

## ***Resolución Alternativa de Conflictos: Primer Examen Parcial***

### **1.– Establezca las diferencias entre un conflicto mixto y uno de estricta cooperación.**

Para poder establecer las diferencias entre ambos conflictos, resulta necesario definirlos y explicarlos. Los conflictos cooperativos (también llamados de suma no nula o en cooperación) son aquellos conflicto en los que existen soluciones que maximizan por parejo la utilidad o el beneficio de los partícipes en la negociación. Los conflictos de suma cero (llamada también la negociación conflictiva) son el polo opuesto, es decir, aquellos en los que las ganancias de uno de los partícipes equivalen necesariamente a las pérdidas del otro. Los conflictos mixtos, como su nombre lo indica, son aquellos que contienen elementos de los conflictos antes definidos. En palabras de Carlos Peña González: es posible, haciendo pie en la distinción que se acaba de esbozar, representarse los conflictos como un continuo que va desde los conflictos absolutamente competitivos hasta los conflictos absolutamente cooperativos.

Partiendo de estas definiciones, nos encontramos en posibilidad de encontrar las diferencias entre ambos.

- En primer lugar, un conflicto de estricta cooperación implica que si y sólo si las partes llegan a un acuerdo, se obtienen un resultado favorable para ambas partes, de lo contrario, el resultado será una pérdida para ambas. Esto es: lo que significa ganancia para uno, significa ganancia para el otro; lo que significa pérdida para uno, significa pérdida para el otro. La cooperación es la única salida provechosa para ambas partes. Es distinto en conflicto mixto, pues al existir elementos de un conflicto de suma cero, al cooperar las partes distribuyen los costos y los beneficios. Es decir, al cooperar se obtienen mejores resultados que al no cooperar, sin embargo, al cooperar de cierta manera los beneficios para uno de las partes serán mayores que para la otra, y al cooperar de manera distinta, los beneficios para la segunda parte serán mayores que para la primera. Ambas partes ganan o pierden conjuntamente, pero las recompensas respectivas son distintas en cada una de las partes.
- En el conflicto de estricta cooperación, ambas partes tienen el mismo incentivo a cooperar, ya que hacerlo implica ganar o perder conjuntamente. En el conflicto mixto sucede de manera distinta: ambas partes tienen un incentivo para cooperar en tanto ganan o pierden conjuntamente, sin embargo, sus intereses respectivos están en conflicto ya que, según las opciones que elijan, uno de ellos obtendrá un beneficio mayor.
- En palabras de Albert Font: podemos decir que el conflicto de estricta coordinación implica una perfecta coordinación de preferencias de las partes, a diferencia del conflicto mixto, en el que hay cooperación (suma positiva), pero con imperfecta correlación de preferencias.
- Por último, Albert Font encuentra una diferencia fundamental: en el conflicto de estricta cooperación (lo que él llama de suma positiva) no existe, por definición, ningún factor de conflicto. En cambio, en un conflicto mixto, aunque existe un claro incentivo para cooperar, los intereses de las partes están en conflicto, pues sus beneficios serán distintos – por lo menos cuantitativamente–.
- En un conflicto de estricta cooperación, las posibilidades de que la negociación fracase son prácticamente nulas. Es distinto en un conflicto mixto, pues el conflicto de intereses determinado por la estructura de recompensas introduce un factor de competitividad que interfiere en el proceso de coordinación, hasta el punto que si tal conflicto no se dirime de alguna forma mediante algún procedimiento de ajuste, la cooperación y, en definitiva, el resultado positivo pueden verse claramente en peligro.

### **2.– Mencione al menos 5 problemas que distorsionan el resultado de una negociación cooperativa.**

Es importante señalar que partimos del supuesto de una negociación cooperativa (no estrictamente cooperativa), esto es: nos encontramos ante un conflicto mixto, por lo tanto, las partes tienen un fuerte incentivo para cooperar, sin embargo, al haber una imperfecta correlación de preferencias, el resultado benéfico no solamente puede ser distinto o menos benéfico para las partes, sino que puede llegar a no obtenerse. Esta situación conlleva ciertos problemas que pueden distorsionar el resultado en la cooperación.

