

EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES Y LAS TECNICAS DE MEDIACION COMO ESTRATEGIAS DE SOLUCION

Julio César Casales F., Facultad de Psicología, Universidad de La Habana

RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de presentar un resumen de algunas posiciones importantes acerca de la problemática del conflicto a nivel de las organizaciones. La importancia de su tratamiento está condicionada en buena medida por las consecuencias negativas que este fenómeno posee para el logro de la efectividad organizacional; por tal motivo se presentan diversas concepciones del mismo, su naturaleza, principales causas y estrategias de solución. Se destaca el papel que puede desempeñar el mediador como un agente externo que ayuda a encontrar una solución aceptable para todas las partes mediante la exploración de diversas alternativas; esto es posible por la utilización de técnicas de comunicación y negociación efectivas en que se construye (y reconstruye) una relación de trabajo entre las partes. Finalmente se definen y caracterizan las fases del proceso de resolución del conflicto.

ABSTRACT

Interpersonal conflict is natural and normal. It occurs when people have different needs, expectations or values. But when we face conflict, the consequences of our reaction will be negative for the groups and the organizations, when it happens, possible interventions are: - Focus on interests, not positions, - Look for objective criteria, - Develop integrative solutions that address needs of the parties, - Search for ways to expand options of different strengths. In this paper we discuss different ways of conflict resolution according some important theories.

INTRODUCCION

Si queremos tener una idea precisa acerca de la importancia del problema del conflicto y su solución a nivel de las organizaciones laborales, podemos citar un estudio realizado por la Asociación Americana de Management, el cual revela que los ejecutivos de alto nivel y los de nivel intermedio de las empresas, emplean alrededor del 24 % de su tiempo de trabajo en resolver conflictos, que surgen entre la administración y el sindicato, entre jefes y subordinados, y entre los trabajadores entre sí.

Para cualquier empresario, la solución de conflictos es importante pues posee una serie de consecuencias

negativas: desvía la energía de las tareas reales, dificulta o reduce los niveles de cooperación y comunicación en tareas o actividades interdependientes (pérdida de cohesión), produce descensos en la motivación positiva, genera frustraciones (acentúa el stress emocional), crean un clima negativo, fortalece las diferencias, y todo ello tiene repercusiones negativas en la productividad y la calidad en la prestación de servicios. Como ha sido destacado por Cloke (2), la frustración se expresa de forma contraproducente en ausencias al trabajo, indolencias, indisciplinas, "pasos de jicotea", etc.

Por la importancia del tema, podría resultar de utilidad presentar un resumen de algunas posiciones importantes existentes respecto de este problema y el enfoque seguido para su tratamiento. Ese es el objetivo del presente artículo.

DESARROLLO

Concepción acerca del conflicto. Definición y naturaleza. Principales causas.

Existen al menos dos concepciones destacadas por Kovaliev (5), acerca del conflicto como fenómeno:

Una concepción que parte de que los conflictos constituyen fenómenos anormales que no debieran existir. De acuerdo con esto, el estado ideal es la ausencia de conflictos. Existe sin embargo, otra concepción que plantea, (y en ello estamos de acuerdo), que el conflicto constituye un fenómeno natural e inevitable, (no es anormal), que expresa la dialéctica del desarrollo, (no existe desarrollo sin contradicciones); se trata generalmente de un fenómeno inevitable como resultado natural de la interacción entre las personas. Kovaliev (5) la define del siguiente modo:

"El conflicto constituye una contradicción surgida entre las personas, en relación a unas u otras cuestiones de la vida social o personal, caracterizada por el antagonismo".

En esta definición Kovaliev destaca que no toda contradicción constituye un conflicto, ya que las personas pueden no estar de acuerdo entre sí en la valoración de determinados hechos, fenómenos o situaciones, pueden tener diferentes puntos de vista sobre algunas cuestiones pero trabajar de forma armónica. De manera que el desacuerdo no tiene que conducir necesariamente a un conflicto; ya que este, como plantea la definición, implica antagonismo.

Con respecto a las principales causas u orígenes del conflicto, diversos autores han señalado que el mismo surge como consecuencia de la contraposición de diferentes tipos de factores, entre los que pueden señalarse los siguientes. Contraposición entre:

- objetivos, metas e intereses (espirituales o materiales: tipos de trabajo, valores, horarios, salarios u otros beneficios).
- actitudes, valores, creencias, expectativas, diferentes perspectivas generadas por la división del trabajo, etc.
- rasgos de personalidad (incompatibilidad de caracteres), egoísmo, deshonestidad, vanidad, conservadurismo, insensibilidad, oportunismo, impulsividad, etc.
- estilos de comunicación (interacciones inadecuadas), fallas de comprensión, falta de tacto, despotismo, autoritarismo, hostilidad percibida en otros. Es decir, conflictos generados por la mala comunicación y la interacción emocional humana.
- necesidades y motivaciones predominantes: afán de poder, autoridad/jerarquía, control de otros, envidia, celos, etc.

