

EJE PARA LA ACCIÓN SINDICAL

Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos

JOSÉ ANTONIO VIVEROS



OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO



CENTRAL UNITARIA
DE TRABAJADORES DE CHILE

EJE PARA LA ACCIÓN SINDICAL

Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos

JOSÉ ANTONIO VIVEROS



OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO



CENTRAL UNITARIA
DE TRABAJADORES DE CHILE

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2003
Primera edición 2003

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

José Antonio Viveros
Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos
Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2003
ISBN 92-2-314237-7

ISBN 92-2-314239-3
ISSN 1726-1228

LIDERAZGO / RELACIONES HUMANAS / COMUNICACION /
RESOLUCION DE PROBLEMAS

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT así como los catálogos o listas de nuevas publicaciones pueden obtenerse en calle Luis Carrera 1131, Vitacura, Santiago de Chile o pidiéndolas a Casilla 19.034, CP 6681962, e-mail: etm@oit Chile.cl

Vea nuestro sitio en la red: www.oit Chile.cl

Impreso en Chile

Prólogo

El propósito de este documento es reflexionar sobre las relaciones humanas, en tanto es una necesidad para nuestro trabajo y para nuestro ser. En el mundo del trabajo en el que nos desenvolvemos, mejorar las relaciones humanas favorece la producción, mediante el buen entendimiento de los distintos estamentos que interactúan en una empresa, empleadores y trabajadores.

El texto desarrolla los aspectos conceptuales de las relaciones humanas, así como los ámbitos de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos. En relación al liderazgo, expone las características y clasificaciones de los jefes y su relación con el equipo de trabajo. Con respecto a la comunicación, analiza sus postulados básicos, las acciones, los distintos tipos de actos del habla y las emociones, complementando lo teórico con ejercicios que facilitan su comprensión. Con respecto a la resolución de conflictos, expone lo que se entiende por conflicto y los distintos tipos de solución, entregando los elementos básicos para ejecutar un proceso de mediación de conflictos.

El presente documento, preparado por José Antonio Viveros, Administrador en Recursos Humanos, fue elaborado en el marco del Proyecto sobre “Formación Sindical” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Central Unitaria de Trabajadores de Chile (CUT). El proyecto fue coordinado por Fernando Echeverría bajo la supervisión de Gerardo Castillo, Especialista de Relaciones con los Trabajadores (ACTRAV) de la Oficina Internacional del Trabajo.

Ricardo Infante
Director de la Oficina Subregional de la OIT
para el Cono Sur de América Latina

Santiago, mayo de 2003

Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos

José Antonio Viveros

A. Introducción

La Revolución Industrial se inicia en Inglaterra en la segunda mitad del siglo XVIII, gracias al perfeccionamiento de la máquina de vapor. Esto significó el paso hacia la producción de gran escala y el desplazamiento de los trabajadores desde el campo y las aldeas hacia los grandes centros industriales en donde sus condiciones de vida se redujeron a un nivel difícilmente creíble. Hombres, mujeres y niños trabajaban horas interminables, con escasa remuneración y viven apiñados entre la inmundicia y las enfermedades. En efecto, en los primeros años de la revolución industrial se cuidaba más a las máquinas que a los trabajadores, pues sobraba la mano de obra y las máquinas eran muy difíciles de obtener.¹

Taylor, investigador que se preocupó de estimar cuánto trabajo podía producir un trabajador eficiente y calcular con ello estándares de productividad, planteó los siguientes principios básicos:

- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- Dotar de buena iluminación y aireación los lugares de trabajo.
- Instruir en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos a los trabajadores, para su mayor rendimiento.
- Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores.

