

Sobre conflictos y negociación: una perspectiva diferente sobre el caso colombiano

Luis Alberto Gómez Araújo*

"No hay que asustarse de los conflictos, es normal que existan en las comunidades; sólo las colectividades que están sometidas a las tiranías carecen de conflictos". (FERNANDO SAVATER, Ética, Política y Ciudadanía. Editorial Grijalbo. 1998).

1. A manera de introducción

Hablar de conflictos y negociación en medio de la guerra no es fácil. Los ánimos exacerbados nunca han sido buenos consejeros para la toma prudente de decisiones, de allí que el ejercicio por tratar de entender estos temas es de la mayor importancia en momentos de incertidumbre como los que vivimos actualmente los colombianos.

El término conflicto ha sido asociado siempre al concepto de pelea, batalla o lucha, y por ende describe enfrentamientos de carácter físico entre combatientes. Pero con el paso del tiempo se ha ido extendiendo hasta llegar a abarcar conceptos tales como los desacuerdos o las contraposiciones de ideas o de intereses en un plano psicológico. Por ello, a pesar de estar tan popularizado su uso, el

término "conflicto" tiende cada día más a perderse en la ambigüedad, y el común de la gente, incluyendo autores y estudiosos del tema lo convierten en sinónimo de "disputa".

No obstante lo anterior, es menester aclarar desde un principio que la noción de conflicto tiene unas características propias que son muy diferentes a la de una simple disputa, por cuanto esta hace referencia a algo tangible y concreto, mientras que la primera hay que concebirla como un proceso por medio del cual se llega a un estado de insatisfacción.

Autores como Rubin, Pruitt y Kim¹ definen el conflicto como una percepción de intereses contrapuestos, vale decir que las partes perciben que sus necesidades no pueden ser satisfechas en forma simultánea junto con las de su contraparte.

No obstante lo anterior, esta concepción aun cuando acertada en algunos aspectos, al mirar solamente la perspectiva del enfrentamiento, se pierde la oportunidad de mirar la gran potencia transformadora y de expresión de opiniones, necesidades y posiciones, tal como lo sostiene el profesor Tjosvold.²

La profesora Argentina Nora Femenia, radicada desde hace varios años en los Estados Unidos, gran estudiosa y experta de la teoría de conflictos y de la Mediación, observa acertadamente en un trabajo que sobre el tema escribió para sus estudiantes en el año 2.000, con base en la teoría esbozada por el profesor Morton Deutsch³ que existe una clara distinción entre los conceptos de conflicto y los de interdependencia cooperativa y competitiva. Observa en forma magistral, que no debe

* Decano de la División de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Norte. Barranquilla. Abogado de la Pontificia Universidad Javeriana. Especializado en Derecho Laboral y Comercial. Magíster en Sociedades. Profesor de Negociación y Manejo de Conflictos en Uninorte a nivel de pregrado y postgrado.

¹ Rubin, Jeffrey Z., Pruitt, Dean D. & Kim, Sung Hee, 1994, Social Conflict-Escalation Stalemate and Settlement, Mc Graw-Hill, New York. Citados por Nora Femenia y Rodrigo Afanador en un trabajo no publicado sobre Teoría de Conflictos en el año 2.000.

² Tjosvold, Dean, 1997, "Conflict within interdependence: It's value for productivity and individuality", Using Conflict in Organization, Sage Publications, London.

³ Deutsch, Morton, 1973, The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven, CT, Yale University Press.

confundirse la incompatibilidad del objetivo o del resultado deseado con la incompatibilidad entre las acciones para lograr ese objetivo. Por ello proponemos entender el concepto de conflicto desde esta perspectiva, por cuanto de esa manera, las partes afectadas terminarían aceptando la existencia de interdependencia para el cumplimiento de sus metas podría llevarlos a asumir una actitud cooperativa.

2. Una visión constructiva del conflicto

El riesgo que se corre cuando se abocan estos temas es la visión negativa de ellos, a pesar de que cada vez crece más la visión de tratadistas como De Dreu⁴ quien sostiene acerca de la necesidad de los conflictos dentro de un grupo que se interrelaciona, por cuanto muchas veces al tratar de evitarlos se va en detrimento de la creatividad y de la capacidad del mismo grupo para tomar sus propias decisiones.

