

Manejo de Conflictos



Usted me dice que cuando se enfada y pierde el control, puede decir algunas cosas que no tienen gran significado y que mañana habrá olvidado todo esto. Pero los trabajadores me dicen que quedan resentidos durante mucho tiempo.

**Richard Bruce, Consultor
California**

Carmen acaba de sentirse rechazada por Carlos, el mecánico. Hoy, lunes, le solicitó a Carlos que trabajara unas horas extraordinarias el próximo viernes por la tarde, pero éste se negó. Ella quedó molesta y con la duda: Carlos se opuso ¿porque ella se lo pidió en forma demasiado cortés, usando las palabras *por favor?* o, ¿porque ella es mujer? o, ¿porque quedó resentido cuando ella obtuvo el puesto de supervisor que ambos habían codiciado? Carlos también quedó molesto con la interacción.

Si Carlos no tuviera la más mínima idea que Carmen estaba disgustada, ¿esta escena constituiría un conflicto interpersonal? Las semillas de un conflicto se siembran cuando cualquier participante *siente internamente* una falta de armonía. La próxima vez que Carmen tenga que pedirle un trabajo a Carlos, ¿cómo lo hará? Tal vez de un modo más abrupto. Carlos, a su vez, puede reaccionar mal hacia el comportamiento de Carmen, dando rienda suelta a un ciclo de interacción negativa. Los individuos pueden sentir



Donde existan alternativas puede haber desacuerdos. Tal oposición, cuando se maneja correctamente, puede resultar en interacción y soluciones más efectivas y duraderas. Pero, desafortunadamente, es difícil convertir desacuerdos en oportunidades y hacerlo en forma consistente. Cuando no abordamos bien los desacuerdos, el resultado puede ser la contención.

tensión y emoción negativa en un encuentro —aunque nunca confronten sus sentimientos en forma mutua.

Donde existan opciones hay un potencial de desacuerdo. Estas diferencias, cuando se manejan apropiadamente, pueden resultar en soluciones e interacciones más creativas y valiosas. Lástima que sea tan difícil convertir nuestras diferencias en oportunidades. Cuando no podemos manejar bien nuestros desacuerdos, el resultado puede ser la *contención*. La contención crea un sentido de distancia psicológica entre las personas, tal como sentimientos de antipatía, antagonismo enconado, competencia, enajenación mental, e indiferencia.

Si nos toca tratar con miembros de la familia o personal contratado, tarde o temprano se presentarán desafíos que nos obliguen a comunicarnos con ellos. Cuando interactuamos con miembros de la familia, es dudoso que nos falten las palabras. Pero nuestras normas de comunicación con quienes nos están

más cerca no siempre son positivas, ya que frecuentemente caemos en intercambios predecibles e inefectivos.

Con el personal contratado y con extraños, muchas veces tratamos de comportarnos lo mejor posible. Preocupados de cómo se nos mire, podemos errar al decir poco cuando las cosas no marchan bien. Podemos sufrir durante mucho tiempo antes de decir algo. Especialmente durante lo que podríamos llamar el “período de cortejo”. En vez de decir las cosas directamente, casi siempre tratamos de insinuar o lanzar una indirecta.

Pero la luna de miel terminará tarde o temprano. Este comportamiento de cortejo puede ser abandonado por necesidad. Puede que encontremos más fácil barrer nuestros problemas bajo la alfombra psicológica hasta que el montón de tierra sea tan grande que no podamos evitar tropezarnos con él. Después de la transición, puede ser demasiado fácil comenzar a decirle al empleado o colega *exactamente* lo que debe hacerse en forma diferente. Un episodio aislado como el que vimos entre Carmen y Carlos, puede o no afectar sus futuras relaciones interpersonales.

Las personas difieren en su sensibilidad a los comentarios, o acciones de otros, así como en su aptitud para afrontar la tensión creada por una situación conflictiva. Mientras que es bueno ser sensible a cómo afectamos a otros, es una gran virtud el no ofendernos fácilmente. O al encontrar formas constructivas de disipar la tensión (p. ej. por medio del ejercicio, música, lectura, actos de servicio al prójimo, o dormir bien). No aporta algo positivo, sin embargo, aparentar serenidad mientras el enojo interno se intensifica al punto de explotar. Un terremoto tiende a ser más dañino que una serie de temblores. Es más provechoso tratar los problemas a medida que van surgiendo.

Durante los conflictos es fácil oír sin escuchar. Las personas involucradas en rivalidades a menudo reclutan a otros para apoyar sus perspectivas y no intentan un acercamiento directo con la persona afectada.

Nuestra autoestima es más frágil de lo que la mayoría de nosotros quisiéramos conceder (véase el Capítulo 6, Recuadro 2). Cualquier conflicto sin resolver amenaza nuestra autoestima. Al encontrar a alguien que esté de acuerdo con nosotros, podemos elevar nuestra autoestima artificialmente. Pero sólo construimos en arena. Estos “otros” tienden a encontrarnos la razón, no sólo porque son nuestros amigos, sino principalmente porque ven tanto la contrariedad como las posibles soluciones por medio de nuestra perspectiva. *Después de todo, fuimos nosotros quienes compartimos la situación con ellos.* Una vez que una persona se crea apoyada, más fácilmente se sentirá justificada en su conducta. Entonces aumentará la tendencia a no darle la debida atención a la resolución del conflicto.

Para que nuestra autoestima esté construida sobre una base más sólida, tendremos que aprender a enfrentar la disputa en lugar de usar tácticas para eludirla. En castellano, una palabra relacionada con la autoestima es el *amor propio* (el orgullo, o la autoestima falsa). Toma más esfuerzo, habilidad, y cometido —y a corto plazo, más tensión— enfrentar el desafío junto con la persona involucrada en la disputa. Ciertamente parece que sería más fácil abandonar el asunto, ceder, o luchar (véase el Capítulo 18). A la larga, podremos vivir una vida que nos hará sentirnos más realizados y con menos tensión cuando sepamos desenvolvernos en situaciones difíciles.

En ciertas ocasiones asumimos prematuramente que un desacuerdo no tiene una solución mutuamente aceptable. El estar dispuestos a conversar sobre desacuerdos puede brindar oportunidades para fortalecer relaciones y mejorar la productividad. El tratar de solucionar conflictos, abordándolos directamente con la persona con quien estamos en desacuerdo, puede requerir: 1) exponernos al ridículo o rechazo; 2) reconocer nuestra contribución al problema; y 3) estar dispuestos a cambiar.

Podemos reducir la tensión, resolver desafíos, y aumentar la productividad

por medio del diálogo eficaz. Tal conversación implica por lo menos *escuchar* tanto como hablar. Mientras que a veces estos intercambios ocurrirán naturalmente, por lo general necesitan ser planificados con mucho tino. Pueden implicar algo de dolor —o por lo menos nos obligarán a salirnos de nuestra zona de tranquilidad— al discutir asuntos desafiantes, pero las recompensas incluyen la satisfacción y una mejoría en las relaciones de largo plazo.

