



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

CONFLICTOS LABORALES



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

TEORÍA DEL CONFLICTO

**¿HA EXPERIMENTADO ALGÚN CONFLICTO
EN SU LUGAR DE TRABAJO O ESTUDIO?
¿CÓMO SE SOLUCIONÓ? ¿QUIÉNES ACTUA-
RON PARA SOLUCIONARLO?**

La existencia del conflicto está aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece a nivel individual con el nacimiento, donde debemos aprender a vivir haciendo uso de varias estrategias de supervivencia.

La vida sin conflicto es una ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflicto estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras habilidades.

El desarrollo humano en sociedad procede por etapas que son usualmente situaciones de cambio, movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior, devenido insuficiente.



DEFINICIONES DE CONFLICTO

- » "Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social.
- » "Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan".
- » "Conflicto como: un proceso interaccional y que como tal nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer, y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario, que se construye recíprocamente entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación, en el que predominan las interacciones antagónicas sobre las cooperativas. Algunas veces el antagonismo lleva a la agresión mutua, donde las personas que intervienen lo hacen con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos".
- » "Diferencia en las opiniones. Por ejemplo durante un proyecto puntual pueden surgir diversas situaciones. Puede involucrar a los miembros del equipo que esté llevando a cabo el proyecto, el gerente del proyecto e incluso al cliente".
- » "Proceso - situación en el que dos o más seres o grupos humanos tratan activamente de frustrar sus respectivos propósitos, de impedir la satisfacción de sus intereses recíprocos, llegando a lesionar o a destruir al adversario. Puede ser organizado o no, transitorio o permanente, físico, intelectual o espiritual".
- » "Conflicto en psicología social se refiere al amplio espectro que en la interacción e interrelación humana va desde situaciones y cuestiones que se elaboran con cierta rapidez, casi sin "problema" (aun cuando toda satisfacción de necesidades es búsqueda, mediatez, y por lo tanto es problema), hasta situaciones complejas que derivan en complicaciones, antagonismos, llegando a veces a estereotipias, rigideces o cristalizaciones, cuya posibilidad de resolución requiere la consulta o intervención de operadores (terceros) que aporten elementos o instrumentos eficaces para la superación del conflicto. En este último caso nos estamos refiriendo a situaciones enmarcadas en lo que Pichón - Rivière señalaría como adaptación pasiva a la realidad".
- » "Situación que opone uno o varios estados con otro u otros, o con grupos de individuos o también con individuos aislados protegidos por el derecho de gerentes, respecto de la satisfacción de un interés simple o por la existencia, extensión o ejercicio de un derecho".
- » "Colisión u oposición de intereses, derechos, pretensiones. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida" (Inter.mediación, 2015).

FUENTES DE CONFLICTO

- » No todos los conflictos terminan mal, ni llevan a manifestaciones de conductas hostiles o agresivas, pero en algunos casos puede haber auto-agresión si no se puede expresar las agresiones hacia fuera. La teoría realista de conflictos basa las necesidades de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que llevaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación.
- » En las organizaciones siempre van a surgir conflictos. Este surge cuando dos o más personas, que son mutuamente dependientes dada la tarea que les ha sido confiada, y que tienen para con el otro conductas fuertemente emocionales y críticas, afectando de este modo la moral y el trabajo dentro de la organización.

Las consecuencias de esta situación múltiples son:

- » Pérdida de tiempo gerencial.
- » La calidad de las decisiones empeora.
- » Hay pérdida de empleados valiosos.
- » Una baja motivación para trabajar.
- » Empeoran el ausentismo y los problemas de salud de los empleados.
- » Puede haber sabotaje hacia el equipamiento o hacia la reputación de la entidad afectada.

Una situación de conflicto bien gerenciada o manejada puede brindar las siguientes ventajas:

- » Mejores acuerdos para las tareas comunes.
- » Las relaciones se fortifican.
- » Aumentan la autoestima y la confianza mutua, y la motivación para trabajar en conjunto.
- » Cuando hablamos de un proyecto puntual llevado a cabo por un equipo, se puede tomar al conflicto como algo positivo. Se podría pensar que los conflictos son malos y que se deben evitar. Sin embargo, los conflictos en los proyectos son inevitables. Las diferencias de opiniones son naturales y se tienen que esperar. Sería un error intentar suprimir los conflictos, ya que pueden ser benéficos. Proporcionan la oportunidad de obtener nueva información, estudiar alternativas, desarrollar mejores soluciones a los problemas, mejorar la creación del equipo y aprender.