Algunos de ellos son:

1.– Carencia de información, 2.–información defectuosa o inadecuada, 3.–opiniones diferentes acerca de lo que es relevante para la negociación, 4.–interpretaciones diferentes de los datos (problemas de percepción), 5.–comunicación deficiente entre las partes, 6.–negociar en base a posiciones y no en base a intereses, 7.–problemas de subjetividad (lo que Peña González llama compromiso emocional con el conflicto que excede la racionalidad. Esto es, sentirse afectado por el modo en que se presenta la información), 8.–falsa o errónea comprensión de las alternativas del acuerdo, 9.–asignar a los elementos de la negociación determinados valores de manera arbitraria y no de manera racional, 11.–confiar demasiado en la información de fácil acceso, ignorando datos más pertinentes, 12.–no considerar lo que se puede aprender centrándose en la perspectiva de visión de la otra parte.

### **3.– Analice las nociones de Escalada Irracional, Anclaje y Enamoramiento de la 1<sup>a</sup> opción.**

**Escalada Irracional:** Se trata de una espiral creciente de competencia negativa. Consiste en continuar una línea de acción elegida previamente, a pesar de lo que recomienda el análisis racional. La escalada irracional es un problema serio que evita una posible cooperación pues, ya sea en virtud de la coherencia que las partes desean mantener, o bien porque aparentemente son mayores los beneficios que los costos, no sólo se deja de ganar, incluso se termina perdiendo. Un ejemplo claro es, realizar una oferta fuerte para vender más. El problema es que vender más no implica necesariamente ganar (por ejemplo, vender bienes a un precio menor al costo). La solución a la escalada irracional es considerar que los puntos de referencia deben ser los presentes y no los pasados, es decir, se requiere evaluar los beneficios y los perjuicios presentes y futuros que acarrea una línea de acción y no aquellas líneas de acción elegidas anteriormente que implican más costos que beneficios. Esto es, parece preferible parecer coherente, y lo coherente es intensificar el compromiso con las acciones previas, sin embargo, lo preferible es adoptar la mejor decisión con base en los costos y beneficios futuros, desentendiéndose de los compromisos anteriores.

**Anclaje:** Recibe su nombre de una analogía marinera. Dice Albert Font: la barca que ha fondeado y ha echado el ancla sólo por la proa irá desplazándose según los vientos o las corrientes, pero siempre tendrá la proa amarrada y orientada al punto de anclaje, que constituye el centro del círculo por el que la barca se desplaza radialmente. Se trata del valor inicial o punto de partida que sesga o limita las estimaciones futuras. De esta manera, cuando hay carencia de información, partiendo de un anclaje inicial y ajustándolo subsecuentemente, se otorga cierto valor a los elementos de la negociación. El problema del anclaje es que éste se base en cualquier información, pertinente o no pertinente, en tanto resulta ser la información accesible. Ello provoca que el acuerdo final se vea influido por las ofertas iniciales con más fuerza que las posteriores conductas condiscendientes de un oponente. Al respecto es necesario realizar varias consideraciones. La conclusión evidente es que el fenómeno del anclaje es una estrategia básica en la negociación. Por ello, antes de emitir una oferta inicial, se debe recabar toda la información posible, no sólo para llevar un buen procedimiento de negociación, sino para obtener los mejores beneficios posibles. Ahora bien, considerándolo como una estrategia, la oferta inicial requiere ser lo suficientemente atractiva para la contraparte para que se sienta atraída con ella. De esta manera, la oferta inicial (causa del fenómeno del anclaje), utilizada de manera informada, razonada e inteligente, puede ser una herramienta útil en los conflictos de cooperación y una ventaja para la parte que realiza el anclaje.