En 1923 Charles Elton Mayo completa la investigación de Taylor sobre la importancia del factor humano en la producción, replanteando la tesis al sostener que no es el trabajo individual el que produce los mejores frutos, ya que el hombre por ser un “animal racional” necesita de satisfacciones en la labor que desarrolla tanto individual como grupalmente. La industria, además de preocuparse de la producción, deberá entender que también cumple una “función social”, por lo que tiene que ir creando y distribuyendo satisfacciones entre su personal para incentivar su responsabilidad y preocupación de cumplir mejor y más rápidamente con su labor. Las conclusiones de Mayo fueron:

¹ La primera ley social fue el “Acta de Elevación Moral” (1802) para proteger a los niños pobres, menores de 9 años, que trabajaban hasta la noche en las fábricas de algodón.

- El trabajo es una actividad grupal.
- El mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.
- La necesidad de reconocimiento, seguridad y la conciencia de pertenecer a un grupo es más importante en la actitud y la productividad de los trabajadores que las comodidades físicas del trabajo.
- La efectividad y las actitudes del trabajador están condicionadas por la demanda social del interior, de la fábrica (a veces también de la demanda exterior).
- La colaboración de los grupos no se produce por accidente o casualidad, debe planearse y desarrollarse.

El propósito de este documento de trabajo es reflexionar sobre nuestras Relaciones Humanas, en tanto es una necesidad para nuestro trabajo y para nuestro ser.

Lo propio de la relación personal es recurrir al otro, considerándolo en su unicidad o integridad. En otras palabras, es estar con él, tal como es en sí mismo. Esto significa conocer la realidad del hombre y hombres, más aún, estar en contacto con el hombre para que se dé la perfecta relación.

La palabra relación significa “referirse a”, “contacto con”, “volverse a”. El concepto humano es relativo al hombre en lo que le es más propio. Entonces, deducimos que Relaciones Humanas es referirse a los hombres, contacto con los hombres, volverse a los hombres.

Las relaciones humanas pueden darse al “natural”, espontáneas. En ellas, el trato con nuestros semejantes es impulsivo, casi automático. Se traduce en actos y palabras no sujetas a control, sino al estado de ánimo que tengamos en un momento.

En el mundo tecnológico en que nos desenvolvemos las cosas deben ser administradas para obtener los objetivos propuestos; por eso, las personas que llamamos “bien educadas” han aprendido conductas y comportamientos que les permiten distinguir una actitud grosera o perjudicial, como negativa a la técnica de comportamiento. Esto significa haber entendido que no puede obrarse impulsivamente, sino que deben tenerse en cuenta todos los factores que hacen posible una buena convivencia, el entendimiento mutuo y el respeto recíproco.

Cada relación con los demás adquiere características propias y únicas debido a la individualidad. Sin embargo, los contenidos y campos de acción son comunes facilitando el encuentro y el diálogo.

Las Relaciones Humanas son un ARTE. Aprenderlo implica dominar la teoría y la práctica. No basta saber (conocer, investigar o estudiar).

Las Relaciones Humanas de hoy buscan encontrar los elementos que favorezcan la producción mediante el buen entendimiento de los distintos estamentos que interactúan. Por lo tanto, la producción está en los ámbitos de Liderazgo, la Comunicación y la Resolución de Conflictos.

B. Liderazgo

Entendemos por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

En principio, el jefe tiene derecho a mandar, pero no dispone de un derecho absoluto (la obediencia tiene que ver con la costumbre, trato, normas de una sociedad, y en específico, de una empresa). Para mandar y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos.

El líder es un concepto superior que trasciende por sobre el interés común del cumplimiento de objetivos.

1. Características de un jefe

El jefe debe poseer una actitud mental positiva, aceptando obligaciones y responsabilidades como parte de su trabajo. Debe dejar de lado muchos intereses personales. Debe saber determinar lo que se debe hacer, tener deseos de conducir al grupo y estar dispuesto a los sacrificios que el cargo exige. Deberá ser activo, creativo y desarrollar aptitudes para la función que realiza. Tendrá que solucionar situaciones difíciles y aceptar las críticas.

Liderazgo y Jefatura no es lo mismo. Esta última equivale al cargo que tiene el jefe, el cual hace cumplir las funciones encargadas de acuerdo a normas establecidas. El líder, en cambio, es el que tiene capacidad de mando y la aceptación del grupo.

