

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y MÉTODO DE NEGOCIACIÓN

Introducción



Referencia bibliográfica

El conflicto ha estado presente permanentemente y es inseparable en la vida social. Tal como C. H. Colley escribió en su libro El proceso social: "la cooperación y el conflicto no son cosas separables, sino fases de un proceso que siempre incluye algo de ambos".

Estos dos fenómenos son, por consiguiente, elementos universales de la vida social humana y se presentan juntos en un amplio campo de actividades. Una combinación de cooperación y conflicto se exterioriza en las relaciones de los seres humanos y de los grupos, asociaciones y comunidades.



Ejemplo

La consagración a una causa común que se da, por ejemplo, en una empresa cooperativa, no impide que se den entre los asociados, y entre estos y los directivos y administradores, fuertes diferencias de opinión y de conflicto de intereses.

Ni siquiera en la estrecha comunidad familiar es posible evitar las querellas y los antagonismos. A pesar de todo, el conflicto generalmente queda limitado, en extensión e intensidad, gracias a las condiciones que determinan una cierta cooperación entre los contendientes. Esta limitación es la que permite una administración racional de los conflictos, actuando sobre esas condiciones para fomentar la cooperación.

Conflicto e intereses:

Los seres humanos se unen en la adhesión a una causa cuando se sienten estimulados para congregarse en procura de su consecución, en tal forma que asumen actitud de colaboración de unos con otros y ganan paulatinamente en cohesión comprensiva.



Idea

La existencia o el fomento de intereses comunes, tanto en la sociedad como en las organizaciones, es un factor que contribuye a disminuir el efecto de los conflictos o a reducir sus causas. Entendemos por interés común aquel que solo se puede tener colectivamente.

Existen también intereses semejantes. Donde quiera que los intereses semejantes sean inarmónicos, existe un conflicto.



Referencia bibliográfica

Para el Sociólogo Mac Ever "interés semejante es aquel que sólo podemos disfrutar distributivamente, en forma privada, cada uno para sí mismo".

Todo lo que es escaso en relación con las demandas o deseos de las personas, constituye una condición favorable al conflicto. Son dos los casos de intereses semejantes inarmónicos que generan más conflictos:

- Los bienes económicos que basan su valor en la escasez.
- Los intereses de poder y distinción.

Los bienes económicos, no obstante su escasez y que despiertan deseos de posesión o de disfrute, son sin embargo distribuibles o repartibles. Esta característica permite, bajo el modelo económico cooperativo, reglamentar su adquisición o uso de tal manera que todos puedan equitativamente acceder a ellos y así evitar, minimizar o disminuir los efectos conflictivos de su escasez.

Los intereses de poder y distinción, en virtud de su propia naturaleza, no pueden ser comunes ni compartibles, ni pueden armonizarse por ser intangibles: no pueden ser divididos ni distribuidos. No existe poder completo donde se reparta por igual. De otra parte, la búsqueda de poder y distinción es generalmente inacabable en la vida social y, según lo demuestra la experiencia, trata de mantenerse y perpetuarse en cabeza de quienes los han adquirido.

Estrategias cooperativas para solucionar conflictos:

Los siguientes son instrumentos de gran eficacia para la superación de los conflictos generados por estos intereses (bienes económicos e intereses de poder y distinción) en un escenario como las cooperativas, siempre que éstas sean auténticas y apliquen estratégicamente sus valores y principios en la orientación y el desarrollo de sus actividades y operaciones:

- El fomento de la movilidad social en las estructuras de decisión y control.
- El concepto y práctica de la "gerencia asociativa".
- La educación centrada en la solidaridad y el servicio.
- La normatividad favorable al carácter rotativo de los cargos.
- El fomento del trabajo en grupo y las decisiones integrativas.
- La práctica de la democracia participativa, tanto social como económica.
- Los programas y la organización del liderazgo.
- La información veraz, frecuente y de interés general.

Un método para la negociación y la solución de conflictos:



Ideas rectoras

Las cooperativas, como colectivos sociales y empresariales que se fundamentan en la participación democrática, el respeto, la libertad, la solidaridad y la educación, tienen el imperativo de actuar de manera coherente con su naturaleza, vocación y misión educativa, aplicando métodos que contribuyan positivamente a la superación de los conflictos que tengan como causa actitudes disociativas o restrictivas, que impiden o dificultan una sana relación social.

Un método para negociación y solución de conflictos debe incluir políticas, prácticas y reglas como las siguientes:

- El fomento del diálogo y la tolerancia.
- La educación para la convivencia y la cooperación.
- La utilización del trabajo y el estudio en grupos.
- La creación de comités de ética y conciliación.
- Los sistemas de arbitraje para la administración de conflictos.
- La promoción de actividades asociativas e integrativas.
- La práctica del consenso en las decisiones de comités, consejos y juntas.

Criterios:

Un método de negociación y solución de conflictos exitosos debe estar basado en criterios que se aplican de manera integral y coherente, con el fin de lograr resultados satisfactorios para las partes involucradas. Algunos de estos se presentan a continuación como recomendación y marco de referencia conceptual:

- *Los intereses deben estar por encima de las posiciones:* El origen de un conflicto o diferencia se encuentra generalmente en los intereses que las partes desean satisfacer u obtener. Muchas veces no se tiene la capacidad de diferenciar entre posición e interés. Las expectativas, deseos o aspiraciones de las personas son los intereses; las decisiones son las posiciones.



Método

Por eso frecuentemente, las negociaciones se inician y avanzan bajo el esquema de gana- pierde y por posiciones. Los mayores esfuerzos deberán entonces orientarse a identificar los intereses de cada parte y solamente después de haberlo logrado, se podrá avanzar para llegar a las decisiones o al acuerdo final.

