

La gestión del conflicto de intereses

Salvador PUNTES GUERRERO
Universidad de Barcelona

Resumen

El conflicto es una situación inherente a la interacción humana. Su resolución produce efectos negativos y positivos en función de la estrategia que utilizemos para manejarlo. En este artículo se presentan diferentes estrategias para resolver el conflicto de manera eficaz y un modelo de negociación basado en los intereses de las partes. La gestión basada en los intereses intenta generar un acuerdo que satisfaga las necesidades de cada una de las partes. Esta gestión del conflicto basada en los intereses puede llevarse a cabo por las mismas partes implicadas o con la asistencia de un tercero, el mediador.

Palabras clave: gestión de conflictos, negociación, mediación.

Abstract

Conflict is a situation inherent to human interaction. The strategies employed in its handling determine the positive and negative effects it produces. In this article different strategies useful to solve conflict efficiently and a negotiation model based on the interests of the parties is presented. Management based on interests tries to produce an agreement that satisfies the needs of each of the parties. It can be carried out by the parties in dispute themselves or with the assistance of a third party, the mediator.

Keywords: conflict management, negotiation, management.

El conflicto es una situación que sucede entre al menos dos partes interdependientes y que se caracteriza por unas diferencias percibidas sobre la misma realidad y que ambas partes las evalúan como negativas. Normalmente a estas percepciones

se siguen estados emocionales negativos y conductas que intentan prevalecer unas sobre las otras.

Por lo general, visualizamos el conflicto como algo destructivo, negativo y, si es posible, a evitar. Un ejemplo de esto es

la definición de conflicto que nos da el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (1992); dice así:

“*Conflicto*: Combate, lucha, pelea. Enfrentamiento armado. Problema, cuestión, materia de discusión. Apuro, situación desgraciada de difícil salida. Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo capaces de generar angustia y trastornos neuróticos”.

Sin embargo, para otros pensadores el conflicto también produce un incremento de la efectividad, una mejora de las relaciones y la consecución de nuevos objetivos. En términos humanos el conflicto es una máquina de evolución que nos permite progresar, aprender y crecer. John Paul Lederach (1994) define el conflicto como:

“Un fenómeno de creación humana, ubicado de forma natural en las relaciones. Transforma los acontecimientos, las relaciones en las que tiene lugar, e incluso a sus propios creadores. Es un elemento necesario en la construcción y reconstrucción humana transformadora de la organización de las relaciones sociales”.

¿Cuál es la diferencia entre una y otra visión del conflicto? No es sólo semántica. Es un posicionamiento distinto, una suerte de protagonismo ante él. Es creer en la propia capacidad de gestionarlo y manejarlo para obtener sus potencialidades constructivas.

En esta presentación exploraré definiciones, visiones y estrategias para obtener distintos resultados de la gestión de conflictos. Presentaré también un modelo de trabajo para la gestión efectiva de las disputas y diferencias a través de la negociación entre dos partes y con la asistencia de un tercero¹.

El foco de este trabajo está en la gestión de conflictos, un proceso de comunicación para manejarlos y negociar una solución. El manejo del conflicto implica desactivar cualquier emoción fuerte asociada a él y habilitar a las partes para que admitan y, si llega el caso, comprendan las diferencias y similitudes que hay entre ellas. La negociación, directa entre las partes o asistida como la mediación, capacita a las partes en conflicto para obtener un resultado o acuerdo con respecto a sus similitudes y diferencias.

El conflicto

Según Katz (2000), existe un conflicto cuando hay al menos dos partes implicadas, interdependientes, que experimentan fuertes emociones, que perciben los resultados a una situación dada como incompatibles, y que al menos una de las partes reconoce la incompatibilidad y la entiende como problemática.