Existen siete fuentes de posibles conflictos cuando se está por llevar a cabo un proyecto. Es preferible que éstos se prevean y que se llegue a un consenso en cómo se van a manejar.

1. **Alcance del trabajo.** El conflicto puede producirse por diferencias de opinión sobre cómo se debe hacer el trabajo, cuánto trabajo se debe hacer, o con qué nivel de calidad se debe hacer el trabajo. Por ejemplo:
 - » **Cómo obtener información:** por medio de libros asociados al tema, datos recogidos de varias fuentes (Internet, casos, bibliografía, etc.). Este es un conflicto técnico del trabajo.
 - » **Alternativa 1:** utilizar un solo método de resolución de conflictos y aplicarlo a varios casos, o tomar varios métodos y aplicarlos a un caso específico. Este es un conflicto sobre cuanto trabajo se debe incluir.
 - » **Importancia de la presentación del trabajo:** puede no ser muy importante ya que la importancia radica en el contenido del mismo. Por el contrario la presentación puede constituir un buen complemento del trabajo. Este es un conflicto sobre el nivel de calidad del trabajo.

2. **Asignaciones de recursos.** Se puede presentar el conflicto con relación a las personas asignadas a trabajar en labores específicas o sobre la cantidad de recursos asignados a ciertas tareas. Las personas involucradas en las tareas de buscar información prefieren investigar temas relacionadas con su ámbito laboral o regional.

3. **Programa.** El conflicto puede ser el resultado de diferencias de opinión sobre el orden en el que se debe hacer el trabajo o sobre la duración del mismo. Cuando algunas personas pretendían realizar el trabajo con una semana de anticipación, otros dijeron: "No vamos a llegar. Empecemos cuanto antes".



4. **Costo.** Con frecuencia surge el conflicto sobre cuanto debe costar el trabajo.
5. **Prioridades.** Es probable que se produzca un conflicto cuando las personas que se le asignen a trabajar en varios proyectos al mismo tiempo, o cuando varias personas necesitan utilizar al mismo tiempo un recurso limitado. Por ejemplo, en este caso todos los integrantes tenemos varias actividades a la vez, como parciales de otras materias en las mismas semanas de planeación y desarrollo del trabajo. ¿Cuál es la prioridad, realizar el trabajo o estudiar para los parciales?
6. **Temas organizacionales.** Diversos temas organizacionales pueden ocasionar conflictos, en especial durante la etapa de tormenta del desarrollo del equipo. Puede presentarse conflicto por la comunicación deficiente o ambigua, por no compartir información, o por no tomar decisiones oportunamente. En otro caso, puede ser que no se efectúen suficientes reuniones para revisión del trabajo. O bien cuando se realiza una y no se releva la información que habría sido útil para otros si lo hubieran conocido varias semanas antes. Como resultado de esto, algunos miembros del equipo quizá tengan que hacer de nuevo parte de su trabajo. Por último, podría existir conflicto entre algunos miembros del equipo y el trabajo.
7. **Diferencias personales.** Puede surgir el conflicto entre los miembros del equipo del proyecto debido a prejuicios o diferencias en los valores y actitudes de las personas. En el caso de este proyecto, que está retrasado, si algunos de los integrantes del equipo que está trabajando se queda en la noche para intentar llevar el trabajo a lo programado, y otros se retiran en el horario normal para hacer sus cosas personales.

MANEJO DEL CONFLICTO

El conflicto no es algo que deba manejar y resolver por sí solo el gerente del proyecto; el conflicto entre miembros del equipo debe ser manejado por las personas involucradas. Si se conduce en forma apropiada, pueden ser benéficos. Hacen que los conflictos salgan a la superficie y se resuelvan. Estimula la discusión y hace que las personas aclaren sus puntos de vista. El conflicto puede obligar a las personas a buscar nuevos enfoques; puede fomentar la creatividad y mejorar el procedimiento de la resolución de problemas. Si se maneja de manera apropiada el conflicto ayuda a crear el equipo. Sin embargo, si no se procede adecuadamente, puede tener una repercusión negativa sobre el equipo de proyectos. Puede destruir la comunicación (las personas dejan de hablar y compartir información). Puede disminuir la disposición de los integrantes del equipo a escuchar y respetar los puntos de vista de los demás. Puede destruir la unidad del equipo y reducir el nivel de confianza y franqueza.

