

NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

María Carolina Berríos y Leopoldo Martínez Felce

La negociación es una manera racional de resolver los conflictos. Es un proceso complejo, en el cual dos o más partes que tienen desacuerdos intercambian información, confrontan sus ideas y tratan de llegar a acuerdos que permitan solventar sus diferencias de manera equitativa. Además, es un proceso transformador: las partes tratan de lograr sus objetivos por medio de la comunicación efectiva y la persuasión.

LA MEDIACIÓN: UNA FORMA DE NEGOCIACIÓN ASISTIDA

¿Qué pasa cuando no es posible llegar a un acuerdo que resuelva las diferencias? No todas las negociaciones terminan felizmente. La interacción puede ser deficiente, bien porque hay obstáculos en la comunicación o porque el manejo inadecuado de las emociones distorsiona el clima necesario para negociar. También puede ocurrir que la complejidad de los temas que se negocian impida a las partes comprender todas sus implicaciones.

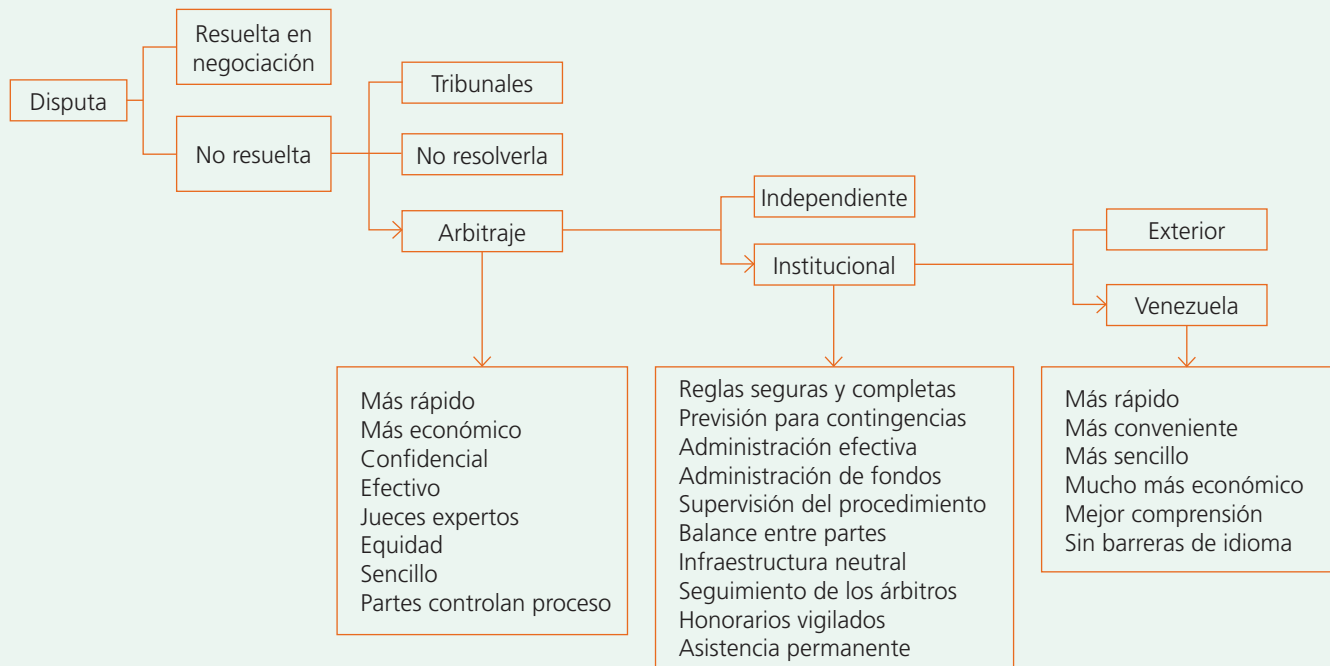
Sea cual fuere la razón por la cual fracase una negociación, existen mecanismos de asistencia a los negociadores en la búsqueda de la solución a sus conflictos. El principal de estos mecanismos es la conciliación o mediación, que permite la participación de un tercero, ajeno al conflicto e imparcial, que intente aproximar las posiciones de los negociadores, los ayude a identificar intereses comunes que deberían preservar, trabaje para crear un ambiente propicio para la buena comunicación y, de ser necesario, sugiera opciones que permitan resolver la controversia.

