

**Universidad Estatal a Distancia**

**Sistema de Estudios de Posgrado**

**Ensayo trabajo final de graduación**

**“Resolución alternativa de conflictos en la organización:  
un desafío continuo para el desarrollo gerencial”**

**Profesora tutora: Kattia Chacón Bejarano, MBA**

**Daniel Alvarado Rojas**

**1746048**

**Setiembre 2003**

## **Resolución alternativa de conflictos en la organización: un desafío continuo para el desarrollo gerencial**

La resolución de conflictos como tal, evoca de manera inmediata una necesidad imperante que los seres humanos tenemos y que surge de las interrelaciones. De manera natural, en nuestra convivencia familiar, comunal, laboral y en cualquier otro ámbito de acción los desacuerdos nacen como expresión de las diferencias con que las personas contamos. Nos recuerda la riqueza y variedad de pensamientos y culturas, pero a su vez nos invita y nos desafía a buscar la armonía en nuestras relaciones, así como la naturaleza, por sí misma, coexiste con la magnitud de su diversidad.

Desde la perspectiva de Stephen Covey (1989), “la tarea básica de la administración es elevar el nivel y la calidad de vida de todos los implicados” (p. 280), con lo cual nos comprometemos a participar en el proceso de búsqueda de soluciones a los conflictos que se presenten en las diferentes líneas de acción de las empresas que dirigimos.

Si partimos del hecho que las organizaciones funcionan como sistemas donde cada uno de sus componentes se conecta e interrelaciona de manera dinámica en el devenir histórico y económico- social, coincidiremos en que los conflictos surgen de ese engranaje y deben ser resueltos dentro del mismo con los recursos que los componentes aportan en el proceso. Para ello, existen técnicas interdisciplinarias que nos apoyan en la búsqueda de acuerdos que le permitan a los distintos sistemas funcionar, con las cuales no se pretende eliminar el conflicto, sino aprender a sobrellevarlo con un grado máximo de satisfacción para las partes involucradas.

En el presente ensayo se procura brindar una panorámica de la organización como sistema en el que surgen conflictos y dentro de la cual deben resolverse.

El ensayo se divide en varios apartados. En el primero se expondrá el concepto de conflicto, el porqué de la resolución alternativa de conflictos como método contemporáneo de búsqueda de soluciones y acuerdos, los aportes interdisciplinarios a esta teoría, los

planteamientos básicos de la resolución alternativa de conflictos (RAC), el porqué es importante trabajar este tema al interior de nuestras organizaciones y quién(es) debe(n) trabajarlo.

En el segundo apartado, se discutirá sobre el proceso como elemento básico en la administración y su interrelación con las posturas esenciales de la resolución alternativa de conflictos. Se desafía a observar al cliente y al empleado como participantes imprescindibles del proceso de producción, cuyas necesidades y planteamientos deben ser atendidas si se pretende alcanzar criterios de calidad. A su vez, la resolución de conflictos en sí misma opera como un proceso.

Las innumerables interdependencias inherentes a las organizaciones hacen inevitables los conflictos interpersonales, de ahí que en el tercer apartado se analizará el paradigma de negociación denominado de ganar- ganar, cuyo método de negociación ha sustituido el viejo esquema de suma cero (lo que uno gana el otro lo pierde), por la posibilidad de opciones conjuntas y beneficiosas para las partes tanto en el plano interpersonal como en el plano de los negocios. Se considerarán además, otros métodos que hacen posible la solución de conflictos a través de la intervención de mediadores internos o externos de la organización, así como la automediación que impulsa los procesos autogestionarios de resolución y la consecuente disminución de costos interpersonales y económicos.

### **Concepto de conflicto y los costos del conflicto en la organización**

Para efecto del presente ensayo, entenderemos el conflicto como “una condición entre dos personas interdependientes en la cual una (o las dos) siente(n) enojada(s) a la otra y percibe a la otra como siendo culpable” (Dana; 2001: 191). Dentro de la organización, esas figuras se personalizan en empleados, clientes, proveedores, etc; que son quienes conforman el juego de interrelaciones y pueden entrar en conflicto en un momento dado.

Los conflictos pueden ser altamente destructivos si no se resuelven o si se resuelven mal, pero así mismo pueden ser fuente de desarrollo personal, de crecimiento en las relaciones,

de búsqueda de nuevos planteamientos, estructuras, estrategias y prácticas organizacionales. Es mi deseo, aportar a que los gerentes visualicen el conflicto como oportunidades y consideren los distintos medios a través de los cuales se pueden encontrar soluciones. La creatividad de cada uno en la práctica y el aporte de los otros miembros de la organización dinamizan este proceso y lo actualiza, de manera que no nos quedamos sólo con los aportes de los teóricos sino que construimos técnicas propias.

En este sentido, Walton (1973) aporta que existen formas de conflicto tales como: diferencias interpersonales, competencia, rivalidad, entre otras; que en un nivel moderado, pueden tener valor positivo para los participantes, así como contribuir a la eficacia del sistema en el cual ocurren. Entre las consecuencias constructivas que el mencionado autor cita se encuentran:

- 1.El conflicto puede aumentar la motivación y la energía disponible para realizar tareas requeridas por el sistema social.
- 2.El conflicto puede incrementar la capacidad de innovación de los individuos y el sistema, a causa de una mayor diversidad de puntos de vista y una intensificada sensación de necesidad.
- 3.Cada persona puede adquirir una comprensión cada vez mayor de su propia posición porque el conflicto le fuerza a expresar sus puntos de vista y a poner de manifiesto todos los argumentos en que se apoya.
- 4.Cada parte puede lograr mayor conciencia de su identidad personal
- 5.El conflicto interpersonal puede ser un medio para manejar los propios conflictos internos del participante. (Walton; 1973: 5)

Lo anterior apunta a que es importante la manera como percibimos el conflicto, ya que es la representación mental que tenemos de él lo que puede hacer la diferencia entre que este sea provechoso o que distorsione la realidad de las partes.

El mismo autor señala que debe distinguirse entre solución y control como metas diferentes del manejo del conflicto. La primera pretende que las diferencias o sentimientos originales

desaparezcan, la segunda procura que las consecuencias negativas del mismo disminuyan aunque persistan las preferencias opuestas y los antagonismos (idem).

Desde mi punto de vista, lo ideal sería que en nuestros ambientes laborales se logaran arreglos reales, de hecho en el presente ensayo se pretende ofrecer opciones que apunten hacia allí; Sin embargo, se sabe que algunas circunstancias y condiciones internas y externas a los involucrados no facilitan que dichas soluciones se mantengan, por lo que considero que en algunos casos debemos conseguir al menos la segunda opción: controlar las variables que intervienen en el conflicto, a fin que las partes puedan funcionar sino dentro del ambiente óptimo al menos en uno propicio para su desarrollo.

La urgencia de encontrar maneras de enfrentar el conflicto en nuestra vida personal y laboral obedece a que no alcanzamos a dimensionar los costos que nos depara mantener los conflictos “vivos”.

Daniel Dana, en su libro titulado “El manejo de las diferencias” (2001), hace referencia a este tema:

*“Los conflictos entre empleados son quizás el mayor costo reducible que tienen las organizaciones en la actualidad- y quizás el que menos se reconoce. Se calcula que más del 65% de los problemas de desempeño son producto de la tensión en las relaciones entre los empleados- y no de la falta de capacidad o de motivación de los empleados individualmente” (p. 23)*

Las organizaciones se encuentran sujetas a la diversidad de subjetividades de las personas que dirigimos y trabajamos en ellas. Las diferentes percepciones que tenemos sobre la vida, la familia, el trabajo y la manera como procedemos, aunado a las interdependencias que mantenemos unos con otros, son tierra fértil para que broten conflictos. Sería engañoso considerar que los seres humanos podemos aislar nuestras valoraciones sobre la realidad y nuestros sentimientos del mundo del trabajo.