En cuanto a la naturaleza del conflicto puede plantearse siguiendo a Shonholtz (7), que estos son complejos pues comportan dos aspectos: la incongruencia de las posiciones con respecto a determinada cuestión (es decir, el tema del conflicto, a lo que esta se refiere, lo que lleva a las partes a la discordia), y los sentimientos que lo acompañan. Los conflictos siempre están acompañados de hostilidad, resentimientos, sospechas (desconfianza) hacia la otra parte. Y son precisamente esos sentimientos los que constituyen uno de los principales obstáculos, que hace que la discusión y su resolución se torne difícil. Eso es lo que deshace la comunicación. Por este motivo es que las técnicas modernas de resolución de conflictos recomiendan no centrarse exclusivamente en el tema objeto de conflicto, sino a su vez en la identificación y explotación de las actitudes y sentimientos que mantienen apartados a las personas (esto es: hay que conocer cómo se siente cada quién y qué tipo de sentimientos ha generado la situación conflictiva).

B- Estrategias de solución de conflictos

Existen varias formas de manejar un conflicto una vez que éste ha surgido:

- 1) Una de estas formas consiste en **Ignorar** el problema o **Esquivarlo** (suponiendo que se eliminará por sí mismo). Dentro de esta primera variante o forma está también **Retirarse**. Muchos la emplean, pero esto constituye un enfoque ineficaz, puesto que no resuelve la contradicción subyacente. señala que esta es la vía más efectiva. Implica identificar los intereses reales de las partes involucradas y búsqueda de **Soluciones de Compromiso**, que hagan que los resultados sean opciones de beneficio mutuo. Constituye una estrategia de solución: **GANADOR/GANADOR**.
- 2) Otra forma consiste en **Tapar** el problema. Esto significa, intentar "suavizar" el conflicto "pasando la mano", tratando de evitar el descontento. No constituye una solución duradera, pues puede subsistir el resentimiento. De manera que las estrategias de solución de conflictos pueden presentar diversas variantes que se resumen como estrategias de:
 - Ganador/Perdedor (inadecuada)
 - Ganador/Ganador (óptima/ideal)
 - Pacto (más realista). (Se puede seguir avanzando en la solución del problema).
- 3) Otra forma de luchar contra el conflicto, de enfrentarlo es la **Resistencia Pasiva**. Esto implica tolerarlo, sin recurrir al enfrentamiento abierto, pero adoptando una forma de oposición más o menos velada; es en alguna medida posponerlo hasta que tenga lugar un desenlace (producto de la resistencia). Mediante esta estrategia se busca el desgaste de la otra parte involucrada. Generalmente ello no conduce a la solución, o en todo caso no produce una solución constructiva, además del largo tiempo o demora que implica. El método más eficaz para lograr cualquiera de las dos últimas variantes es la mediación que permite una negociación efectiva para lograr **soluciones de compromiso**.

A través de la mediación una parte neutral, y con una óptica externa a la situación ayuda a comunicarse entre sí y a arribar a una solución negociada.
- 4) Otra forma es la **Confrontación**. Mediante esta estrategia una parte busca derrotar a la otra a través de un ataque abierto y directo de agresiones verbales generalmente. Ello conduce a la polarización, culpas mutuas, ruptura de la comunicación y de las posibilidades de un trabajo ulterior conjunto.
- 5) Otra forma o estrategia consiste en Forzar su solución. Significa intermediar en el conflicto mediante Arbitraje. Aquí interviene un agente externo que intenta resolver el problema a favor de algunas de las partes involucradas. Resulta generalmente contraproducente pues alienta el resentimiento en los perdedores. Se conoce como una estrategia de solución: **GANADOR/ PERDEDOR**. Esto bloquea la comunicación futura, no permite reconstruir las relaciones entre las partes en conflicto.
- 6) Uso de las **Técnicas de Mediación y Negociación**. La teoría moderna de solución de conflictos (2,4,8)

¿Qué es el compromiso?

Como se ha dicho, para encontrar soluciones que satisfagan a las partes involucradas habrá que establecer el compromiso (encontrar soluciones de compromiso). El término compromiso posee diversas acepciones; a menudo se entiende como: "implicarse" en las cuestiones, tener la "disposición de", "identificarse" con una posición determinada. Pero en este contexto significa que para lograr una solución aceptable para todas las partes, "habrá que concederle algo a todo el mundo", para lo cual "habrá que quitarle a cada quien algo", es decir, todos deben ceder en algo, a cambio de recibir algo.

De manera que los conflictos no se resuelven determinando quién tiene la razón, aunque Kovaliev (6) señala que ello resulta más educativo, resulta sin embargo, poco pragmático, ya que como destaca

Cloke (2), si alguien queda con la idea de que ha quedado derrotado, entonces no se identificará con la solución y en consecuencia no hará la contribución que se necesita para su instrumentación; consciente o inconscientemente pondrá trabas, hará resistencia por el resentimiento resultante del hecho de que no se le ha concedido algo; y ello dificultará la comunicación ulterior. Esa es la razón por la que hay que explorar diversas alternativas para encontrar la más apropiada, que satisfaga a las partes involucradas. Por todo ello la solución del conflicto implica **negociación**, y en consecuencia conocimiento y dominio de las **técnicas de comunicación efectivas** y las **técnicas de negociación colaborativa**. Pero antes de analizar estas cuestiones vamos a detenernos en las características o naturaleza de la mediación.

