

LOS DOS DEL MISMO LADO



FRANCISCO INGOUVILLE

MPA Harvard University
Autor del libro Relaciones Creativas
Socio de Ingouville & Nelson
Profesor de UTDT, ESADE, UDESA

El desarrollo del conflicto entre el gobierno y el campo se encuadra en el molde clásico de disputas que, lejos de solucionarse, profundizan las diferencias. Muy distinto sería el final de la historia, si en lugar de pensar solo en derrotar al otro, estuvieran las dos partes del mismo lado.

Supongo que el lector de Márgenes Agropecuarios tiene partido tomado en el conflicto que afecta al país. Si es así, probablemente le guste leer artículos en que se argumenta a favor del campo y en contra del gobierno.

La mayoría de los humanos demonizamos al oponente durante los conflictos y sólo nos interesa oír cosas malas de él. Nos juntamos con los de nuestro lado y nos sacamos la palabra para criticar al contrario, y entre nosotros nos damos la razón sin mucho rigor en el análisis.

Los del otro bando están, a la misma hora, en otra parte, haciendo lo mismo pero con el signo contrario. Critican nuestro origen, nuestro pasado, nuestros discursos, nuestras contradicciones. Se felicitan. Aplauden mutuamente sus argumentos. Se dan la razón entre ellos, con la misma falta de rigor en el análisis.

Pareciera que la maldad del oponente autoriza y perdona los pecados propios: el conflicto suele aumentar la tendencia a mentir, exagerar, insultar, ridiculizar o ser maleducado con "los otros".

Posiblemente este artículo, por ejemplo, esté resultando un tanto tedioso para quien ya tomó partido. ... Vino a leerlo esperando ver crucificado al enemigo y por ahora ni siquiera se sabe para qué lado patea el autor.

Algún otro tal vez responda que en la vida hay que tomar partido y jugarse.

A mi juicio el problema no reside en jugarse por un sector sino que eso a veces nos lleva a demonizar al otro y por lo tanto pensar que con respecto a él tenemos derecho a abandonar la ética.

El fin no justifica los medios sino al revés. Son los medios justos los que le confieren dignidad al objetivo. Nos queda, por lo tanto, la nobleza del proceder como una manera de sentir que no somos mercenarios dispuestos a vender el alma. Pero, sobre todo, creo que el buen proceder mejora las relaciones y una buena relación permite resolver conjuntamente los problemas en vez de transformarlos en conflictos.

Es importante que practiquemos esta metodología de negocia-

ción porque el planeta nos queda cada vez más chico y los conflictos por el medioambiente van a requerir de muy buenas negociaciones a riesgo de transformarse en desastres.

En mi experiencia las discusiones no se ganan discutiendo. No veo con mucha frecuencia que en una discusión alguien se declare derrotado cuando se demuestra que su argumento era falso y conceda el objeto de la discusión a la otra parte. La actitud habitual en esa situación es cambiar de argumento. Si esto es así, no vale la pena discutir. ¿Pero entonces qué se puede hacer?

Una muestra de que con "Los dos del mismo lado" se puede lograr mucho es lo que ocurrió hace algunos años entre Perú y Ecuador, países enemistados por décadas por problemas limítrofes. Ninguna de las partes estaba dispuesta a ceder "un tranco de pollo". Roger Fisher, que intervino en el asunto, propuso que los respectivos presidentes, Fujimori y Mahuad, salieran en la foto que publicarían los medios al día siguiente, compartiendo información, trabajando juntos del mismo lado de la mesa, observando ambos una hoja que uno de ellos sostenía. El impacto mediático sobre la opinión pública de ambos países fue muy positivo, puesto que llevó a los respectivos pueblos a interpretar que finalmente, transformando el conflicto en un problema a solucionar de a dos, se avanzaba hacia un acuerdo, que finalmente se concretó poniendo fin a 40 años de guerra.

Aunque parezca imposible, el conflicto entre el campo y el gobierno, también se podría resolver con "Los dos del mismo lado". No solo para la foto, sino tomando en cuenta el interés del país, por encima de todas las cuestiones.

Sentarse del mismo lado

Ponerse a trabajar juntos mirando la realidad con la convicción que la sinergia del trabajo en equipo logrará mayores resultados que los que puedan lograrse en un enfrentamiento en el que la mayoría de los recursos se consumen atacándonos y defendiéndonos.

Los supuestos que subyacen a la lógica del conflicto son:

- Ellos quieren quedarse con lo que queremos nosotros.
- Si los venzo me quedo con todo.
- Nos importa el objetivo, no la relación.
- Importa el corto plazo, no el largo.
- Este es un asunto netamente distributivo donde todo lo que uno gana lo pierde el otro (la torta no puede crecer, sólo se puede repartir).

Debemos reemplazar esos supuestos por los siguientes

- Lo que ellos quieren puede no ser idéntico a lo que queremos nosotros y si podemos hablar en confianza e identificar los intereses encontraremos oportunidades de satisfacer a ambos.
- Si los venzo me quedo sin socio.
- La relación tiene valor en términos de resultados, es un medio para lograr objetivos.
- Mirar sólo el corto plazo sale muy caro.

Conviene tratar de entender para qué discute el otro. Y contarle al otro qué es lo que nos motiva a nosotros. Y luego anotar en una hoja los objetivos de los dos. Para después trabajar en equipo en la máxima satisfacción posible de ambos objetivos.

Esto suena lírico, idealista, imposible. Pero garantiza una solución mucho más conveniente a ambos que la que se obtendría por cualquier otro medio.

A las pruebas me remito: el gobierno no ha hecho otra cosa, hasta ahora, que perder popularidad. El campo está preocupado con un futuro incierto. El resto del país pidiendo que "reflexionen". Los indicadores mostrando el costo elevado que tiene un mal manejo del conflicto.

Discutir frente a las cámaras de televisión no es la forma más constructiva de negociar. Se tiende a criticar lo hecho por el otro en el pasado. Nunca una solución salió de criticar al oponente. Tal vez haya servido para frenar una acción que resultaba inadmisibles, pero en privado y simultáneamente hay que buscar soluciones creativas en equipo. Un procedimiento recomendable consiste en:

- Listar los intereses de ambas partes.
- Priorizarlos.
- Encontrar intereses comunes.
- Identificar aquellos que sin ser comunes ofrecen oportunidades a ambos.
- Hacer juntos una lluvia de ideas sobre posibles soluciones.
- Elegir de esas ideas un paquete que pueda ser aceptado por ambas partes.

Cuando las partes están muy distanciadas la contratación de profesionales imparciales para facilitar el proceso hace una enorme diferencia. Hay una tecnología disponible para manejar conflictos. Es tan absurdo no recurrir a ella como operarse de apendicitis en un taller mecánico con una llave inglesa. ■



FORME SU EQUIPO DE PRIMERA

Philimida Imidacloprid 60%	Philseed Tebuconazole 6%
Philcamba Dicamba 57.7%	Philamina 2,4 D amina 50%
Difenoconazole Philagro Difeconazole 3%	

Insecticidas, herbicidas, fungicidas y curasemillas

philagro

Su mejor opción en defensivos para el agro

www.philagro.com.ar
Tel/Fax 4362-0526
Buenos Aires | Argentina