- *Identificación de intereses:* La meta en toda negociación debe ser la satisfacción de los intereses que originan el conflicto y son el objetivo de la negociación. Esto se logra mediante una adecuada comunicación y el uso de técnicas apropiadas, en un ambiente de confianza y respeto mutuos. Un buen medio es la pregunta bien formulada que consulta el “por qué” de las posiciones o decisiones que aparecen en el proceso. Puede darse el caso de situaciones de conflicto en que hay un solo interés, como también otras en que haya varios intereses de cada parte. Por regla general es aconsejable, en este caso, identificar el principal o prioritario y abordarlo como meta de la negociación.



Recuerde

Es muy probable que al lograrse el acuerdo sobre un interés prioritario, los otros tengan una solución derivada del mismo, o al menos un avance importante.

- *Negociador vs. antagonista:* Si existe una diferencia o conflicto, de hecho existe una aspiración o deseo de logro favorable para cada parte. No debe verse al otro negociador como el antagonista puro, ni tampoco como el mejor amigo; conviene mejor reconocerse como personas que tienen cosas en común y cosas en conflicto. Cada uno está dispuesto a dar y a recibir, a aceptar o a rechazar, a admitir o a negar. Los intereses previamente identificados determinarán los límites de la posición que se asuma y de la decisión o acuerdo final. Al final de la negociación no se habrá roto una relación humana o una amistad, sino, por el contrario, confirmado o fortalecido.
- *El respeto y el reconocimiento mutuos:* Una negociación debe iniciarse y desarrollarse dentro de un ambiente de respeto y reconocimiento. No es una confrontación entre superior y subalterno, un poderoso y un débil, entre alguien que ordena y otro que obedece. Es necesario recordar y tener siempre presente que se trata de conciliar entre dos partes, que por razón de intereses diferentes o contrarios, procuran una solución o satisfacción justa. La negociación, como proceso, debe generar y mantener un ambiente amistoso y de respeto, no obstante la diferencia que la motiva.
- *Ponerse en la posición del otro:* En la negociación resulta muy importante y útil, ponerse en determinados momentos en la posición del otro, con el fin de comprender las dificultades, barreras, razones u obstáculos, para tomar una decisión o posición deseada. Esta actitud se convierte en un excelente medio para eliminar obstáculos y facilitar una decisión, permitiendo crear una relación interdependiente y de colaboración entre los negociadores.
- *Los negociadores son parte del grupo:* En los procesos de negociación y de resolución de conflictos en el ámbito cooperativo, las partes enfrentadas o que negocian forman parte de la institución. Si es el caso de conflictos entre asociados, o entre estos y directivos o administradores, o entre algunos de aquellos y la cooperativa, no puede dejar de considerarse que la solución de

alguna manera ha de afectar positiva o negativamente a personas, o grupos, o a la misma entidad. Por lo tanto, será necesario darle valor a esta realidad para una decisión que guarde coherencia con tal circunstancia.

- *Tener visión de largo plazo:* En la negociación es muy importante considerar los efectos, implicaciones o resultados que pueden derivarse hacia el mediano o largo plazo. En muchas ocasiones o circunstancias, quizás una decisión bajo condiciones del momento pueden ser consideradas como útiles o satisfactorias, pero no serlo si se evalúan en el mediano o largo plazo. Un análisis y una posición o decisión dentro de este marco puede cambiar la óptica de la negociación y la de quienes intervienen en ella.
- *Consenso vs. mayoría aritmética:* Cuando se trata de dirimir o resolver situaciones que afectan a grupos y que se someten a discusión o debate para que sean finalmente resueltas, se considera de alto valor optar por el método del consenso antes que el de la votación.



Idea

Recordemos que en un proceso de discusión hay siempre tres puntos de vista: el suyo, el mío y el verdadero. También es importante considerar que no siempre la mayoría tiene la razón. A veces la fuerza y solidez de la argumentación que presenta un número inferior de personas, puede conducir a que la mayoría las entienda y las acepte.

- *El trato a las personas:* Las cooperativas, por razón de su filosofía, de los métodos y las prácticas con que manejan sus asuntos y relaciones, por sus objetivos y por la misión que persiguen como razón de ser, fundamentan su existencia y permanencia en el respeto a las personas en toda su integridad. Sus creencias, opiniones, gustos, aspiraciones, metas y proyectos personales o familiares han de ser un punto de consideración y de reconocimiento, siendo

la base para construir un sistema de convivencia, con tolerancia y aceptación mutua.



Valores y principios

En este campo es un reto para los dirigentes, administradores y colaboradores actuar dentro de los más estrictos y sólidos principios de reconocimiento a la dignidad de las personas y a demostrar con sus actos y decisiones, una sólida fundamentación ética que se irradia con el ejemplo. Allí donde las personas sienten que hay un ambiente de fraternidad, respeto, reconocimiento, solidaridad y espíritu de cooperación, encontrarán un motivo para hacer más fiel y duradera su permanencia y participación.



Mensaje

La Cooperativa debe ser el lugar y el ambiente en donde la tranquilidad, la paz y el progreso continuo hacen posible evidenciar la bondad de la cooperación y la solidaridad humanas.

La naturaleza del conflicto:

Vamos a definir “el conflicto” como un hecho natural que surge siempre que existen intereses y necesidades insatisfechas, llevando a los interesados a interactuar con el objeto de buscar su satisfacción. Además estudiaremos este concepto en dos dimensiones, distintas, pero sin embargo relacionadas: la primera cuando el conflicto surge sin que tenga que intervenir más de una persona, se refiere al conflicto interno o conflicto conmigo mismo. La otra dimensión es la externa, esto es el conflicto que surge entre dos o más personas.



Herramienta

Nos dedicaremos al estudio de la negociación y la mediación, que son las herramientas que queremos proponer para manejar los conflictos externos, de una manera pacífica y eficiente; sin olvidar la importancia del estudio del manejo del conflicto interno.

El conflicto interno:



Referencia bibliográfica

Polonio dice en Hamlet: "Y sobre todo, esto: sé sincero contigo mismo, y de ello se seguirá, como la noche al día, que no puedas ser falso con nadie".