La mediación es, técnicamente hablando, una forma de negociación asistida. Su resultado será un acuerdo negociado, con el mismo valor que aquel al que hubieran podido llegar las partes por sí mismas; simplemente, es facilitado por el trabajo del mediador. En Venezuela existen múltiples instituciones que brindan servicios de mediación, entre ellas se destacan, en el ámbito privado, el Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje (Cedca) que se especializa en la solución de conflictos mercantiles; y en el sector público, la Oficina de Justicia Municipal de la Alcaldía de Chacao. Al examinar los resultados obtenidos por ambas organizaciones, es fácil apreciar las virtudes de la mediación como forma de resolución de conflictos, en comparación con otros mecanismos; específicamente, la vía judicial.

La mediación entre empresas: económica y expedita

¿Qué es el Cedca? El Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje es una asociación fundada en el año 1998 que ofrece servicios de conciliación y arbitraje, para la rápida, efectiva y económica solución de disputas comerciales. El promedio de duración de los procesos de mediación es tres a cuatro meses, dependiendo de la cantidad de reuniones necesarias para conseguir que las partes se escuchen y logren un acuerdo. Por el contrario, una disputa en los tribunales ordinarios puede tardar entre 18 y 36 meses, hasta llegar al veredicto, sin tomar en cuenta que pudiera ocurrir una apelación a la decisión que alargaría mucho más el resultado final.

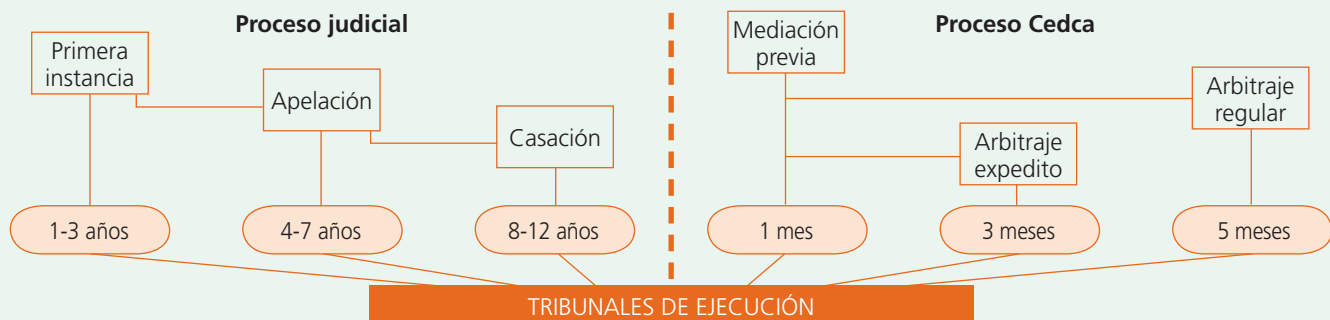
¿QUÉ HACER ANTE UNA DISPUTA?



Fuente: Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje, material promocional, 2008.

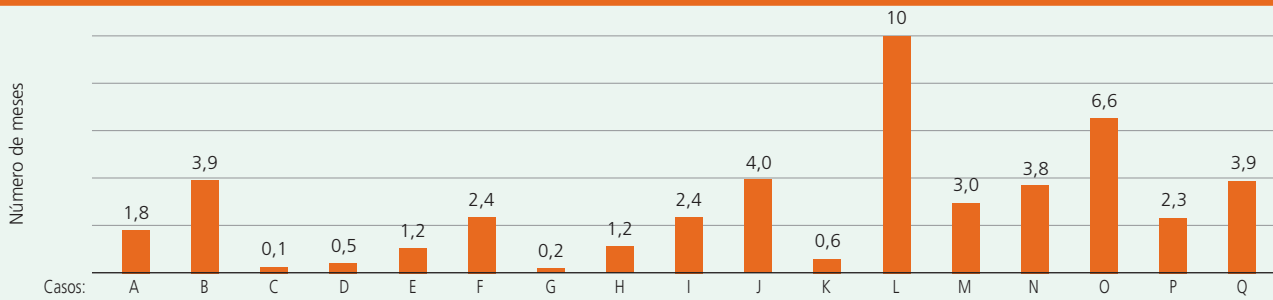
Quando se lleva un caso a un tribunal hay que sumar al tiempo invertido los costos legales asumidos por la empresa para hacer frente al conflicto: honorarios de abogados y gestores, costos judiciales (impuestos por el uso del sistema de justicia), certificaciones y diligencias especiales que requieren los tribunales. Resolver diferencias en una negociación, asistida o no, puede resultar mucho menos costoso que acatar la decisión de un juez luego de un largo proceso judicial.