2. Clasificación de los jefes

a) **Autocráticos:** Pueden dividirse en tres tipos: estrictos, benevolentes e incompetentes.

Autocrático estricto: es inflexible pero justo, no delega autoridad y vigila personalmente las situaciones favorables y desfavorables que puedan afectar al grupo. Puede ser generoso pero realzando la diferencia entre el jefe y el subalterno. Organiza personalmente el trabajo y reparte las tareas, fiscaliza el personal elogiando y reprendiendo pero defiende a sus subordinados frente a otras autoridades.

Autocrático benevolente: es esencialmente tímido, está asustado y agobiado por la responsabilidad moral hacia el equipo de trabajo. Es eminentemente inconformista, siempre encuentra “peros” al trabajo que realiza el personal. Responde a lo que los subalternos le piden pero da lo que él estima que es bueno y necesario.

Autocrático incompetente: es el jefe que no tiene escrúpulos mientras extorsiona o fanfarronea para obtener lo que desea. Es capaz de cualquier medida que lo favorezca. Cree en la omnipotencia de su autoridad y exige cumplimiento de órdenes en tiempos imposibles de cumplir. Acosa a sus subalternos con reclamaciones insistentes y quejumbrosas.

b) **Democráticos:** Son aquellos que ordenan después de consultar al grupo, toman las decisiones después de bosquejar con su grupo los planes a largo plazo, elogia, reprende y participa con su grupo como un

miembro más sin descuidar la conducción propia de la jefatura. Los jefes democráticos se dividen en auténticos y pseudodemocráticos.

Democráticos auténticos: cumplen con todas las características anteriores: informan y capacitan a su gente, distribuyen el trabajo de acuerdo a habilidades y preferencias de los miembros del equipo, delegan el control en diferentes instancias entre los miembros, garantizan imparcialidad y justicia, desarrollan la solidaridad con canales de comunicación fáciles y expeditos.

Pseudodemocráticos: aunque creen que es bueno cumplir con las características de un democrático, son inseguros, temerosos, desconfiados de la capacidad del grupo al que no se atreve a enseñar a manejar las responsabilidades que el sistema requiere y, por lo tanto, no se atreve a traspasar decisiones riesgosas al grupo, es decir, hacen participar al grupo en las decisiones que no le proporcionan dificultades y se guardan para sí las que estima difíciles.

- c) **Jefe Laissez-Faire:** Es un jefe que no resuelve, no toma iniciativa ni orienta al grupo tras los objetivos de su unidad. Es una mera figura decorativa que llegó al cargo por situaciones fortuitas como antigüedad, familiaridad con una autoridad o simplemente se ha sacado de otro cargo y llega a un lugar que no le interesa y no conoce.

3. *Toma de decisiones*

La toma de decisiones es una característica fundamental de la administración y le corresponde al jefe, en el ejercicio de su función, realizarla permanentemente. Al jefe le corresponde tomar la decisión, predecir los probables resultados, comparar el problema costo-tiempo-esfuerzos que se ponen en juego, los elementos comprometidos y los riesgos que involucra. Un jefe está obligado a aprender a tomar decisiones por sí mismo.

4. *El equipo de trabajo*

El ejercicio del mando está basado en una estrecha relación del jefe con un equipo de trabajo, pero la prosperidad de una organización dependerá de los que conducen. Por muy capacitado que sea el personal (o a la inversa, por muy malo que sea). Los grandes generales de la historia, Alejandro, César, Napoleón, Rommel o Eisenhower, se caracterizaron porque estimulaban a su gente con sus dotes personales.