Pregunta

Vale la pena preguntarnos ¿qué tan sinceros solemos ser con nosotros mismos?, ¿qué tan coherente son nuestros actos con respecto a nuestros pensamientos y sentimientos?, ¿cuántas veces al día?, aunque no seamos conscientes de ello, nos vemos en la necesidad de justificar nuestros juicios u opiniones porque contradicen nuestras convicciones más profundas.

Si permanentemente, consciente e inconscientemente, estamos manipulando o acallando nuestra "consciencia", excusándonos por no ser capaces de actuar y hablar conforme pensamos y sentimos ¿Qué podemos esperar de nuestra actitud para con los demás? Si no cambiamos de actitud ¿Qué pueden esperar los demás de nosotros? ¿Qué podemos esperar de ellos?



Teoría

Podríamos entonces, refiriéndonos al conflicto interno, decir que éste surge cuando no logramos acallar nuestra necesidad y nuestro anhelo insatisfecho de experimentar la verdad. La verdad sobre nosotros mismos.



Ejercicio individual

Teniendo lo anterior en mente preguntémonos cuál es nuestra actitud hacia nuestros conflictos internos: ¿Nos gusta ese conflicto? ¿Qué nos sugiere? ¿Incomodidad, sufrimiento, problemas, angustia, miedo? ¿Por qué?

El conflicto surge como un síntoma de nuestro anhelo de verdad insatisfecho. Pero, si optamos por manejar el conflicto de otra forma, siendo sinceros con nosotros mismos y logrando un estado de coherencia entre nuestros pensamientos y sentimiento y nuestras acciones, los resultados serán también muy diferentes, acaso tranquilidad, sosiego, empoderamiento, felicidad....

El conflicto externo:



Ejercicio individual

Preguntémonos también que sensación nos produce: ¿Nos gustan los conflictos con los demás? ¿Qué sentimientos nos despiertan? ¿Preocupación? ¿Angustia? ¿Ansiedad? ¿Qué nos sugieren? ¿Problemas? ¿Enfrentamientos? ¿Violencia? ¿Son entonces los conflictos externos malos?

El conflicto, siguiendo con la definición propuesta, surge cuando tenemos necesidades o intereses insatisfechos y experimentamos la necesidad de interactuar con otro u otros para satisfacerlos.

Gracias a estos conflictos, los hombres y las mujeres nos vemos en la necesidad de interactuar para buscar respuesta a esas necesidades e intereses insatisfechos. El conflicto puede entonces constituirse en un motor de desarrollo si se le maneja bien por aquellos que se ven involucrados en él; o por el contrario puede ser causa de angustia, enfrentamientos, violencia y dolor si se lo maneja mal.



Concepto

Proponemos una definición neutra del conflicto, tanto en el ámbito de lo interno como de lo externo, como una manifestación de la existencia de necesidades, intereses o anhelos insatisfechos. El conflicto no es bueno o malo en sí mismo, pero puede ser bien o mal manejado.



Herramienta

La negociación y la mediación son herramientas para manejar pacífica y eficientemente los conflictos. En este sentido vamos a centrarnos en el manejo de técnicas de negociación que superen en efectividad las tradicionales negociaciones de regateo, "turqueo", o negociaciones distributivas. Nos referimos aquí a las negociaciones integrativas.

Las negociaciones distributivas:

En nuestro medio la competencia constituye una actitud ampliamente aceptada en la mayoría de los sistemas en que nos desenvolvemos: recreativo, educativo,

profesional, comercial, científico, religioso, político, empresarial, etc. En dichos escenarios los medios para satisfacer nuestros intereses y necesidades suelen ser, o al menos percibirse como insuficientes, implicando que procuremos competir bajo la premisa de que la satisfacción que obtiene una de las partes implica el sacrificio o menor satisfacción de las necesidades de la otra.

Este tipo de negociaciones, cuya efectividad resulta claramente insuficiente, se basa en el regateo, la resistencia, la puja, las concesiones y en general, la ganancia de unos basada en la pérdida de otros.

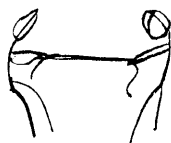
El modelo de negociación integrativo:



Referencia bibliográfica

Los profesores Roger Fisher y William Ury proponen un modelo para las negociaciones integrativas, las cuales buscan satisfacer adecuadamente los intereses y las necesidades de las partes interesadas. A continuación vamos a detallar dicho modelo:

1. El conflicto:



Concepto

Proponemos definirlo como una oportunidad que tienen las personas para interactuar, con el objeto de satisfacer sus necesidades e intereses insatisfechos, y no como un enfrentamiento, diferencia u obstáculo. Muy pocos lo perciben como una oportunidad y la mayoría, por el contrario, le dan una connotación negativa. El conflicto es entonces una oportunidad que puede ser bien o mal aprovechada.

Si las partes lo aprovechan positivamente y logran generar satisfacción para sus respectivas necesidades e intereses, habrán convertido ese conflicto en motor de desarrollo, fortaleciendo su relación y concibiéndose como un buen equipo con el que se puede contar para enfrentar otras oportunidades.

Si por el contrario, las partes desperdician la oportunidad obteniendo poca o ninguna satisfacción para los intereses y necesidades que las movieron a interactuar, probablemente terminen enfrentadas y señalándose mutuamente como la causa de sus carencias e insatisfacciones, confundiendo el problema con las personas y muy probablemente, aumentando sus niveles de frustración.



Idea

Aprender a negociar es aprender a administrar los conflictos y oportunidades que a diario nos presenta la vida.

2. Las posiciones:



Teoría

Una vez surge el conflicto es usual que las partes afectadas se cuestionen sobre cómo van a lograr satisfacer sus necesidades e intereses. La respuesta a ese cuestionamiento son las posiciones, que constituyen respuestas o soluciones que elaboran las partes de manera unilateral, atendiendo su visión del conflicto y partiendo de supuestos subjetivos.

