

## Diferenciar intereses y posiciones, clave para resolver conflictos



Cuesta encontrar relaciones humanas totalmente libres de conflictos. Desde las peleas de niños hasta las guerras, desde los problemas matrimoniales hasta los litigios corporativos. El conflicto está siempre presente, porque constantemente aparecen individuos o grupos que entran en interacción con objetivos incompatibles.

Cada uno defiende sus intereses, y eso conduce inevitablemente al choque entre personas cuyas ambiciones parecen moverse en sentido contrario. Entonces, sobreviene la disputa, en la cual uno gana y el otro pierde, o ambos terminan con menos de lo que querían originalmente.

Sin embargo, muchas veces, ese triste resultado podría evitarse, si las partes fueran capaces de diferenciar las posiciones de los intereses.

### **Pelea por una naranja**

En [\*Más allá del no\*](#), el experto en negociación y mediación [William Ury](#) explica la diferencia entre posiciones e intereses recurriendo a la historia de dos hermanas que se peleaban muy intensamente por una naranja. Era la única que tenían, y cada una estaba firme en su *posición* de quedarse con ella. Finalmente, después de mucha discusión, decidieron cortar la fruta a la mitad.

El conflicto quedó resuelto, pero ambas quedaron disconformes, porque cada una obtuvo la mitad de lo que le interesaba. El problema fue que se instalaron en una *posición* rígida ("la naranja es mía") y ni siquiera intentaron descubrir qué era

lo que le interesaba a la otra.

En realidad, una la quería para comer, mientras que la otra deseaba usar la cáscara para preparar una torta. De modo que, si hubieran dialogado hasta descubrir cuál era el interés de cada una en el conflicto, habrían llegado a un acuerdo del todo satisfactorio para las dos. Una habría comido toda la fruta, y la otra habría podido usar toda la cáscara.

### **La diferencia entre los intereses y las posiciones**

El ejemplo de las dos hermanas es muy simple, pero ilustra un fenómeno muy común, que es el de las negociaciones que fracasan por la obstinación de una o de ambas partes. Cada una se planta con firmeza en su posición, y eso hace que, al final, todos se lleven menos de lo que podrían haber obtenido.

Los intereses son aquello que nos motiva, y se relacionan con nuestras necesidades, deseos, aspiraciones, preocupaciones y miedos. En cambio, una posición consiste en una demanda concreta que realizamos ante los demás para asegurarnos de que nuestros intereses quedarán satisfechos.

### **Negociación, diálogo y conciliación**

El problema es que, por lo general, las personas adoptamos la posición más obvia ("la naranja es mía"), la que creemos que mejor respalda nuestro interés en la cuestión, y nos aferramos a ella sin reparar en el interés ajeno. Es así como las negociaciones se transforman en discusiones inútiles con fracaso asegurado.

La forma de evitarlo es generar un ámbito en el que pueda producirse un [diálogo verdadero](#), donde cada uno pueda conocer el verdadero interés del otro. En ese contexto, las partes podrán analizar la situación y descubrir que, aunque sus posiciones sean irreconciliables, existen formas de armonizar sus intereses y

encontrar soluciones con las que ambos salgan ganando.

### **Dejar de lado las pasiones**

Las negociaciones suelen trabarse porque las personas creen que abandonar una posición es una señal de debilidad. Otros obstáculos son el orgullo y el amor propio, que llevan a las partes a no ceder ni un centímetro en sus pretensiones, por considerar que el otro no es digno de que se le haga ningún tipo de concesión.

La teoría y la práctica indican que lo mejor es dejar las pasiones de lado, e intentar ver el problema del modo más frío y objetivo posible. El amor propio, los odios, enojos, envidias y rencores nos impiden tomar la distancia que se necesita para considerar los intereses ajenos.

La negociación es un proceso esencialmente racional, en el que las pasiones sólo dificultan y retrasan la llegada del acuerdo. Por eso, muchas veces se hace necesaria la figura del mediador: una persona que capaz de analizar el conflicto desde afuera, ayudar a que las partes dejen de lado sus posturas y facilitar el hallazgo de intereses comunes que deriven en soluciones de mutuo beneficio.

Tomado de CAJA DE CAMBIOS

Asignatura Gerencia en Administración de Empresas UNICAUCA