C. Concepto de mediación.

Como ha sido destacado por Cloke (2,3), la mediación se define como un método para resolver conflictos (interindividuales, intragrúpaes o intergrupales), en el que de manera voluntaria las partes involucradas con ayuda de un mediador neutral, concilian su disputa mediante la comunicación eficaz, la exploración de opciones, la negociación colaborativa y la solución creativa de problemas.

De acuerdo con la definición, las premisas de este método son: su carácter voluntario, el interés de las partes en resolver el conflicto, su neutralidad, (el mediador facilita la comunicación, guía el proceso para que los intereses de ambas partes sean considerados), su confidencialidad y la aceptación de un mediador, (puesto que se comprende que mediante una discusión bilateral no habrá solución pues se crean "diálogos de sordos", "barreras en la comunicación" y por la presencia de prejuicios, reservas, resentimientos y expectativas erróneas que han de ser "manejadas" en forma profesional.

Pero debemos aclarar que desafortunadamente en ocasiones el conflicto no puede resolverse a través de la mediación y debe recurrirse al **arbitraje**, donde existe un ganador y un perdedor. En particular, conflictos resultantes de indisciplinas, actitud

irresponsable ante el trabajo, falta de honestidad, etc, y en general cuestiones en las que pueden estar involucradas violaciones de la legislación laboral requieren arbitraje y decisiones administrativas. Todo depende de la naturaleza del problema, el grado de profundidad que el conflicto haya alcanzado, los trasfondos que no pueden aclararse, asperezas que no pueden limarse, e intereses en juego y predisposiciones que no tienen que ver directamente con el conflicto.

D. En cuanto al mediador y las exigencias que se le plantean: tanto Hawkins (4) como Cloke (2,3) coinciden en afirmar que no es un juez ni un censor cuya finalidad sea determinar quién tiene la razón, reconoce la legitimidad de los intereses de ambas partes y busca cómo reconciliarlos, debe ser un experto en la sustancia del conflicto, es un **facilitador de la comunicación**, por tanto, su función es ayudar al arreglo mediante sus recursos y habilidades, es decir mediante sus recursos y habilidades, es decir técnicas constructivas de resolución de conflictos. Debe tenerse presente, que el conflicto pertenece a los contendientes, por tanto, la responsabilidad por su solución recae en ellos, pero el mediador debe ayudar, identificando soluciones y ayudando a generar opciones de beneficio mutuo, de tal forma que el resultado sea un proceso en que ambos ganen (estrategia ganador/ganador mas bien que ganador/perdedor). Por otra parte, continuando con las características del mediador, éste debe estar revestido de **credibilidad**, lo cual se logra con:

- neutralidad (lo cual implica imparcialidad, evitar tomar partido o posición, tampoco se le puede percibir como alguien interesado en alguna de las soluciones alternativas, ni intentos de justificar actuaciones incorrectas de alguna de las partes, o intentos de disculparlo o defenderlo.
- objetividad
- profesionalismo
- percibido con capacidad para manejar cuestiones delicadas y difíciles con sentido de equilibrio.

También se ha destacado en forma reiterada la importancia de que el mediador posea como parte de sus habilidades un buen dominio de Técnicas de Comunicación Efectivas, así como Técnicas de Negociación Colaborativa.

En cuanto a las técnicas de comunicación efectiva, se destacan las siguientes:

1) **Poseen habilidades de escuchar**, (lo que se conoce como audición activa). Ello consiste en lo siguiente:

a) Dejar de opinar y hablar para atender.

b) Mostrar interés no verbal (ésto es, postura atenta, gesto de asentimiento, sostener la mirada, brazos sin cruzar, sonrisa. Atender y entender no quiere decir que se está de acuerdo).

c) Reformulación.

Esto significa reflejar con sus propias palabras lo que las partes han dicho, para dar la impresión de que ud. comprende su punto de vista.

d) Resumir los puntos.

Todo ésto permite que cada una de las personas envuelta en el conflicto vea que sus criterios serán atendidos, escuchados, entendidos y respetados. Nadie puede mantenerse permanentemente enojado si se le está escuchando y comprendiendo.

2) **Otro aspecto se refiere a las habilidades para la comprensión del lenguaje corporal y los cambios del lenguaje oral.**

En la obra de Andreieva (1) y Silverstein (9) se resume una serie de importantes aspectos relacionados con las formas de comunicación no verbal: kinética, paralingüística y extralingüística, proxémica y visual, que como se sabe, cada una utiliza su propio sistema de signos, y todos los sistemas de signos no verbales ayudan a descubrir en forma más completa, el aspecto de sentido de la información. De ahí la importancia del dominio de esta habilidad por parte del mediador.

La comunicación kinética (uso de la motricidad de las diferentes partes del cuerpo: incluye la mímica (registro de las expresiones del rostro) y la pantomímica (registro de las expresiones del cuerpo: movimientos, ademanes, poses y gestos).