La palabra *resultado*, en este contexto, se refiere a aquello que un individuo, grupo u organización quiere como solución preferida a un conflicto, su posición. En una venta el precio del comprador y del vendedor. En un divorcio el modelo de custodia y de régimen de visitas que cada

1. Utilizo de forma indistinta los términos gestión y resolución de conflictos, aunque creo que este último está demasiado orientado a la solución del mismo, comprometiendo la neutralidad de un tercero y del proceso negociador que garantiza el protagonismo y la participación de las partes hacia su “solución”.

cónyuge plantea. Para una empresa el mínimo aumento de los salarios. Debajo de esta posición están los intereses, las razones, necesidades, compromisos y miedos por los que un individuo o grupo quieren conseguir de forma prioritaria un resultado específico, su posición. Así pues, la posición de cada una de las partes en un conflicto es siempre la mejor alternativa para ellas y la única perceptible para satisfacer los intereses que la subyacen. Posición e intereses (Fisher y Ury, 1984) delimitan las dos aproximaciones básicas al conflicto en función de en cuál de ellas nos basemos: negociar desde posiciones o negociar desde intereses. Antes de entrar en ello, quisiera comentar alguna de las consecuencias y resultados que obtendremos según cómo gestionemos el conflicto.

El conflicto, según la definición anteriormente descrita, es, *per se*, neutral, no así las consecuencias y resultados que obtendremos a partir de las acciones que llevemos a cabo para hacer prevalecer nuestras posiciones o nuestros intereses.

Consecuencias

Dependiendo de estas acciones podremos obtener consecuencias positivas o negativas. Entre las positivas están las nuevas oportunidades para afrontar las relaciones y los problemas que surgen en ellas, el crecimiento personal y grupal, el incremento de la confianza y de la cohesión, la reconciliación de los intereses, sentimientos estimulados de identidad y solidaridad, una mayor interacción y una mayor productividad de las organizaciones.

Entre las negativas, el conflicto aparta a las personas de sus prioridades importantes, levanta barreras que inhiben las habili-

dades para entendernos y trabajar conjuntamente, disminuye la productividad, baja la moral, daña física y psíquicamente, lleva a conductas destructivas, aumenta la desconfianza y la suspicacia (Hermann, 1994).

Resultados

En cuanto a los resultados de las acciones que emprendemos para resolver el conflicto hay tres posibilidades:

1. *Dominio o imposición* de una parte sobre la otra que produce resentimiento y destrucción.
2. *Huida o evitación* que produce también resentimiento y una autoimagen empobrecida.
3. *Compromiso o resolución* que posibilita, al menos, algunas de las consecuencias beneficiosas que se puedan obtener.

La obtención de alguno de estos resultados depende de la aproximación o estrategia utilizada para dirimir el conflicto. La elección entre distintas estrategias puede marcar la diferencia entre el respeto o el resentimiento, entre la guerra y la paz.

Las estrategias refieren a un modelo bidimensional del conflicto basado en cómo un individuo o grupo equilibra, en torno a una situación dada, sus intereses y las relaciones con la otra parte en el conflicto. Así pues, ante un conflicto hay que valorar los dos elementos: los intereses propios y la relación con la otra parte.

Las cinco estrategias o aproximaciones al conflicto describen el énfasis depositado en la relación entre los intereses particulares y la relación con las partes presentes en el conflicto (figura 1).

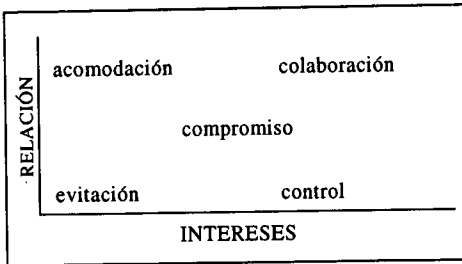


Figura 1. Estrategias de aproximación al conflicto.

Colaboración: La aproximación colaboradora se basa en manejarlo manteniendo las relaciones interpersonales y asegurando que todas las partes vean satisfechos sus intereses. Una parte actúa solo en nombre de sus intereses sino en el de los demás. Una vez se reconoce el conflicto, el individuo utiliza un método basado en la resolución de problemas (*problem solving*) para solucionarlo. Es una aproximación ganar-ganar. Ejemplos:

- Cuando los intereses de las partes son muy importantes para el acuerdo.
- Cuando ninguna de las partes tiene una buena solución y trabajar en el análisis del conflicto ofrece buenas posibilidades.
- Cuando se necesitan soluciones globales que eliminen el rebrote de sentimientos negativos.