Resulta común que se intente imponer la posición propia, a la otra persona involucrada. Para eso se suele recurrir a la persuasión, a la manipulación, o a las amenazas, según la resistencia que presente aquel que en un principio se percibió como coequipero y que a menudo se termina percibiendo como contradictor.

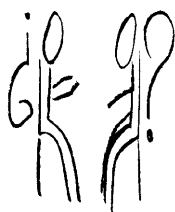
Cuando se negocia por posiciones se recurre a una estrategia distributiva, de gana - pierde, en que las partes desde un principio asumen que deben sacrificar parte de sus intereses y exigir a la otra persona interesada que también se disponga a ceder en sus intereses, para poder llegar a un acuerdo.



Método

El administrador estratégico de conflictos sabe que las personas tienden a negociar por posiciones y por eso evita caer en esa dinámica, reconociendo que el proceso de negociación en que se encuentra involucrado afecta una relación de interdependencia. En ese caso el administrador estratégico de conflictos evitará criticar, enjuiciar o comentar sobre la conveniencia o inconveniencia de la solución que propone el otro, concentrándose mejor en entender cuáles son los intereses, necesidades, limitaciones y temores que se esconden detrás de esa solución (posición). Evita pues al máximo caer en la trampa de fijar una posición y por el contrario se esfuerza en informar al otro sobre sus propios intereses, necesidades, limitaciones y temores.

3. Los intereses:



Podemos decir que los intereses se encuentran "agazapados detrás de las posiciones y para descubrirlos hay que cuestionarse una y otra vez durante el proceso de negociación sobre el por qué y para qué estamos negociando. Las respuestas a estas preguntas nos permitirán entender si realmente estamos comprometidos con buscar la verdad, sacar de su escondite y poner en evidencia los intereses en juego. Sólo así podremos entender el conflicto que intentamos resolver.



Concepto

Los intereses son motivaciones que pueden tener diferentes caracteres, pueden ser necesidades o carencias, pueden también ser temores o limitaciones, pueden constituir anhelos de contenido material, psicológico o espiritual.

Resulta siempre productivo hacerse las dos preguntas (¿Por qué? ¿Para qué?), esto para intentar desenmascarar las respuestas engañosas que nos pueden sugerir la ofuscación, los celos, el rencor, el miedo, etc.



Recuerde

En efecto, al momento de negociar las emociones suelen jugarnos malas pasadas y pueden llevarnos a escoger estrategias para manejar el conflicto que resultan francamente destructivas y mediante las cuales no buscamos obtener la satisfacción de los verdaderos intereses. Entender los intereses en juego, tanto los propios como los de las otras personas vinculadas por el conflicto, es entender el conflicto. Una vez que entendemos el conflicto, podemos entonces aspirar a solucionarlo, escogiendo una estrategia adecuada.

El negociador integrativo reconoce que no es fácil llegar al fondo del conflicto y sabe que muy a menudo se confunden las soluciones con el problema, el cómo, con el por qué y el para qué.

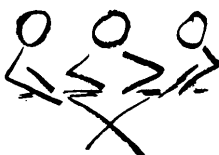
Mary Parker Follet, pionera e inspiradora de la teoría de la negociación integrativa ilustra esto con un ejemplo muy sencillo:



Ejemplo

Dos niños se están peleando acaloradamente, un adulto interviene y les pregunta por qué pelean. Los niños le manifiestan cada uno quiere la única naranja de que disponen. El adulto opta por la solución salomónica dándole a cada uno una mitad de la fruta. Uno de los niños exprime su media naranja y obtiene medio vaso de jugo de naranja y bota lo que queda (la cáscara) a la basura. El otro niño se sirve de su mitad para decorar una torta con ralladura de cáscara de naranja y desecha el resto (la pulpa) que no le sirve! Evidentemente el adulto se concentró en cómo resolver el conflicto, pero no se preocupó lo suficiente por entender el fondo del mismo: por qué y para qué querían estos niños la naranja.

4. Redefinir el conflicto:



El negociador que opta por seguir una estrategia de negociación integrativa se concentra en descubrir todo aquello que se encuentra detrás de las posiciones de las partes, con el objeto de redefinir el conflicto a partir de los intereses, las necesidades, los temores y las limitaciones que éstas tienen.



Ideas rectoras

Sugerimos asumir como un principio básico y fundamental para implementar con éxito una estrategia integrativa no trabajar en el cómo, hasta que no se haya entendido a cabalidad el por qué y el para qué.



Herramienta

Una vez que se ha adelantado juiciosa y concienzudamente este trabajo sugerimos utilizar la siguiente fórmula para redefinir el conflicto a partir de los intereses:

"¿Cómo hacemos para que usted pueda _____ y para que yo pueda _____?"

Retomando el ejemplo de la naranja, que utilizamos para explicar el tema de los intereses, el adulto definió el conflicto desde las posiciones: ¿Cómo hacemos para que el niño 1 obtenga la naranja que quiere y para que el niño 2 obtenga la naranja que quiere?

Si en el ejemplo el adulto se hubiese concentrado en entender el fondo del conflicto habría entendido que el niño 1 necesitaba la naranja porque quería preparar jugo de naranja, para saciar su sed porque estuvo jugando fútbol; y que el niño 2 necesitaba la naranja porque quería obtener ralladura de cascara de naranja para decorar una torta que horneó porque es el cumpleaños de su mamá. El adulto podría haber redefinido el conflicto a partir de los intereses:

"¿Cómo hacemos para que el niño 1 pueda saciar la sed que le causó el ejercicio durante el juego de fútbol y para que el niño 2 pueda decorar la torta que preparó para el cumpleaños de su mamá?"



Método

El negociador integrativo sabe que al momento de redefinir el conflicto debe ser muy claro y específico respecto de todos los intereses, necesidades, temores y limitaciones que conforman el conflicto. De esto depende en gran medida la calidad y eficiencia de las opciones que construyan las partes. Ahora si ha llegado el momento de responder al ¿cómo?

