma como deben ser abordadas y sobre las habilidades requeridas para manejarlas.

Para ello hace falta en primer lugar, cambiar la percepción de que todos los conflictos son negativos, romper ese mito de que es una contienda en la que resulta un vencedor y un perdedor; sino

un proceso a través del cual cada parte posee ciertos intereses que desea exponer para lograr un acuerdo que lo beneficie sin perjudicar en lo posible, a su contraparte. Entendido esto, se debe definir un modo adecuado de gestionar el conflicto, asumiendo un estilo personal de gestión: confrontando, pero no agrediendo, iniciando un proceso de negociación orientado a un resultado que, de ser posible, beneficie a ambas partes, aunque tenga que cederse en algunos aspectos, pero sin perder la perspectiva del objetivo a alcanzar.

Existen diversas maneras para gestionar un conflicto, aunque normalmente se tiende a usar el poder o la autoridad como primer paso automático ante cualquier diferencia entre individuos o grupos. No obstante, existen diferentes escenarios que permiten gestionar los conflictos de una manera adecuada y con mejores resultados. El intentar una solución por la fuerza, recurriendo al poder o la autoridad formal que se posea o se pueda obtener, representa una conducta netamente adversa que no otorga grandes beneficios. Evitarlo, eludirlo o abandonarlo, implica dejar pasar los problemas, esconder los desacuerdos o producir un distanciamiento entre las partes. Intentar superarlo por medio de la negociación, exige confrontar el conflicto, pero no para competir, sino para buscar acuerdos y beneficios mutuos.

Para negociar, para gestionar eficientemente una situación de conflicto, no debe caerse en el plano de la confrontación, sino más bien se debe apuntar a tratar de maximizar la satisfacción de los intereses propios, entendiendo que para alcanzar esto, se depende del logro de un resultado razonable para la otra parte que represente un mínimo costo, lo cual se traduce en un resultado ganar-ganar.

Según sea la orientación adoptada para gestionar el conflicto, el comportamiento, el estilo y la actitud del negociador, de ello dependerá el resultado a alcanzar. Cuando se asume una actitud de confrontación, se visualiza un adversario y se define una competencia, donde cada parte solo busca ganar, un juego de suma cero que no significa negociar. Una actitud más cooperativa o integrativa busca una adecuada distribución de los resultados, no tratando

de confrontar, sino tratando de generar un clima de confianza que facilite un proceso de diálogo para una concesión recíproca en base a lo que es justo y razonable, tratando de lograr un acuerdo con base a la satisfacción de los intereses y la obtención de beneficios mutuos.

La negociación como instrumento de gestión del conflicto se constituye en el arte de procurar un acuerdo entre dos o más partes tomando en cuenta la conveniencia de lograr un resultado eficiente que le otorgue a sus protagonistas un nivel de satisfacción adecuado frente al acuerdo alcanzado.

9. La mediación y el arbitraje

Palabras como litigio, arbitraje o medición resultan difíciles de elegir cuando se trata de buscar alternativas para la solución de un conflicto. A veces los negociadores deben buscar sus propios métodos en lugar de elegir entre las opciones disponibles.

Cada conflicto cuenta con su propia historia y características particulares, las cuales determinan la selección del proceso más adecuado para su resolución, ya que cuando se comprende a cabalidad la naturaleza del conflicto, los negociadores pueden proponer salidas y conducir a las partes a una solución de conveniencia recíproca.

A los negociadores les corresponde tratar una amplia gama de conflictos, muchos de los cuales abarcan a personas ajenas al individuo o a la organización en la que se gesta el mismo. Un agobiante y pesado proceso de litigio, seguido de un acuerdo final entre las partes, no es la única respuesta a todas las disputas que puedan presentarse.

La necesidad de encontrar el enfoque más adecuado en la selección de los procesos a seguir para gestionar la solución de un conflicto no es tarea fácil; lo cual ha dado origen a la disputa entre el tradicional litigio conducido por profesionales del derecho y los medios alternativos de resolución de conflictos. Aquellos que optan por los medios alternativos se enfrentan a su vez a otras dos alternativas: el arbitraje o la mediación, existiendo valoraciones y críticas sobre cada uno de estos

procesos. Por un lado, por considerar que los árbitros tienen que asumir una posición objetiva que los hace dividirse en dos para servir a ambas partes; y por otro lado se presume que los mediadores nunca son capaces de resolver los casos difíciles.