Para el mismo autor, existen varias maneras como los conflictos agotan la salud y la

vitalidad financiera de las organizaciones. Entre ellas están:

*Tiempo perdido de la gerencia:* los gerentes suelen perder 25% de su tiempo tratando de resolver conflictos, o sea tratando de proteger el trabajo productivo contra los efectos destructivos del conflicto.

*Decisiones de menor calidad:* si las relaciones entre quienes toman decisiones y las fuentes de información (colegas, superiores, subalternos, personal de apoyo) son tensas, lo más probable es que la información recibida sea deficiente y con ello sea imposible tomar decisiones acertadas que beneficien a la compañía.

*Pérdida de empleados calificados:* desde el punto de vista puramente financiero, si se despide o se traslada al empleado ante un conflicto que parece no tener remedio, la empresa pierde su inversión en desarrollar capacidad y habilidades para el trabajo puesto que los empleados que se van se llevan la preparación y la experiencia laboral.

*Reestructuración:* si se cambian las funciones de las personas que están en conflicto para disminuir la interacción entre ellas, se generan dos tipos de costos como mínimo. El primero por el período de adaptación, el segundo por el diseño de los cargos y la consecuente baja en la eficiencia del flujo de trabajo.

*Sabotaje:* se refiere a los “errores accidentales” o los “olvidos” que las personas cometen y que se deben, en muchos casos, a una hostilidad inconsciente o deliberada para causar daño a los equipos, los procesos de trabajo o a las personas.

*Menor motivación en el trabajo:* es difícil mantener el entusiasmo, el compromiso y la óptima productividad cuando experimentamos un conflicto con los demás ya que tenemos la atención puesta en las relaciones tirantes con un jefe o con algún compañero.

*Tiempo perdido de trabajo:* el conflicto puede causar ausentismo por: falta de interés por el trabajo y deseo de evitar un ambiente desagradable, y enfermedad física real. Cuando

estamos sometidos a las tensiones causadas por los conflictos interpersonales en el trabajo somos más propensos a lesiones y enfermedades.

*Costos de salud:* cuantos más problemas de salud causa el conflicto, más alto será el costo de los seguros, si la enfermedad requiere atención médica. (Dana; 2001:24- 28)

Lo anterior, sin duda nos hace reflexionar sobre la importancia de manejar este elemento en nuestra organización desde nuestro papel de gerentes. Nos hace pensar en los beneficios que pueden alcanzar nuestras organizaciones si invertimos en la salud emocional de los empleados y el clima organizacional por medio de la resolución de los conflictos. Para esto las expectativas deben ser realistas, no podemos aspirar a que el conflicto no aparezca ya más o que siempre se resuelvan las diferencias sin trascender o generar algunas pérdidas.

En otro orden, considero que tampoco se trata de una inversión que se realiza durante un tiempo dado por medio de algunas capacitaciones onerosas que se pagan a los empleados o a los altos mandos. Se trata de ir promoviendo en la organización una “cultura” de resolución de conflictos, lograr que la gente disfrute de las buenas relaciones, las procuren y las transmitan a los nuevos empleados. Este es un trabajo continuo que demanda sensibilidad y perseverancia.

Es común encontrar a los gerentes preocupados por elevar la producción, por lograr que los empleados se comprometan con el trabajo y que el rendimiento aumente. Asimismo, nos interesamos por la atención al cliente, ya que se pretende que estos se mantengan por mucho tiempo con la organización, todo lo cual está bien sino se ignora que, en bastantes ocasiones, estos objetivos no se consiguen porque existen raíces de conflictos en las relaciones que minan la solidaridad y las ganas de hacer bien las cosas.

En esto coincido con Cedeño (2001), cuando dice:

*“La aspiración de que nuestra compañía estuviera formada por seres angelicales, está totalmente fuera de realismo. Pero la aspiración de ir formando una comunidad que conviva civilizadamente y colabore productivamente, es una de las tareas que atañe a los*

*gerentes. No se trata de amarnos fraternalmente, pero sí de no obstaculizar y si se puede abonar, la efectividad y la felicidad de quienes trabajan juntos” (p. 62)*

### **Concepto y contextualización de la teoría de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC)**

Cuando se habla de la Resolución Alternativa de Conflictos (RAC), nos referimos a “técnicas de distintos métodos para enfrentar los conflictos” (Gutiérrez; 1994: 37), con lo cual se le da apertura a portes de diferentes disciplinas siempre que tiendan a buscar acuerdo entre las partes, se les dé participación activa en la búsqueda de soluciones y se parta de las necesidades e intereses que ambos manifiesten.

La resolución de conflictos no es algo novedoso, ya en 1973 Richard Walton hablaba de la conciliación de conflictos interpersonales en las organizaciones en el contexto del desarrollo organizacional.

Según Daniel Dana (2001), “el campo de la mediación ha crecido enormemente desde 1980. La sociedad moderna comienza a descubrir que hay un medio de resolver conflictos mejor que aquellos en los que hemos confiado a través de la historia” (p. 113). Con lo cual se refiere a la resolución alternativa como medio más pacífico de manejar las diferencias entre las personas.

Estos métodos son una consecuencia natural del desarrollo de paradigmas sociales y científicos que han surgido a partir de nuestras realidades históricas. Así lo expone Melano (1995) cuando dice:

“los métodos de resolución alternativa de conflictos más que ser algo tan innovador son una 'vuelta de tuerca' a conceptos de diferentes disciplinas e interdisciplinas” (p. 1).

Disciplinas tales como la psicología, la comunicación, la administración, la educación, el

derecho y la filosofía, entre otras; en sus líneas científicas y filosóficas ofrecen sustento al RAC. A continuación retomaremos los aportes más significativos de estas ciencias al RAC, según lo visualiza la misma autora:

*Enfoques democráticos y descentralizados en la toma de decisiones:* se procura ofrecer a las partes un espacio donde sean ellas mismas quienes discutan los temas que les atañen y decidan que solución darle, eje central de la mediación.

*Psicología:* permite entender temas como el poder en las relaciones interpersonales y grupales, el prejuicio, las actitudes, la dinámica del cambio social, etc. Los aportes de la psicología sistémica y transaccional también son importantes para el RAC, porque permite entender el conflicto, los roles que cada protagonista juega en cada situación y los modos de comunicarse.

*Ciencias de la comunicación:* permite abordar los estilos y modos de comunicación en las relaciones interpersonales sobre todo cuando el poder está desbalanceado, sus conceptos son útiles al analizar conflictos institucionales o al entender el contexto institucional en el que se desarrolla un conflicto.

*Administración:* el análisis de las necesidades de las partes y los múltiples factores que influyen en una situación, así como la capacidad de anticiparse a esas necesidades y elaborar estrategias de intervención. Por otro lado, el carácter participativo de las partes como fuente motivadora de los involucrados en una organización.

*Educación desde su enfoque liberador y participativo:* estimula el análisis lógico- crítico con el cual las partes implicadas alcanzan mayor poder de autodeterminación, es decir son las partes las que tienen la solución, no el mediador. De este modo pueden ver el conflicto desde más dimensiones y llegar a conclusiones más amplias.

Este enfoque exige al mediador una mentalidad que le permita entender el fenómeno de la comunicación y el conflicto, además que se centra en la realidad que las partes consideran

esencial en su situación.

*Filosofía y ciencia:* por medio de la corriente fenomenológica propone que todo hecho es un “fenómeno” producto de la intersección de múltiples factores que se encuentran en constante cambio, lo cual también implica que todo fenómeno es complejo y que interpretaciones unidireccionales son insuficientes y parciales. Desde este planteamiento no existe una única interpretación válida de los conflictos, ni de las soluciones sino que tenemos que contemplar un abanico de posibilidades para ver cual se ajusta más al deseo de ambas partes. Con esto el mediador debe entender que no es él quien tiene toda la verdad o el control sobre la resolución de lo acontecido. Es el facilitador de una realidad que no le pertenece y sobre la cual debe procurar influir lo menos posible.