5. Las opciones:

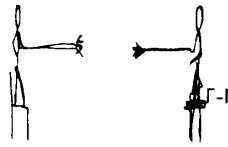


Una vez las personas entienden el conflicto resulta lógico que se cuestionen sobre cómo van a resolverlo. La respuesta a ese cuestionamiento son las opciones que constituyen respuestas o soluciones que elaboran las partes, atendiendo una visión común del conflicto, y que se fundamenta en el conocimiento objetivo que han adquirido sobre todos los intereses, necesidades, temores, limitaciones de cada una de ellas.

Tanto las posiciones como las opciones son soluciones para el conflicto.

- Las posiciones son soluciones que elaboran las partes unilateralmente, con fundamento en una percepción subjetiva del conflicto y sin conocer cuáles son los intereses de las demás personas vinculadas por ese conflicto.
- Las opciones son soluciones que elaboran las partes con fundamento en una percepción integral del conflicto, que parte de un conocimiento objetivo sobre todos los intereses, necesidades, temores, limitaciones de cada una de ellas.

6. Las relaciones:



Las personas que se vinculan dentro de ese proceso sólo estarán dispuestas a descubrir sus intereses y necesidades si confían en sus interlocutores.



Recuerde

La primera tarea de un negociador integrativo es generar un clima de negociación adecuado y para ello buscará generar confianza y credibilidad en sus interlocutores. Más que esforzarse por generar empatía, el negociador integrativo intenta que se le vea como una persona coherente, que está dispuesta para cumplir con las expectativas que genera y que es capaz de exigir el cumplimiento de aquellas que se le ofrecen.

7. La comunicación:



Herramienta

El negociador integrativo reconoce la comunicación como una herramienta práctica cuya principal utilidad dentro del proceso de negociación es servir para descubrir los intereses y las necesidades insatisfechos que han llevado a las partes a interactuar.

El negociador integrativo asume la responsabilidad de utilizar eficiente y productivamente esta herramienta, para informar de manera clara y pertinente sobre sus intereses y necesidades, y para obtener información sobre los intereses y necesidades de las demás personas vinculadas dentro del proceso.

8. La legitimidad:



Una vez que las partes han logrado generar una serie de opciones que les permitirán obtener la satisfacción que buscan, deben analizar la legitimidad de esas opciones antes de concretarlas en un acuerdo.



Teoría

Las opciones son legítimas siempre que las partes y todas aquellas otras personas que se puedan ver afectadas por las mismas, las perciban como justas.

Si alguna entre ellas percibe las opciones como ilegítimas o que afectan injustamente sus intereses o necesidades, las partes deberán analizar cuál es en ese caso la viabilidad de un acuerdo fundamentado en esas opciones.

9. Las alternativas:



Un buen negociador sabe que siempre que pueda debe llegar a la mesa de negociación respaldado por un buen paquete de alternativas. Contar con siquiera "un plan B" le permitirá negociar con más perspectiva y seguridad.



Método

El negociador integrativo está siempre dispuesto para analizar toda suerte de soluciones, para encontrar aquella que ofrezca la mejor satisfacción a sus intereses. El debe estar siempre atento a las soluciones que se puedan gestar por fuera del proceso de negociación en que se encuentra involucrado: esto es que él siempre estará atento a sus alternativas.

Una vez que el negociador ha sopesado la legitimidad de las opciones que se han generado dentro del proceso, siempre debe tener buen cuidado de analizarlas con respecto a su mejor alternativa (su mejor solución por fuera del proceso).

10. El acuerdo:



El proceso de negociación debe culminar en un acuerdo, siempre que las partes sean capaces de generar opciones que satisfagan adecuadamente las necesidades e intereses prioritarios para ambas.



Método

Para adelantar un proceso de negociación que termine con un acuerdo integrativo es fundamental que las partes hayan logrado un conocimiento profundo del conflicto y un conocimiento integral de las necesidades e intereses en juego. Para esto es indispensable que entre ellas se haya generado un ambiente de confianza y respeto (credibilidad) mutuo.

Para garantizar que ese acuerdo se sostenga en el tiempo y provea la satisfacción de las partes, es muy aconsejable ofrecer y exigir garantías que aseguren su estabilidad. Esto último puede parecerle a muchos contradictorio, porque en efecto al exigir garantías se está manifestando alguna desconfianza en la voluntad o en la capacidad del otro para cumplir lo acordado. Pero debe reconocerse que esa es una excelente forma de proteger todo el esfuerzo que se ha hecho por las partes para generar confianza entre ellas.

En efecto, nada resulta más devastador para la relación entre las partes y evidentemente para la posibilidad de seguir generando buenos procesos de negociación, que el incumplimiento del acuerdo.



Herramienta

Las garantías son una oportunidad que se dan las partes para revisar por sí mismas o por terceras partes, los garantes o fiadores, los términos y viabilidad del acuerdo.



Ejemplo

Para que el proceso de constituir garantías resulte menos traumático siempre resulta aconsejable ofrecerlas primero, para luego demandarlas si la reciprocidad no se manifiesta de manera espontánea.

Comportamientos en la negociación:

Al hablar de la comunicación al negociar, necesariamente debemos remitirnos a aspectos mucho más amplios que la mera transmisión de palabras y datos. En efecto, recordemos que los seres humanos nos comunicamos de mil maneras y, sobretodo, somos muy susceptibles a interpretar no solo el contenido de lo que se dice, sino la manera en que se dice. Por esto es por lo que cobran importancia los gestos de la cara, los movimientos del cuerpo, el tono de la voz y todo aquello que se conoce como comunicación no verbal.

Sin embargo, no queremos en esta oportunidad referirnos exclusivamente a la comunicación no verbal, sino que pretendemos abarcar un aspecto mucho más amplio que se traduce en los comportamientos.



Teoría

Estos son, las actitudes que asumimos durante nuestras negociaciones y que nos inducen a comunicarnos de una manera u otra. En otras palabras, son las conductas que precisamente cobijan tanto las expresiones verbales, como las no verbales.