No todas las disputas requieren de un proceso especialmente diseñado para solucionarlas. La negociación eficaz de conflictos requiere de una toma de decisiones, basada en un meticuloso análisis de las causas de origen y elementos que definen el conflicto y los diferentes medios que se disponen para resolverlo.

Las negociaciones de conflictos deben, por lo general, enfrentar la realidad de que el litigio siempre es una posibilidad disponible para las partes en conflicto. A fin de que sea posible elaborar un proceso de negociación más adecuado, los negociadores deben tener pleno conocimiento del proceso tradicional de litigio, los costos, ventajas y desventajas que ofrece. El proceso judicial ofrece medios eficaces para tratar algunos problemas, pero los medios alternativos como la mediación o el arbitraje pueden ser también un complemento del proceso de litigio formal, simplificando alguno de los asuntos en disputa (Ertel, 1991).

Cuando el litigio no es la mejor vía de solución, las partes en conflicto tienen dos alternativas para tratar de lograr una solución, las cuales difieren en su propósito y mecanismos de aplicación; la mediación y el arbitraje.

La mediación consiste en un proceso de negociación asistida caracterizada por la intervención de un tercero, imparcial, no involucrado con los intereses en conflicto, con el fin de ayudar a las partes en el manejo de la resolución del conflicto para que estas alcancen una solución aceptable para todas las partes (Alarcón, 2002).

La mediación es definida como una negociación asistida, en la que se trata de gestionar el conflicto asistiendo a las partes, cuando estas no han encontrado una forma directa de resolverlo; con la finalidad de que estas intenten un acuerdo que sea recíprocamente aceptable y pueda darse por resuelto

el conflicto. El mediador no posee la autoridad para dar por culminado el proceso de negociación, por lo que debe aplicar técnicas destinadas a superar las barreras de comunicación y poseer la habilidad para poner en sintonía a las partes en conflicto.

Se caracteriza por ser un proceso voluntario, el cual se inicia y desarrolla mediante la designación de un mediador con la aceptación de todas las partes involucradas, sobre el cual descansa la responsabilidad de encauzar el conflicto hacia una solución mutuamente satisfactoria; siendo el mediador designado un simple interlocutor que trata de velar porque se cumplan las formalidades y procedimientos aceptadas por las partes, quedando la resolución del conflicto en manos de estas.

La mediación es un resultado de la autodeterminación de las partes, el trabajo conjunto de ellas será, en definitiva, el que permita llegar a un acuerdo, lo cual dependerá de su voluntad para desarrollar un diálogo positivo y civilizado a través de la figura del mediador; siendo éste un sujeto imparcial que, respetando la confidencialidad, facilitará el camino para que a través de las partes exploren sin riesgos las opciones que permitan satisfacer sus respectivos intereses.

Muchos conflictos nacen o subsisten porque las partes están convencidas de que les asiste la razón y creen que podrán obtener el reconocimiento de sus derechos; o bien porque se niegan a aceptar una opción que surja de la negociación. En estos casos, la participación de un mediador como agente de la realidad puede ser beneficiosa.

Por otra parte, el arbitraje representa la otra alternativa para la resolución de conflictos, el cual puede definirse como un método por el que una o más personas dan solución a un conflicto planteado por otras que se comprometen previamente a aceptar su decisión. Frente a la posibilidad de recurrir a un litigio, donde una autoridad judicial imparta justicia; las partes en conflicto pueden asignar esta responsabilidad a una determinada persona o institución para tratar de solucionarlo.

En los casos de conflictos manejados a través

de procesos de arbitraje, los cuales en su mayoría responden a conflictos de índole comercial o mercantil; el árbitro designado será el juez que dictará la solución más apropiada al caso y su relación con las partes no será otra que la propia voluntad de éstas de someter a su decisión el conflicto, apoyándose en un convenio arbitral.