Cuando nos enfrentamos a desafíos, medimos las alternativas y buscamos la mejor solución dada la información disponible. Descartamos las opciones no deseadas. Mientras que algunas decisiones pueden significar mucho esfuerzo otras pueden ser casi instintivas. La mejor solución se convierte en nuestra *posición o postura*. Nuestras *necesidades, preocupaciones y temores* juegan parte en este proceso de buscar soluciones. Malentendidos y desavenencias pueden surgir cuando nuestra solución no es la misma que la de otros.

Varios factores negativos frecuentemente se combinan para crear la contención:

Nuestro primer enemigo es la necesidad de querer explicar nuestro punto de vista primero. Después de todo, razonamos, si comprenden nuestra perspectiva, llegarán a las mismas conclusiones.

Cuando una persona se cree apoyada por un amigo, más fácilmente se sentirá justificada en su conducta y no prestará la debida atención a la resolución del conflicto.



Jack Kelly Clark

El segundo enemigo es nuestra reticencia a escuchar. Escuchar es mucho más que estar callados para poder tomar nuestro turno. Involucra un esfuerzo real en tratar de comprender la perspectiva de otra persona.

Nuestro tercer enemigo es el temor. El temor de no salirnos con la nuestra. El temor de perder algo estimado. El temor que nos hagan sentir tontos o de perder prestigio. El temor a la verdad... que tal vez estemos equivocados.

Nuestro cuarto enemigo es la presunción que uno de nosotros tiene que perder si el otro va a ganar: que los desacuerdos sólo pueden solucionarse competitivamente.

La buena noticia es que hay formas simples y efectivas para hallar soluciones positivas de los desacuerdos y fortalecer las relaciones interpersonales. Pero no deje que la simplicidad de los conceptos oscurezca el desafío de llevarlos a cabo de modo consistente. Es verdad que la vida nos da bastantes oportunidades para practicar y mejorar. Sin embargo, se requiere esfuerzo para dominar los adversarios ya mencionados.

Herramientas para mejorar la comunicación

Dos principios han contribuido de gran manera al manejo productivo de las discordancias. Uno es: “Primero intente comprender; después ser comprendido”, introducido por Steven Covey, en *Los siete hábitos en las personas altamente eficaces*.¹ Si alentamos a otros a que expliquen su perspectiva primero, serán más aptos a escuchar la nuestra.

En una ocasión estaba entrevistando a trabajadores del campo sobre sus sentimientos respecto de varios temas. Me topé con un dueño de una lechería que no estaba muy entusiasmado con mi proyecto. Sentí que no estaría entrevistando a nadie en su lechería, y por lo tanto cambié de enfoque y me dispuse a escuchar al dueño. Él compartió preocupaciones que tenía sobre varios temas y después nos despedimos amistosamente. Mientras caminaba hacia mi vehículo el dueño me gritó:

—¡Proceda no más!

—¿Proceda a qué?— le contesté completamente despistado.

Me sorprendió cuando respondió:

—Pase no más a entrevistar a mis trabajadores.

El principio Covey acababa de funcionar.

El segundo principio, desarrollado por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton en su conocida obra, *Sí... ¡de acuerdo! (cómo negociar sin ceder)*,² es que las personas en desacuerdo deben *enfocarse en sus necesidades* en vez de sus posiciones. Al concentrarnos en posiciones, tendemos a darle más énfasis a nuestras divergencias. Cuando lo hacemos en nuestras necesidades, encontramos que tenemos más en común de lo que habíamos pensado. Ury, Fisher y Patton sugieren que tratemos de *satisfacer la suma de las necesidades del otro tanto como las nuestras*.

Cuando se enciende el foco, nos damos cuenta que no se trata de un juego donde una persona debe perder para que la otra gane. Tampoco es necesario resolver nuestros desacuerdos con un compromiso insatisfactorio. En cambio, ambas partes pueden ser ganadoras. Los individuos pueden aprender a mantener las líneas de comunicación abiertas y resolver desafíos cuando las cosas marchan mal. Aprender a estar en *desacuerdo amistosamente* y *resolver problemas* son dos de las habilidades interpersonales más importantes que podemos desarrollar.

Poniéndolo en práctica

Si es que simplemente le decimos a alguien, “Estoy en desacuerdo”, muy probablemente éste se sentirá despreciado. Los negociantes exitosos son más aptos a indicar sus intenciones, tal como el deseo de hacer una pregunta difícil o dar una sugerencia, y lo están menos a indicar que algo es un desacuerdo.³ Los problemas, sin embargo, pueden aumentar si dejamos todas nuestras necesidades a un lado para enfocarnos en las exigencias de

otro. El otro puede pensar que no tenemos necesidades y puede sentirse atónito cuando se las presentamos de repente, casi como una idea tardía.

Para evitar tal golpe infructuoso, prefiero la idea de decir algo como, “Veo que tenemos diferentes perspectivas. Mientras que quiero compartir mis necesidades y puntos de vista con usted más tarde, déjeme primero enfocarme en sus pensamientos, necesidades y observaciones”. A estas alturas podemos poner nuestras necesidades a un lado, tratar de realmente escuchar y decir, “Entonces, déjeme comprender cuáles son sus inquietudes respecto a...”.

Esa es la parte fácil. La dificultad viene cuando intentamos cumplir con tal resolución de realmente escuchar y resistir la tendencia de interrumpir con objeciones —sin importar la falta de fundamento de algunos de los comentarios que nos presenten. En vez de decirle a alguien que comprendemos (simplemente para que terminen de hablar y nos toque dar nuestra perspectiva), podemos ser mucho más efectivos al revelar exactamente qué es lo que pensamos comprender. Podemos hacerlo por medio de preguntas o declaraciones tentativas. De esta manera podemos mostrar una comprensión verdadera.

Tal vez tendremos que pulir nuestra declaración al respecto de lo que otro ha dicho hasta que obtengamos el visto bueno de esa persona. Es necesario no sólo comprender, sino que también la otra persona se *sienta* comprendida. Sólo cuando el otro individuo se sienta entendido podemos empezar a explicar nuestra perspectiva y suponer que se nos escuchará a nosotros con la misma atención. Una vez que ambas partes hayan explicado sus necesidades y preocupaciones podemos abocarnos a la búsqueda de una solución creativa. Si hemos tenido poco trato con una persona, o uno negativo, debemos tomar más precaución al mostrar desacuerdo. Siempre existe el potencial para que un desacuerdo se descarrile y se convierta en contención. Ayuda el haber hecho depósitos de buena voluntad en el pasado.