La comunicación paralingüística (representa la vocalización), incluye el tono y la calidad de la voz, (si es o se torna en determinado momento: profunda, alta, aguda, áspera, fina o suave); mientras que la comunicación extralingüística se refiere al significado de las pausas, el ritmo (rápido aumento o disminución de la velocidad de expresión), entonación, la risa y el llanto, así como el énfasis a determinadas palabras.

La comunicación proxémica se refiere a la organización del espacio y el tiempo en el proceso comunicativo, esto es, tomar como signo el contexto espacial en las situaciones de comunicación. Nos estamos refiriendo a cuestiones tales como la mayor o menor proximidad a la que se sitúan las personas, la disposición que adoptan los interlocutores (cara a cara o dar la espalda), etc.

Finalmente la comunicación visual (el contacto de los ojos y sus movimientos), constituye otro importante sistema de signos que incluye aspectos tales como: la forma de mirar (constituye un vehículo importante de expresión de actitudes de aceptación y rechazo entre otras), hacia dónde se dirige la mirada (miradas apartadas); si se evita el contacto visual o si se mira a los ojos, son aspectos entre otros que transmiten muchos significados.

En definitiva, el dominio de todo este sistema de señales, permitirá al mediador conocer las actitudes reales que adoptan las partes durante las etapas del proceso de solución del conflicto y qué grado de progreso y modificación de posturas se va logrando.

3) **Un tercer aspecto relativo a las habilidades para la comunicación efectiva que debe poseer el mediador se refiere a su conocimiento (y manejo) de los factores que causan "ruidos" o barreras en la comunicación.**

El conocimiento de estos elementos por parte del mediador le permitirá contrarrestarlos mejor, tanto en

lo que se refiere a los mensajes que él transmite a las partes involucradas en el conflicto como en la comunicación recíproca que debe establecerse entre las partes en determinada etapa de la resolución del conflicto, proceso que debe controlar cuidadosamente.

Entre los factores que originan "ruidos" se encuentran:

a) Mensajes mal expresados

(Vaguedad, falta de claridad, omisiones, escasa organización de ideas, vocabulario inadecuado, etc. Aspectos que en definitiva están asociados con un proceso de codificación defectuosa por parte de la fuente).

b) Selectividad de la percepción. (Este es un fenómeno que consiste en captar primordialmente los aspectos del mensaje que tienen resonancia afectiva para el receptor, o implicaciones personales).

Si la "selectividad de la percepción" (como un fenómeno psicológico "natural") impide que el receptor capte en forma global (y total) el mensaje que se le transmite, ello producirá "ruidos" que conducirán a una relativa incomunicación entre las partes.

c) Imagen inadecuada de la fuente con respecto al receptor (de sus intereses, actitudes, inteligencia, etc).

Ello puede conducir a errores en la codificación de los mensajes. Del mismo modo, las diferencias de formación existentes entre la fuente y el receptor (diferente uso del idioma, uso de "jergas", tipo de vocabulario, etc.), puede producir errores de interpretación.

d) Evaluación prematura de la comunicación.

Esto consiste en la tendencia del receptor a prejuizar el mensaje. Quiere decir, que se está recibiendo el mensaje, y con antelación se tienen prejuicios acerca de los motivos, fines e intenciones del comunicador.

e) Antecedentes de malas relaciones. Tirantez.

Las situaciones conflictivas entre las personas muchas veces conducen a una inadecuada o equivocada interpretación de los mensajes. Cuando este factor está presente se produce una situación potencial de "ruido" en la comunicación. Se crea un clima de suspicacia, a todo se le busca un sentido oculto, trasfondo o doble sentido.

Finalmente, sin el interés de agotar esta extensa gama de cuestiones deseamos señalar que **conjuntamente con lo anterior se encuentran:**

- las suposiciones no aclaradas;
- expectativas ambíguas o incorrectas;
- diferentes premisas de razonamiento;
- significados diferentes para una misma expresión; todos ellos, factores potenciales en el surgimiento de barreras en la comunicación.

En resumen, todos los aspectos mencionados en los incisos anteriores deben ser de conocimiento y dominio por parte del mediador, pues si no son considerados pueden conducir al fracaso en las comunicaciones.

4) El cuarto aspecto acerca de las habilidades para la comunicación que debe poseer el mediador se refiere a nuestro juicio a su conocimiento de las formas más efectivas de presentación de los mensajes en cuanto a su estructura.

Como es conocido, las técnicas efectivas de presentación de los mensajes recibieron un importante impacto a partir de los trabajos experimentales desarrollados por Hovland y un grupo de colaboradores (5) en la Universidad de Yale. A continuación resumimos algunas de las cuestiones más significativas que deben ser consideradas.

a) Uso de argumentos unilaterales v/s bilaterales.