*Derecho:* dentro de los antecedentes de justicia participativa del derecho, se cuenta con los tribunales y personas popularmente elegidos para resolver problemas comunales. Se trataba de personas respetadas de su propia clase y contexto sociocultural. Por otro lado, cabe mencionar que si bien los jueces de paz no están incorporados al ordenamiento jurídico su eventual legitimación legal se encuentra sobre el tapete de muchos países.

Las características de equidad y de selección democrática de este personaje son totalmente coherentes con la filosofía de la mediación. (Melano; 1995: 1- 17)

Los criterios anteriores, extraídos de diferentes disciplinas nos permiten considerar que en nuestro mundo dialéctico todo se interrelaciona. Los actuales mecanismos de RAC devienen de esta realidad y al mismo tiempo le ofrecen a los actores de la misma opciones para poder enfrentar con mayor eficacia los desafíos de la vida.

El concepto de **mediación** es esencial en el RAC. Aunque la mediación posee una larga historia y tradición en diferentes culturas, así como distintas interpretaciones, según Gutiérrez (1994) “*se puede hablar de cierto grado de universalidad, que trasciende las culturas...; en el cual “el proceso de revisión, exploración y resolución son comunes para todos.”(p. 41).*

En lo que respecta a la cultura occidental encontramos:

*“que mediación es entonces, una intervención por una tercera persona imparcial en un proceso de negociación ya existente, a efecto de facilitar el ensamblaje del proceso de toma de decisión entre personas que se han polarizado y han chocado improductivamente sobre diferencias en cuanto a metas, métodos, valores, percepciones e intereses. El mediador no sustituye las partes en la toma de decisiones, no posee autoridad para dirigir o controlar la acción en favor de las partes, y sólo puede trabajar eficientemente cuando ambas partes desean utilizar el proceso”* (Keltner; 1990, citado por Gutiérrez, 1995, p. 42)

Desde este punto de vista, los mediadores son quienes ayudan a manejar el conflicto, usualmente son terceros que se encuentren fuera de la disputa y que son aceptados por las partes como alguien neutral que les ayudará a encontrar opciones.

Sobre el papel activo o pasivo que debe desempeñar el mediador hay diferentes posiciones. La anterior planteada por Keltner, citado por Gutiérrez, es categórica respecto a la poca o ninguna ingerencia que el mediador tiene para controlar acciones en el proceso de mediación.

Otra postura planteada por Dana (2001) inquieta sobre el debate que existe al respecto, sobre lo cual él considera que la actividad o pasividad del mediador depende de la “estructura” de los grupos. No es lo mismo mediar en estructuras complejas como naciones, tratados de paz, planes estratégicos de compañías, etc, que entre dos individuos. Razón que justifica si se requiere mediación activa o pasiva:

*“Si el mediador produce la resolución entonces las fuerzas son externas- esto requiere mediación activa. Si la resolución evoluciona como un producto natural de comunicación entre las partes bajo el clima especial que la mediación provee entonces las fuerzas son internas a las partes- esto permite una mediación pasiva..., la mediación pasiva funciona mejor cuando la estructura es simple. Es decir las fuerzas que llevan a la resolución del conflicto entre dos personas residen en la relación entre la pareja, listas para aparecer*

*cuando las condiciones son favorables. La mediación brinda la oportunidad para una comunicación estructurada que permite a esas fuerzas surgir y tener efecto” (p.107-108).*

Concluyo que para la resolución de conflictos interpersonales, que son los que planteo en este ensayo, cuya naturaleza es simple, la mediación pasiva es la más indicada. Esto, porque considero que dentro de la relación misma de los seres humanos existen las fuerzas que llevan a la resolución, lo que no ha existido tal vez son las condiciones para que fluya, las cuales son provistas por la mediación.

En el caso de las organizaciones, ese tercero neutral puede ser alguien externo contratado para ese fin o bien existe la posibilidad de que al interior de las organizaciones los iguales, superiores o gerentes de personal ejecuten funciones útiles como mediadores.

Tengo especial interés en los mediadores internos, en esos que se pueden identificar o entrenar en la organización misma y que están infiltrados entre el personal, de manera que pueden prevenir o “atajar” potenciales conflictos. Walton (1973) propone cinco cualidades funcionales para descubrir posibles mediadores dentro de una organización y para juzgar la posible eficiencia de las personas que actuarían como tales:

1. “gran pericia profesional sobre procesos sociales
2. poco poder sobre el destino de los protagonistas
3. gran control sobre el ambiente y el proceso de la confrontación
4. conocimiento moderado de los protagonistas, problemas y factores fundamentales y
5. neutralidad o equilibrio con respecto al resultado sustantivo, las relaciones interpersonales y la metodología de solución del conflicto.”(p. 150)

De las cualidades anteriores, hay una que no se menciona y que considero fundamental. Son las características de personalidad del mediador que van más allá de la formación profesional. Existen personas en nuestras organizaciones, con habilidades naturales de empatía que disfrutan de escuchar a la gente y tratar de comprenderla, honestos, claros en sus apreciaciones y que tienden a la concertación. Si logramos encontrar estos en las

organizaciones, posiblemente sean buenos candidatos a mediadores internos.

Podría pensarse en entrenar a las personas que reúnan mayor cantidad de estas cualidades, con la enorme ventaja de que las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional se desarrollan por aprendizaje.

También existe lo que Dana (2001) ha denominado **automediación** que es “un procedimiento específico de comportamiento para manejar las diferencias entre personas que sostienen relaciones continuas de interdependencia”(p. 191). Corresponde a un nivel funcional donde las partes en conflicto no dependen de la intervención de un tercero sino que por iniciativa y voluntad propia resuelven sus conflictos. De ahí que no se debe dejar de considerar la posibilidad de que “la mediación pueda ser un papel a ser desempeñado por uno de los propios participantes en la disputa” (Gutiérrez; 1994: 39).

Considero este nivel bastante funcional para las organizaciones de hoy ya que ofrece mayor autonomía a los trabajadores, quienes al aprender a resolver sus propios conflictos se ahorran a sí mismos, y le ahorran a la organización, los costos interpersonales y económicos asociados a la disputa.

Los empleados que saben manejar los conflictos pueden transformar las relaciones tensas e improductivas en cooperación eficaz y armoniosa, con lo cual el “costo” para enseñarlos y asesorarlos es en realidad una inversión.

Sería recomendable tener en nuestras organizaciones, un espacio físico destinado para este fin, del cual puedan hacer uso los empleados para la automediación o bien junto con el mediador en el momento que los requieran. Una especie de lugar donde ponerse de acuerdo.

### **El proceso y la resolución alternativa de conflictos (RAC)**

El concepto de **proceso** es vital dentro de la teoría y práctica de la administración así como

dentro del marco de la resolución alternativa de conflictos, que es el tema que nos ocupa en el presente ensayo, por lo que a continuación se contextualizará.

A pesar de que los conflictos en la vida deberían verse como oportunidades que tenemos para crecer como personas, en la mayoría de los casos, especialmente en las relaciones interpersonales, estos se perciben como fuente de tensión, desavenencias y algunas veces motivo de ruptura.

Los conflictos y su resolución no son hechos aislados que ocurren fuera de los contextos donde trabajamos o estudiamos, son parte del proceso de convivencia natural que se da en todos los terrenos donde coincidimos los seres humanos. Ocurre en el ámbito interpersonal, pero también en el mundo de los negocios.

En el campo de la administración los conflictos se ubican dentro de los procesos de producción en los que participamos las personas. A su vez dichos conflictos se resuelven como un proceso. Es por ello que el concepto de proceso es imprescindible al hablar de RAC.