ENFOQUES QUE GENERALMENTE SON UTILIZADOS PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO:

Evitarlo o retirarse: las personas en conflicto se retiran de la situación, con el fin de evitar un desacuerdo real o potencial. Por ejemplo el silencio de una persona ante una disidencia en una situación puede ayudar a que no se enfrenten en ese momento pero puede incrementarse posteriormente por acumulación de diferencias que no han sido expresadas en su debido momento.

Competir u obligar: aquí el conflicto se contempla como una situación de ganar o perder. El valor que se asigna a ganar el conflicto es mayor que el que se le asigna a la relación entre las personas, y quien esta en posición de manejar el conflicto ejerciendo su poder sobre la persona. Por ejemplo, en un conflicto entre el gerente de un proyecto y uno de sus miembros del equipo, con relación a cual enfoque técnico utilizar para diseñar un sistema, el gerente quizá simplemente se apoye en su posición y diga: "Hacelo a mi manera". Este enfoque al manejo del conflicto puede dar como resultado resentimiento y el deterioro del ambiente de trabajo.



Adaptación y conciliación: insiste en la búsqueda de áreas de acuerdos dentro del conflicto, y minimiza el valor de hacer frente a las diferencias. Los temas que pueden ocasionar daños a los sentimientos no se discuten. El valor que se asigna a la relación entre las personas es mayor que el valor asignado a la solución del problema. Aunque este enfoque quizá haga que una situación de conflicto sea soportable, no resuelve el problema.

Concesión: los miembros del equipo buscan una posición intermedia: Centran su atención en dividir la diferencia. Buscan una solución que proporcionará cierto grado de satisfacción a cada persona. Sin embargo, quizá la solución no sea la óptima. Véase el caso en que los miembros del equipo de proyectos están determinando tiempos estimados para diversas tareas del proyecto. Un miembro dice: "Creo que se necesitarán quince días". Otro dice: "De ninguna manera; no debe tomar tanto tiempo. Quizá cinco o seis días". Por lo tanto rápidamente dividen la diferencia y quedan de acuerdo en diez días, lo que quizá no sea el mejor tiempo estimado.



Colaboración, confrontación o solución de problemas: en este enfoque, los miembros del equipo se enfrentan directamente al asunto. Buscan un resultado de ganar - ganar. Le asignan gran valor tanto al resultado como a la relación entre las personas. Cada quien tiene que abordar el conflicto con una actitud constructiva y con la disposición a trabajar de buena fe con los demás para resolver el problema. Existe un intercambio de información abierta del conflicto, tal como cada uno lo ve. Se estudian las diferencias y se trabaja con ellas para llegar a la mejor solución global. Cada persona está dispuesta a abandonar o modificar su posición, según se intercambia nueva información, con el fin de llegar a la solución óptima. Para que este enfoque funcione, es necesario tener un ambiente de proyecto sano, en el que las relaciones sean abiertas y sin hostilidad y las personas no teman represalias si son sinceras entre sí.

Las diferencias pueden convertirse en argumentos emocionales. Cuando las personas intentan resolver un conflicto, no pueden permitirse ser arrastradas a una situación emocional. Tienen que estar en posibilidad de administrar sus emociones, pero no reprimirlas. Necesitan dedicar tiempo a comprender el punto de vista de la otra persona.

INTRODUCCIÓN A LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La resolución de conflictos tiene como fin la superación de los obstáculos que se presentan y que llevan a la satisfacción de las necesidades: los acuerdos y desacuerdos, los encuentros y desencuentros, las tareas complementarias, las diferencias y los juegos de poder, las coincidencias y los objetivos en común, etc. Para la resolución de conflictos se examinan las dificultades y se aumenta el interés común. La solución de los conflictos mismos no es una búsqueda de la victoria ni cuestión de ganar o perder. Todos pueden salir ganando, en el sentido de obtener el máximo provecho de la totalidad de sus valores y de reducir al mínimo su costo de oportunidad. En la resolución es importante que todas las partes se sientan involucradas en el proceso y en un plano satisfactorio para cada una de ellas por separado.

La resolución de conflictos es un proceso continuo: una vez que se resuelve un conflicto surgirá casi siempre otro, ya que los sistemas de interacción no están aislados y un conflicto, resuelto en un primer sistema, puede caracterizarse por una serie de transacciones y propiedades dentro de otros sistemas diferentes. Es también un proceso continuo porque el conflicto es endémico (se repite con frecuencia en un sitio).