Pero sea cual sea la posición adoptada, hay una verdad inexpugnable y es que el hombre es un ser único e irrepetible, que como tal tiene su propia perspectiva de la vida, diferente de la que puedan tener los demás. Esto hace que con relación a la naturaleza humana, la existencia de los conflictos sea inevitable. Así las cosas, es mejor mirarlos de frente y aprender a manejarlos antes que perder el tiempo evitándolos o tratando de controlarlos. Los conflictos se dan y hay que convertirlos en elementos de transformación y de cambios positivos y no en factores disociadores que dañen la normal evolución de los seres humanos.

Cuando un conflicto es tratado de una manera abierta por los integrantes de un núcleo humano que lo vive, los afectados al percibir que tienen perspectivas opuestas, analizan normalmente su propia visión. Por ello una vez que cuestionan su propia capacidad para solucionarlo, intentan comprender el por qué piensa su contraparte de una manera diferente a la de ellos. De esta manera el grupo en conflicto encuentra nuevos razonamientos que le permiten cre-

cer como grupo.⁵ Esto origina además que se genere un ambiente de respeto mutuo que a su vez disminuye las tensiones y el stress que se originan cuando se abocan temas que antes del conflicto se consideraban intocables. Este concepto permite preparar el camino para una mejor integración de los que originalmente podrían entenderse como "intereses opuestos". Tal como lo sostiene el profesor Ronald J. Fisher.⁶

3. La supresión del conflicto y sus consecuencias

De acuerdo con la profesora Nora Femenia⁷ las personas involucradas en un conflicto, de manera frecuente niegan su existencia o minimizan su importancia con el fin de no asumir las responsabilidades derivadas de enfrentarlo. Este acto produce efectos negativos no sólo en las relaciones interpersonales, sino también frente a la búsqueda de la forma de solucionar el conflicto. Autores como Hocker & Wilmot⁸ indican que "la evidencia sugiere que la supresión del conflicto, comparada con formas más activas de afrontarlo, conduce a una escalada pronunciada del mismo en el largo plazo".

Surge entonces la pregunta: ¿Debemos tenerle miedo a los conflictos? La respuesta desde mi perspectiva es ¡NO! por cuanto a partir de los mismos, si los sabemos aprovechar, se producen cambios positivos que nos hacen crecer no sólo como grupo sino como seres humanos individualmente hablando.

Surge enseguida una siguiente pregunta: Todos los conflictos son entonces provechosos? Y mi respuesta es ¡NO!, por cuanto existe un conflicto al que debemos temerle y evitar a como dé lugar y es el que conlleva en sí mismo el fenómeno de "la violencia". Este tipo de conflictos destruye y por ende antes que nada, si es imposible o por lo menos muy difícil erradicarlo, hay que afrontarlo en forma inmediata, pues crecen normalmente en forma de espiral y de una manera geométrica, lo que hace que sus efectos da-

ñosos afecten muy rápidamente la comunidad o grupo que lo padece, produciendo desasosiego y angustia que le impide muchas veces a sus integrantes producir lo que debieran, así como a tomar decisiones desacertadas o a tomar posiciones radicales lejanas a las verdaderas soluciones que se necesitan.

4. La negociación como herramienta de solución de conflictos

La negociación no es sólo una estrategia para vencer a nuestra contraparte, sino el más valioso elemento de solución de conflictos por cuanto le permite a dos personas, sin necesidad de intervención de terceros, encontrar acuerdos civilizados o reglas de convivencia para un mejor vivir.

Es interesante analizar el fenómeno que se presentó en el siglo pasado, concretamente en la década de los años setenta (70), cuando un centro de educación superior de gran prestigio a nivel mundial, como es la Universidad de Harvard, en los Estados Unidos de Norteamérica, creadora más adelante de la famosa Escuela de la Negociación Integradora, se le dio por estudiar cuál era el comportamiento y los mecanismos que utilizaban las personas para resolver sus conflictos. A partir de esa inquietud y del análisis propio de las mentes investigadoras, se construyeron hipótesis y teorías que tendían básicamente a proponer fórmulas que le permitieran a cualquier persona, aprender cómo resolver mejor sus propios conflictos. Nótese entonces que no estamos hablando de "invención" alguna, vale decir, que quienes adelantaron la investigación de marras, no inventaron nada, solamente le dieron orden a aquellos actos que de manera empírica eran utilizados por los hombres para resolver sus problemas, seleccionaron los más exito-

sos, y con ellos construyeron una metodología que les permitió crear una escuela de negociación que hoy a nivel mundial se le conoce como "Ganar-Ganar" o "Win Win" en su idioma original.