PROCESOS Y LAPROS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS: MEDIACIÓN Y VÍA JUDICIAL



Fuente: Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje, material promocional, 2008.

DURACIÓN DE LOS CASOS RESUELTOS POR EL CEDCA, 1998-2006 (número de meses por cada caso)



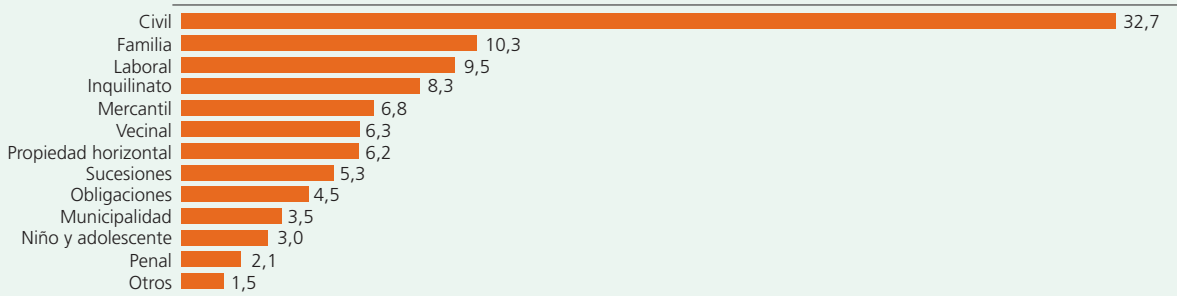
Fuente: Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje, Informe anual, 2006.

La celeridad que caracteriza a la mediación se debe, en gran medida, a su naturaleza ágil e informal: es un procedimiento muy cercano a las partes enfrentadas. Es, efectivamente, una forma de negociación asistida. Estos rasgos explican otra de sus ventajas: la posibilidad de solucionar más casos y beneficiar a más personas que con mecanismos más formales. La amplitud y el alcance de la mediación le permite abordar los temas más variados: conflictos vecinales o familiares, civiles, de inquilinato, vecinales, laborales, mercantiles.

La mediación llega a las comunidades

Una organización que se destaca en el sector público, por su apoyo a la solución de conflictos en las comunidades y entre particulares, es la Oficina de Justicia Municipal de la Alcaldía de Chacao. Es una iniciativa creada en el año 2000 para brindar un servicio integral a la comunidad que permita a los ciudadanos acceder a la justicia de forma gratuita, imparcial, transparente, responsable, equitativa y autónoma.

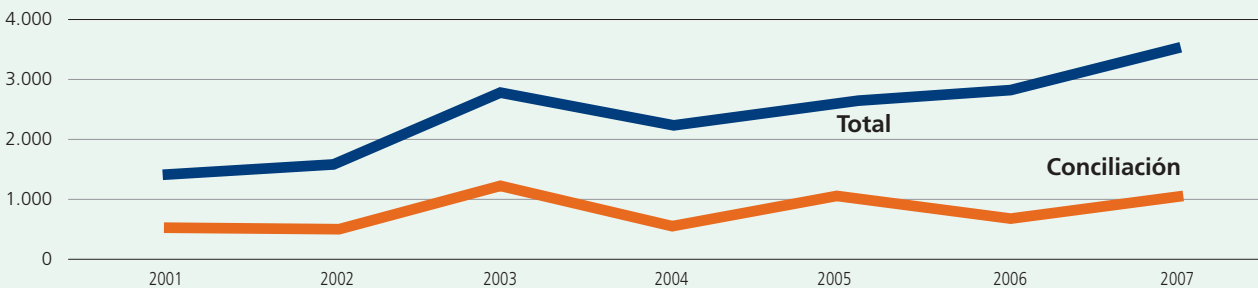
ÁREAS ATENDIDAS POR LA OFICINA DE JUSTICIA MUNICIPAL DE CHACAO EN 2007 (porcentajes)



Fuente: Justicia Municipal de Chacao, Informe anual 2008.