En la resolución de un conflicto la naturaleza de éste, la identidad de las partes y la del sistema de transacciones correspondientes son los aspectos cruciales y más difíciles del proceso. Por lo tanto, hay que magnificar el conflicto para que tanto el especialista como las partes interesadas puedan concentrarse en él exclusivamente.

MÉTODOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

NEGOCIACIÓN

La negociación es un hecho de la vida. Se trata de llegar a un acuerdo con alguien acerca de algo de interés común.

Las personas negocian aún cuando no se enteran de que lo están haciendo. Es algo cotidiano y habitual en todos.

Negociar es un medio básico para conseguir lo que se desea de otros; es una comunicación mutua diseñada para llegar a un acuerdo cuando dos personas tienen algunos intereses en común y otros que son opuestos.

A pesar de que la negociación se lleva a cabo todos los días no es fácil realizarla bien. Las estrategias comunes para negociar con frecuencia dejan a la gente insatisfecha, fatigada o enemistada, y a menudo, experimentan las tres cosas.

Se perciben dos formas de negociar, una suave y una dura.

El negociador suave desea evitar los conflictos personales y, por lo tanto, hace concesiones de inmediato para llegar a un acuerdo. Desea una resolución amigable y con frecuencia termina explotado y sintiéndose amargado. Si tenemos una persona con estas características en nuestra empresa no podríamos dejarla actuar sola porque nos "regalaría" la empresa!!

El negociador duro ve cualquier situación como una disputa de voluntades, en donde la parte que toma las posiciones más extremas y las mantiene firme durante más tiempo, obtiene más. Pero con frecuencia termina produciendo una respuesta igualmente dura que lo agota a él y a sus recursos, y además daña la relación con la otra parte. Si contamos con una persona con estas características en nuestra empresa, terminaríamos quedando sin clientes!!



Existe una tercera forma de negociar, la cual no es ni dura ni suave, pero sí ambas a la vez. Se la conoce como el "método de negociación de principios". Consiste en resolver los asuntos por sus méritos y no a través de un proceso tajante enfocado en que cada parte dice qué hará y qué no hará. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre que sea posible, y que donde hay intereses en conflicto, éstos se deben resolver en base a los patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. El método de negociación de principios es rígido respecto a los méritos y benigno respecto a las personas. No emplea trucos ni posiciones. La negociación de principios propone cómo obtener lo que se ha propuesto manteniendo la decencia. Le permite ser justo mientras lo protege de aquellos que quieren aprovecharse de esto.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. La negociación de principios puede utilizarse cuando hay un punto de conflicto o varios; cuando hay dos partes o más. El método se aplica ya sea que la otra parte tenga más o menos experiencia, o si es un negociador rígido o uno amistoso.

Existen cuatro puntos que definen un método de negociación directo y pueden ser utilizados casi bajo cualquier circunstancia. Cada punto trata con un elemento básico de negociación y sugiere lo que se debe hacer al respecto.

PERSONAS: SEPARAR A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA

Las personas con frecuencia tienen percepciones radicalmente diferentes, y tienen dificultad para comunicarnos con claridad. Es normal que las emociones se confundan con los méritos objetivos del problema. El tomar posiciones solo empeora esto, porque el ego de las personas se identifica con sus posiciones. Por eso es recomendable que antes de trabajar en el problema sustancial, el "problema de las personas" debe ser apartado de este y tratado en forma separada. Los participantes deben verse a sí mismos como trabajando lado a lado, atacando al problema, no el uno al otro.



INTERESES: ENFOCAR LOS INTERESES, NO LAS POSICIONES

Una posición de negociación en ocasiones oculta lo que realmente desea. El comprometerse entre posiciones no garantiza un acuerdo que efectivamente satisfaga las necesidades humanas que llevaron a las personas a tomar esas decisiones.

Si sólo se tratase de resolver la posición, el resultado sería una interminable serie de explicaciones, excusas y acusaciones. Concentrándose sobre el interés, en cambio, las partes podrán reformular su relación interpersonal, comprendiendo los sentimientos del otro y proponiéndose actos en mutuo beneficio.

Cabe aclarar que posición es lo que cada parte trata de alcanzar, y puede ser en sí misma la causa de conflicto; el interés, por su parte, es la razón por la cual se desea satisfacer la posición.