La solución de los problemas o litigios que se someten al proceso de arbitraje se logra con mayor rapidez, mientras que una sentencia en procesos judiciales regulares que depende de los juzgados o tribunales ordinarios, se logra después de trámites lentos y complicados, lo cual obedece al carácter formalista del sistema judicial de cada país. Las sentencias judiciales son dictadas luego de largos procesos y son susceptibles de recursos y apelaciones ante los tribunales competentes; mientras que en el laudo arbitral, como resultado final o veredicto de un proceso de arbitraje, no se concede recurso alguno en la mayoría de las legislaciones.

Otro aspecto que reviste gran importancia es que el proceso de arbitraje como método alternativo de resolución de conflictos, permite que el conflicto se mantenga en reserva, evitando que se haga público, contrario a la publicidad otorgada a los juicios legales, lo cual perjudica en gran medida la reputación de las partes, especialmente en conflictos de índole comercial, pudiendo verse comprometida la confianza e imagen ante clientes o consumidores.

El uso del arbitraje en la solución de conflictos mercantiles, es una de las mejores herramientas para promover los intercambios comerciales y la actividad económica, aunque suscite muchas veces la resistencia y rechazo de funcionarios judiciales, por considerar el arbitraje y los tribunales como procesos jurídicos rivales, no complementarios.

El arbitraje satisface una necesidad del comercio, el inversionista y el importador o exportador, quienes están dispuestos a acudir a este medio de solución de controversias para resolver sus disputas a través de un sistema ágil, rápido, con alta especialidad técnica, llevado a cabo por personas e instituciones independientes que tramitan y fallan con un gran sentido de equidad.

El arbitraje privado tiene hoy en día mucha aplicación en la vida de los negocios. Su práctica corriente a través de las llamadas cláusulas arbitrales incluidas en diversos tipos de contratos; permiten regular con cierta confianza y facilidad las condiciones para establecer relaciones mercantiles que puedan estar sujetas en un futuro a disputas que requieran de la intervención de un árbitro para conocer y resolver los asuntos sometidos a su decisión y fallo.

El arbitraje parte del supuesto de una controversia entre partes de una relación jurídica, generalmente contractual, que recurren a la decisión de un tercero a quien dan el carácter de juez para que resuelva el conflicto o litigio, en atención a que ese tercero les merece confianza por sus condiciones de honorabilidad, rectitud e imparcialidad; representando uno de los métodos alternativos de resolución de conflictos de mayor aplicación en el ámbito mercantil (Eyzaguirre, 2002).

El arbitraje internacional se ha institucionalizado a través de organizaciones universalmente conocidas, estas grandes entidades de arbitraje internacional tienen sus propios reglamentos de conciliación y arbitraje, los que junto con la legislación nacional, las cláusulas arbitrales, los tratados o convenciones sobre la materia y la jurisprudencia surgida en los tribunales arbitrales, sirven de pilares para la eficacia y validez de este método eficaz de resolución de conflictos.

10. Conclusión

Desde el origen, los seres humanos hemos estado siempre hablando sobre la paz, a la par que deseándola. Sin embargo, la historia de la humanidad es, en gran parte, el recuerdo de una larga sucesión de conflictos. De esta forma, analizar el impacto que las técnicas de resolución pacífica de los conflictos provocan en la sociedad un tema de especial interés para analizar y reflexionar.

Negociar consiste en tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes afectadas. Es confrontar ideas y sentimientos para evitar que las personas se

enfrenten o continúen enfrentadas. Es una necesidad ante el surgimiento de un conflicto entre dos partes, donde cada una tiene el poder, tanto de impedir que la otra alcance sus objetivos, como de ayudarla a obtenerlos. Y estas situaciones nos las encontramos en nuestra vida diaria a cada momento, explícita o implícitamente.

Al negociar, los agentes pretenden conseguir, mediante algún tipo de procedimiento que puede ser tácito como concreto, reconocido como ignorado, cualquier cosa mejor que aquello que cada uno podría obtener por su cuenta.

Entonces, las situaciones de negociación, son situaciones en las que nuestro mejor resultado no depende únicamente de nuestras propias elecciones, sino también de las elecciones de otra gente que persigue asimismo un objetivo propio y que también depende de nosotros para obtenerlo.