Un buen jefe aspira a ser líder, para ello debe tomar las siguientes consideraciones:

- **Todo hombre siente la necesidad de ser reconocido.** El jefe debe agradecer, facilitar o reconocer todas las acciones provechosas que el funcionario realice.
- **Es fácil que se despierten odios y venganzas cuando se sientan ofendidos.**
- **Todo hombre aspira a ser feliz y tener alegrías.** El jefe puede ayudar o perjudicar este anhelo.
- **El jefe representa una prolongación de la imagen paterna,** especialmente fuerte en los más jóvenes.
- **El alma humana es muy vulnerable.** Una palabra puede crear desavenencias o reconciliación, por eso es oportuno saber usar el elogio.
- **En el corazón del hombre laten sentimientos de envidia que reviven con la prosperidad ajena.**

- **El trabajador busca la igualdad.** Es su refugio frente a desigualdades de capacidad, enfermedades u oportunidades en la vida.
- **Necesidad de seguridad.** La seguridad es uno de los elementos más motivadores del hombre.
- **El subalterno es un atento observador del jefe.** La desconfianza, además agudiza la vista.
- **El trabajo es parte de la personalidad de un individuo.** No hay trabajos inferiores mirado desde el punto de vista del trabajador. Si se desprecia un tipo de trabajo, el individuo que lo hace se siente ofendido.
- **Siempre hay sospecha de todo gesto de buena voluntad.** Si el jefe no lo hace permanentemente, el trabajador ya sabe que éste pretende algo.
- **El trabajador aprecia la equidad, el espíritu de justicia y la moral de su jefe.**
- **El trabajador está siempre en desventaja frente a un superior.** Por eso actúa a la defensiva.
- **En todo individuo se dan sentimientos encontrados.** Hay sentimientos buenos y malos frente al jefe y frente al trabajo.

C. Comunicación para la acción

1. *El observador*

La mayor parte del tiempo olvidamos que estamos observando, dando por hecho lo que observamos y pensando que los demás observan lo mismo. No sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos, por lo que primero debemos aprender es a observar cómo observamos.

Observamos a través de tres dominios:

- a) Dominio del **cuerpo** (biología).
- b) Dominio del **lenguaje** (capacidad de hacer distinciones).
- c) Dominio de las **emociones** (observamos mundos distintos bajo diferentes emociones).

Distinguir lo entenderemos como “hacer o ver algo distinto en los demás”.

2. *Acción*

Transparencia: Son acciones recurrentes; nuestro accionar no es reflexivo, son cosas automáticas como conducir, afeitarse, etc.

Quiebre: Se produce un “accidente” que *rompe la transparencia*, por ejemplo en el acto de afeitarse nos encontramos sin alguno de los elementos que habitualmente ocupamos. También pueden generarse quiebres a propósito (como por ejemplo el aprendizaje, donde interrumpo mis acciones habituales para aprender). Los

quiebres los reconocemos rápidamente, dado que cuando se producen normalmente generamos *una gran exclamación*.

Los quiebres, que pueden ser positivos o negativos, son espacios extraordinarios para inventar, son momentos que miramos las mismas cosas con otros ojos, todo quiebre nos obliga a reflexionar acerca de los compromisos previos.

Cuando se produce un quiebre, existe la *posibilidad de generar una red de ayuda* de manera tal de volver a nuestra transparencia. Aunque tengamos dificultades para pedir ayuda en los momentos de quiebres, recordemos que *ser efectivo en la vida no es vivir sin quiebres, sino que ser efectivo significa aprender a resolver los quiebres*. El no pedir ayuda a veces nos hace perpetuar el quiebre y lo que es peor este puede ir agrandándose en el tiempo. En el ámbito de las organizaciones un buen líder es quién sabe pedir ayuda y formar un gran equipo de trabajo.

Ejercicio

1. Identifique un quiebre en su vida.
2. ¿Con qué exclamación lo detectaron?
3. ¿Qué red de ayuda generó?
4. ¿Qué compromisos generó para volver a la transparencia?