OPCIONES: GENERAR UNA VARIEDAD DE POSIBILIDADES ANTES DE DECIDIR LO QUE SE HARÁ

El diseñar soluciones óptimas mientras se está bajo presión es una dificultad, ya que decidir en presencia de un adversario limita la visión. Arriesgar mucho condiciona la creatividad al igual que buscar una situación correcta. Por eso conviene meditar sobre una amplia gama de soluciones posibles que promuevan intereses compartidos y reconcilien en forma creativa los diferentes intereses, o sea, generar alternativas para beneficio común.

CRITERIO: INSISTIR EN QUE LOS RESULTADOS SE BASEN EN OBJETIVOS COMUNES

Si nos encontramos frente a un negociador testarudo, uno puede oponerse insistiendo en que su palabra sola no es suficiente, y que el acuerdo debe reflejar alguna base justa independiente de la voluntad de cada uno para el logro del bien común.



El proceso de negociación puede dividirse en tres etapas:

1. **Análisis.** Durante esta etapa, se trata de diagnosticar la situación para reunir información, organizarla y meditar sobre ella, ya sea considerar sobre los problemas humanos de percepciones parciales, emociones hostiles, falta de claridad en la comunicación, como identificar los intereses de las dos partes. También observar opciones ya propuestas e identificar cualquier criterio sugerido como base para un acuerdo.
2. **Planeamiento.** Aquí se tratan los cuatro elementos ya descritos (personas, intereses, opciones y criterios) para generar ideas y decidir qué es lo que se hará.
3. **Discusión.** En esta etapa cuando las partes se comunican entre sí, en busca del acuerdo, los cuatro elementos son los mejores sujetos de discusión. Diferencias en percepciones, sentimientos de frustración e ira, así como las dificultades en la comunicación pueden ser reconocidas y tratadas. Cada parte debe llegar a comprender los intereses de la otra. Entonces ambas partes generan conjuntamente opciones que sean ventajosas para ellas, y buscarán un acuerdo sobre normas objetivas para resolver los intereses opuestos.

MEDIACIÓN

Si no se logra llegar a un acuerdo por medio de la negociación, puede pedirse asesoramiento a los mediadores. La función del mediador es la misma que la del especialista externo, el cual alienta al equipo a llegar a un acuerdo. Los mediadores tienen una amplia experiencia y cuentan con una perspectiva libre por lo que pueden proponer alternativas que anteriormente no han sido consideradas. Asimismo, ayudan a mantener un estado de ánimo tranquilo y utilizan la persuasión al intentar que las partes lleguen a un acuerdo.

Según lo investigado, entendemos que los roles psicólogo social y mediador son compatibles y complementarios. Uno de los diversos motivos que acerca a estos roles es la noción de conflicto: para ambas es clave y eje de su teoría y metodología.

Psicología Social y mediación actúan con relación a conflictos interaccionales procurando la búsqueda de las resoluciones. Una y otra requieren operadores formados en temáticas que hacen a la comprensión de la conducta humana para poder actuar sobre ella, aparte de lo actitudinal del operador. sobre ella, aparte de lo actitudinal del operador.



Dentro de las líneas existentes en mediación, la que posiblemente enfatiza más en lo actitudinal y en la comprensión psicológica es la que propone Sara Cobb, a través de un modelo denominado "circular".

Para ella, mediar no es arbitrar u "ordenar" entre las partes en conflicto sino ingresar a un sistema (con "tercero" incluido) de búsqueda de acuerdos mínimos, en el cual se transparente un meta-sistema: la comprensión de los mecanismos que permiten la salida o el logro de esos acuerdos. Donde si bien importa el logro de los acuerdos, también importa el protagonismo de las partes, y el logro de un aprendizaje más profundo que es el que las partes obtengan recursos para aprender a resolver conflictos. Mediador y psicólogo social no solucionan "en el lugar de" sino que se posicionan en la intervención para que los polos (o partes) que configuran la tensión de los conflictos dialoguen construyendo una nueva narrativa (Mediación) o novela (Psicología Social).

Pero, si decimos que el conflicto es motor vital en nuestra vida cotidiana porque la satisfacción de necesidades es siempre búsqueda y mediatez, y por lo tanto problemática, generadora de tensión, ¿significa esto que siempre necesitaremos de terceros, de operadores, de mediadores, de psicólogos sociales, de terapeutas, etc., para andar por la vida? ¿Cómo responder esta pregunta? Nos remite a las concepciones, ideologías, más profundas de nuestra existencia, a nuestras filosofías de vida en general y en particular a como pensamos la salud y la salud mental (nuestra salud).