Referencia bibliográfica

Para ayudar a las personas a tener una idea más clara de los comportamientos que resultan útiles a la hora de negociar integrativamente y aquellos que, por el contrario, obstaculizan la construcción conjunta de soluciones, las profesoras Ellen Raider y Susan Coleman, resolvieron agrupar los más frecuentes en cinco categorías.

Estos posibles comportamientos, que se han ordenado alfabéticamente son:

1. Atacar
2. Evadir
3. Informar
4. Obtener
5. Unir

Intención y percepción:

Para entender la incidencia que tienen los comportamientos en los procesos de resolución de conflictos, es indispensable empezar por comprender que las actuaciones de la contraparte dependerán o serán una reacción a lo que perciba de nosotros. No importa que con palabras expresemos una voluntad de cooperación, si con nuestro comportamiento demostramos lo contrario; en últimas, lo que el otro percibirá será que no vale la pena intentar negociar con alguien, que por medio de sus actos, da a entender que no le interesa la colaboración.



Idea

No importa cuáles hayan sido las intenciones con las que una de las partes haya comunicado esto o aquello, sino que finalmente lo que importa es lo que el otro haya entendido y cómo lo haya recibido. Así que la responsabilidad que tiene un buen negociador es la de saber qué impacto puede tener en su interlocutor los comportamientos que asuma al comunicar, además del contenido verbal. En conclusión, lo que importa para efectos de poder interpretar los comportamientos es lo que perciba el otro y no las intenciones (buenas o malas) que los hayan suscitado.

Comportamientos colaborativos y no colaborativos:

Los cinco tipos de comportamientos (A –atacar-, E –evadir-, I –informar-, O –obtener-, U –unir-) están divididos en dos grandes grupos que responden a la forma en que afectan el proceso de negociación, bien sea positiva o negativamente. La siguiente tabla ilustra esta clasificación:

Comportamiento	Tipos
Colaborativo	A, E
No colaborativo	I, O, U

En primer término tenemos los comportamientos "no colaborativos", cuya incidencia, tal como se puede deducir, no es productiva a la hora de llevar a cabo una negociación, ya que dificultan las posibilidades de cooperación entre las partes. Se trata pues de conductas que alejan a las personas involucradas en el conflicto, entorpecen la comunicación y, lo más grave de todo, no contribuyen a generar confianza. Aquí clasifican los comportamientos de atacar y evadir.

En segundo término tenemos los comportamientos que "si son colaborativos": Informar, obtener y unir. Estos reúnen, a grandes rasgos, los pasos que contribuyen con que las negociaciones se desenvuelvan de forma integrativa y en efecto, propician la generación de confianza, el trabajo conjunto, el intercambio productivo de información y la construcción de soluciones en beneficio para las dos partes.

Comportamientos no colaborativos:

Atacar:



Teoría

Atacar: en una negociación incluye todo tipo de comportamientos que el otro pueda percibir como una agresión y que, por supuesto, lo lleva a tomar distancia. En este sentido existen ejemplos muy evidentes de ese comportamiento durante un diálogo. Estos son: amenazas, tonos y gestos hostiles, críticas destructivas, culpar, ignorar las ideas del otro, interrumpir constantemente, contraatacar y similares.

Así mismo, hay otra forma de atacar que es mucho menos evidente, pero que de igual manera se fundamenta en la imposición. Es decir, hay muchas más actitudes en las que se desconoce a la contraparte, en las que no se le deja participar en el proceso de construcción del acuerdo y que también se considera "atacar", aunque se esconden bajo el ropaje de los buenos modales y un excelente trato. Nos referimos a aquellas ocasiones en que igualmente se ignora a la contraparte mediante un proceso netamente persuasivo, donde el objetivo es que el otro acceda a todo lo que se le proponga y quede totalmente "convencido".



Recuerde

Al examinar con detenimiento esta situación, un negociador integrativo entiende que la persuasión no indaga los verdaderos intereses de su contraparte sino que intenta reemplazarlos por los propios e imponer su visión del asunto.

Evadir:



Concepto

Evadir: son aquellos comportamientos que hacen que el otro perciba que uno o varios temas son ignorados durante las negociaciones.



Ejemplo

Los ejemplos más tradicionales son cambiar de tema, jugar al sordo ante una pregunta o comentario, mostrarse ausente de mente, buscar conversación en temas absolutamente irrelevantes o incluso inventarse cualquier disculpa para abandonar el lugar.

Es fácil suponer que ante estas situaciones, la contraparte pueda sentirse maltratada y que no se preste para desarrollar la confianza.

Hay otro tipo de conductas que en principio no parecen ser conductas evasoras como el interrumpir una discusión para obtener mayor información, o para consultar con algunos colegas o superiores, o así sea para poder pensar más tranquilamente en las ofertas que se pueden hacer o se han recibido.



Recuerde

Sin embargo, volvamos a recordar que es un asunto de percepción y como pueda interpretar la contraparte estos hechos.

De ahí que cuando las interrupciones no se hacen adecuadamente y en el momento oportuno, pueden igualmente ser entendidas como actos agresores, aunque la intención detrás de éstos fuera la mejor.

Comportamientos colaborativos:

Informar:

Algo mucho más complejo que la mera transmisión de datos. Empecemos por aclarar que si se trata de llevar a cabo un proceso integrativo, informar no es lo mismo que "encantar serpientes", persuadir o transmitir datos que nada suman al proceso.



Teoría

Por el contrario, se refiere a nuestra capacidad para dar a conocer a la contraparte nuestros verdaderos intereses, aunque sea con muy pocas palabras. Dicho de otra forma, consiste en aportar la información que resulta pertinente para desarrollar la negociación.



Método

Informar con claridad no es expresarnos como "nosotros" hemos imaginado que podemos darnos a entender, sino verificar realmente que al otro le haya quedado claro. El no verificar esto es lo que en la práctica causa un sin número de malentendidos, en los cuales cada una de las partes siempre creyó haberse expresado con precisión.