Los datos del funcionamiento de Justicia Municipal de Chacao muestran que, en sus seis años de servicio como promotora de justicia popular, ha resuelto en promedio unos cincuenta casos mensuales. Entre 2001 y 2007, el número de casos atendidos ha crecido a una tasa de catorce por ciento anual, hasta alcanzar unos 17 mil casos para el período. De 3.491 casos atendidos durante 2007 se resolvieron 1.086 en conciliación, que es la forma más expedita y económica.

JUSTICIA MUNICIPAL DE CHACAO: CASOS ATENDIDOS Y RESUELTOS POR CONCILIACIÓN 2001-2007



Fuente: Justicia Municipal de Chacao, Informe anual 2008.

¿CÓMO ENFRENTA EL CONFLICTO EL GERENTE VENEZOLANO?

Ver el conflicto como algo indeseable, como algo que debe erradicarse, puede convertirse en una seria limitación para el ejercicio de la gerencia. Sin duda, en ocasiones puede resultar desagradable, pero hay al menos dos razones para adoptar una actitud diferente hacia el conflicto: (1) es un hecho inherente a la vida en sociedad y (2) proporciona una excelente oportunidad para apreciar con claridad tanto las características y motivaciones de las personas como las restricciones y posibilidades de acción.

¿Cómo enfrenta el conflicto el gerente venezolano? La investigación realizada en el IESA sugiere que prevalece la percepción del conflicto como una situación indeseable, de la cual es mejor salir lo más rápido posible. Los datos indican que los gerentes prefieren transar; es decir, buscar una solución que reduzca la tensión y satisfaga parcialmente las exigencias de las partes en conflicto. En algunas situaciones pueden optar por evadir el conflicto. Las personas que se relacionan con ellos en la organización tienden a percibirlos de maneras diferentes: para sus superiores, transigen y ceden; para sus pares, tienden a defender sus intereses; y para sus supervisados, pueden buscar una solución que satisfaga a las partes o evadir la situación conflictiva.

El conflicto en la organización

Un conflicto surge como consecuencia de la búsqueda de resultados que son incompatibles, pero los participantes los valoran de manera similar y tienen la misma motivación para alcanzarlos. Enfrentar diferentes modalidades de conflictos forma parte de la cotidianidad en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, estructura y funcionamiento. Usualmente se presentan tres tipos de conflictos:

- Conflictos de roles: se manifiestan como desacuerdos entre las personas con respecto a lo que cada una espera que hagan las otras, sea en la esfera laboral o en el ámbito personal.
- Conflictos interpersonales: son los más frecuentes y tienden a surgir debido a la competencia por recur-

sos limitados (presupuestos o instalaciones, por ejemplo), objetivos incompatibles o diferencias acerca del mejor modo de lograr algún fin.

- Conflictos entre grupos: ocurren entre grupos formales (departamentos, unidades o equipos de trabajo) o informales de la organización por razones similares a las de los conflictos de roles o interpersonales, pero expresan luchas por el poder en la organización.

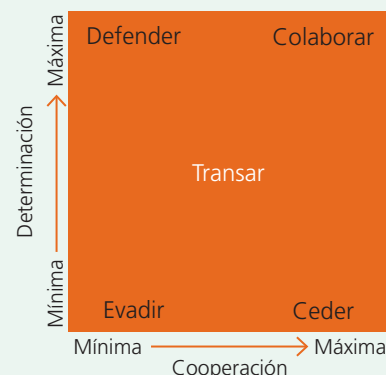
Kenneth Thomas y Ralph Kilmann, que desarrollaron el cuestionario más utilizado para identificar modos de enfrentar los conflictos, plantearon que el conflicto en las organizaciones resulta de la tensión entre dos fuerzas o tendencias: la lucha por la defensa de intereses propios (determinación) y la consideración de los intereses de los demás (cooperación). Mientras no se resuelva, el conflicto genera angustia a las personas involucradas, que responden de manera diferente frente a una misma situación. Thomas y Kilmann identificaron cinco estilos de respuesta:

- Defender: se busca la satisfacción de los intereses propios por encima de todo, incluso a expensas de los intereses del otro. La persona procura sostener una posición que considera válida y exige respeto a sus derechos.
- Colaborar: la persona trabaja con el otro para encontrar una solución que satisfaga los intereses de ambos.
- Transar: el objetivo es encontrar una solución expedita y aceptada que satisfaga parcialmente las necesidades de las partes en conflicto.
- Evadir: se busca evitar el enfrentamiento más que satisfacer los intereses de las partes.
- Ceder: la persona deja de lado sus intereses para satisfacer los de la otra parte.

La comparación de estos estilos de respuesta, en cuanto a sus grados de determinación y cooperación en la solución del conflicto, permite apreciar que la colaboración y la evasión representan los modos extremos de reacción (del máximo al mínimo de participación, respectivamente). Mientras que la defensa y la cesión constituyen respuestas parciales, que generan

soluciones incompletas o inestables. La tendencia a transar se queda siempre a medio camino: la persona no esfuerza lo suficiente para cooperar ni abogar por sus intereses y su actuación puede resultar ambigua.

TENDENCIAS Y ESTILOS DE RESPUESTA ANTE EL CONFLICTO



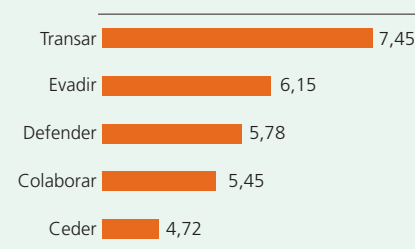
Fuente: R. Kilmann y K. Thomas: *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Mountain View: CPP, 1974.

¿Qué dicen los datos?

La información acumulada durante una década de investigación en el Centro de Liderazgo y Organizaciones del IESA muestra que los gerentes venezolanos prefieren transar al hacer frente a situaciones conflictivas; es decir, buscan una solución que reduzca la tensión, aunque satisfaga parcialmente las exigencias de las partes involucradas.

EL GERENTE VENEZOLANO PREFIERE TRANSAR

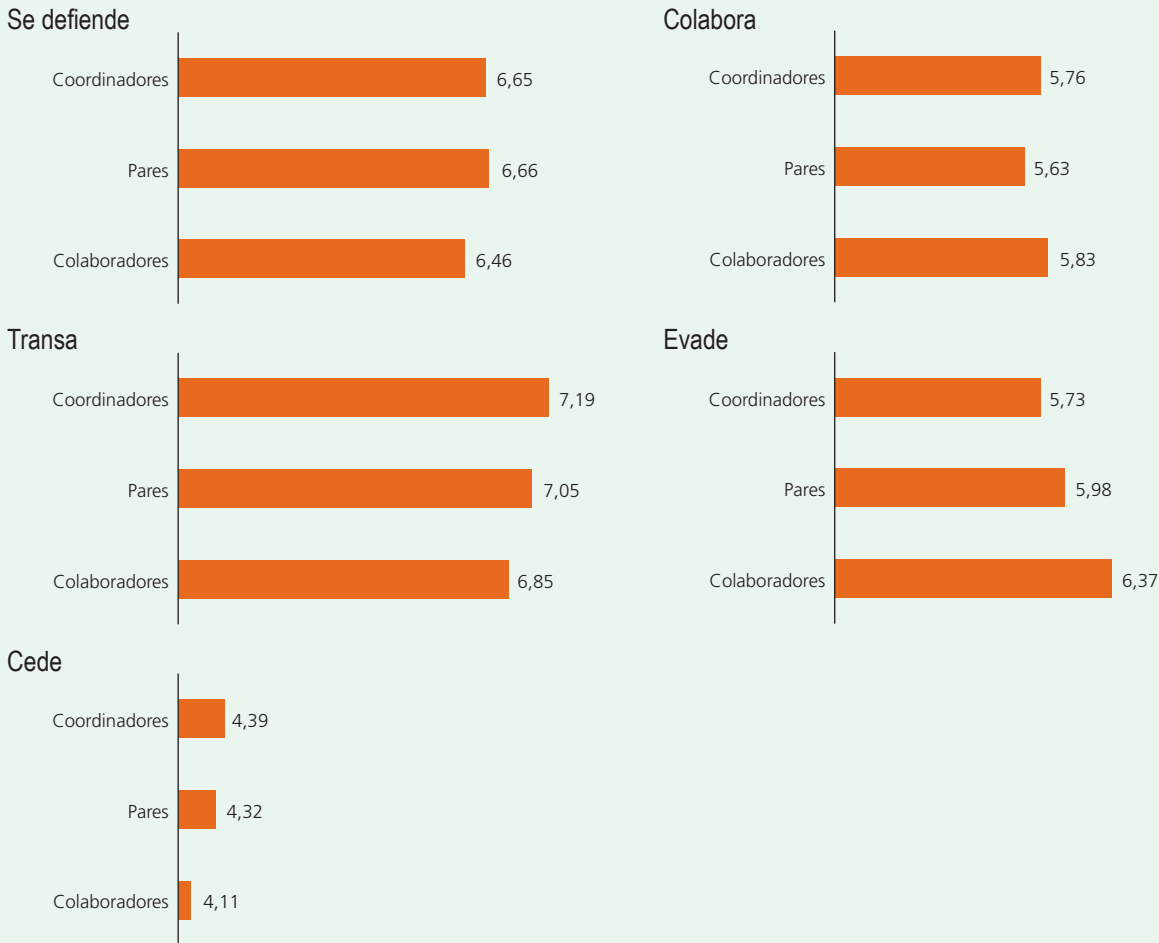
(autoevaluación de gerentes venezolanos sobre los modos preferidos de enfrentar el conflicto; promedios de respuestas; escala de 0 a 12)