William Scherkenbach (1994), en su libro La Ruta Deming, propone:

*“los procesos están en todo lo que nos rodea..., es virtualmente todo lo que hace y todo lo que piensa..., en su forma más simple, un proceso es la transformación de insumos (inputs) en salidas o productos (outputs)”*(p. 5- 7).

Desde esta propuesta, las personas también somos insumos o productos. Los clientes y los proveedores aunque no tienen que ser necesariamente una persona “ya que pueden presentarse en la forma de cualquiera de los recursos: personas, métodos, materiales, equipo o medio ambiente” (Scherkenbach; 1994: 8), son en buena medida personas que están inmersas en una “red interdependiente” (ibid), junto con los demás elementos.

El mismo autor continúa diciendo:

*“...la mayoría de las oportunidades de mejora están en los procesos que no son de manufactura. El doctor Deming estima que 86 de cada 100 personas están en procesos de servicio, o que no son de manufactura”(p.6)*

Con lo cual, se le da mucha importancia a los procesos de servicio donde el elemento clave es la persona. Desde esta perspectiva, el modelo de Deming aporta puntos sumamente interesantes sobre cómo maximizar los recursos humanos de cualquier organización.

Lo que determina la calidad de un producto y por ende el éxito de una organización no son las teorías preestablecidas, ni los estudios sobre gastos o ingresos de una empresa ni las cifras de los registros económicos. Andrea Gabor (1990) expone sobre el pensamiento de Deming en esta línea, de la siguiente manera:

*“ ¿Qué hay del efecto multiplicador de un cliente contento, ya sea con un producto o con un servicio?¿ Está esto en sus cifras?...¿Qué hay del efecto multiplicador de hacer un mejor trabajo en toda línea? ...las cifras más importantes son aquellas que son desconocidas o incognoscibles” (p.18)*

Los clientes satisfechos, capaces de “recomendar a sus amigos el servicio de una empresa”, típico de las posturas de Deming, son aquellos que además de encontrar el producto que buscan y quedar satisfechos con este, encuentran en la organización un lugar donde las interacciones sociales son agradables y donde sus necesidades de atención y escucha son satisfechas.

De hecho, la relación con el cliente es la materia prima con la cual trabajamos ya que a partir de esta relación logramos percibir sus necesidades y deseos, con base en las cuales, en el futuro, también podremos innovar al anticiparnos a dichas necesidades. Si este proceso de interrelación mejora, mejora el producto, marco desde el cual se da la calidad y con ellos la salud de la empresa.

Estos postulados son básicos para la teoría de resolución de conflictos ya que los métodos de RAC según Melano (1995):

*“se centran en la realidad de las partes (clientes, en este caso), y no en reglas dictaminadas, de manera estandarizada, arbitraria o unidireccional. El análisis de las necesidades de las partes y los múltiples factores que influyen en su situación es una característica esencial de la mediación” (p. 9)*

Dichas necesidades son en primer lugar de carácter material (el producto), pero también psicológico (aprecio, buen trato y atención, etc.), las cuales deben ser satisfechas con el fin de generar la tan anhelada lealtad del cliente.

Existe otro nivel de acción importante para la salud de la empresa, que tiene que ver con el grado de motivación de los empleados, a partir del involucramiento de este en el proceso, con un grado de autonomía y respeto por los aportes que haga en el mejoramiento de su trabajo.

Se trata de depositarle al empleado confianza a la vez que tiene claros los objetivos que se pretenden y las “reglas del juego”, con lo cual se aprovecha la iniciativa de todos los involucrados y no sólo de los que supuestamente “saben”. De esta manera “Deming llama a una dramática evaluación del modo en que las empresas juzgan el rendimiento de los individuos”(Gabor; 1990: 27)

De hecho se atreve a decir que “entre el 75 y el 85 por ciento de los problemas de una empresa son causados por el sistema y no por los empleados individuales” (ibid), con lo cual nos lleva a considerar nuevamente la interdependencia que existe entre todas las partes de la organización y a rescatar la imagen del empleado como un “recurso y no como un costo” (Gabor; 1990: 26)

Este aspecto es crucial para la teoría de la resolución alternativa de conflictos por el carácter **participativo** que le da a los involucrados en el proceso de búsqueda de

soluciones. Si todos los miembros de una organización tienen canales para expresar lo que sienten o piensan, y utilizan su inteligencia creativa para resolver problemas en su área de producción y en sus relaciones interpersonales, no sólo se beneficia la elaboración de productos o la prestación de servicios, sino el clima organizacional.

Por otro lado, si la mayoría de los errores de una organización se deben a problemas sistémicos las energías deben concentrarse en encontrar esos errores y no en penalizar o galardonar a las personas. Con ello lo único que se consigue dentro de las empresas es reforzar la competencia entre los empleados generando una atmósfera de “perdedores” y “ganadores”. Según Melano (1995), “Deming comprobó que todo sistema de evaluación que crea ganadores y perdedores está destinado al fracaso” (p. 10), además de que aumenta la rivalidad y la deslealtad entre los empleados creando más conflictos.

A lo anterior podríamos añadir que cuando se le atribuye a otro aprobar o no lo que se hace se crean personas dependientes con poco criterio sobre lo que hacen y por ende con menor compromiso. Lo cual se convierte en un riesgo para la automotivación y la autonomía porque se inhibe la iniciativa personal. Si las jerarquías no los reconocen no producen. Claro está que se debe incentivar a los trabajadores, pero deben identificarse estrategias que apunten hacia las metas compartidas:

*“...el éxito colectivo a largo plazo suele incrementarse en las empresas que estimulan el trabajo en equipo y un entorno donde todo el grupo de empleados se sienta alentado a brillar, en vez de unos pocos elegidos” (Gabor, 1990, p.47)*

Desde esta perspectiva, y considerando las actuales condiciones de alta competencia, las organizaciones deben minimizar la pérdida de energías que suele devenir de conflictos mal resueltos o no resueltos. Asimismo, se deben entrenar en métodos más horizontales que permitan a las personas solventar sus diferencias, crear espacios para solucionar esas desavenencias y pulir sus habilidades interpersonales.

## **La resolución alternativa de conflictos: una propuesta para las organizaciones de hoy**

Al hablar de la resolución alternativa de conflictos en las organizaciones y pensar en cómo abordar los conflictos de manera efectiva, debemos reconocer tres aspectos esenciales:

- ⊗ los conflictos son parte de las relaciones entre unidades o entre personas
- ⊗ los conflictos irresueltos generan “desperdicio” a la organización
- ⊗ la organización puede afrontar los conflictos por medio de procesos

En la esfera de las relaciones interpersonales se dan más los conflictos al interior de las organizaciones. De ahí que los planteamientos que se tratarán a continuación tengan como fin fortalecer dicha área y enseñarnos a manejar con mayor efectividad los conflictos

Considero que dentro de las organizaciones no sólo se deben implementar algunas técnicas de mediación o automediación sino que se debe ir más allá. El método ganar-ganar, más que una técnica de resolución es un paradigma, una visión de mundo y de relaciones sociales, económicas e interpersonales que de ser fomentado e incorporado en nuestro estilo de vida podría generar enormes dividendos.

En virtud de lo anterior, se examinará con un poco más de detalle las posturas teóricas de dicho paradigma.

### ***El paradigma ganar- ganar***

Stephen Covey (1997) en su libro “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, se refiere al pensar en ganar- ganar como un principio del liderazgo interpersonal dentro de lo que él denomina la victoria pública. Con esto sugiere a que entre los paradigmas que podemos tener sobre la vida existe uno que apunta hacia la influencia mutua, el aprendizaje recíproco y los beneficios compartidos. Donde todos los involucrados pueden obtener algo positivo (hasta de un conflicto) producto del trabajo conjunto.