Desafortunadamente, todo ese bagaje importante de investigación fue muy rápidamente convertido en artículo de consumo para una sociedad ídem, que se pasa buscando en forma ansiosa, las fórmulas mágicas que le permitan arreglar en "minutos" los problemas que ha venido construyendo y abonando a través de años. Sin temor a equivocarme, me atrevo a afirmar que ese no debe ser el camino para adentrarse en el campo de un estudio serio sobre la Negociación.

Para introducirse en el estudio del tema de la Negociación es necesario trascender el simple aprendizaje de las técnicas y mecanismos sobre cómo llevar mejor un determinado proceso de negociación, con miras a la obtención de un buen resultado. Para entrar a comprender los alcances de las diferentes teorías sobre Negociación hay que tener en claro la dimensión del conflicto abocado, de allí la importancia de conocer acerca de la diferentes teorías del mismo, para que a partir de este supuesto (la comprensión del conflicto), se puedan utilizar las herramientas necesarias que le permitan resolverlo o a administrarlo, dependiendo desde la óptica y la escuela que se mire. En otras palabras, el buen negociador trasciende los simples elementos de forma, aun cuando reconoce la importancia de los mismos, y se adentra en el punto que le da la trascendencia al tema: La vida humana que está detrás de cada conflicto que surge.

Los conflictos sólo se dan entre seres humanos capaces de percibirlos como tales y por ende, la resolución o administración de los mismos siempre deben tener en cuenta que en últimas lo que está en juego es "el ser humano como tal". Si bien es cierto que hay negociaciones en diferentes áreas que van desde las puramente comerciales tanto locales, como nacionales o internacionales, o las interpersonales que tanto afectan el día a día del común de las personas, o las violentas que son las que desencadenan en guerras fratricidas en las que desaparece el valor de la vida humana, para citar sólo algunas formas de negociación.

Por todo lo anterior, dentro de nuestro trabajo, y concretamente al esbozar el caso colombiano, veremos siempre en esta herramienta, un elemento indispensable para la consecución de la paz.

⁴ De Dreu, Carsten, 1997, "Productive Conflict: The importance of conflict management and conflict Issue. Using conflicts in Organizations. Sge Publication. London.

⁵ Tjosvold. Op cit.

⁶ Fisher, Ronald J. 1994, "Generic principles for resolving intergroup conflict". Journal of social Issues. V50 n147. Society for the Psychology Study of Reporting Services.

Citado por Nora Femenia y Rodrigo Afanador, op. cit.

⁷ Femenia Nora, op. Cit.

⁸ Wilmot, Willian & Hocker, Joyce; 1998, Interpersonal Conflict, 5th ed., McGraw-Hill, New York.

Los conflictos sólo se dan entre seres humanos capaces de percibirlos como tales y por ende, la resolución o administración de los mismos siempre debe tener en cuenta que en últimas lo que está en juego es "el ser humano como tal".

5. El conflicto colombiano desde una perspectiva académica

5.1. La importancia del tema

Permítanme formularles en primera instancia una reflexión: En varios foros en los que he tenido la oportunidad y el privilegio de participar en mi condición de educador, me he encontrado con adversarios gratuitos y a veces hasta desobedientes, que nos acusan a los académicos de querer hacer ciencia con el dolor ajeno. ¡Nada más alejado de la realidad!

Quienes así piensan, se desean abrogar la dudosa autoridad de poseer la verdad, por cuanto afirman ser dolientes directos del conflicto y le quieren negar a los estudiosos de estos temas, la posibilidad de vislumbrar y esbozar sin perjuicios y con mente fría, los razonamientos o teorías que permitan comprender mejor el por qué del conflicto en que están envueltos. La academia tiene la responsabilidad histórica de estudiar el fenómeno social que genera el conflicto, para plantearlo y replantearlo cuantas veces sea necesario, así como para formular hipótesis que permitan salidas adecuadas al mismo. Pero para ello tiene que estudiar y pensar sin compromiso mediato alguno y antes que nada, tiene la obligación moral de vislumbrar el futuro por fuera de las angustias del día a día.