Herramienta

En conclusión, son tres los elementos básicos al informar: revelar nuestros intereses, pertinencia y verificar el entendimiento por parte de la otra persona.

Obtener:



Concepto

Obtener: tiene que ver con la capacidad para identificar los intereses, pero esta vez del otro.

Frecuentemente las personas opinan que un negociador experimentado es un "mago" para interpretar a los demás y deducir sus intereses con un par de claves que su contraparte emita. Sin duda, puede haber personas con estas habilidades, pero la experiencia nos dice que el negociador eficiente, en lugar de adivinar se concentra en preguntar y asegurarse.



Teoría

Este comportamiento también consta de tres elementos básicos. En primer lugar está el ser conscientes de preguntar acerca de los sentimientos o las necesidades de los demás, evitando suponerlos. En segundo término, se debe rescatar la importancia de escuchar activamente, tanto para preguntar lo pertinente, como para mostrar a la contraparte un interés sincero en su situación. Para terminar, también está la obligación de verificar, asegurándonos de haber entendido a cabalidad los intereses del otro.



Recuerde

Recordemos que no es suficiente con hacer una buena labor de investigación, sino que la contraparte así lo perciba y se sienta comprometida con la invitación que se le hace a cooperar.

Unir:

Al referirnos a unir contemplamos dos tipos distintos de comportamientos, cada uno de los cuales se concentra en un aspecto diferente del proceso de negociación.



Concepto

Primero están las conductas que buscan satisfacer los asuntos de fondo; esto es, dar al problema una respuesta o una solución, uniendo los intereses de una y otra parte.

Por lo tanto, si antes de generar un acuerdo de mutuo beneficio, no se ha hecho una buena labor a la hora de informar y de obtener, la unión resulta casi imposible o muy deficiente.



Teoría

Comportamientos típicos de unir, en cuanto al fondo son: establecer propósitos comunes, replantear el conflicto en términos de intereses insatisfechos y poder formular varias propuestas creativas de mutuo beneficio.

De otro lado, encontramos los comportamientos de unir que buscan darle forma al proceso, con conductas que se concretan en propiciar el entorno adecuado para que se pueda dar una negociación integrativa.

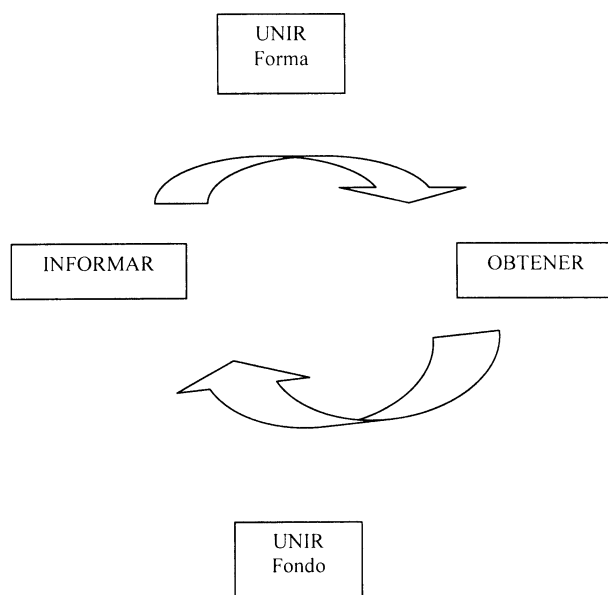
Su objeto es hacer sentir a la contraparte a gusto con la negociación y, lo más importante, brindarle confianza. Para esto, las conductas de forma deben buscar fortalecer la relación y considerar el problema, por más grave que sea, como un conflicto que puede solucionarse si se trabaja conjuntamente.

Consideraciones finales:

Si bien los comportamientos descritos no buscan agotar los pasos que deben tenerse en cuenta durante un proceso de resolución de conflictos, si nos pueden servir como una guía acerca de las etapas básicas que es necesario evacuar durante las negociaciones.

Estas son:

1. Sin duda la etapa inicial debe ser generar un clima de negociación adecuado para la cooperación. Esto es, trabajar en el comportamiento unir, aspectos de forma.
2. En seguida puede continuar el comportamiento de informar y obtener, según lo que resulte más estratégico. Si la contraparte está lista para aportarnos información, resultaría bastante eficiente para el proceso empezar esta segunda fase con la de obtener. Pero, hay otros casos en que debemos concentrarnos en la información antes que de obtener, para dar ejemplo a nuestra contraparte acerca de confiar en compartir información. Es decir, abrirnos primero. Lo que es indispensable entender en esta fase es que debe haber una constante reciprocidad en el flujo de la información, o sea que debe haber equilibrio entre la información que se da y en la que se obtenga, para no agotar a nuestra contraparte, ni desmotivarla.
3. El último paso concluye en precisamente cerrar la negociación con un acuerdo integrativo; es decir, con la unión real de los intereses insatisfechos.



Proceso establecido en Coomeva para el manejo de peticiones, reclamaciones o quejas:



Documento de Coomeva

Los dirigentes de Coomeva, al igual que todos los asociados de la Cooperativa, deben conocer la forma establecida por la organización para el manejo de de sus peticiones, reclamaciones o quejas. Los invitamos a consultar nuestro Código del Buen Gobierno, capítulo II, artículo 64:

CAPÍTULO II: Trámite de las peticiones, reclamaciones o quejas.

Artículo 64. Considerando el principio de autocontrol que rige a las entidades cooperativas, todas las solicitudes, peticiones, reclamos y quejas que formulen los asociados, usuarios y clientes de COOMEVA, de sus unidades de servicio o de sus empresas, serán siempre tramitadas siguiendo el conducto regular que se indica a continuación:

1. Deberá radicarse en primera instancia ante el funcionario que de acuerdo con sus funciones tiene a su cargo resolver el objeto de la solicitud, reclamación o queja. Copia de dicha comunicación se enviará al auxiliar de servicio al cliente de la respectiva dependencia.