De acuerdo con las investigaciones de Hovland y el Grupo de Yale, no existe una relación directa entre el tipo de mensaje utilizado y su efectividad. Como pudo

demostrarse, la efectividad depende del contexto y las condiciones específicas con las que el mensaje interactuará. Sus investigaciones pusieron de manifiesto que la mayor o menor efectividad de los argumentos bilaterales o unilaterales dependía de factores tales como: la posición inicial del receptor del mensaje, su nivel cultural, así como el grado en que se encuentre expuesto a la argumentación contraria.

Los argumentos unilaterales (aquellos que sólo consideran un aspecto del problema sujeto a controversia), demostraron ser más efectivos que los bilaterales (aquellos que consideran ambos aspectos del problema, digamos, tanto los aspectos favorables como los desfavorables), cuando se trataba de sujetos de bajo nivel cultural, cuya posición inicial estuviese en correspondencia con la sustentada por el comunicador y que no estuviesen expuestos a la acción de argumentos contrarios. Sin embargo, el argumento bilateral resultó ser más efectivo en la situación contraria: personas con alto nivel cultural, con una posición diferente a la sustentada por el comunicador y que a su vez estuvieran expuestos de alguna forma a argumentos contrarios a la posición sustentada por el comunicador.

De lo anterior se deduce, que en una situación de solución de conflictos, en la que el mediador debe comunicarse (tal vez) en sesiones separadas con las personas involucradas, intentando producir algún tipo de cambio en sus posiciones de partida y en sus evaluaciones sobre ciertos hechos, debe esperarse que si el receptor de los mensajes del mediador, tiene un nivel relativamente alto, resulte más conveniente que el mediador utilice una técnica caracterizada por la presentación de la argumentación bilateral, considerando que hay que intentar cambiar una posición inicial discrepante, y considerando además que normalmente estas personas están expuestas a la argumentación contraria a la que sustentamos (o pueden tener muchos argumentos contrarios a nuestro enfoque).

En tal situación, la presentación del argumento bilateral pone de manifiesto que el mediador está realizando un tratamiento equilibrado, neutral,

imparcial y objetivo de las cosas, lo cual ayuda a mantener su credibilidad (como negociador), ello facilita la receptividad de su contraparte sin lo cual no pueden lograrse cambios de posiciones; (nadie puede confiar en la naturaleza de un argumento unilateral que excluye diversas facetas de un problema en tal caso se resiente la credibilidad de quien lo sustenta y en consecuencia su capacidad persuasiva).

Presentación de argumentos y conclusiones, en contraste con la presentación de la argumentación dejando implícitas las conclusiones.

Esto constituye otro importante aspecto relacionado con la efectividad de la comunicación puesto en claro por las investigaciones del Grupo de Yale. Se ha encontrado (5), que si el comunicador incluyó en su argumentación las conclusiones a las que debiera arribarse, ello pudiera conducir a que se le juzgue como comprometido con determinada posición con respecto al problema y en consecuencia carente de imparcialidad. Por tal razón, (a no ser que estemos en presencia de sujetos de muy bajo nivel cultural), presentar conclusiones resulta contraproducente pues podría hacerlo perder credibilidad y en consecuencia efectividad.

Por otra parte, y como respuesta a este hallazgo, las investigaciones psicológicas desde la época de Kurt Lewin han puesto de manifiesto que las personas aceptan mejor las conclusiones a las que ellos mismos arriban, que las que provienen del exterior impuestas o sugeridas por alguien. Por todo lo anterior, el mediador no debe comprometer su posición, mas bien presentar la argumentación ponderando los diversos aspectos, y que las personas extraigan sus propias conclusiones.

Existe sin embargo una objeción a esta estrategia, es el sentido de que es posible que nuestro interlocutor no extraiga las conclusiones "apropiadas" si no se les sugieren. Dicha objeción es válida, pero resultaría mucho más contraproducente para el proceso de negociación del conflicto el cuestionamiento de la imparcialidad del mediador o la idea de su comprometimiento.

c) Distancia de las posiciones existentes entre la fuente y el destino con respecto a un problema determinado.

Otro aspecto de interés está relacionado con el grado de discrepancia que una fuente de comunicación (en este caso el mediador) puede o debe expresar con respecto a la posición del receptor (en nuestro caso uno u otro contendiente en la situación de conflicto).

Los trabajos de Hovland han puesto de manifiesto que expresar posiciones muy discrepantes de la que sustenta el receptor de nuestros mensajes, activa las defensas y resistencias de éste y se tiende a rechazar la comunicación.

El fundamento de este hallazgo, podemos encontrarlo en la teoría del conocido psicólogo social M. Sherif (7). Sherif utiliza dos conceptos claves para la comprensión de este problema, el concepto de "egoimplicación" y su particular enfoque de la estructura actitudinal. Sherif plantea que una persona "egoimplicada" es aquella que se encuentra muy comprometida (o involucrada) con un asunto determinado; en consecuencia (y así lo confirman sus investigaciones), no podrá realizar evaluaciones objetivas con respecto a cuestiones delicadas relacionadas con el problema, pues usa su propia posición como criterio (o en calidad de patrón, standard o marco de referencia) para juzgar la situación.