En el proceso de negociación, los actores intentan resolver un conflicto a través de representantes que van modificando sus demandas con la finalidad de llegar a un acuerdo aceptable para todos. No obstante, el supuesto previo para el establecimiento de un proceso de negociación entre las partes en conflicto radica en la motivación de estas para aceptar el proceso de negociación. La negociación es un proceso que forma parte de nuestra vida cotidiana ya que se usa prácticamente para todos los aspectos de nuestro día a día: el trabajo, las relaciones personales y también en la resolución de conflictos internacionales. Las habilidades de negociación son fundamentales para el desarrollo de la vida humana. El arte de negociar es un instrumento fundamental para cualquier sociedad de cualquier época ya que sus consecuencias afectan a las relaciones internacionales, políticas, económicas y sociales de todos los países que participan en ellas.

Surgirán en la vida diaria diferentes conflictos que van a requerir del mejor esfuerzo negociador para resolverlos; solo un enfoque moderno e integrador

puede otorgar la posibilidad de obtener un resultado adecuado para ambas partes; aún cuando en ocasiones deba recurrirse al apoyo de un mediador o árbitro. Una buena planificación del escenario, la experiencia y habilidad del negociador junto a una actitud de tolerancia y flexibilidad, permitirá que pueda lograrse un acuerdo en el que todos ganen sin sentirse derrotados.

La negociación es como un juego en el que no hay nada que quede al azar, no existen oponentes ni apuestas, vencedores ni vencidos. Las partes en conflicto interactúan, descubriendo sus diferencias e intereses y buscan lograr un acuerdo que resuelva el conflicto y sea capaz de satisfacer las expectativas de quienes son sus protagonistas.

11. Referencias bibliográficas

- Alarcón Daza, Benigno (2002). *Curso de Formación Profesional para la mediación y el arbitraje comercial*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Alvarado Velloso, Adolfo (1992). *Introducción al estudio del Derecho Procesal*. Editorial Rubinzal-Culzoni.
- Borisoff, D. y Victor, D.A. (1989). *Conflict management: a communication skills approach*. Editorial Prentice-Hall. Estados Unidos.
- Budjac Corvette, Bárbara A. (2011). *Técnicas de negociación y solución de conflictos*. Editorial Prentice Hall. Pearson Educación. México.
- Caivano, Roque; Gobbi, Marcelo y Padilla, Roberto (1997). *Negociación y Mediación*. Editorial Ad-Hoc, Buenos Aires, Argentina.
- Esqueda, Paul (2002). *Debates IESA*. Vol. VII No.2 y 3. Caracas, Venezuela.
- Ertel, Danny. (1991). *Como diseñar un procedimiento de administración de conflictos*

16. López Paz, Laura. "Las técnicas de resolución pacífica de los conflictos internacionales para el fomento de la seguridad en la UE" (2020).

adecuado para su disputa. Sloan Management Review.Vol.32 No.4.

Eyzaguirre Echeverria, Rafael (2002). Ventajas del arbitraje. Eficacia y Validez en el Derecho Iberoamericano.

Fisher, Roger. Ury, William y Patton, Bruce (1993). Si, de acuerdo. Fondo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

González, Atílio C. (1994). El concepto de conflicto en el nuevo ordenamiento procesal civil del Perú. Revista Ius et Veritas, Año V, No.9. Lima, Perú.

Josko de Guéron, Eva (1996). Los procedimientos alternativos para la resolución de conflictos en la cambiante relación entre lo público y lo privado. Fundación García-Pelayo, Caracas, Venezuela.

Kuechle, David (1983). Managing Negotiations. Universidad de Harvard.

López Paz, Laura (2020). Las técnicas de resolución pacífica de los conflictos internacionales para el fomento de la seguridad en la UE. Boletín electrónico del Instituto Español de Estudios Estratégicos. España.

Méndez Mendoza, Rocío (2010). Resolución de conflictos en el aula: técnicas de comunicación y negociación. Revista Digital para profesionales de la enseñanza. Andalucía, España.

Ogliastri, Enrique (1996). Una introducción a la negociación internacional. IESA Desarrollo gerencial. Coordinación de Materiales Didácticos. Caracas.

Villalba, J. (1995). ¿Es posible gerenciar negociaciones?. Ediciones IESA, Caracas. Venezuela.