La academia no tiene la obligación de opinar sobre todo el acontecer de su país, ni tomar posiciones "a priori" sobre los asuntos que supuestamente originan los conflictos. La academia tiene muchas veces la obligación de callar cuando no tiene nada que aportar y su silencio en ese momento puede ser más valioso que una posición desatinada. *La academia por esencia es la reserva del pensamiento nacional.* Es la prudencia emanada de los estudios reposados y de las mentes científicas y comprometidas, que trascienden las posiciones dogmáticas o apasionadas generadas por los sentimientos de angustia, dolor, miedo o rabia causados por los fenómenos conflictivos.

5.2. Hacia una teoría del compromiso ciudadano

Con base en lo anterior, les propongo a los lectores juiciosos de estos temas, el siguiente ejercicio:

Todo ciudadano tiene la obligación de ser solidario con su propia Nación, por cuanto ésta se conforma de esa mezcla valiosa de los conceptos de territorio, cultura, creencia y folclor, que no es otra cosa que la raíz o génesis de lo que somos. El concepto de

nacionalidad, entendida como la relación entre el ciudadano y su Estado, está cambiando en el mundo contemporáneo por cuanto está cambiando la ficción en que se basa el concepto Estado en esta aldea global en plena ebullición y es posible que muy pronto las fronteras a que estamos acostumbrados desaparezcan en aras de nuevas integraciones de carácter económico, más el concepto de Nación por ser más de carácter antropológico y por ende real, permanece como el vínculo con nuestro origen. Por ello hablo de solidaridad con la Nación y no con el simple Estado.

Pero ¿cómo puedo ser solidario con mi nación se preguntarán ustedes? Mi respuesta es: Teniendo su propia visión de la realidad que les ha tocado vivir. No tragando entero la información que les llega a borbotones y por sobre todo, teniendo conciencia de su responsabilidad nacional. Cada quien debe tener afinidad con su nación para que haya equipo nacional.

Por ello me pregunto: ¿Existe ésta actualmente? Por qué al parecer pensamos hoy que es difícil lograrla? Y no encuentro otra respuesta diferente a que *PERDIMOS LA FE EN NUESTRAS INSTITUCIONES.*

Nos hemos dejado absorber por el conflicto y no miramos más allá de nuestras propias angustias. Por ello es el momento de mirarlo desde otra perspectiva y no solamente desde la óptica de la violencia y la destrucción. Hoy me atrevo a decirles que todo, absolutamente todo en esta vida, por negativo que parezca, tiene siempre su lado positivo. El reto es buscarlo, encontrarlo y aprovecharlo.

Todos somos parte del conflicto y por ende todos tenemos la responsabilidad de aportar a su solución. *Llegó la hora de hablar de obligaciones y no sólo de derechos.* Estamos viviendo una etapa social en la cual nos vanagloriamos de nuestros derechos y exigimos su cumplimiento a través de todos los mecanismos que nos concede la misma Constitución y demás leyes que la desarrollan. Hablamos entonces de los Derechos Fundamentales, de los Derechos Humanos, del Derecho Internacional Humanitario. Todo ello es bueno por cuanto me da la seguridad de ser importante dentro de la sociedad, pero debemos ser conscientes de que todos esos derechos conllevan a su vez una serie de obligaciones.

5.3. Precizando el conflicto

Para referirnos al caso colombiano es menester primero identificar cuál es el conflicto que nos ago-

bia. Si les preguntara a ustedes aquí presentes cuál es el conflicto más grave que padece nuestro país, seguramente contestarían casi al unísono: ¡La Guerrilla!

No obstante, analizando con cabeza fría me pregunto: ¿Sí es cierta esta respuesta? Es el conflicto con la guerrilla el más grave y violento que tenemos?

Revisando las cifras oficiales, éstas parecen sostener otra cosa. Miren que las muertes violentas que tuvimos en nuestro país durante el año 2.001 fueron aproximadamente 36.000. Esto significa algo así como 100 muertos violentos diarios. De estos sólo (qué tristeza utilizar esta palabra para referirme a seres humanos, pero no encontré otra que fuera más adecuada) 8.000 fueron producto de nuestro conflicto armado y 28.000 fueron originadas en factores diferentes del mismo.