3. Actos del habla

Podemos identificar algunos actos lingüísticos que nos permitirán ser más efectivos en generar redes de ayuda para resolver quiebres y desarrollar relaciones más eficaces:

a) **Petición: “Yo te pido que hagas X en tiempo Y”**

Elementos de un pedido:

1. Orador (el que pide).
2. Oyente.
3. Acción futura.
4. Condiciones de satisfacción.
5. Plazo (tiempo).
6. Generación de un trasfondo común.
7. Sinceridad.
8. Todo pedido predispone habilidad para contestar el pedido.
9. En todo acto de pedido el orador hace el juicio de que algo falta.

Ejercicio

1. Pedir sal como la hacen normalmente.
2. Pedir sal de acuerdo a la estructura señalada.
3. Analizar grupalmente.

b) Promesa: “Yo te prometo que haré X en un tiempo Y”

La promesa tiene los mismos componentes de la petición. Cuando una promesa no es cumplida tiene un fuerte efecto en la confianza, por lo cual cada vez que prometemos nos exponemos, luego también debemos hacernos cargo del incumplimiento. La libertad del ser humano tiene la capacidad de rehusar ante una petición. El saber decir NO pasa por la dignidad de los individuos. El NO y el SÍ son compromisos importantes en la vida.

Ejercicio

Nombre verbos que pueden reemplazar al verbo “prometer” y constituyen promesas. Nombre formas verbales que no constituyen promesas pero son comunes en nuestro hablar, ejemplo, “Voy a tratar.

c) Afirmaciones y declaraciones

“Yo afirmo que X es tal”

Quien afirma establece la verdad o lo falso. El que afirma en su hablar siempre está demostrando evidencias.

“Yo declaro que X es tal”

Quien declara no está buscando la diferencia entre verdadero y falso. Al hacer una declaración se genera un espacio abierto de posibilidades. Para que una declaración tenga éxito debe ser hecha por quien tenga autoridad para hacerla. Cuando se declara, no se describe el mundo, sino que se constituye un mundo de posibilidades dado que no tienen condiciones de satisfacción.

Un tipo de declaración son los **juicios** donde juzgamos no afirmamos, por ejemplo, “Juan es tímido”, en el acto declarativo del juicio nos hacemos cargo del futuro. No sólo juzgamos a los otros sino que también nos juzgamos nosotros mismos. Los juicios que tenemos de nosotros mismos los vivimos como afirmaciones y una de las áreas que generan sufrimiento es confundir entre juicio y afirmación

Ejercicio:

Escriba tres juicios de sí mismo en las siguientes áreas: trabajo, familia, finanzas y aprendizaje. Luego comente con su grupo acerca de las predicciones respecto de sus acciones del futuro cuando se juzga así.

4. Emociones

“Todo pensar recurre en un mundo emotivo”, Humberto Maturana.

Los mundos emotivos se aprenden en la vida a través de las culturas, por lo que podemos observar cómo los países, las empresas, etc., privilegian estados emotivos distintos con el propósito de lograr sus

objetivos. Un líder también debe generar espacios emotivos para dirigir. Cada vez que ocurre un evento que pierde la transparencia (quiebre) se genera una emoción.

Cuando existe una forma permanente para entrar en acción le llamaremos **estados anímicos**, los cuales son predisposiciones más o menos regulares. Es recomendable observar dónde aprendimos estos estados anímicos. Las emociones se pueden asociar a discursos lingüísticos.

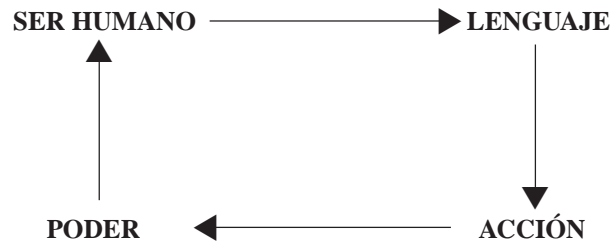
5. Escuchar

Escuchar es tanto o más importante que el hablar. Escuchar es oír no sólo palabras. Por ejemplo, las metáforas son maneras de hablar de algo sin que ese algo se mencione. Nadie puede referirse ante un texto leído acerca de lo que se lee, sino que se refiere en relación a lo que cada uno escuchó del texto. El texto no dice, cada historia es la que dice.