Por otra parte, para este autor, las actitudes humanas poseen una estructura que consiste en:

- la amplitud de aceptación que posean las personas con respecto a un problema dado;
- la amplitud de rechazo , y
- la amplitud de no compromiso

La amplitud de aceptación, como su nombre lo indica, se refiere a aquellas ideas acerca del objeto o situación que resultan aceptables para el sujeto. La amplitud de rechazo

se refiere a las ideas acerca del objeto o situación inaceptables para el sujeto; mientras que la amplitud de no compromiso se refiere a las ideas acerca del objeto o situación que no son ni aceptables ni rechazables; sobre estas el sujeto no tiene una posición definida, es su grado de neutralidad.

Los estudios de Sherif han demostrado que el grado de amplitud de aceptación, rechazo y no compromiso, dependen de la "egoimplicación" de las personas. En consecuencia, si la persona está muy egoimplicada, su amplitud de aceptación se reduce, vale decir, el individuo es muy discriminativo en cuanto a adoptar posiciones diferentes a la propia; además, su amplitud de no compromiso se reduce y es muy elevada (o amplia) su amplitud de rechazo, ésto es, siente que casi todo es contrario a su posición y por tanto rechaza muchas ideas. Con este tipo de persona la comunicación resulta poco efectiva ya que juzga como inadecuadas e inaceptables casi todas las alternativas que se le presentan, ve las cosas en "blanco y negro", no discrimina matices, por ello no se le puede persuadir desde posiciones muy discrepantes.

En resumen, por todo lo anterior, en una situación de solución de conflictos, en que las personas normalmente están muy egoimplicadas, para que los mensajes del mediador tengan alguna probabilidad de ser entendidos, atendidos y aceptados, éste no puede ubicarse en una posición muy discrepante de la que sustenta su interlocutor, puesto que se crea una barrera psicológica que produce "sordera" y hasta "ceguera". La técnica debiera ser ubicada a poca distancia (muy cerca) de él, para intentar hacerlo cambiar de forma gradual y progresiva.

d) Secuencia Climática versus anticlimática

Este es otro aspecto a tomar en consideración si se quiere que la técnica comunicativa resulte efectiva. Las investigaciones de Hovland constataron que la efectividad en la presentación de uno u otro tipo de secuencia está relacionada con el grado de predisposición (motivación favorable o no) con respecto a la argumentación por parte del receptor. En

tal sentido, si existe una predisposición favorable, la secuencia climática (argumentos menos contundentes en primer término y los más contundentes al final) produce los mejores efectos y viceversa. De esto deducimos, que en una situación conflictiva, en la que (como es dado esperar) existen bloqueos emocionales y alto grado de resistencia al cambio, tales barreras podrían impedir que el sujeto (con quien el mediador trabaja en sesión separada de su contrincante) perciba los beneficios de las opciones presentadas o evaluar adecuadamente las consecuencias negativas del desacuerdo. Resulta pues recomendable presentar una secuencia anticlimática (aspectos más contundentes en primer término) para despertar el interés hacia la negociación y solución de las diferencias. La argumentación poco contundente al principio, reservando para el final la más elocuente (secuencia climática), acentúa su predisposición y desconfianza, por lo que al llegar la comunicación de más fuerza puede suceder que el sujeto ya está "cerrado" a la comunicación:

Con estas ideas muy generales, sólo hemos querido indicar algunas de las posibilidades que a nuestro juicio puede brindar el modelo de Hovland para el "manejo" de la situación conflictiva por parte del mediador. Recomendamos al lector consultar la obra citada y los desarrollos posteriores, de forma que pueda por sí mismo evaluar su utilidad.

e) Como ya indicamos, también resulta importante para el proceso de solución de conflictos, que el mediador posea como parte de sus habilidades un adecuado dominio de algunas "Técnicas de Negociación".

Uno de los modelos que ha sido considerado como más útil para la negociación colaborativa es el desarrollado por Roger Fisher y Harold Urey en la obra "Getting to yes" (Consiguiendo el sí); este modelo consiste en los siguientes pasos estratégicos:

- 1) Separar a las personas del problema.
- 2) Separar las posiciones de los intereses.
- 3) Crear opciones de beneficio mutuo.
- 4) Búsqueda de criterios o normas apropiadas.

El primer aspecto significa: "enfrentar el problema, no a las personas". Esto incluye las siguientes cuestiones:

- Separar las relaciones de la esencia del problema.
- Tratar de construir una relación de trabajo.
- Prestarle mucha atención a las comunicaciones.
- Estimular la comunicación honesta de las emociones.

El segundo aspecto (Separar las posiciones de los intereses), puede interpretarse como: "Enfatizar intereses y objetivos en lugar de enfatizar posiciones". Esto implica, recordar a las partes los objetivos, metas y responsabilidades en el proceso y no simplemente la discusión de sus posiciones. Implica:

- Buscar intereses múltiples.
- Separar los intereses compartidos de los que están en conflicto.

El tercer aspecto (Crear opciones de beneficio mutuo). Incluye:

- Tratar de encontrar una amplitud de opciones (no buscar una única solución).
- Evitar juicios prematuros con respecto a éstas.
- Separar la creación de opciones de la decisión entre ellas.
- Buscar el beneficio mutuo.
- Buscar vías que faciliten las decisiones.