INVOLUCRANDO A TERCEROS

Un acercamiento mejor es permitirles a los empleados a que se reúnan con un tercero, o *mediador* (que, en algunos casos, puede ser el administrador o el dueño), para que les ayude a resolver sus propios conflictos. Por ejemplo, un encargado había recurrido a la matonería e insinuado amenazas para salirse con la suya. “Gustosamente habría tratado de encontrar una forma para ayudarlo a mi supervisor a lograr sus metas,” el subordinado clarificó a través de sus lágrimas. “Pero ahora estoy tan sensibilizado, que tengo miedo a dirigirle la palabra.”

El decirles a los colaboradores que deberían solucionar sus problemas por su cuenta, o ser más maduros, o que se den las manos y que se avengan, pueden ser opciones. He visto varios incidentes donde tal enfoque ha dado buenos resultados. Pero en la mayoría de los casos, un conflicto abordado de este

Quando tenemos un desacuerdo, nos ayuda enfocarnos antes en los sentimientos del otro. “Veo que miramos este asunto de diferentes perspectivas. Aunque deseo compartir mi punto de vista más tarde, primero quisiera oír sus pensamientos”. Dicho esto, podemos poner nuestras propias necesidades a un lado. “Entonces, ayúdeme a comprender sus pensamientos sobre...”.

modo sólo tiende a cubrir las manifestaciones del choque, las que surgirán luego, seguramente en forma más destructiva.

Un mediador externo puede, muchas veces, lograr un éxito mayor. Una persona que ya trabaja para la empresa puede ser parte del problema, ser percibida como alguien que favorece a una de las partes, y los individuos pueden titubear en compartir información confidencial con una persona conocida.

Si la persona interna es un jefe, entonces el papel de mediador se torna más difícil, ya que los supervisores tienden a ser excesivamente directivos, tomando más bien el papel de árbitro que impone su decisión sobre otros.

El proceso de resolución de conflictos es más propenso al éxito si las partes involucradas tienen respeto por la integridad, imparcialidad y habilidad del mediador. El respeto hacia el mediador es trascendental, para que los involucrados demuestren su mejor comportamiento, un elemento importante en la negociación exitosa. Aunque no siempre sea el caso, la sobrefamiliaridad con el mediador interno puede negar este efecto de “mejor comportamiento”.

Un mediador debe tratar los asuntos con confidencialidad. Las excepciones pueden ser instancias en las que hayan existido actividades ilegales (p. ej. el hostigamiento sexual).

Ambas partes deben ser informadas de cualquiera excepción de la regla de confidencialidad con anticipación. Cuando existe la necesidad de compartir información, esto debe hacerse sólo con quienes deban saber y así minimizar la posibilidad de repetir información que podría lastimar a una o ambas partes. Los empleados serán más dispuestos a expresarse cuando se les asegura la confidencialidad. A veces los conflictos implican asuntos personales.

Una situación mucho más sensitiva implica el papel del mediador cuando los individuos involucrados no pueden llegar a un acuerdo. Los investigadores han encontrado que, en algunas instancias, la mediación surte mejor efecto cuando el tercero puede cambiar papeles, y en caso que no se logre una

solución a través de la mediación, pueda tomar el papel de árbitro. Por el lado positivo, los involucrados casi siempre querrán dar la mejor impresión posible y se esforzarán en resolver los asuntos. Infortunadamente, mientras algunos mediadores pueden tomar ambos papeles sin manipular la situación, la vía queda abierta para el posible abuso de autoridad. Además, las personas pueden sentirse presionadas y no confiar en un mediador que más tarde tal vez tome lo que le han dicho en contra de ellos.

LA MEDIACIÓN

La mediación ayuda a los involucrados a discutir asuntos, reparar injurias pasadas, y desarrollar las herramientas necesarias para confrontar los desacuerdos en forma eficaz. Los mediadores pueden ayudar a los participantes a lograr una breve visión de sus “puntos ciegos”, ensanchar sus perspectivas, y aun encaminarse en pos de resolución de problemas. Sin embargo, los mediadores exitosos recuerdan que aquéllos son los dueños de los desafíos y no intentan saltarse el proceso y solucionarles los problemas.

Los mediadores pueden influir al:

- Discernir la perspectiva de cada participante por medio de reuniones preliminares separadas.
- Aumentar y evaluar el interés de los participantes en resolver el desafío a través de la mediación.
- Aplicar reglas que gobiernen y mejoren la comunicación.
- Aconsejar a los participantes durante la sesión conjunta.
- Nivelar el poder (p. ej. entre individuos en diferentes niveles de la empresa).
- Ayudar a los participantes a planificar la interacción futura.

Discernir la perspectiva de cada participante por medio de reuniones preliminares separadas

El mediador se reúne con los involucrados en forma separada antes que éstos participen en una sesión conjunta. Durante esta reunión preliminar separada el mediador



brevemente explica el asunto de la confidencialidad y la mecánica del proceso de mediación para que los participantes no se sorprendan o se sientan perdidos más tarde.

El mediador también debería ofrecer a los participantes la oportunidad de tener reuniones separadas (sin el otro involucrado) en cualquier momento que lo deseen. Es importante enfatizar a lo largo del proceso que el participante debería sentir control durante la mediación. Los participantes no deberían convenir en algo sólo por llegar a un acuerdo, o pensar que están complaciendo al mediador. Si surgen necesidades que no se han resuelto, éstas deberán ser mencionadas. Algunas veces, unos pocos cambios en la posible solución pueden significar la diferencia entre un acuerdo que fallará o que tendrá éxito.

Mientras que existen centenares de factores que pueden afectar la resolución exitosa de un conflicto, esta reunión preliminar separada es uno de los *pilares de la resolución de conflictos*.⁴

En el pasado se pensaba que cualquier conversación privada entre el mediador y uno de los participantes era sospechosa. Que potencialmente podría influenciar la neutralidad del mediador. Pero tales temores asumen un enfoque directivo de parte del mediador, en el que el tercero ejerce mucho poder y a menudo actúa casi como un árbitro. Cuando se comprende que el proceso de mediación —desde el comienzo— es uno donde cada involucrado *retiene control sobre el resultado*, entonces se le puede dar menos importancia a la presunta neutralidad del mediador.

La reunión preliminar separada provee a cada participante la oportunidad de ser oído y comprendido. Una de las razones por la que las situaciones conflictivas son tan desafiantes, es la tendencia natural de cada participante de querer expresar su perspectiva primero, lo que hasta cierto punto se lleva a cabo en la reunión preliminar separada. En ésta, el mediador deja que cada uno de los involucrados tenga la primera

La sesión previa consiste en una reunión separada entre el mediador y cada uno de los contendientes, antes que se junten los adversarios en una sesión conjunta. Dado que las personas, especialmente aquellas involucradas en un conflicto, tienen una alta necesidad de ser comprendidas antes de enfocarse en las necesidades de otras, la sesión previa es fundamental para un eventual desenvolvimiento positivo.

oportunidad de hablar. Mientras más arraigado y emocional el conflicto, mayor es la importancia de esta reunión separada.