*“El liderazgo interpersonal efectivo requiere la visión, la iniciativa proactiva y la*

*seguridad, la guía, la sabiduría y el poder que proviene de un liderazgo personal centrado en principios” (Covey; 1997: 277)*

Desde este punto de vista el liderazgo trasciende al poder para basarse en cualidades y habilidades personales que permiten a la gente tener relaciones interpersonales significativas. Difícilmente una persona que siempre quiera tener la razón o que surja a expensas de otros puede ostentar este liderazgo. De esta manera el ganar- ganar y el liderazgo personal más que un método son una filosofía de vida. No obstante, también son un método de negociación por medio del cual los participantes obtienen beneficios mutuamente satisfactorios, lo cual permite que las diferencias se desvanezcan y se pueda trabajar incluso en un nivel más profundo: el carácter de las personas.

Resultan altamente convenientes sobre todo si se piensa que en los conflictos los participantes temen salir perdiendo, razón por la que rehúsan algunas veces buscar soluciones. Les parece que si ceden pierden, caso contrario al de una solución ganar- ganar; con la cual:

*“... todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome y se comprometen con el plan de acción. Ganar- ganar ve la vida como un escenario cooperativo no competitivo..., se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros..., se basa en la creencia que existe una tercera alternativa, sino de un éxito mejor, de un camino superior” (Covey; 1997: 264)*

El autor es claro con respecto a que esta mejor opción depende de la realidad ya que algunas circunstancias de la vida son de importancia inminente y no nos permiten considerar opciones, por ejemplo: salvar una vida. Sin embargo, en las realidades interdependientes, como es el caso de las que vivimos en la mayoría de nuestras relaciones interpersonales y en el mundo del trabajo, ésta filosofía es propicia. De hecho se estima que cualquier otro paradigma podría traer pérdidas interpersonales en un momento dado:

*“En una realidad interdependiente cualquier cosa inferior a ganar- ganar es un pobre intento que afectará la relación a largo plazo...Si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo del tipo ganar- ganar, es preferible no pactar, optando por la variante del 'no hay trato' ” (Covey; 1997: 275)*

La opción de ganar – ganar o no hay trato se propone ya que se parte del hecho de que es preferible esto a llegar a una decisión que no resulte adecuada para los dos. Esto es, que sólo una parte gane o que ambas pierdan.

Este principio resulta muy funcional en el trabajo que realizamos los gerentes con proveedores y clientes, debido a que en muchas ocasiones requerimos una tercera opción. Especialmente cuando cada parte tira hacia su lado o bien una tiene que ceder y queda la sensación de que se hizo un mal trato con la consecuente insatisfacción que amenaza el vínculo relacional o comercial.

### ***Cinco dimensiones de ganar- ganar***

El principio de ganar- ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones, no sólo en las laborales. Abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida.

#### *El carácter:*

Covey (1997) dice que este es la base del paradigma ganar- ganar. Se refiere a la integridad, a la madurez y a la mentalidad de la abundancia que necesitamos todas las personas para mantener relaciones saludables y satisfactorias.

#### La integridad:

Se logra cuando identificamos nuestros valores, tomamos sentido de responsabilidad por nuestras acciones, organizamos esas acciones en torno a esos valores, desarrollamos la autoconciencia, la voluntad independiente y procuramos ser fieles a nuestros compromisos.

La madurez:

Es el equilibrio entre el coraje y la consideración. Si una persona puede expresar sus sentimientos con coraje, equilibrando la consideración por los sentimientos y las convicciones del otro, se trata entonces de alguien maduro, en particular cuando la cuestión es muy importante para ambas partes. Puede llamársele también el equilibrio entre la preocupación por los otros y la preocupación por la tarea.

Mentalidad de la abundancia:

Se refiere al paradigma de que en la vida hay mucho para todos. Contrario a lo que buena parte de las personas creen y sienten ya que ven la vida como si hubiera pocas cosas. La mentalidad de la escasez es el paradigma de suma cero de la vida. Las personas que lo practican siempre están comparando y compitiendo, su éxito se da en función de que otros fracasen.

Este tipo de mentalidad tiende a reforzarse en los sistemas de educación tradicionales donde sólo una cierta cantidad de estudiantes pueden ser “excelentes”, o sólo una persona puede ser número uno. “Ganar” siempre significa “derrotar”.

Por su parte, la mentalidad de la abundancia surge de la sensación interior de valía y seguridad personales. Se trata del paradigma de que en el mundo hay lo bastante como para que nadie se quede sin lo suyo. El resultado es que se comparten el prestigio, el reconocimiento, las utilidades, la toma de decisiones. Reconoce las posibilidades ilimitadas de crecimiento y desarrollo de la interacción positiva, la creatividad y nuevas alternativas (p.278- 282).

Respecto a lo anterior, los tres rasgos del carácter citados por el mencionado autor son características especialmente deseables en un líder. Esenciales no sólo para promover una mentalidad y una acción de ganar- ganar sino porque las personas que desarrollan un

carácter firme, pero flexible consiguen más efectividad en sus gestiones.

La cualidad de la integridad o bien la rectitud con que las personas proceden aumenta la confianza en las relaciones y modela las actitudes de los otros; lo cual es sumamente positivo en las organizaciones por el grado de sinergia que se debe alcanzar en todas las esferas y la pérdida de credibilidad que se experimenta en la actualidad.

Por su parte, todos sabemos que la madurez es una cualidad muy importante en la teoría de la administración y el liderazgo. Es frecuente observar cómo por falta de madurez interna se trata de extraer fuerza de la posición o del poder en las empresas, lo cual genera, en bastantes casos, rencillas entre jefaturas y subordinados u otros niveles de interacción.

Sin una mentalidad de abundancia en nuestra organización, tanto empleados como altos mandos corren el riesgo de ser atrapados por la envidia y el enojo que produce ver a otros crecer, hacer uso de su creatividad o bien tener buen ambiente laboral. Si somos conscientes que hay para todos y fortalecemos la mentalidad de que si el otro gana yo también me beneficio, la empresa podrá crecer con menos impedimentos. Considero que debe ir más allá de trabajar con las percepciones de la gente, deben también modificarse las políticas de incentivos y los sistemas de evaluación.

#### *Relaciones:*

Sobre la base del carácter se estructuran relaciones de confianza, respeto y apertura hacia la comprensión de los puntos de vista de otros. Con lo cual es más fácil trabajar juntos en favor de la tercera alternativa, de la solución sinérgica que será una respuesta mejor para los dos. La relación no resta realidad o importancia a los conflictos, tampoco elimina las diferencias de perspectiva; pero sí elimina la energía negativa que gira en torno a los problemas y crea una atmósfera propicia para la resolución de los conflictos. (Covey, 1997, p. 286).

Tener buenas relaciones con la gente no es sencillo, mucho menos lo es que esas relaciones

sean de confianza en un mundo donde se aprende a desconfiar desde muy temprana edad. Sin embargo, parece no ser imposible si se abona el terreno y se siembra cortesía, respeto y aprecio auténticos por la otra persona y por su punto de vista. Todos disfrutamos al encontrar a alguien así, el desafío aquí será tratar de ser alguien así, sobre todo desde una posición de gerencia donde esta actitud podría interpretarse como fragilidad.

Nos enfrentamos pues a un nuevo modelo donde el paradigma ganar- ganar pone a prueba el liderazgo interpersonal. Covey (1997) dice que “va más allá del liderazgo transaccional, hasta el liderazgo transformacional” (p. 285), con el cual se pretende crear impacto y cambio en el entorno relacional inmediato. Si nos esforzamos por construir la relación que lo haga posible el paradigma ganar- ganar es más factible.

*Acuerdos:*

Cuando las relaciones son buenas y basadas en la confianza es más posible que las partes se comprometan con los acuerdos y con la consecución de resultados. Covey (1997) plantea cinco elementos que proporcionan la estructura de los acuerdos ganar-ganar entre jefes y empleados, entre personas interdependientes que trabajan en proyectos conjuntos, entre empresas y proveedores y entre cualquier tipo de seres humanos que necesiten interactuar para producir. Apunta a que estos elementos crean un modo efectivo de clarificar y manejar las expectativas entre los implicados en un esfuerzo interdependiente.