Compromiso: La aproximación de compromiso es asumir que una solución ganar-ganar no es posible y se adopta una posición de negociación que implica una pequeña porción de ganancia y una pequeña porción de pérdida con respecto a los intereses y las relaciones de las partes implicadas. Ejemplos:

- Cuando la solución del conflicto no merece el gasto de tiempo ni de energía que se requiere para la colaboración.

- Cuando un acuerdo rápido y temporal es aceptable.
- Cuando la colaboración no es posible y el conflicto no se puede resolver de otra manera.
- Cuando la relación es poco importante y los intereses son cuantificables.

Acomodación: La aproximación de acomodarse comporta el mantenimiento de las relaciones interpersonales a toda costa, y la poca o nula preocupación por los intereses de las partes implicadas. Ceder, calmar, evitar el conflicto son vistos como vías para proteger la relación. Es una posición ceder/perder-ganar. Ejemplos:

- Cuando una de las partes tiene la mejor solución
- Cuando los intereses son mucho más importantes que la relación con la otra parte.
- Cuando una competición continuada podría lesionar la relación produciendo una escalada del conflicto y una pérdida de la relación.

Control: La aproximación controladora comporta la ejecución de los pasos necesarios para garantizar la obtención de los propios intereses, sea cual sea el coste emocional y relacional. El conflicto se visualiza como una oportunidad única de ganar-perder. Ejemplos:

- Cuando una acción rápida y decisiva es vital.
- Cuando las necesidades de la otra parte no son importantes.
- Cuando el tema es importante y es necesario implantarlo a través de una acción impopular.

Evitación: La aproximación para evitar el conflicto es verlo como una situación

de la que debe huirse sin tardanza. El tema central de este estilo es la desesperanza que se traduce en un alto grado de frustración para todas las partes. Ni se obtiene la satisfacción de los intereses, ni se mantienen las relaciones. Es una aproximación huir/perder-ganar. Ejemplos:

- Cuando el tema es trivial en relación a otros intereses más importantes.
- Cuando no hay posibilidad ni de acordar ni de resolver el conflicto.
- Cuando una de las partes tiene poco poder con relación a la otra.
- Cuando el daño potencial de la confrontación supera los beneficios de la resolución.

Antes de explicar la selección de cada estilo o aproximación a conflictos concretos quisiera plantear tres puntos básicos sobre las estrategias:

1. Las personas, grupos y naciones desarrollan sus aproximaciones por razones o motivos que tienen sentido cultural para ellos.
2. Una aproximación no es mejor que otra para cualquier tipo de situación.
3. Las partes cambian sus aproximaciones para adaptarse a las demandas de las nuevas situaciones.

En este punto quisiera también hacer notar el paralelismo de estos estilos con los enfoques de gestión de conflictos que propugnan Ury, Brett y Goldberg (1993): el *basado en los intereses* que se corresponde con el colaborador; el *basado en el derecho* que se corresponde con el compromiso o la acomodación; y el *basado en el poder* que se corresponde con el controlador.

La resolución de conflictos

Por resolución de conflictos entiendo el proceso orientado a manejarlos y negociar una solución. Es un modelo de trabajo con dos elementos claves; la gestión del conflicto y la negociación del acuerdo.

La gestión del conflicto es un proceso comunicacional que tiene por objetivo cambiar los estados emocionales negativos del conflicto por otros que permitan promover una solución al mismo.

La negociación es también un proceso comunicacional que capacita a las partes para obtener un resultado que respete sus diferencias y satisfaga sus intereses.

El material siguiente describe la secuencia de acciones que son útiles para el manejo y la resolución de los conflictos. He organizado estas acciones en términos de modelo, porque un modelo propone el orden en que han de utilizarse las habilidades. También propone un marco para decidir qué acciones realizar, en qué momento y qué resultado esperar de cada acción. El modelo describe qué se ha de hacer, por qué y cuándo.