En una operación lechera, el dueño me presentó a uno de los involucrados en un conflicto. Tan pronto como el agricultor nos dejó solos, el participante se echó a llorar. Una situación similar ocurrió en otra empresa agrícola, donde un administrador comenzó a llorar, ostensiblemente por otros asuntos que lo estaban presionando en exceso. Si estos hombres hubieran entrado directamente en una sesión conjunta con sus contendientes respectivos, estos sentimientos de vulnerabilidad fácilmente se hubieran transformado en cólera y en una actitud defensiva.

Un dueño de lechería me dijo que la reunión preliminar sería cortísima con un ordeñador que *no* era “hombre de muchas palabras”. El ordeñador habló por casi dos horas. Cuando terminamos, él ya se sentía más comprendido y había adquirido confianza. He encontrado que estos “tipos silenciosos” a menudo se abren durante la reunión preliminar.

Cuando un participante se siente escuchado, se alivia de una enorme carga emocional; la tensión nerviosa y la actitud defensiva disminuyen. Esto hace que los involucrados tengan más confianza y sean más receptivos a escuchar a la parte contraria.

Separar la gente del conflicto.

Winslade y Monk en el libro *Mediación Narrativa* sugieren que mientras las personas son teóricamente libres, en términos de lo que pueden decir en una conversación, a menudo los participantes se sienten influenciados por los comentarios del otro. Tienden a sentirse atrapados por el ciclo conflictivo.

Winslade y Monk preguntan a los involucrados cómo podrían haberse sentido *obligados por el conflicto* a hacer o decir cosas que por las cuales se sintieran arrepentidos más tarde. O, cómo los afectó el conflicto negativamente en otras formas. Al *culpar al conflicto mismo*, el mediador permite que los participantes salven apariencias y que lentamente puedan distanciarse del *relato saturado de conflicto*. Esto permite que los participantes se separen de la pugna durante un momento suficientemente largo para ver que cada uno tiene opciones en cuanto a si desean seguir alimentando el conflicto. Los autores sugieren que si el mediador oye con una *ética de curiosidad*, se presentarán beneficios inesperados. En lugar de sólo escuchar para confirmar presentimientos y reconciliar hechos, el tercero se da cuenta que los integrantes generalmente traen una hoja de olivo junto con su enojo y desesperación. Así, los participantes a menudo conservan las llaves tanto de la reconstrucción de las relaciones arruinadas como de la solución de los desafíos. Pero el mediador debe tener suficiente confianza en las personas y el proceso para permitir que surjan las cuestiones en conflicto, y estar a la búsqueda de ellas para que no pasen inadvertidas.⁵

Durante la reunión preliminar separada, el mediador nota la mayor cantidad posible de asuntos mencionados por cada involucrado (muchas veces estos temas se traslapan considerablemente) y más tarde los introduce en una forma sistemática para que sean discutidos por los participantes durante la sesión conjunta. Mientras más asuntos sean presentados, mayor será la oportunidad para que éstos sean discutidos y menor la probabilidad que se omitan algunos importantes.

Con todo lo positivo que se puede decir sobre la mediación, bajo ciertas circunstancias se puede hacer más daño que bien al juntar a las partes afectadas. El propósito de la mediación no es el de permitirles a los contendientes intercambiar comentarios cínicos o insultos en un ambiente psicológicamente más seguro.



Aumentar y evaluar el interés de los participantes en resolver el desafío a través de la mediación

Parece existir un patrón en el conflicto interpersonal arraigado dentro de las empresas: cada involucrado está excesivamente distraído con la tensión del conflicto, tiene dificultad al dormir en la noche, y generalmente piensa en dejar la empresa. A veces las personas pueden mentirse a sí mismas en cuanto al efecto negativo que la contienda ha tenido en sus vidas.

Los conflictos aumentan la tensión de las personas y disminuyen el gozo de vivir. Un mecánico que ha peleado con otro, por ejemplo, prefiere usar la herramienta equivocada a pedirle una herramienta al compañero. Éste, a su vez, prefiere levantar un peso considerable por su cuenta a pesar que pueda tener un accidente o estropear la maquinaria. Muchas veces cada persona pasa horas durante el empleo y aun después, al llegar a casa, pensando en todos los daños reales e imaginarios que le han causado.

Un administrador afirmó que él sólo se enojaba y ‘explotaba’ en el momento, pero que su enojo no duraba mucho. Explicó que no sostenía resentimientos y que ya al día siguiente él había olvidado cualquier sentimiento negativo hacia la persona con la cual se había enojado. Durante una sesión de mediación este mismo gerente admitió que un conflicto reciente con el otro involucrado lo había dejado tan enojado que se enfermó unos días. Parte del papel del mediador al reunirse individualmente con cada participante es ayudarles a visualizar la vida sin estas tensiones.

En el transcurso de la reunión preliminar con los involucrados, el mediador puede adoptar una determinación más informada en cuanto a ya sea seguir con la mediación o recomendar el arbitraje u otro tipo de acercamiento. Por efectiva que pueda ser la mediación, en ciertas condiciones puede generarse más daño que bien al juntar a los dos involucrados. ¡El propósito de la mediación no es simplemente proveer un lugar seguro para que los participantes intercambien insultos!

Las oportunidades transformativas.

En el libro *La Promesa de la Mediación*,⁶ Bush y Folger sugieren que los mediadores deberían buscar —y saber reconocer— oportunidades transformativas en términos del *reconocimiento* que pueden ofrecerse los participantes entre sí. Tal reconocimiento puede implicar cumplidos, muestra de comprensión, empatía, u otras formas de proveer validación mutua.

Un fruticultor, casi como una idea tardía, mencionó algo positivo acerca de su contrario, “una cosa que realmente aprecio acerca de este administrador es que él muestra orgullo en su trabajo, algo que realmente admiraba en mi padre”. El fruticultor había reaccionado negativamente hacia la sugerencia de compartir este sentimiento con su administrador, mas durante la sesión conjunta lo hizo por su propia iniciativa.

Buscando lo positivo. Mientras que un número de asuntos puede afectar el posible éxito de la sesión conjunta, quizás ninguno sea tan convincente como preguntarle a cada participante lo que aprecia en su adversario. Esta pregunta debería plantearse *después que el participante haya tenido la posibilidad de desahogarse*, y el mediador haya mostrado comprensión respecto a sus desafíos.

Existe la tendencia a no encontrar algo de valor en una persona con quien hemos tenido un conflicto arraigado. Después que una persona se sienta comprendida por el mediador, hay una mayor probabilidad que el involucrado vea las cosas con un poco más de claridad y note algo positivo en su contrincante.

Sin esta luz diminuta de esperanza, sin esta hoja de olivo, no tiene sentido proseguir a la sesión conjunta. Si no hay algo significativo que una persona pueda apreciar en otra, entonces puede producirse más daño que bien en la mediación. Y no es suficiente decir que la otra persona “es puntual”, “es atractiva”, o “no huele”.