*“En el acuerdo ganar- ganar, los cinco elementos siguientes se hacen muy explícitos:*

*Resultados deseados (y no métodos). Identificar lo que hay que hacer y cuándo.*

*Directrices. Especificar los parámetros (principios, políticas, etc.) que enmarcan los resultados que se deben alcanzar.*

*Recursos. Identificar el apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.*

*Rendición de cuentas. Establecer las normas de rendimiento y el momento de la evaluación.*

*Consecuencias. Especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación. Estos cinco elementos otorgan a los acuerdos ganar- ganar una vida propia.” (Covey; 1997: 287).*

Dado que ambas partes se encuentran involucradas en el proceso y que el acuerdo no se da como algo impuesto, la supervisión autoritaria tradicional se hace innecesaria. La manía de vigilar y controlar es consecuencia de la desconfianza, pero una vez que esa seguridad mutua basada en el acuerdo ganar- ganar se establece, el papel de los directivos cambia. Se transforman en “fuente de ayuda y de recibir los informes contables de evaluación” (idem). De la misma manera si la relación se da entre compañeros de trabajo se genera un ambiente de solidaridad y camaradería.

Cuando la gente conoce que es lo que se espera de ella, cuáles son los resultados que se quieren alcanzar y se establecen desde el principio las directrices y los recursos que estén en armonía con las metas organizacionales, se les está delegando responsabilidad y confianza. Para Covey (1997)

“los acuerdos ganar- ganar se centran en los resultados, liberando un enorme potencial humano individual y creando mayor sinergia” (p. 292).

En la misma línea, cita al filósofo de la administración y consultor de empresas Peter Drucker, quien recomienda el empleo de una “ 'carta al gerente' para captar la esencia de los acuerdos de desempeño entre los gerentes y sus empleados... resume las expectativas... e indica cuando se realizará la próxima revisión o se formulará el nuevo plan de desempeño”(Covey; 1997: 293), con lo cual se le deposita al empleado un voto de confianza y alcanza un alto grado de independencia en su labor.

Para el mismo autor, esos acuerdos de desempeño ganar- ganar son la actividad central de la gerencia. “Con un acuerdo establecido los empleados pueden desenvolverse dentro de su marco” (ídem), por lo que la labor de la gerencia se hace más efectiva ya que ayuda a sus subordinados y vela por que los resultados se alcancen mientras que cada empleado se empeña en alcanzar sus metas, que a la vez son las metas de la organización por lo cual son tremendamente liberadores.

Por otra parte, “la filosofía ganar- ganar, sólo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento. Si uno habla en ganar- ganar pero recompensa en ganar- pierdes tiene entre las manos un programa perdedor” (Covey; 1997: 295), lo anterior partiendo del principio de que se obtiene lo que se recompensa. Desde mi punto de vista, se debe trabajar en función de la cooperación, lo cual se convierte en un desafío en un mundo tan competitivo y en instituciones que refuerzan los logros individuales, sin embargo si otros lo han conseguido podemos soñar con optimismo hacer en nuestra organización un trabajo de desarrollo educacional y organizacional para alinear los sistemas y estructuras de la empresa en congruencia con el paradigma ganar- ganar.

Esto no significa que la competencia se deba eliminar, de hecho Covey (1997) plantea que “la competencia tiene su lugar en el mercado o en la comparación con los resultados del año anterior, tal vez incluso con otro individuo u otra oficina, aún cuando no existe interdependencia o necesidad de cooperar” (p. 297), no así en el ambiente de oficina, donde la cooperación es indispensable.

### **Los procesos en la filosofía ganar- ganar**

Lograr instaurar la filosofía ganar- ganar en las organizaciones y hacerla un estilo de vida personal es un reto que sólo se puede alcanzar en un proceso que lleva tiempo y constancia. Cualquier cambio de paradigma no se da de un día para otro ni mediante la imposición, se trata en primera instancia de una labor de sensibilización y posteriormente del convencimiento de los participantes basado en la integridad, la madurez del carácter y la

mentalidad de la abundancia.

A su vez, cuando se buscan soluciones ganar- ganar, en personas y organizaciones, Covey (1997) propone que se trabaje en un proceso de cuatro pasos, que es el siguiente:

Primero, contemplar el **problema** desde otro punto de vista. Procurar realmente comprender y dar expresión a las necesidades y preocupaciones de la otra parte mejor aún de lo que ésta última pueda hacerlo.

Segundo, identificar las **cuestiones clave** implicadas (y no los puntos de vista).

Tercero, determinar qué **resultados** constituirían una solución totalmente aceptable.

Y cuarto, identificar **nuevas opciones** posibles para alcanzar esos resultados.

Para el mencionado autor, sólo se pueden alcanzar soluciones ganar- ganar con procesos ganar- ganar: el fin y los medios son los mismos. (p. 301-302), con lo cual afirma una vez más la naturaleza interrelacionada de estos procesos con el paradigma.

Se hace más sencillo buscar soluciones a los conflictos si se sigue un proceso, que bien podría ser el anterior, y se tiene como finalidad que las partes (gerentes- subordinados, gerentes- clientes, clientes- empleados, empleados -empleados, etc.) logren mutuos beneficios.

### ***La Automediación***

En la automediación una de las personas involucradas está en conflicto con otra con la que guarda una relación de interdependencia, pero toma la iniciativa y maneja activamente el proceso.

Desde los planteamientos de Daniel Dana (2001), este método consta de cuatro pasos:

***Primer paso:*** buscar tiempo para conversar

Es hasta el momento en que alguna de las partes rompe el silencio, el orgullo, el temor o el

enojo para procurar establecer comunicación que el proceso de búsqueda de soluciones puede iniciar.

Por lo general, cuando existe conflicto las partes no están dispuestas a conversar por lo que la persona interesada tendrá que 'venderle la idea de que se le una en un diálogo enfocado explícitamente en los problemas que los separan'.

Es importante que se acuerde un tiempo para la realización de la reunión y que se asuma el compromiso de permanecer en ese lugar durante el tiempo acordado. El propósito fundamental del diálogo el lograr 'el desarme', hecho en el cual las dos partes cambian la posición 'yo contra ti' por 'nosotros contra el problema'.

### ***Segundo paso:*** Planificar el contexto

El contexto es el sitio y la hora escogidos para el diálogo del tercer paso. La idea es establecer un ambiente adecuado para que la comunicación sea eficaz.

Se debe escoger un lugar privado donde se eviten las interrupciones y esté libre de distractores. De ser posible un sitio neutral o bien el que el otro (él que no propone el diálogo) prefiera, donde haya comodidad, un día a una hora en que ninguno de los dos esté demasiado cansado o preocupado por otras cosas.

La reunión podría plantearse para unas dos horas, que es el tiempo estimado para que ocurra el desarme. Si pasado éste período aún no ha ocurrido, hay que persistir.

Se recomienda mantener expectativa realistas sobre la reunión, no frustrarse si pasan buena parte del tiempo en una discusión que parece no llevar al objetivo y no abandonar el diálogo antes de llegar a una conclusión positiva.

### ***Tercer paso:*** dialogar

La reunión consta de cuatro partes: la introducción, la invitación, el diálogo y el desarme.

En la primera parte se manifiesta aprecio, optimismo; se conviene en no abandonar el recinto aunque se sientan frustrados y en no utilizar el juego de poder para derrotar al otro. Luego se plantea cuál es para el problema o cuestión que marca la diferencia desde el punto de vista de la persona que automejora.

En la segunda parte se invita a la otra persona a plantear cómo ve la situación.