Los autores sugieren en este caso la realización de una especie de "Brainstorming" ("Tormenta de ideas") para estimular a las partes a desarrollar sus propias opciones. Esto, desde el punto de vista técnico implica, no criticar ni juzgar ninguna opción en sus inicios, no considerar impracticable ninguna solución hasta que todas las opciones sean añadidas al listado. Luego que

las partes generan todas las opciones el mediador puede añadir alguna. Se ayuda entonces a las partes a iniciar la formulación de pequeñas áreas de acuerdo, buscando consenso y reforzando el esfuerzo cooperativo de ambas partes. Más adelante volveremos sobre el proceso.

El cuarto aspecto (Búsqueda de criterios o normas apropiadas), incluye:

- No asumir una política rígida e intransigente.
- Basar los criterios en normas y procedimientos justos.
- Estructurar los problemas como búsqueda conjunta de criterios apropiados.

III. Consideraciones finales

Quisiéramos finalmente resumir en forma concreta el proceso de solución de conflictos, a partir de las fases de la sesión de resolución descritas por Shonholtz (8), quien a nuestro juicio ilustra con suficiente claridad el procedimiento.

APERTURA:

Esta fase tiene como finalidad explicar a los litigantes la naturaleza de la reunión y las reglas a seguir. Se deben brindar las siguientes explicaciones:

- 1) que el mediador no es un juez, ni su función es probar quién tiene la razón,
- 2) que el mediador no va a solucionar sus problemas; son los litigantes quienes tendrán la responsabilidad de la solución, él ayudará a encontrar una solución aceptable.
- 3) Se les explica el procedimiento general:
 - durante la primera parte (se les dice), se pedirá a cada uno que exprese su visión del problema, para que el mediador pueda entender sus inquietudes,
 - luego, en la segunda parte, se podrán hablar entre sí,
 - y en la parte final, van a trabajar juntos para decidir

la solución en cada punto que los inquiete.

4) Se les dan a conocer las reglas.

Se explicará que para que el proceso funcione y de resultados, se deben seguir las siguientes reglas;

- en la primera parte, hablar directamente al mediador;
- no interrumpirse, aunque no esté de acuerdo con lo que la otra persona esté diciendo, cada uno tendrá la oportunidad de hablar,
- trato mutuo respetuoso (en cuanto a las expresiones), hablar acerca de sus percepciones, suposiciones, posiciones, expectativas, valores, intenciones, necesidades y deseos. No culpar, moralizar, aconsejar o amenazar al otro,
- atender al otro, no distraer la atención elaborando contrargumentos.

B. Primera Fase: Determinación de los puntos en disputa. (Definición del problema).

Esta fase tiene como finalidad esclarecer o identificar cuáles son los puntos en disputa y cuáles los sentimientos que afectan el conflicto. Por ello, cada participante por turno expresa su percepción del problema, sus posiciones, etc, y cómo se siente con respecto a éste (es decir, como está afectado por el problema).

El mediador podrá hacer preguntas que clarifiquen y enfoquen los puntos de discusión. Debe hacer uso efectivo de las habilidades de escuchar. Al exponer sus puntos de vista descubrirán que serán escuchados, atendidos y respetados por el mediador; (como ya se dijo, nadie puede mantenerse permanentemente enojado si se le está atendiendo y comprendiendo).

El mediador hará un resumen de los problemas que enfoca cada participante y sus preocupaciones, valores importantes, etc; pero no sólo refleja los puntos en disputa y preocupaciones, sino además similitudes, reconocimientos de responsabilidad, propuestas de solución, aspectos que podrán ser utilizados posteriormente.

C. Segunda Fase: Ayuda a los participantes a entenderse.

En esta fase los integrantes se deben hablar mutuamente y no al mediador un aspecto específico

de la controversia para que ellos lo discutan. El mediador debe ayudar a cada persona a entender como la otra parte ve el problema; para ello deberá replantear y reformular las cuestiones (para ayudar a cada uno a entender al otro).

Si la situación es muy crítica se podrán efectuar reuniones separadas, donde una parte puede oír del mediador lo que no aceptaría escuchar de la otra parte.

Es decir, como parte de la metodología de trabajo, el mediador puede reunirse en privado con cada parte, lo cual a menudo resulta muy necesario para fijar las posiciones en los aspectos fundamentales, probar (o intentar) posibles acuerdos, evaluar hasta dónde (o en qué aspectos) cada parte está dispuesta a ceder y sobre qué bases o condiciones. Tal vez cada parte evita ceder en presencia de la otra por orgullo personal (no "rebajarse") o no retractarse.