Modelo de resolución de conflictos

El modelo de trabajo de resolución de conflictos implica un marco general (respeto e integridad, mantener la relación, inventiva e ingenio, y una actitud constructiva) y cuatro etapas: atención, auto-preparación, gestión del conflicto y negociación. Estas etapas se basan en los siguientes principios:

1. La esencia del conflicto está en el alto nivel de energía emocional que se genera alrededor de las diferencias percibidas y obtener una comprensión mutua de las diferencias.

2. La resolución del conflicto comporta, a menudo, la utilización de la negociación para obtener un resultado mutuamente satisfactorio.
3. Las claves de una resolución efectiva son las habilidades para: escuchar reflexivamente y garantizar la comprensión: mantener siempre la relación; diferenciar posiciones de intereses y, trabajar hacia la solución haciendo encajar los intereses de las partes.

Etapas 1 y 2: Atención y autopreparación

No me entretendré mucho en las dos primeras etapas. Sólo señalar los pasos más importantes que predisponen a la gestión del conflicto y que suponen una especie de diagnóstico previo de la situación. Antes considero interesante mencionar la importancia que dan al diagnóstico del conflicto Ury, Brett y Goldberg (1993):

“Un diagnóstico para la resolución de conflictos busca contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los temas actuales en conflicto?, ¿quiénes son las partes?, ¿cuántos conflictos ocurren? Las respuestas a estas preguntas sugieren el tipo y número de conflictos que un sistema de resolución de conflictos habrá de manejar en el futuro.
- ¿Cómo se han manejado los conflictos?, ¿qué tipos de procedimientos para resolver conflictos se están utilizando y con qué frecuencia?, ¿cuáles son los costes y beneficios totales de estos procedimientos? Estas respuestas aportan un mapa de los procedimientos existentes a partir de los cuales trabajar.

- ¿Por qué se usan estos procedimientos y no otros?, ¿qué función cumplen los tribunales, las batallas de poder y otros procedimientos de alto coste?, ¿qué obstáculos dificultan la utilización de la negociación basada en los intereses? Si la negociación basada en los intereses se convierte en la norma, ¿puede ésta cumplir las funciones de los demás y vencer los obstáculos?” (pág. 5).

Katz (2000) describe la *atención* como la forma de observar los estados emocionales negativos, las diferencias percibidas y las conductas que intentan prevalecer. La *auto-preparación*, para el mismo autor, está centrada en el conocimiento de los resultados a los que uno quiere acceder, separando los puntos importantes, identificando las posiciones y los intereses. Añade Katz la necesidad de planificar el proceso anticipando los resultados de los demás, preparando propuestas y acuerdos constructivos y las respuestas de las demás partes a estas propuestas. Conocer el resultado al que uno quiere llegar en la negociación plantea también la necesidad de conocer el resultado que se obtendría sin negociar. Fisher y Ury (1984) definen este resultado como MAAN: la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado.

Etapas 3: Gestión del conflicto²

Como he dicho anteriormente, la gestión del conflicto comporta la reducción de la energía emocional, desactivando las emociones negativas y facilitando la comprensión de las diferencias. Este proceso permite un primer acuerdo: delimitar el conflicto desbrozándolo de las emociones negativas conociendo las diferencias reales entre las partes. Este proceso se desarrolla

a través de la escucha activa, en la que el oyente externaliza su atención hacia quien habla, procurando después resumir los puntos más importantes del relato. Si el proceso de negociación es con la asistencia de un tercero, es éste quien resume y al mismo tiempo legitima, con su resumen, las distintas versiones de las partes. Para Katz (2000) los pasos de la gestión del conflicto son:

1. Escuchar reflexivamente.
2. Resumir, parafrasear y pedir correcciones de lo no entendido.
3. Reconocer el punto de vista del otro.
4. Exponer su visión. Clarificar similitudes y diferencias.
5. Obtener el máximo de síes de la otra parte.
6. Invitar a la otra parte a que resuma tu punto de vista.
7. Resumir las visiones de ambas partes y obtener un sí final.

William Ury en su libro *Getting past no* define cinco barreras para la cooperación, es decir, cinco escollos para acceder a la negociación centrada en los intereses. Son:

- a) Tu reacción.
- b) Tu emoción.
- c) Tu posición.
- d) Tu insatisfacción.
- e) Tu poder.