En cierta ocasión uno de los contrarios había expresado varias cosas muy positivas sobre el otro en la reunión preliminar, sin que ni siquiera se le



Jack Kelly Clark

Una disculpa con una “coma” o un “pero”, no es una disculpa verídica, sólo una justificación. Oportunidades para reconocimiento mutuo existen cuando los involucrados aprovechan para disculparse sobre malentendidos o afrentas pasados.

preguntara. Cuando me reuní con la segunda persona le conté, en el momento adecuado, sobre las cosas positivas que se habían dicho de él. A su vez, le pedí que me dijera algunas cosas positivas de su compañero de trabajo. Después de varios minutos el individuo me confió que “no había algo positivo que se pudiera decir” del otro.

—Entonces— hice un ademán de pararme —tomemos un descanso de cinco minutos. Si realmente no hay algo positivo que pueda decir de su compañero, no perdamos el tiempo con la mediación—. Cuando volvió del descanso, ¡llegó con una larga lista de comentarios positivos!

El reparo de injurias pasadas. Ocasionalmente, ayuda practicar y tomar los papeles anticipadamente e identificar posibles tropiezos. Por ejemplo, en un predio, los arrebatos de enojo de Martín, uno de los administradores, eran bien conocidos. Martín había minimizado la seriedad de su problema. Un mediador asistente tomó el papel del partido contrario en la argumentación.

—Martín— ella comenzó. —Cuando usted se enoja conmigo, me grita y usa lenguaje vulgar, me siento muy mal.

—Lo siento mucho por haberla ofendido— Martín comenzó bastante bien. —Pero... — Y luego Martín

comenzó a excusarse y ponerle condiciones a su autocontrol. Tuve que interrumpir y explicar que una disculpa con una *coma* o un *pero* no es una disculpa sincera, sino meramente una declaración de justificación.

—Mire, todos tenemos nuestro propio estilo— Martín me miró frustradamente para defenderse.— Algunas personas solucionan sus problemas de una forma o de otra. Yo soy un experto en *la intimidación*. Si yo no puedo usar la intimidación, ¿qué puedo hacer para que no me atropellen? ¿Debo sentarme calmadamente y decirle lo bueno que es, y no abordar los problemas que nos han traído a este conflicto?

Cuando los mediadores han hecho su tarea durante la reunión preliminar la sesión conjunta puede ser muy positiva. El caso que involucraba a Martín fue uno de los más difíciles que me ha correspondido mediar, pero una vez que comenzó la sesión conjunta, ambos administradores tomaron un control positivo de la conversación. Fueron sumamente cordiales, atentos, y amistosos, mostrando comprensión para el otro. Aunque el problema no se solucionó de un día para otro, un año más tarde hubo un progreso muy positivo.

Aplicar reglas (directrices) que gobiernen y mejoren la comunicación

Los individuos tratan de cultivar una identidad o proyección de quiénes son. Por ejemplo, una persona puede considerarse un intelectual, otra puede describirse como amante del campo, o un artista. Tales *etiquetas de identidad* son simplemente una parte pequeña de un grupo de rasgos más profundos y complejos que podrían ser valorados por un individuo. Una parte importante de la *comunicación interpersonal atenta* es la validación mutua de tales identidades, a través de un proceso de negociación de identidad. Las personas tienden a crear vínculos de amistad con quienes parecen apoyar su identidad proyectada.⁷ Tal validación mutua es una de las claves para las relaciones interpersonales efectivas. La falta de validación

comúnmente juega un papel vital en el conflicto interpersonal. Algunas de las cosas más dañinas que otro individuo nos puede decir, son las que atacan nuestra autoimagen o identidad valorada.

Las personas no sólo *proyectan* la identidad de quienes son, sino también las cualidades personales de quienes desean llegar a ser. Cuando las debilidades de una persona quedan expuestas, ésta puede razonar que no vale la pena tratar de fingir más. Dado que quienes nos están más cerca seguramente habrán visto nuestras debilidades, primero dejamos de pretender con nuestras familias, amigos más íntimos, o colegas en el trabajo. Esta actitud negativa juega un papel clave en el conflicto interpersonal.

Uno de los papeles importantes que toma un mediador es el de ayudarle a los participantes que hayan cruzado la línea y parado de tratar de proyectarse en forma positiva, a que retrocedan y así obtengan una segunda oportunidad en cuanto a esta relación interpersonal. Si hemos resuelto cambiar nuestro comportamiento, entonces ayuda si declaramos nuestras intenciones claramente, a fin que nuestro nuevo comportamiento no se preste a ser malinterpretado.

Proveer entrenamiento y modelar un estilo positivo de interacción son tareas continuas para el mediador. El objetivo es que los involucrados aumenten su comprensión de lo que constituyen las relaciones interpersonales efectivas. Antes que éstos se reúnan en la sesión conjunta, es beneficioso conversar sobre las reglas básicas de comportamiento, tanto para evitar comentarios dañinos como para posiblemente aumentar la validación mutua.

Las directrices de interacción ayudarán a que no siga escalando el conflicto y también ahorrarán tiempo una vez que la mediación esté en marcha. No es el papel del mediador el simplemente permitir a los contendientes intercambiar comentarios cínicos, insultos o garabatos, o amenazas en un ambiente psicológicamente más seguro. El mediador tampoco debe dejarse arrastrar

por la corriente de la controversia. En cambio, el mediador tendrá que frecuentemente recordarle a los empleados a que dirijan sus comentarios a —y que mantengan contacto visual con— la otra persona involucrada en la discordia.

Declaraciones demasiado vagas o imprecisas como “Eres un desconsiderado”, o “Eres muy dominante o egoísta”, no ayudan a facilitar la comprensión mutua. La discusión de problemas o eventos específicos y lo que los motivó a actuar de una manera dada, será más útil. En la reunión preliminar, pídale al involucrado que está usando tales declaraciones generalizadas que proporcione ejemplos de situaciones en las que el otro individuo actuó en forma desconsiderada, arrogante, o egoísta. Estos comportamientos pueden discutirse más tarde en la sesión conjunta.

El uso de calificaciones insultantes puede tener el mismo efecto negativo. Por ejemplo, un empleado mexicano en una lechería calificó a un colega portugués de *racista*. Ésta es una palabra con connotaciones muy fuertes. El portugués se sintió mucho. El mediador detuvo la conversación para asegurarse que todos estuvieran dándole la misma definición a la palabra. “¿Está usted diciendo que este ordeñador lo trata diferente porque usted es mexicano y él es portugués?” Después que el término fue clarificado adecuadamente, el ordeñador mexicano terminó por disculparse, y el empleado portugués tuvo la oportunidad de mostrar, por medio de un relato, que él no era un racista. No es el papel del mediador rechazar una acusación como ésta sin permitirles a los participantes a que conversen sobre sus sentimientos. Otras calificaciones (p. ej. la nacionalidad, religión) pueden ser positivas o negativas según su contexto y tono de voz. Finalmente, algunas personas asignan una calificación positiva a su propia filosofía y negativa a la del otro.