Esto es, el mediador podrá realizar una mejor evaluación del "Mini-Max" de cada cual: valoración de los máximos y mínimos de las partes en conflicto. Conocerá qué es lo mínimo que cada uno puede aceptar, y qué es lo máximo que cada uno puede dar (hasta dónde cada cual puede hacer concesiones). Cuando el mediador conoce en qué aspecto cada parte está en disposición de ceder, puede negociar mejor y lograr el "pacto". Esto puede no resultar visible (o factible) con ambas partes presentes quienes podrían abstenerse. Por tanto la reunión separada permite al mediador con mucha mayor facilidad elaborar propuestas de acuerdos.

Estas reuniones separadas también permitirán al mediador usar de modo más efectivo la técnica de "sorteo del bloqueo", esto es, no tocar los puntos más críticos durante el desarrollo de la negociación hasta tanto no se hayan creado las bases de algunos acuerdos. Si tales puntos son abordados en principio, podría acentuarse el conflicto lo cual dificultaría arribar a alguna solución. El conocimiento (logrado en las sesiones separadas) de los puntos más críticos, permite moverse de lo más fácil a lo más difícil. Esto está muy relacionado con lo que algunos autores denominan como uso de "tácticas gradualistas": lograr

pequeñas áreas de acuerdos, y cuando se han conseguido éstos, avanzar a otra posición y así sucesivamente.

D. Tercera Fase: Ayudar a los participantes a compartir responsabilidad.

Tiene como finalidad que cada uno acepte el grado de responsabilidad que le toca con respecto al problema. Una buena estrategia sería plantear la pregunta de: qué harían distinto si el conflicto surgiera de nuevo?.

Si la situación se tornara muy difícil, nuevamente una reunión por separado podría ser conveniente.

E. Cuarta Fase: Ayudar a los participantes a llegar a un acuerdo.

El objetivo fundamental de esta fase consiste en ayudar a los litigantes a llegar a una solución mutuamente satisfactoria. Una buena pregunta podría ser: qué cree cada uno que sería una solución justa?.

En esta fase cada uno va expresando las opciones que a su juicio ayudarían a resolver la situación; se requiere de creatividad, imaginación de soluciones y atmósfera constructiva. Aquí resulta indispensable la aplicación (como se dijo) de las técnicas de negociación, particularmente el aspecto relativo a la "creación de opciones de beneficio mutuo"; aquí, como se señaló, la utilización del "brainstorming" ("tormenta de ideas") puede resultar muy valioso si se aplica de forma conveniente e inteligente y no de manera mecánica. Ello irá proporcionado al mediador material apropiado para el logro del pacto o soluciones en que cada quien ceda algo; y como el mediador conoce lo que más preocupa o molesta a cada parte puede ir realizando propuestas de arreglo que podrían ser aprobadas con el consenso de las partes, hasta que como conclusión se establezca el compromiso.

Como se ha visto, en todo el proceso de solución de un conflicto (cuyas partes no hayan podido solucionar bilateralmente), desempeñan un papel fundamental las características y habilidades del

mediador, así como su profesionalismo; él constituye la espina dorsal del proceso. Por tal motivo, con las ideas generales que aquí hemos presentado nadie puede sentirse preparado para el desempeño de las funciones del mediador. Esta es una alerta sana, necesaria en una época en que por la gran difusión de los "métodos de base sociopsicológica" algunas personas los aplican de manera improvisada, conduciendo a su vulgarización, ineficacia y en

consecuencia descrédito (**del método**).

Se requiere que las personas que habrán de dedicarse a la práctica de la mediación se sometan (al menos) a un taller o adiestramiento intensivo con videos, juego de roles y otros métodos interactivos; esta preparación debe incluir además un programa experimental de intervención en resolución de conflictos que permita la evaluación y retroalimentación de los resultados, de manera, que la preparación requiere de ejecución práctica para lograr

REFERENCIAS

1. ANDREIEVA, G. (1980): **Psicología Social**. Ed. Univ. Estatal Lomonosov, Moscú.
2. CLOKE, K. (1986): **Mediación de conflictos en el centro de trabajo y la teoría moderna de la dirección**. Ed. Centro para la solución de conflictos, Santa Mónica, CA, USA.
3. _____ (1994): **Mediation and conflict resolution. Training materials** Ed. Center for Dispute Resolution, Santa Mónica, CA, USA.
4. HAWKINS, K. (1986): **Guía para Instructores en conciliación**. Ed. Centro de la Junta Comunitaria para la política y el Adiestramiento, San Francisco, CA.
5. HOVLAND, C.; I. JANIS y H. KELLEY (1953): **Communication and Persuasion** New Haven. Yale University Press.
6. KOVALIEV, A. (1975): "Los conflictos en el colectivo y las vías de su superación". (en: **El colectivo y los problemas socio- psicológicos de la dirección**). Ed. Literatura política, Moscú.
- 7) SHERIF, C., SHERIF, M. y NEBERGAEL, R. (1965): **Attitude and Attitude Change**. Philadelphia: Saunders, co.
- 8) SHONHOLTZ, R. (1986): **Manual de dinámica del conflicto**. Ed. Centro de la Junta Comunitaria para la Política y el Adiestramiento, San Francisco, C.A.
- 9) SILVERSTEIN, A. (1985): "**Comunicación Humana. Exploraciones Teóricas**". Ed. Trillas, México.