El escuchar **acaece** (ocurre), es un suceder, esto se funda en cada historia personal.

6. Postulados básicos

- Los seres humanos somos **seres lingüísticos**, vivimos y nos constituimos en el lenguaje. El lenguaje nos hace **ser** fundamentalmente, el **yo** que soy se constituye a través del lenguaje.
- El lenguaje genera mundos distintos. El lenguaje es activo cuando hablo, actúo y redefino lo posible. Cuando no digo algo también tiene consecuencia.



- Los seres humanos participamos, a través del lenguaje, del acto de la creación de nosotros mismos. No somos diferentes a lo que nos acontece, nuestra voluntad define nuestras vidas.

7. Principios centrales

El ser, la verdad y el observador. No sabemos cómo las cosas son, sólo sabemos como las conocemos o las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos. Toda reivindicación de la verdad es abuso de poder.

Relación entre la acción y el ser (devenir). No solamente actuamos de acuerdo como somos y lo hacemos, también somos de acuerdo a como actuamos. La acción genera ser.

La relación individuo y mundo social histórico constituyen el individuo que somos.

D. Técnicas de resolución de conflictos

1. El conflicto

Entenderemos por **conflicto** cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia.

El **conflicto** es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Luego, nuestra primera premisa es que los conflictos siempre existen y existirán, por lo cual nuestra obligación como dirigentes es aprender a vivir con ellos tratando que no se manifiesten y administrándolos eficientemente cuando ocurren.

En el ámbito de las relaciones laborales podemos distinguir los siguientes tipos de conflictos:

- Conflictos de Derecho
- Conflictos de Intereses
- Conflictos Individuales
- Conflictos Colectivos
- Conflictos de Reconocimientos
- Conflictos Intrasindicales
- Conflictos Intersindicales
- Conflictos por prácticas Antisindicales

Estos tipos de conflicto adquieren una fisonomía propia que obliga a reconocerlos jurídica y socialmente. A ese conjunto de normas, instituciones y procesos sociales se le denomina **sistema de relaciones laborales**. Ahora bien, podemos señalar con certeza que la solución de los problemas pasa por los conflictos.

Podemos hablar básicamente de dos tipos de solución pacífica de los conflictos:

- a) **Sin intervención de un tercero.** Cuando hablamos de una solución de un conflicto sin la intervención de un tercero, nos referimos a que este sistema es la manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad soberana, dependiendo sólo de ellas la solución final. Dentro de este campo, la estrategia más conocida es la Negociación.

La **negociación** puede definirse como un proceso interactivo de solución de conflictos a través del cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva, distinta de las planteadas originalmente, y que satisface, en todo o parte, sus intereses conflictivos.

- b) **Con intervención de un tercero.** Cuando hablamos de una solución de conflictos con intervención de un tercero deducimos que se trata de conservar en forma intacta la autonomía en el proceso. El tercero sólo debe buscar acercar las posturas de las partes. Entre estos mecanismos encontramos:

Conciliación: procedimiento por el cual el tercero reunirá a las partes en conflicto, las estimulará a examinar sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución.

Arbitraje: procedimiento en el cual el tercero está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio.

Mediación: el tercero prestará una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias.

2. *La mediación en la solución de conflictos*

Tal como se indicaba en la definición, el papel del mediador es fundamental, por lo que pasaremos a indicar algunas de las cualidades que debe poseer éste.

- Empatía, esto es la capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- Imparcialidad y neutralidad.
- Profesionalidad, en relación a su papel de mediador.
- Confidencialidad.

Corresponde hablar de dos tipos de mediadores: el mediador pasivo y el mediador activo.