Para romper estas barreras Ury propone una estrategia de ruptura cuya esencia

es la acción indirecta. Esta requiere que se haga lo opuesto a lo que de forma natural se haría en situaciones difíciles parecidas: ataque frente al ataque; hostilidad frente a la confrontación; escalada frente a la agresión... Estas reacciones llevan a la frustración, a la ruptura de la negociación. La oportunidad está en cambiar el juego de la otra parte. Los pasos de la estrategia de ruptura para superar las barreras son:

Primer paso: suspender la reacción; mantener el equilibrio mental y centrarse en lo que se quiere obtener. *Salir al balcón.*

Segundo paso: vencer las emociones negativas de la otra parte; para hacerlo hay que escuchar, reconocer sus puntos de vista y sentimientos, aceptarlos y mostrar respeto por ellos. *Ponerse en su lugar.*

Tercer paso: para afrontar el problema de forma conjunta hay que resistirse a la acción natural de oponerse al intento de la otra parte de imponer una solución; hay que aceptar lo que expone y reformularlo como un intento veraz de enfrentarse al problema. *Reformular.*

Cuarto paso: después de los pasos anteriores, la otra parte puede todavía sentirse insatisfecha y con desconfianza hacia los beneficios de un posible acuerdo; cuanto más se presione en esta dirección, más resistencia se producirá; hay que construir un nexo entre la posición de la otra parte y una solución mutuamente satisfactoria, un puente entre los intereses de ambas partes; hay que ayu-

2. El Programa de Resolución de Conflictos del *Franklin County Municipal Court* fija tres grandes reglas que son aplicables a cualquier proceso de gestión de conflictos basado en intereses. Son: (1) la cortesía (2) una persona habla mientras la otra escucha y espera su turno y (3) cada persona utiliza frases que empiezan por "yo...", y no atribuyendo nunca acciones a los demás.

dar a salvar la cara y hacerle sentir el resultado como una victoria para ella.

Construir un puente dorado.

Quinto paso: a pesar de estos esfuerzos, la otra parte puede todavía rechazar la cooperación, creyendo que puede vencer en un juego de poder; es fácil entrar en una escalada de amenazas y batallas inútiles; la alternativa es usar el poder para educar; hay que mostrarles que no pueden ganar por ellos mismos, sino cooperando. *Usar el poder para educar.*

Etapa 4: Negociación

La negociación basada en los intereses, como ya he dicho, es un proceso de comunicación que capacita a las partes en disputa para obtener un resultado satisfactorio con relación a sus diferencias. Los pasos de esta negociación son (continúa la numeración de los pasos propuestos por Katz 2000):

8. Identificar y clarificar los intereses de las partes.
9. Tormenta de ideas sobre opciones para obtener acuerdos.
10. Evaluar cada idea con relación al MAAN y a los criterios objetivos.
11. Decidir cuales de ellas satisfacen a las partes.
12. Construir un plan de acción para las propuestas aceptadas³: acuerdo.
13. Evaluar.
14. Hablar sobre la experiencia de la puesta en práctica de las propuestas.
15. Diseñar planes de acción de futuro.

16. Evaluar los resultados de acuerdo con los planes de acción.

Uno de los pasos más críticos es el octavo, identificar y clarificar los intereses. Los componentes de este paso son los siguientes:

- a) *Identificar las posiciones de todas las partes:* qué defienden o cuál es la mejor solución al conflicto para ellas.
- b) *Hacer aflorar los intereses ocultos de las partes:* estos intereses se ocultan en las posiciones iniciales y para hacerlos emerger hay que:
 - Rascar las posiciones con preguntas abiertas del estilo de: ¿qué razones mantienen tu posición?, ¿por qué apelas a esta situación?, ¿por qué es importante para ti?
 - Escuchar con el tercer oído (escucha activa) los posibles significados que están detrás de las posiciones. Esto comporta el estar atento a los puntos enfatizados, a las palabras especiales que se utilizan, y estudiar en qué puntos clave emergen emociones intensas.
 - Intuir, por experiencia, los intereses que tienen más probabilidad de estar debajo de las posiciones.
 - Inferir los intereses de lo que la otra parte ha dicho anteriormente o de cómo se comporta en situaciones externas al conflicto.
- c) *Resumir y obtener un acuerdo sobre similitudes y diferencias en los intereses.* Este paso comporta el resumen