Los involucrados también buscan formas en las que puedan atraer a partidarios teóricos para el apoyo de sus puntos de vista. Pueden tratar de inflar

Es bueno conversar sobre el pasado. La discusión de conductas pasadas puede ser esencial para analizar el patrón de conductas conflictivas y ayudar a los participantes a encontrar maneras constructivas de manejar discordancias futuras. Sin comprender el pasado es difícil prepararse para el futuro. Eventualmente el enfoque de la discusión, sin embargo, considerará el comportamiento futuro, en vez de los perjuicios pasados.

la importancia de sus opiniones con declaraciones tales como, “Todos los demás están de acuerdo conmigo cuando digo que...”. O, pueden atribuirle a su opinión una *procedencia de autoridad superior*: “Según tal y cual [un autor, o una persona respetada] sabemos que...”. Un participante puede descalificar la opinión de otros al hablar de su experiencia: “En mis veinte años...”. Para repetir, el tono y el contexto de la conversación pueden permitir estas declaraciones en algunas circunstancias y no en otras.

Las personas a veces se apoyan en estos métodos disfuncionales cuando sus argumentos no pueden respaldarse por sus propios méritos.

Las *amenazas* —directas o encubiertas— pueden disminuir el poder negociador de un involucrado. Cuando estos métodos de intimidación son alardes, se magnifica la pérdida de poder de negociación.

Puede enseñarles a los participantes a que se adueñen de sus propios sentimientos.⁸ “Me siento molesto cuando usted cambia la estación de la

radio...” es preferible a “Usted me hace enojar cuando...”. La idea es que nosotros decidimos si nos vamos a enojar o a experimentar otro sentimiento negativo.

Sólo una persona debe hablar a la vez mientras la otra hace lo posible por comprender qué es lo que se dice. Una técnica defensiva es cambiar el tema. Mientras que a veces dos temas están tan estrechamente relacionados que no pueden separarse, generalmente un tema nuevo puede colocarse en una “lista de otras materias” por tratar más tarde.

Las personas involucradas en contrariedades mayores, frecuentemente intentan ridiculizar a sus rivales por medio de lo que llamo *reflejos torcidos o exagerados*. Por ejemplo, un empleado puede inexactamente reflejar un comentario, al decir algo como: “Así es que tú estás diciéndome que *nunca* quieres que yo...”, o “Lo estoy comprendiendo, piensa que usted es el *único* que...”, o “Tú eras [algo positivo] pero ahora [la declaración negativa]”, y un último ejemplo, “Parece que últimamente usted siempre...”.



Los participantes a veces tratan de refugiarse de un verdadero proceso de concesiones mutuas con declaraciones tal como, “¡Así soy!”⁹ o, “¿No se te puede gastar ni una broma?” Aunque un mediador no puede obligar a que alguien salga fuera de su cáscara, sí puede ayudarle a los participantes a que por lo menos comprendan los efectos desmerecedores que estas declaraciones pueden tener. Cuanto más pronto el mediador desapruebe las distorsiones, los empleados comprenderán que esto no es una batalla verbal.

El mediador además necesitará frecuentemente mostrarles a los empleados cómo formular preguntas y comentarios. Los participantes necesitan hablar sin empujar al otro a la defensiva y sin tonos acusadores. Especialmente bajo la tensión de un conflicto, las personas tienden a sentirse susceptibles a la crítica o a declaraciones de doble sentido. Un papel crítico para el mediador es clarificar o reflejar correctamente los comentarios de los participantes.

Aconsejar a los participantes durante la sesión conjunta

Ha llegado el momento de reunir a ambos participantes en una sesión conjunta. Un aspecto mecánico que es sumamente poderoso en la mediación es la *ubicación de los asientos*. Pídale a los involucrados a que se sienten de tal manera que puedan dirigirse no sólo la palabra, sino también la vista, pero a una distancia suficientemente prudente para que su espacio personal no sea invadido. Este arreglo acentúa el mensaje que están allí principalmente *para hablarse* entre sí. Dado que las personas que están involucradas en un conflicto a menudo descuentan a la otra persona, el tener que intercambiar contacto visual puede ser medicina potente que los lleve hacia la reconciliación. Una mesa puede ser apropiada en algunos casos.

El mediador se sienta lo suficientemente lejos de los involucrados para obligarlos a voltear la cabeza si desean hacer contacto visual con él. De este modo no es fácil 1) que

los participantes vean si han logrado “meterle un gol” a su contrincante, o 2) buscar el apoyo del mediador. Si cualquiera de los involucrados lo intenta, entonces el mediador les recuerda que la persona que necesitan convencer es su partido contrario.

Cuando han existido conflictos profundos, las personas pueden haber dejado de saludarse o mirarse, se tratan con falta de cortesía, y hasta reemplazan el nombre de la otra persona cuando hablan de ella (p. ej. “Este señor...”). La colocación ya descrita de los asientos es una herramienta tan potente, que he visto personas pedir perdón, ser más consideradas, llamarse por su nombre, y usar muchos comportamientos positivos aun cuando no se ha usado el acercamiento completo descrito en este capítulo. Este acomodamiento de las sillas es un segundo pilar de la mediación.

Es bueno hablar acerca del pasado. La discusión sobre conductas pasadas, inclusive, puede ser esencial para analizar el patrón de conflicto y ayudar a los participantes a encontrar maneras constructivas de manejar discordancias

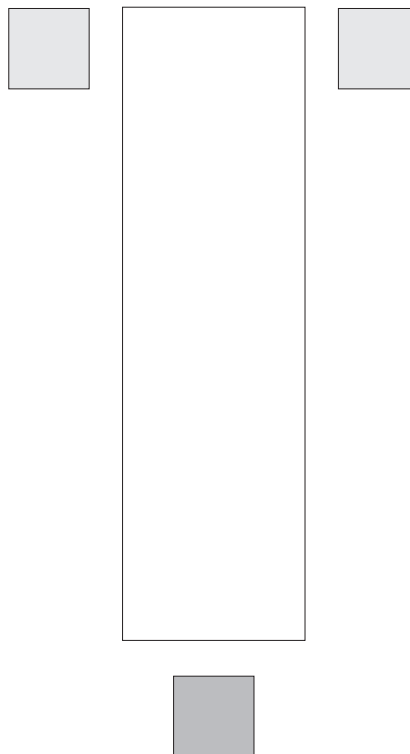


FIGURA 13-1
El arreglo de las sillas durante la mediación.

futuras. Sin comprender el pasado es difícil prepararse para el futuro. Llegará el momento, sin embargo, en que debemos cambiar el enfoque: tendremos que planificar el *comportamiento futuro*, en vez de recordar las *injurias pasadas*. Entre más pronto¹⁰ puedan los participantes enfocarse en el futuro, mayores son las probabilidades de un desenlace exitoso.