El **mediador pasivo** es aquel mediador que apenas interviene directamente. Hace predominar la comunicación directa entre las partes o actúa como un fiel transmisor de posturas. Efectúa predominantemente reuniones conjuntas y la presión la efectúa cada parte sobre la otra, no el mediador.

El **mediador activo**, en cambio, interviene de manera más intensa, actuando como canal exclusivo de comunicación. Efectúa predominantemente reuniones por separado asumiendo un rol más dinámico. En ocasiones genera presión directa sobre las partes para obtener cesiones.

El rol del mediador es hacer que las partes vuelvan a escucharse y a comunicarse sus respectivos intereses, ayudarles a descubrir estos últimos y los caminos a través de los cuales pueden conjugarse.

Para ejecutar un proceso de mediación eficaz debemos considerar los siguientes pasos:

a) **Preparar el escenario**

En esta primera etapa es fundamental reunir toda la información que sea necesaria acerca de los antecedentes de las partes, como también acerca de la controversia que mantienen.

Se debe organizar el espacio físico donde se realizarán las reuniones. Aunque las partes se conozcan es necesario el formalismo de presentarlas, estableciendo las reglas básicas que regularán el proceso de mediación y efectuando inicialmente algunas reuniones conjuntas para aclarar lo que genera el conflicto.

Uno de los elementos claves del inicio del proceso de mediación es definir el **lugar de la mediación** pudiendo ser un lugar neutral o bien la sede de una de las partes, siempre y cuando la otra lo acepte. El lugar

definido debe cumplir con algunas de las siguientes condiciones: Dimensión adecuada, Confort, Temperatura, Iluminación, etc.

b) Comprender a las partes y las cuestiones en controversia

Lo primero es identificar los puntos en conflicto, para lo cual haga que cada parte indique y resuma los puntos pendientes. Permita preguntas aclaratorias, pregunte y resuma las veces que sea necesario, de la siguiente manera:

- Reformule lo dicho y vuelva atrás.
- Vuelva a enunciar con sus propias palabras lo que el hablante ha dicho.
- Describa en forma comprensiva, no evalúe ni juzgue.
- Incluya los hechos y los sentimientos.
- Repita las frases u oraciones claves, exactamente como las ha enunciado el hablante. Esto le confirma que ha sido escuchado.
- Formule preguntas.
- Haga aclaraciones.
- Formule preguntas abiertas, usando un tono que no sea amenazador.

El mediador **nunca acepta un no**. Siempre se debe preguntar qué quieren las partes cuando dicen no.

c) Buscar alternativas

Es extremadamente importante ir identificando áreas de acuerdo. También se pueden generar “lluvias de ideas” con posibles soluciones e ir estableciendo acuerdos de principios y luego acordar los detalles. Se debe determinar el enfoque adecuado para ir avanzando en el proceso de mediación. Entre estos enfoques podemos señalar:

- Ir cuestión por cuestión.
- Verlo todo como un solo paquete.
- Ir de lo más pequeño a lo grande.
- Desarrolle hábitos de acuerdo.

En este paso de la mediación, es imprescindible estar atento a las oportunidades que se presentan para ir cerrando el proceso, por lo tanto, cuándo hacer preguntas; cuándo presionar; cuándo ofrecer sugerencias o cuándo crear dudas, son los elementos claves que nos permitirán avanzar o no en la solución de un conflicto.

d) Finalización de la mediación

Un proceso de mediación finaliza con la inexistencia de un acuerdo o bien con un acuerdo, no hay otras alternativas. Si no se logra consenso corresponderá a otras instancias buscar resolver el conflicto. Pero si llegamos a un acuerdo, éste tiene que estar bien fundamentado, debe ser de carácter permanente, que las partes lo sientan como un acuerdo equilibrado y lo suficientemente claro para sus interpretaciones futuras.

Este acuerdo debe quedar refrendado por escrito, pero nunca el mediador es el que debería escribirlo, por lo que determine cuál de las partes debería preparar el borrador. La redacción parcial de un acuerdo o los acuerdos en principio pueden bastar para el borrador.