Entonces me surge esta inquietud: ¿Qué vamos a hacer con las 28.000 muertes que no se originaron en nuestra guerra fratricida entre el ejército y los grupos insurgentes, cuando se firme el acuerdo de paz al que se debe llegar después de esta terrible guerra que estamos viviendo? ¿Qué vamos a hacer con las muertes que se originaron en nuestras calles (delincuencia común), en nuestros estadios (producto de nuestras pasiones), en el seno de nuestras propias casas (violencia intra familiar)? ¿Acaso creemos que van a desaparecer por arte de magia tan pronto se firme el acuerdo de marras?

Entonces surge por lo menos en aras de la discusión la inquietud acerca del verdadero conflicto que vivimos, lo cual nos conlleva a pensar que el mismo trasciende con creces el conflicto militar, sin demeritar por supuesto la gravedad del mismo. Siendo sensatos entonces, es imperioso reconocer que entre nosotros conviven dos conflictos diferenciados, el uno de carácter bélico y el otro de carácter social.

El conflicto bélico no tenemos más alternativa que darlo, pero a nivel institucional, por cuanto utilizar otras vías de hecho nos llevaría en el mediano y largo plazo a no saber con seguridad de cuál lado estarían las instituciones y de cuál los subversivos del orden, ya que las armas y los mecanismos utilizados por ambas partes no se diferenciarían en el fragor de la batalla. Por ello sin lugar a dudas se hace imperioso el fortalecimiento de nuestras fuerzas armadas para defender la institucionalidad. ¡Ello no está en juego dentro del ejercicio planteado!

Pero aquí es también importante manifestar con absoluta seguridad, que nuestro compromiso no es

alinearnos en cualquiera de los bandos diferentes al institucional, so pretexto de ser la única vía posible. ¡Me niego a aceptar esta hipótesis, por cuanto la realidad de nuestro país no está en blanco y negro! Quienes quieren hacernos creer esto, sólo pretenden dividirnos y con ello corremos el riesgo de ver enemigos entre nosotros mismos. No caigamos en esa peligrosa trampa.

El verdadero reto está en el manejo del conflicto social. Está en combatir la inequidad social por cuanto se convierte en el piso del discurso insurgente. El verdadero reto está en combatir la corrupción rampante que pulula en todos los niveles de nuestra sociedad. Surge entonces la siguiente pregunta: ¿Cuál es mi compromiso frente a este fenómeno?

5.4. Existe algo positivo en este doloroso conflicto?

Sin lugar a dudas lo rescatable de este doloroso episodio de nuestra historia es que nos está obligando a pensar y a visionar el nuevo Estado que queremos. Miren qué ironía, somos la misma *Nación* visionando un nuevo *Estado* que nos devuelva la credibilidad perdida en las instituciones que lo conforman.

Pero ¿quién va a realizar este ejercicio? ¿Quién está pensando en la Colombia de la posguerra? ¿Quién está pensando en el doloroso proceso de la recomodación social que se deberá presentar después de la guerra? ¿Acaso no sabemos que este proceso en otros países que ya vivieron este calvario, fue tan o más doloroso que la misma guerra? Nos llegó la hora de ir pensando en el manejo del perdón, más no del olvido, por cuanto este es físicamente imposible. Nuestra mente no olvida. Por ello hay que hablar del perdón, ya que cuando éste se produce, los recuerdos dejan de ser dolorosos y ello nos permite mirar el futuro sin sentir la amargura de los hechos pasados. Esto es lo que necesitaremos para después de la guerra.

5.5. La propuesta

No hay nada más triste que los diagnósticos y las elucubraciones sin que nos atrevamos a proponer o a sugerir las posibles alternativas a seguir, y ello es un riesgo que pienso correr.

Mi propuesta la dividiré en dos tópicos a saber:

5.5.1. De lo macro a lo micro

Sin lugar a dudas deberá presentarse un gran acuerdo político que involucrará a las tres (3) ramas

del poder público como son la Ejecutiva, la Legislativa y la Jurisdiccional. Allí se sentarán las bases de la paz política que deberá quedar plasmada en el acuerdo definitivo que resultará después de la cruenta experiencia que estamos viviendo.