2. Si transcurridos 15 días hábiles, el funcionario correspondiente no ha dado respuesta al caso o si la respuesta se considera no satisfactoria, la solicitud, petición, reclamación o queja deberá radicarse ante la Junta de Vigilancia, el Comité de Ética, el Gerente General Corporativo de la Cooperativa o de la respectiva empresa, según corresponda.

3. Si transcurridos 15 días hábiles, el Gerente General Corporativo de la Cooperativa o él de la respectiva empresa, no ha dado respuesta al caso o si la respuesta se considera no satisfactoria, la solicitud, petición, reclamación o queja deberá radicarse ante el Consejo de Administración de la Cooperativa o ante la Junta Directiva de la respectiva empresa, según corresponda.

4. Si transcurridos 30 días hábiles no ha dado respuesta al caso o si la respuesta se considera no satisfactoria, el solicitante, peticionario o quejoso quedará en libertad de acudir ante los órganos de control estatal.

Parágrafo 1. Constituye requisito de procedibilidad el acudir a las instancias establecidas en el presente artículo, para dar trámite a una petición, reclamación o queja, de tal manera, que la instancia que advirtiere la pretermisión de alguna de ellas, deberá remitirla a la correspondiente para su trámite respectivo.

Parágrafo 2.- El trámite de las quejas formuladas ante la Junta de Vigilancia o el Comité de Ética, seguirá el procedimiento que dichos órganos de control establezcan. Las investigaciones de tipo disciplinario serán adelantadas por la Junta de Vigilancia, en ejercicio del control social que de conformidad con la ley y los estatutos corresponde a dicho órgano.



Documento de Coomeva

Consideramos que otro capítulo de gran utilidad en este tema, que también nos describe con precisión nuestro Código del Buen Gobierno es el Título XIX, sobre los mecanismos establecidos en Coomeva para la solución de controversias, capítulo I, artículos 76 al 82, documentos que les invitamos a repasar:

TÍTULO XI: Mecanismos de solución de controversias

CAPÍTULO I: Mecanismos

Artículo 76. Arreglo directo. Las eventuales diferencias o controversias de los asociados - delegados entre sí o de éstos y la Cooperativa, con ocasión de la celebración, interpretación, desarrollo y liquidación del contrato de asociación de la Cooperativa y de este código de buen gobierno, se procurarán resolver en primera instancia por las partes de buena fe y de forma inmediata mediante acuerdo directo.

Artículo 77. Comité de Resolución de Conflictos. Fracasada la vía del arreglo directo, la parte interesada debe notificar por escrito a la otra cualquier disputa no resuelta en el curso normal del contrato social o de este código de buen gobierno. En un plazo de (30) días contados a partir de la recepción de la notificación, la parte que la haya recibido puede enviar a la otra una respuesta por escrito. La notificación y la respuesta deben incluir (i) una breve declaración de la posición de cada una de las partes y un resumen de los argumentos que apoyan la citada posición, así como (ii) el nombre y cargo de la persona que representará a cada uno. En un plazo de (60) días contados a partir de la recepción de la notificación de la parte implicada, las partes en conflictos y/o sus representantes se reunirán con el comité de resolución de conflictos en un lugar y fecha acordado mutuamente, y a partir de ese momento lo harán con la frecuencia que consideren necesaria, con el fin de tratar de resolver el conflicto con la mediación del comité de resolución de conflictos.

Artículo 78. Tribunal de Arbitramento. Si definitivamente se agotan las instancias de arreglo directo y mediación mencionadas sin lograr un acuerdo por las partes en conflicto, dentro de los quince (15) días calendario siguientes a la fecha en que el comité de resolución de conflictos declare fracasado el arreglo, se someterán a la decisión de un tribunal de arbitramento integrado por un (1) árbitro, el cual funcionará en la ciudad de Cali y decidirá en derecho. La designación del árbitro y el procedimiento del caso se regirán por los reglamentos del Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali. El arbitraje será institucional conforme a las normas de procedimiento establecidas por dicho Centro, a menos que las partes acuerden por escrito otra clase o modalidad de arbitramento.

CAPÍTULO II: Características

Artículo 79. Libertad de acudir a otros métodos. Las partes podrán acudir por mutuo acuerdo consignado por escrito, a cualquier otro de los mecanismos de solución de conflictos alternativos a la justicia ordinaria.

Artículo 80. Confidencialidad. Todas las negociaciones realizadas en virtud de la presente cláusula son confidenciales y se tratarán como negociaciones de conciliación y acuerdo a efectos de las normas aplicables relativas a la confidencialidad, testimonio y secreto profesional.

Artículo 81. Exclusividad. Los procedimientos indicados en el presente capítulo son los únicos y exclusivos procedimientos utilizados para la resolución de los conflictos entre las partes que deriven de o con relación al contrato social o al presente código de buen gobierno; teniendo en cuenta, sin embargo, que una de las partes, sin perjuicio de los procedimientos indicados anteriormente, podrá iniciar procedimientos legales y/o buscar un remedio cautelar o de otra naturaleza con el propósito de proteger los derechos de la citada parte en virtud de las normas nacionales e internacionales aplicables. A pesar de dicha acción, las partes seguirán participando de buena fe en los procedimientos indicados en el presente capítulo.

Cada parte deben continuar cumpliendo con sus obligaciones a la espera de una resolución final de cualquier conflicto (a menos que resulte imposible o impracticable en virtud de las circunstancias).

Artículo 82. Implementación. La responsabilidad en la implementación y/o desarrollo de la resolución de controversias está en cabeza de: la Junta de Vigilancia, del Comité de Ética, del Gerente General Corporativo, de la Junta de Vigilancia, del Comité de Ética, del Gerente Jurídico Corporativo y del Auditor Corporativo de buenas prácticas corporativas.