**Enamoramiento de la primera opción:** por lo anteriormente dicho, queda claro que la primera oferta puede ser eficazmente utilizada para influir en las percepciones de la otra parte de la negociación, determinando cuál será la posible zona de acuerdo. Ahora bien, el enamoramiento de la primera opción consiste en la negación a cualquier alternativa distinta a la primera opción propuesto. Es decir, se prefiere no llegar a acuerdo alguno antes de aceptar una opción distinta de la primera oferta realizada. Esto implica que, por haberse enamorado de la primera opción las partes en la negociación dejarán de obtener resultados que podrían ser más favorables para ambas cooperando que dejando de hacerlo. Se trata en verdad de un problema de irracionalidad, en tanto se elige la primera opción por el simple hecho de serla, sin conocer el resto de las opciones y alternativas, es

decir, se elige de manera arbitraria y no de manera irracional. En mi opinión, todo negociador debe saber respecto a qué elementos del conflicto debe ser intransigente y respecto de cuales puede otorgar ciertas concesiones, de lo contrario, toda negociación estaría destinada al fracaso por el simple hecho de estar enamorados de esa primera opción desconociendo el resto de las opciones posibles.

#### **4.– Analice el conflicto de Chiapas a la luz de la teoría de la negociación.**

En una conferencia de prensa, el 2 de diciembre de 2000, el EZLN fijó su posición en torno al gobierno federal encabezado por Vicente Fox y demandó el cumplimiento de tres señales mínimas que acrediten la disposición de éste al diálogo y la negociación, su compromiso de llegar a acuerdos y cumplirlos, y su decisión firme de construir la paz con los pueblos indios de México. Primera señal: Cumplimiento de los acuerdos de San Andrés. En concreto, la transformación en ley de la iniciativa elaborada por la Comisión de Concordia y Pacificación (Cocopa). Segunda señal: La liberación de todos los zapatistas presos en cárceles de Chiapas y en otros estados. Tercera señal: Desmilitarización. En la perspectiva del EZLN, el gobierno de Fox no ha satisfecho a cabalidad ni una sola de las 3 condiciones planteadas por el EZLN. Según los zapatistas, si el gobierno de Fox cumple con los tres requerimientos antes señalados, el EZLN hará contacto con el Comisionado de Paz y fijará, de manera conjunta, el día, lugar, hora y agenda del primer encuentro. No habrá más condiciones. La garantía que ofrece el EZLN es su palabra. Analicemos lo anterior: la conferencia de prensa del EZLN es claramente una oferta inicial (en relación a un subconflicto dentro de la complejísima situación de Chiapas). Esta fija el anclaje y prepara el set de negociación. Ahora bien, la oferta del EZLN es exigir el cumplimiento de 3 condiciones por parte del gobierno y a cambio, ofrece su palabra de comenzar de nuevo el diálogo. Respecto a esta oferta, podemos señalar que es poco atractiva para la contraparte tanto en fondo como en forma. En cuanto a la forma: el planteamiento es sumamente agresivo y ofrece poco a cambio: regresar al diálogo, en lugar de intentar negociar. En cuanto a la forma: impone condiciones sumamente difíciles como garantía para iniciar la negociación (¡ni siquiera para la negociación en sí!). ¿Qué condiciones ofrece a cambio? Su palabra. Esto es: por lo menos en apariencia, (esa sería la percepción natural del gobierno), las condiciones resultan leoninas. Además, hemos de precisar que el EZLN se ha enamorado de su primera propuesta, es decir, no le interesa conocer distintas alternativas para llegar a un acuerdo: o se cumple su primera oferta o no hay acuerdo. Evidentemente, no es la mejor solución, pues ambas partes ganarían más si pudieran negociar los medios idóneos para sentarse de nuevo en la mesa de diálogo. Ahora bien, a pesar de lo anterior es el EZLN quien alega que es el gobierno quien incumple. Probablemente sea cierto, pero eso puede ser, por lo menos en parte, consecuencia de la manera en la que ha hecho sus propuestas.