Uno de los papeles del mediador es animar a los participantes a que sean más específicos en sus acuerdos, ayudarles a cuestionar posibles desafíos, y asistirles a resumir los acuerdos concertados. Cuando se trata de desafíos más complejos, parte del papel del mediador es alentar a los involucrados a que no se desanimen y mostrarles el progreso que han alcanzado.

Otro enfoque es uno que ayuda a explorar la diferencia entre *posiciones* y *necesidades*. En el caso de Carmen y Carlos, al iniciar el capítulo, la postura de cada uno parece ser incompatible (es decir, Carmen ha pedido que Carlos trabaje ciertas horas extraordinarias, pero éste se ha negado).

Los conflictos pueden disiparse cuando buscamos una forma creativa de lograr la *suma*¹¹ de las necesidades (las de ellos y las nuestras). Al ir más allá de la postura de los participantes y en cambio oír sus necesidades, podemos averiguar que (1) Carmen necesita que se completen las reparaciones de las máquinas cosechadoras antes que ésta inicie la próxima semana, mientras que (2) Carlos quiere estar en casa el viernes para celebrar la fiesta quinceañera de su hija.

Una vez que Carmen y Carlos intenten comprenderse, se pueden poner de acuerdo. Tal vez el mecánico pueda trabajar las horas extraordinarias el miércoles y jueves. Puede ser que este caso parezca simple y su resolución obvia —excepto quizás para Carmen y Carlos antes que exploraran más allá de sus posiciones. Este método de separar nuestras posiciones de nuestras necesidades puede ser útil incluso en nuestros conflictos más serios y vendría a ser otro pilar de la mediación.

Los mediadores no deberían apresurarse para mover a los

involucrados de 1) sus declaraciones de posiciones y esclarecimiento de sus temores y necesidades, a 2) la resolución de retos. Es vital el verdaderamente entender la naturaleza de los desafíos que parecen dividir a las personas. Permitirles a los involucrados a que sostengan una posición inicial les permite ser comprendidos y retener un sentido de control y propiedad sobre el proceso. Una herramienta potente es pedirles a los participantes que expliquen, lo mejor que puedan, la posición del otro.

Los participantes tienden a rebajarse entre sí al rehusar reconocer la posición del otro. Por ejemplo, se le pidió a un cocinero que reconociera en voz alta, que el capataz necesitaba que llegaran los almuerzos a tiempo para sus cuadrillas. Pero el cocinero no podría enfocarse fuera del hecho que había comidas que se estaban desperdiciando todos los días.

—¿Sabe usted? Es su falta porque... .

—No estamos hablando de faltas por el momento, sólo queremos que usted explique la perspectiva del encargado— interrumpió el mediador.

—Pues bien, verá usted, él piensa que puede salirse con la suya...

El cocinero debió ser interrumpido repetidamente porque le era difícil aun mencionar (y por lo tanto validar) la posición del otro. Una vez que dejó de evadir el proceso y repitió el punto de vista del capataz y éste hizo lo mismo en cuanto a la posición del cocinero, rápidamente encontraron una solución que benefició a todos y que le ahorró dinero al agricultor. Un paso que falta aquí, uno que pudiera haber ayudado en la transición de un enfoque interno a uno que requiere compartir el punto de vista del otro, pudiera haber sido primero animar a los participantes a hacerse preguntas que no sean sentenciosas sobre los hechos involucrados.¹² Llegaron a un acuerdo en el que el capataz llamaría al cocinero con el número exacto de almuerzos para el día. Ya que el cocinero tenía una cuenta exacta, tuvo que cocinar menos platos y por lo tanto lo pudo hacer en forma más puntual. Un modo estructurado para clarificar posiciones y



necesidades para una negociación entre dos partes se encuentra detallada en el Cuadro sinóptico 13-1.

Los participantes no deberían llegar a la negociación listos para exponer o imponer sus soluciones. Es trascendental que los participantes primero enfoquen sus esfuerzos en comprender la naturaleza del desafío. Ellos desean, también, sentir que tienen control sobre el proceso. Cada participante necesita trabajar para que la solución cumpla tanto con sus necesidades como las del otro involucrado. Sólo las soluciones que benefician a ambos lados a largo plazo serán las duraderas (véase el Capítulo 18).

La negociación no será satisfactoria cuando una persona está resuelta a:

- castigar a la otra en vez de ponerse de acuerdo, o modificar su conducta
- ganar en vez de resolver el desafío

A veces se intenta la negociación pero las necesidades básicas de las personas son incompatibles. Esto puede

ocurrir en los casos donde no hay distinción entre las necesidades de una persona y su posición.

Cuando la negociación no ha dado buenos resultados, por el motivo que fuere, puede ser necesario el arbitraje en vez de la mediación. Bush y Folger sugieren, sin embargo, que si ha quedado aunque sea una puerta entreabierta a la posibilidad de seguir conversando en el futuro, y si los involucrados han intercambiado algunos comentarios positivos y se han valorado mutuamente, entonces la negociación no ha sido un fracaso. Lo que sí se considera un fracaso, explican, es cuando un mediador ha obligado a los involucrados a llegar a un acuerdo, que seguramente no perdurará.¹⁴

Nivelar el poder

Los participantes pueden tener diversos argumentos para defender su posición. Con tal que los dos estén igualmente interesados en lograr una

Cada contendiente necesita estar atento y asegurarse que la solución propuesta cumpla con las necesidades del otro, tanto como las propias. Es una equivocación, por ejemplo, aceptar la derrota de otro individuo que cede sus deseos al nuestro.

RECUADRO 13-1

Posiciones frente a Necesidades¹³
en la Resolución de Conflictos

Posición A	Posición B
* Necesidad A-1	* Necesidad B-1
* Necesidad A-2	* Necesidad B-2
	* Necesidad B-3

1. Los involucrados dividen un papel, cartulina o pizarra en cuatro secciones.
2. Los participantes buscan comprender y escribir la posición (es decir, la postura) del otro contendiente.
3. Los participantes tienen la libertad de reiterar, modificar o clarificar su posición en cualquier momento durante el proceso.
4. Los involucrados ahora buscan comprender y escribir las *necesidades* del otro. Tomarse el tiempo para hacerse preguntas entre sí es una parte importante para alcanzar la comprensión mutua.
5. Los participantes aportan múltiples

ideas por medio de una *lluvia de ideas* (en la cual se posterga la evaluación de éstas hasta más tarde) sobre posibles soluciones que puedan satisfacer la suma de dichas necesidades (en algunos casos las soluciones no serán obvias).