Pero por otra parte también deberá surgir un nuevo concepto de lo "social" en la cual la sociedad civil, vale decir, todas las fuerzas vivas de la sociedad, llámense empresarios, trabajadores, académicos etc., visualicen como ya lo manifestamos, "la Colombia que queremos". Este es un aspecto en el cual el común de la gente no tiene en sus manos influir y por ello el reto consistirá en elegir a los más capaces de nuestra sociedad para que con ellos propiciemos el cambio hacia una nueva era.

5.5.2. De lo micro a lo macro

Este es el punto que considero más importante del tema planteado en el presente trabajo. Es nuestro aporte personal. Es lo que debemos dar cada uno de nosotros como ayuda para encontrar las soluciones en el presente proceso. Es el asumir **NUESTROS DEBERES** en una forma tan vehemente como la que utilizamos cuando hacemos respetar nuestros derechos personales e inalienables. Es decirle a nuestro país que estamos dispuestos a afrontar el reto con nuestro propio compromiso de vida, sin delegarlo en otros para evitar la responsabilidad que se asume en el ejercicio.

En desarrollo de lo anterior es importante que nos comprometamos a cambiar todos y cada uno de nosotros, por cuanto debemos ser conscientes de que **"en nuestro entorno nada cambia, si nosotros mismos no cambiamos"**. El cambio comienza por cada uno de nosotros. Pero dentro de este entorno ¿cómo es posible lograrlo?

En aras de enriquecer el ejercicio, expongo algunos puntos a manera de ejemplo por cuanto cada uno de nosotros deberá trazarse su propio compromiso:

- 5.5.2.1. Rechazando la fuerza bruta como elemento de negociación en mi vida personal.
- 5.5.2.2. Rechazando cualquier abuso o violación de los derechos de quienes comparten mi vida normal, como por ejemplo escuchando y entendiendo a la otra parte con la que no estoy de acuerdo, por cuanto es su punto de vista y tiene tanto derecho como yo.
- 5.5.2.3. Rechazando la mentira y la astucia como elemento connatural a mis actividades normales, evitando volver un modelo a seguir

"la ley del más vivo" y la astucia para encontrar los atajos aun cuando estos sean ilegales.

- 5.5.2.4. Aprendiendo a dialogar de tal manera que acepte las diferencias de los demás sin juzgar todo el tiempo.
- 5.5.2.5. Siendo tolerante con quienes piensan diferente a mí y por ende actúan de acuerdo con su propio pensamiento.
- 5.5.2.6. Gozando de la pluralidad, por cuanto entiendo que cada ser humano es único e irrepetible y por ende tiene derecho a tener su propio punto de vista.
- 5.5.2.7. Obteniendo acuerdos que nos permitan vivir civilizadamente sin pretender que sean uniformes o unánimes.
- 5.5.2.8. Entendiendo y practicando que si vivo en paz conmigo mismo y con mi entorno, me vuelvo un ejemplo para los demás en mi casa, en mi universidad, en mi trabajo etc.
- 5.5.2.9. Transmitiendo todos estos valores a mi propia familia.

Por último me resta insistir una vez más que lo imposible sólo está en la mente del ser humano. La paz comienza en cada uno de nosotros y hago mío el aparte del documento titulado "El manifiesto por un mundo sin guerras", el cual fue escrito por un grupo de intelectuales de diferentes partes del mundo y que en su parte pertinente reza: *"Al parecer, la mayoría de los seres humanos no queremos las guerras, pero al mismo tiempo no creemos que sea posible cancelirlas, entonces lo primero que tenemos que cambiar está en nuestras propias cabezas: y es nuestra creencia acerca de esta supuesta inmodificable realidad. Tenemos que cambiar la idea de que no es posible porque muchas veces lo que nos impide transformar aquello que llamamos 'realidad' es solamente lo que creemos de ella"*.

Ojalá estas reflexiones sirvan para encender la hoguera de las discusiones sensatas y desapasionadas sobre el conflicto colombiano, ya que el país está cansado de lo contrario y a costa de convertirme en un heteróclito por antonomasia, seguiré pensando que la solución a nuestro conflicto no vendrá de fuera hacia adentro sino a la inversa. ¿Te atreves a dar el primer paso?