En la tercera parte, que es el diálogo, se consumirá la mayor parte de la reunión. En ella la persona que inició debe cumplir con la tarea de no abandonar el proceso esencial (hablar frente a frente de las cuestiones sobre las cuales no se está de acuerdo y hacerlo sin interrupciones y durante el tiempo que sea necesario para llegar al desarme) y reforzar los gestos conciliatorios (palabras que le expresan al otro amabilidad para animarle a bajar la tensión).

Al cumplir con lo anterior, se crean las condiciones para el cuarto paso: el desarme, o sea, ese cambio de actitud que hace que ambas partes dejen de luchar la una contra la otra para unirse en contra del problema, al establecer el acuerdo voluntario de 'nosotros contra el problema' en busca de soluciones.

Si por alguna razón una reunión no basta para llegar al desarme, se recomienda programar otra reunión a corto plazo que permita establecer el acuerdo para superar el obstáculo.

Es importante que la persona que dirige el diálogo desarrolle la habilidad para dialogar entrenándose en técnicas que la capaciten para este fin.

***Cuarto paso:*** establecer un convenio

El convenio es la fórmula según la cual ambas partes habrán de proceder mutuamente en el futuro. Se plantea que los mejores convenios son equilibrados, específicos y por escrito.

Equilibrado porque ambas partes deben obtener un beneficio personal. Específico significa

que debe plasmarse en comportamientos concretos que se ven y se oyen sólo así es posible verificar su cumplimiento. Por consiguiente, los acuerdos deben especificar quién debe hacer qué, cuándo, durante cuánto tiempo y en qué condiciones.

Por escrito, consiente que si a alguna de las partes se le olvida en qué consiste el convenio pueda consultarlo de la fuente objetiva que ambas partes acordaron inicialmente, al tiempo que es un documento que permite evaluar qué tanto se está cumpliendo lo acordado. (Dana, 2001, p.49-77)

Al retomar este planteamiento de Dana y proponerlo como método de resolución de conflictos interpersonales para la organización, he pensado en lo que planteaba al inicio de este ensayo: la gente debe aprender técnicas que le permitan buscar soluciones a sus conflictos interpersonales, especialmente cuando esas relaciones son de interdependencia. De manera que no dependan de un mediador o de una oficina que le llame a cuentas en el momento en que su situación se haga insostenible y/o esté perjudicando la productividad de la organización.

No obstante, debemos estar de acuerdo en que el conocer las técnicas por sí sólo no basta cuando la voluntad de las personas no se orienta a buscar soluciones. De ahí la importancia de promover dentro de nuestras unidades de trabajo el paradigma de ganar- ganar o como lo denomina Dana (2001) de “mutuo beneficio”, de manera que la gente comprenda y se comprometa con la cooperación y las buenas relaciones.

Tampoco creo en las soluciones rápidas, razón por la cual a lo largo de este ensayo he reforzado la idea del proceso. La gente que desea construir relaciones buenas en su vida personal y laboral se empeña y no se conforma con una sola dosis de diálogo o de automediación. Los efectos positivos de la confianza y la cooperación se logran mediante la repetición y el entrenamiento que va perfeccionando la técnica hasta que ésta se incorpora a la cotidianidad. Al respecto Dana (2001) dice: “no podemos obtener a la fuerza el resultado que queremos, tenemos que confiar en el proceso para conseguir lo que buscamos” (p.87).

## *La Mediación*

Tiene que ver en cómo ayudar a los otros a manejar sus diferencias. En la mediación el “tercero neutral ayuda a llegar a acuerdos que aceptan voluntariamente dos o más partes en conflicto” (Dana; 2001: 105).

Esa tercera persona será quien inicia el método, con el fin de “encontrar soluciones de mutuo beneficio de los asuntos en disputa” (idem).

Si bien es cierto existen formas de mediación aplicadas a estructuras complejas, como las que se realizan entre países o en compañías que implican a varios jefes de departamentos; también la mediación es empleada para resolver conflictos entre dos personas. A esta forma de mediación Dana (2001) la denomina “mediación simple”, mencionada ya en apartados anteriores. El proceso que seguiría es el mismo que la automediación. Los cuatro pasos que se utilizan en este proceso se readaptan para incluir la intervención del mediador.

Un mediador puede cumplir varias funciones útiles que ayuden a las partes en conflicto a resolver disputas más eficazmente, principalmente, en los siguientes casos:

- a) Un disputador reacio puede ser convencido con más facilidad de participar en un proceso si un tercero se lo propone, que si lo sugiere su oponente, ya que se minimiza la sospecha de que el otro lo quiere es manipular a favor de su interés.
- b) Un mediador puede insistir para que un participante que se frustra y quiere retirarse permanezca en el sitio y continúe la discusión.
- c) El mediador puede ejercer más control para asegurar que ningún interlocutor emplee la fuerza coercitiva o amenazas intimidatorias para derrotar a su enemigo.
- d) Al estar emocionalmente menos comprometido, el mediador puede escuchar más atentamente los gestos conciliatorios.

e) Cuando el desarme ocurre, el mediador puede ayudar más eficazmente a estructurar un acuerdo que si se deja la negociación a los participantes. Además, si el mediador urge corregir un defecto de un acuerdo, recibe menos resistencia defensiva que cuando es el enemigo quien señala el punto débil.

f) Finalmente, el mediador da seguimiento a las partes, quienes se sienten más obligadas a cumplir con el acuerdo frente a un tercero neutral que con su contraparte en conflicto (Dana; 2001: 108-110).

Como habíamos apuntado en apartados anteriores, en la mediación simple la “mediación es pasiva...porque la resolución evoluciona como un producto natural de comunicación entre las partes” (Dana; 2001:108). De esta manera el papel del mediador es ofrecer las condiciones necesarias para que las partes puedan exponer su posición en un ambiente regulado con el fin de que esas fuerzas surgan y tengan efecto.

Al preguntarnos quién puede mediar, Dana (2001) responde que cualquiera que cumpla con los siguientes requisitos y que tenga experiencia con el método de los cuatro pasos de la automediación:

- 1) Ser aceptado por ambas partes para cumplir el papel del tercer participante. Esta aceptación es más probable cuando las partes perciben al mediador como: una persona relativamente neutral o imparcial y que tiene una base de poder. El poder puede residir en que la persona sea considerada como un mediador competente o tiene autoridad para exigir que se lleve a cabo un diálogo, aunque alguna de las partes esté renuente a reunirse.
- 2) Se abstenga de obstaculizar el proceso esencial (“conversación ininterrumpida que las dos personas sostienen frente a frente, acerca de los asuntos en que disienten” (p. 194)), durante el diálogo. Los mediadores mejor capacitados para evitar ese error común son los que conocen el proceso de la automediación, comprenden un poco la ciencia del

comportamiento y confían en el método (p. 111).

Sin duda, así como para desarrollar cualquier método, plan o estrategia dentro de las organizaciones se requiere previa capacitación y conocimiento; La mediación es un arte que debe ser aprendido y aplicado por quienes voluntariamente deseen, reúnan los requisitos y la organización determine. Parto de la hipótesis de que cuantos más mediadores existan dentro de las organizaciones, estas se mantendrán más libres de los efectos destructivos de conflictos irresueltos ya que los negociadores pueden ayudar a parejas de colegas, compañeros, etc; donde sea que se encuentren.

Considero útil que los gerentes conozcamos sobre mediación y automediación ya que aunque no es una de nuestras funciones laborales primarias, en algunos conflictos la función de autoridad nos permite imponer el interés de la organización ante la renuencia de las partes a solucionar un conflicto que a todas luces está perjudicando la productividad o las relaciones laborales. Al conocer el panorama completo de la organización y poder medir el impacto que esta problemática genera, el gerente puede persuadir a las partes a buscar el diálogo y los acuerdos.