3. William Ury define seis principios básicos para el diseño de planes de acción: (1) poner el foco en los intereses; (2) construir caminos de vuelta a la negociación; (3) prever recursos de bajo coste para las soluciones basadas en el derecho y en el poder; (4) dar opciones a la consulta previa a la firma del acuerdo; (5) ordenar la secuencia de procedimientos de bajo a alto coste; y (6) proveer la necesaria motivación, habilidad y recursos para las partes.

de las áreas de acuerdo y desacuerdo. Al focalizar en las de acuerdo se establece un *marco de acuerdo* que enfatiza las semejanzas y similitudes, y aumenta la posibilidad de relación entre los disputantes. Las diferencias que subsistan se pueden manejar con el procedimiento de *problem solving*, que se identifica en los pasos 9 a 14.

Concretamente, y cuando el proceso sea manejado por un tercero neutral, el mediador, las líneas directrices para el uso del *problem solving* incluyen:

1. Definir el problema en términos de intereses de las partes:
 - Incorporar los intereses identificados en el paso 8.
 - Establecer el problema de forma que no transmita culpa o juicios.
 - Contrastar la exposición del problema y conseguir la aceptación.
 - Tomarse el tiempo necesario.
2. Identificar y clarificar tantas opciones como sea posible para la solución:
 - Pedir a las partes que sugieran soluciones posibles.
 - Tratar con respeto las ideas de las partes.
 - Retrasar la evaluación de las ideas hasta tener un buen número de ellas.
 - Separar inventar de decidir.
3. Evaluar opciones para la decisión:
 - Descartar las opciones que alguna de las partes ve como imposibles.
 - Combinar opciones similares.
 - Priorizar opciones.
 - Estar abierto a las opciones que garanticen la atención a las necesidades de ambas partes.
4. Decidir sobre la solución aceptable:
 - No forzar o imponer una solución.
 - Cuando una discusión parezca cerrada, anunciarlo a las partes.
5. Desarrollar un plan de acción:
 - Decidir específicamente quién hará qué y cuándo.
6. Desarrollar un proceso para evaluar la efectividad de los acuerdos:
 - Quién, cuándo y cómo hará la evaluación.
 - Incorporar este proceso en el acuerdo.
7. Explorar los sentimientos y reacciones al proceso:
 - Invitar a los disputantes a expresar sus perspectivas del proceso.
 - Mostrar las propias.
 - Mantener la concentración sobre el proceso para llevar el resultado del conflicto hacia una solución

Epílogo

Para finalizar y a modo de resumen, quisiera apuntar los principios de la resolución de conflictos cuando se utiliza la negociación basada en los intereses (*Community Mediation Center*, 1989):

Separar las personas de los problemas.
Ser suave con las personas y duros con los problemas.

Focalizar los intereses, no las posiciones.
Cuando las posiciones parecen incompatibles, mirar los intereses.

Generar opciones de ganancia mutua.
Trabajar para un resultado ganar-ganar.

Asegurar un proceso justo .
El proceso es tan importante como el resultado.

Practicar la comunicación directa.
Hablar con los otros, no de los otros.

Referencias

Community Mediation Center (1989).
Mediation and conflict resolution.
Harrisonburg, VA: CMC.

Fisher, R. y Ury, W. (1984). *Obtenga el sí.*
México: Ed. Cecsca.

Hermann, M. (1994). *Mediation.* (Material no publicado).

Katz, N. (2000). *Dispute Resolution.* Comunicación personal del autor.

Lederach, J. P. (1994). *Beyond prescription. Perspectives on conflict, culture and training.* Syracuse University Press.

Real Academia Española (1992). *Diccionario de la Lengua Española.* Madrid: Espasa Calpe.

Ury, W. Brett, J. y Goldberg, S. (1993). *Getting disputes resolved.* Cambridge, Mass: The Program on Negotiation at Harvard Law School.