Base: 4.824 gerentes entrevistados entre los años 1999 y 2007. Fuente: Proyecto «Feedback gerencial y liderazgo» del Centro de Liderazgo y Organizaciones del IESA.

SEGÚN LOS DEMÁS, ¿CÓMO ENFRENTA EL CONFLICTO EL GERENTE VENEZOLANO?

(evaluación de coordinadores, pares y colaboradores de los gerentes; promedios de respuestas; escala de 0 a 12)



Base: 18.478 evaluadores (4.265 coordinadores, 7.164 pares, 7.049 colaboradores).
 Fuente: Proyecto «Feedback gerencial y liderazgo», del Centro de Liderazgo y Organizaciones del IESA.

Estos datos son representativos de una tendencia histórica en los diversos grupos estudiados. Pero en entornos de mucha incertidumbre los gerentes pueden optar por evadir la situación objeto del conflicto, en espera de mejores opciones para su solución.

Podrían esperarse diferencias entre hombres y mujeres, en los modos de enfrentar el conflicto. Sin embargo, solamente se han observado ligeras diferencias cuando hay que dejar de lado los intereses personales: las mujeres tienden a ceder más que los hombres.

Cuando se pide a diferentes integrantes de una organización que evalúen cómo enfrentan los conflictos sus gerentes se observan diferencias en la percepción de los modos empleados, según la relación del evaluador con el gerente. Los superiores perciben que los gerentes transigen y ceden; mientras que, para los pares de los mismos gerentes, estos tienden a defender sus intereses. Para sus colaboradores, los gerentes pueden exhibir dos reacciones típicas: buscan una solución que satisfaga a las partes involucradas o evaden la situación conflictiva.

Lecciones para el gerente

Los diferentes modos de enfrentar el conflicto no son buenos ni malos, en sí mismos. Su uso puede ser adecuado o inadecuado, dependiendo de las características del conflicto y las condiciones del contexto. Ahora bien, existen tendencias personales y culturales que favorecen o inhiben la expresión de un estilo sobre otro. Lo importante es que, al enfrentar un conflicto, el gerente reflexione acerca de sus reacciones en situaciones similares y dedique algo de su tiempo a explorar opciones que podría emplear para solucionarlo. Seguramente descubrirá que hay más de una manera de hacer frente al problema y posiblemente encontrará una solución que se adapte mejor a las exigencias de la situación y genere resultados diferentes de los que habitualmente obtiene.

María Carolina Berríos

Responsable del procesamiento de datos del Proyecto «Feedback gerencial y liderazgo» del Centro de Liderazgo y Organizaciones del IESA.