## Conclusiones

Al llegar al finar de este ensayo no sólo experimento la enorme satisfacción del deber cumplido sino otra que se produce en el interior de los seres humanos cuando adquirimos nuevos conocimientos. Esta producción me permitió extender la visión que, como administrador y gerente, he tenido sobre la organización, el liderazgo y las relaciones laborales.

Es importante ahora compartir con el lector las conclusiones más importantes a las que he llegado con el presente ensayo:

- ⑩ Los conflictos son inherentes a las relaciones interpersonales de los seres humanos y están presentes en todos los ámbitos donde estos interactúan, entre ellos las organizaciones. Pueden ser fuente de desarrollo personal si se resuelven bien, pero también pueden ser altamente destructivos si no se atienden y se buscan soluciones.
- ⑩ Los conflictos pueden ser obviados, pero no por ello su impacto negativo disminuye en las relaciones entre jefaturas, clientes, empleados proveedores, etc. Por el contrario, genera pérdidas económicas e interpersonales que en el tiempo dejan ver sus efectos.
- ⑩ Se estima que los problemas de desempeño son producto de la tensión de las relaciones entre empleados y no a la falta de capacidad o de motivación de los mismos.
- ⑩ La vitalidad y la salud financiera de la empresa se agota a causa de los conflictos por aspectos como: tiempo perdido de la gerencia tratando de resolverlos, pérdida de empleados calificados, sabotaje, menor motivación en el trabajo, costos de salud, entre otros.
- ⑩ La resolución de conflictos no es algo novedoso. La humanidad la ha practicado por siglos; sin embargo, los métodos de resolución alternativa de conflictos sí son más novedosos y surgen como consecuencia natural de paradigmas sociales y científicos que nacen a partir de nuestras realidades históricas.

- ⑩ La resolución alternativa de conflictos hace referencia a métodos más pacíficos de manejar las diferencias entre las personas. Dentro de sus postulados básicos se encuentran: tomar en cuenta las necesidades de las partes, dar participación activa a las mismas en la búsqueda de soluciones, utilizar la mediación o la automediación como recurso que facilita el espacio y ayuda a manejar los conflictos.
  
- ⑩ Usualmente los mediadores son terceros que se encuentran fuera de una disputa y que son aceptados por las partes como alguien neutral que les ayudará a encontrar soluciones. Pueden ser personas externas o internas de la organización.
  
- ⑩ La automediación permite que sea una de las partes de la disputa la que tome la iniciativa de resolver el conflicto y busque a su oponente para tal fin, sin embargo requiere al igual que para la mediación entrenamiento en técnicas de resolución de conflictos. Este nivel de resolución le brinda a la gente la posibilidad de solucionar sus propios conflictos, lo cual se considera muy funcional para las organizaciones de hoy en las que se debe maximizar el tiempo y los recursos.
  
- ⑩ Se propone que dentro de las organizaciones existan mediadores. Estos serían, las personas que reúnan las condiciones, que voluntariamente acepten y que las jerarquías determinen para que reciban capacitación y entrenamiento en técnicas de mediación, de manera que los conflictos puedan ser abordados donde se encuentren y desde su génesis, con lo cual la organización se beneficia ya que se ahorra los costos asociados a la permanencia y crecimiento de un conflicto. A su vez, los trabajadores disfrutan de mayor bienestar en sus relaciones, un mayor sentido de responsabilidad y autonomía que alimenta la estima y la dignidad que los seres humanos necesitamos satisfacer en nuestros lugares de trabajo.
  
- ⑩ Para Deming, la mayoría de las oportunidades de mejora estaban en los procesos de servicio, lo cual queda demostrado cuando hablamos de resolución de conflictos. Si los empleados tienen líneas de comunicación claras, relaciones armoniosas y basadas en la

cooperación, trabajarán mejor y brindarán un servicio de más calidad, con lo cual es posible que la producción también mejore y los clientes estén más satisfechos.

- ⑩ Maximizar los recursos humanos de cualquier organización es en buena medida mejorar la salud de la empresa. Los procesos de resolución de conflictos dentro de las organizaciones y dirigidos a diferentes niveles relacionales: empleados, clientes, etc., permiten maximizar ese recurso.
- ⑩ Se propone el paradigma ganar- ganar con el fin de fortalecer un liderazgo diferente. No aquel que se basa en el control y la desconfianza, sino uno basado en la búsqueda de soluciones que beneficien a las partes involucradas en las relaciones comerciales o laborales. Al promover este paradigma se trabaja un nivel más profundo de relaciones al interior de las organizaciones, debido a que se basan en la confianza, el respeto por el trabajo del otro y la mentalidad de la abundancia. Si se logra establecer este nivel de interacción se espera que las personas se comprometan con los objetivos y metas de la organización al sentirse más valoradas y conducidas a la consecución de metas. Desde este punto de vista, la labor de la gerencia se hace más efectiva y procura buscar esa tercera alternativa, por medio de la cual ambas partes ganan.
- ⑩ Cuando se busca una solución que no es del tipo ganar- ganar, puede que se gane momentáneamente, pero en el tiempo se puede perder un cliente o un empleado valioso. Existen otras pérdidas menos visibles, pero no por eso menos significativas como lo son: el respeto, la lealtad, la consideración que tarde o temprano minan las relaciones creando conflicto y bajas en la producción.
- ⑩ Cuando las relaciones son buenas y basadas en la confianza, es más factible que las partes se comprometan con los acuerdos y la consecución de resultados, con lo cual se libera el enorme potencial humano y se crea la sinergia. Para Covey, estos acuerdos de desempeño ganar- ganar son la actividad central de la gerencia.
- ⑩ Por medio del paradigma ganar- ganar no sólo se resuelven conflictos desde una

perspectiva más integral, se previenen conflictos porque la gente se compromete con la cooperación y las buenas relaciones.

☉La gerencia debe conocer sobre mediación y automediación porque en ocasiones está llamada a exigir a las partes, desde su papel de autoridad, resolver un conflicto que está generando un impacto negativo sobre la organización.

Culmino diciendo que este proceso de investigación, síntesis y reflexión personal ha sido y será muy enriquecedor para mi labor profesional. Explorar sobre un tema que no es propio de la administración y que encierra planteamientos de diferentes disciplinas ya es enriquecedor, pero lo es más cuando se le busca aplicabilidad dentro de la realidad de las organizaciones y nos encontramos con que se apega totalmente a las necesidades inminentes que en dichos lugares se viven diariamente.

No sólo he podido hacerme consciente de la relevancia que este tema tiene en las organizaciones de la actualidad y de todos los tiempos, me queda a mí mismo el desafío de trabajar desde la gerencia para que a la resolución de conflictos se le dé el lugar de importancia que tiene en las organizaciones y se obtengan los beneficios propios de atender este proceso.

## ***Bibliografía***

Cedeño, A. Conciliación de conflictos interpersonales. *En: Actualidad Económica No 244, año XV, 18 de junio 2001.*

Cooperé, R & Sawaf, A (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones. (1ra. ed. en español) Bogotá: Editorial Norma.

Covey, S. (1997). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. (Ed revisada y ampliada) México, D. F: Editorial Paidós Mexicana S.A

Dana, D. (2001). El manejo de las diferencias. Cómo pasar del conflicto al acuerdo. (Edición tercera) EE.UU: MTI Publications.

Gabor, A. (1990). Deming. El hombre que descubrió la calidad. Argentina: Ediciones Granica.

Melano, G. “Y por qué resolución alternativa de conflictos...ahora? [en línea] disponible en  
< [http:// www. Inter-mediación. com/papers/ahora.htm;internet](http://www.Inter-mediación.com/papers/ahora.htm;internet)> [Consulta:9/6/2003].

Scherkerbach, W. (1994). La Ruta Deming. Hacia la mejora continua. (1ra. ed. en español) México: Compañía editorial continental, S.A de C. V.

Walton, R. (1973). Conciliación de conflictos interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores. (1ra. ed. En español) México. Editorial: Fondo Educativo Interamericano S.A.