6. Los involucrados deben desechar soluciones donde ellos no tengan más interacción. El evitarse mutuamente toma poca creatividad y raramente es la solución más adecuada. En cambio, los participantes necesitan buscar soluciones creativas y sinérgicas.
7. Las resoluciones tentativas acordadas entre ambos pueden ser evaluadas y refinadas pensando anticipadamente sobre los posibles obstáculos que pudieran presentarse.
8. Los acuerdos —incluyendo una nueva posición redactada por ambos— deberían quedar escritos.
9. Los participantes se ponen de acuerdo en evaluar los resultados en predeterminados períodos de tiempo.
10. Los involucrados deben ajustar los acuerdos según sea necesario y trabajar en conjunto para superar otros desafíos.

solución por medio del proceso de mediación, las diferencias de poder pueden ser niveladas. El mediador eficaz asiste a los participantes para que se escuchen y comuniquen entre sí. El mediador tendrá que ayudar a la persona más tímida a desenvolverse y expresarse.

Una postura de cualquiera de las dos personas que indique una falta de interés 1) en hablar sobre el problema, ó 2) en las necesidades de la otra persona, indicaría la baja probabilidad de resolver el asunto por medio de la mediación. Es útil buscar un lugar neutro para tener la sesión conjunta, sin teléfonos u otras distracciones.

Ayudar a los participantes a planificar la interacción futura

Es más fácil para los empleados mejorar la comunicación cuando están

asistidos por un mediador competente. Parte de la responsabilidad del mediador es ayudarle a los empleados a anticipar algunos de los desafíos que ellos tendrán que enfrentar en el futuro. Un reto clave para los empleados es tomar el tiempo para escucharse en forma sensible cuando surjan problemas en el futuro. Es difícil estar siempre en alerta para escuchar e interactuar en forma tan sensible.

A veces la conducta negativa de los empleados es producto de años de desavenencias. Es improbable que en una sesión se cure la contienda por muy excelente que sea el mediador o interesados los participantes involucrados. Una o más sesiones con la ayuda del mediador servirán para ayudarle a los participantes a cultivar sus habilidades y evaluar el progreso alcanzado.

EL ARBITRAJE

El administrador como árbitro está obligado a emitir un juicio que los empleados deberán seguir. Su papel de árbitro puede ser claro desde el principio. O, a medida que progresa la mediación, puede volverse cada vez más evidente que lo que se necesitará es un árbitro. El supervisor debe comunicar su papel abiertamente. Si el papel cambia, se debe informar de esto también a los empleados.

Debido a que normalmente es preferible para todos los involucrados la resolución de los conflictos por medio de la mediación más que a través del arbitraje, el administrador o encargado no debería estar ansioso por tomar *el papel de árbitro*. Este punto es especialmente válido cuando los individuos tendrán que continuar trabajando juntos. Durante el proceso de escuchar las variadas posiciones de los involucrados en una situación conflictiva, y antes de tomar una decisión, un árbitro puede ofrecerles la oportunidad que acepten la ayuda de un mediador.

Pero a veces se necesita un *juez* y un *juicio*. Mi consejo a los supervisores que tengan que arbitrar, es buscar la justicia más que ayudarle a ambas partes a guardar apariencias. La mayoría de las veces esto simplemente no será posible. Puede ser una meta admirable para la mediación, pero no para el arbitraje. En cambio, se requiere que el árbitro sea absolutamente imparcial (no hay ningún lugar para el favoritismo) y justo (aunque parezca favorecer a un lado).

Una historia de arbitraje muy conocida es la del sabio Rey Salomón de los antiguos.¹⁵ Dos mujeres estaban disputando sobre cuál de ellas era la verdadera madre de un bebé. Desgraciadamente, la pretendida solución inicial del Rey Salomón para estas madres (el de dividir al bebé por la mitad), es la que se lleva a cabo muchas veces por los administradores cuando actúan como árbitros. En un esfuerzo para complacer a ambos colaboradores, ellos crean un compromiso que además de ser injusto, frecuentemente es impracticable.



Toma poca habilidad e incluso menos fuerza de carácter el arbitrar de esta manera. En cambio, un supervisor que arbitra con justicia, probablemente será más respetado a la larga. Después que las dificultades hayan sido resueltas, los empleados a menudo se encuentran con que sus relaciones interpersonales han sido fortalecidas.

RESUMEN

Donde existan opciones, las diferencias de opinión pueden proveer desafíos u oportunidades. Una dificultad es la posibilidad que los desacuerdos aumenten la contención. Los supervisores deben actuar como mediadores o árbitros de vez en cuando. La ventaja de la mediación está en que

Como árbitro, el supervisor está obligado a emitir un juicio que los empleados deberán seguir. Vale la pena no apurarse a ejecutar el papel de árbitro.

la responsabilidad de la resolución de los problemas y disputas permanece con quienes están más afectados por el desafío. Vale la pena utilizar a un mediador que no provenga del mismo lugar de empleo de los involucrados.

Los diversos papeles asumidos por el mediador incluyen: 1) la comprensión de la perspectiva de cada participante; 2) poner los patrones de conducta que gobiernen la comunicación; 3) ayudar a los participantes a que tengan estilos de interacción más eficaces; 4) nivelar las diferencias de poder; y 5) ayudar a los participantes a que tengan interacciones más positivas en el futuro.

Cuando el supervisor toma el papel de árbitro, es más importante que haga un juicio justo a que intente agradar a todos los trabajadores involucrados.

CAPÍTULO 13—OBRAS DE CONSULTA

1. Covey, S. (1989). *Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
2. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed.). Penguin Books, and Deetz, S. A., & Stevenson, S. L. (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
3. Rackham, N. (1999). The Behavior of Successful Negotiators (3rd ed.) (p. 348). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. Edited by Lewicki, Saunders & Minton. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
4. Billikopf, G. Contributions of Caucusing and Pre-Caucusing to Mediation. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*. Number 4, Spring 2002, pp. 3-11.
5. Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Bush, R. A. Baruch & Folger, J. P. (1994). *The Promise of Mediation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
7. Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press.
8. Deetz, S. A., & Stevenson, S. L. (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
9. Walton, R. E. (1987). *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles* (2nd ed.) (p. 108). Addison-Wesley Publishing Company.
10. Robert, M. (1982). *Managing Conflict From the Inside Out* (pp. 119-128). University Associates. Excellent suggestions are also provided on how to manage conflict among groups.
11. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed.). Penguin Books, and Deetz, S. A., & Stevenson, S. L. (1986) *Managing Interpersonal Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
12. Bodine, N. (2001, July). Founder and member of Board of Directors of *The Workplace Institute* (now *Center for Collaborative Solutions*) personal communication.
13. No distinction is intended between the concept of *need* and that of *interest*. In chapter 18, where we further discuss some of these issues, the terms are used interchangeably.
14. Bush, R. A. Baruch & Folger, J. P. (1994). *The Promise of Mediation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
15. I^o de los Reyes 3:16-28.