El conflicto del conflicto es quizás que alcanzamos a visualizarlo cuando no nos queda más "remedio" que reconocerlo como tal. El conflicto lo asociamos a la enfermedad, a lo que no "debería ser" o "estar", a lo que hay que "suprimir", a lo que hay que curar. Es evidente que nuestra educación está atravesada por un modelo médico hegemónico que se nos impone en nuestra interioridad: síntoma - enfermedad - remedio - cura. Hemos aprendido poco a prevenir, a fortalecer y enriquecer nuestros potenciales para mejorarlos porque tendemos a creer que lo conflictivo es solo cuando no nos entendemos o cuando nos malentendemos con los otros.

HABILIDADES PARA RESOLVER EL CONFLICTO

Estas son algunas de las habilidades requeridas del tercero que interviene, ya sea mediador o un árbitro:

- a. La capacidad para escuchar activamente.
- b. La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- c. La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si opiniones escritas se requieren, por escrito.
- d. La sensibilidad de los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.
- e. La capacidad para lidiar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.
- f. Tener presencia y tenacidad; sostener un compromiso expresado con honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de disputantes.
- g. La capacidad para identificar y para separar los valores personales del individuo.
- h. La capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, aún teniendo que balancear diferencias de poder entre las partes.



NEGOCIACIÓN

La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos.

La negociación se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes.

Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar.

La negociación busca eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.

Para iniciar una negociación tiene que haber además interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo.

Sólo con que una de las partes no tuviera esta voluntad de entendimiento no habría negociación. Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el respeto a la otra parte.

No se le debe considerar como un enemigo al que hay que vencer. Muy al contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

Hay que tener muy claro que cuando se negocia uno no se enfrenta con personas sino que se enfrenta con problemas. Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.



No obstante, frecuentemente no se respeta esta regla fundamental y la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente.

En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente y en caso de alcanzarse se corren ciertos riesgos:

- » Que la parte perdedora no cumpla luego lo acordado.
- » Que la parte perdedora cumpla lo acordado pero no esté dispuesta a negociar nunca más con quien le ha vencido, imposibilitando establecer relaciones económicas duraderas.

En definitiva, hay que tratar de encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los intervinientes.

De este modo todos ellos considerarán el acuerdo como algo propio y no como una solución que ha venido impuesta.

Además, todos saldrán satisfechos de la negociación, con intención de cumplir lo pactado y con interés en mantener esta relación profesional que ha resultado tan beneficiosa.

Puede que esta forma de entender la negociación basada en la cooperación no sea compartida por la otra parte, que trate de imponer su estilo particular basado en la confrontación.

Uno no debe seguirle el juego. Justo al contrario, hay que continuar buscando la colaboración, tratando de convencer a la otra parte de sus ventajas.

CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIADOR

Son muchas las características que definen al buen negociador y que lo diferencian del "negociador agresivo" o del mero "vendedor-charlatán". Entre ellas podemos señalar las siguientes:

- » **Le gusta negociar:** la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.
- » **Entusiasta:** aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- » **Gran comunicador:** sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.
- » **Persuasivo:** sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.
- » **Muy observador:** capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe "leer" el lenguaje no verbal.
- » **Psicólogo:** capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intención real de cerrar un acuerdo, etc.).
- » **Sociable:** una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.
- » **Respetuoso:** muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.
- » **Honesto:** negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.
- » **Profesional:** es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.

- » **Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad:** conoce con precisión las características de su oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.
- » **Es meticuloso:** recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.
- » **Firme, sólido:** tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).
En la negociación no se puede ser blando (se podría pagar muy caro). Esto no implica que haya que ser duro, agresivo o arrogante; lo que si es fundamental es tener las ideas muy claras y el coraje de luchar por ellas.
- » **Autoconfianza:** el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.
- » **Ágil:** capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.
- » **Resolutivo:** busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuales son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.
- » **Acepta el riesgo:** sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).
- » **Paciente:** sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
- » **Creativo:** encuentra la manera de superar los obstáculos, "inventa" soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

Por último, es importante resaltar que si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender asistiendo a cursos de formación y base de práctica.



FASES DE LA NEGOCIACIÓN

En toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas, todas ellas igualmente importantes.

- 1. Preparación**
- 2. Desarrollo**
- 3. Cierre**

La preparación es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir nuestra posición:

- » **Búsqueda de la información:** consiste en recopilar toda la información pertinente sobre nuestra oferta, sobre nuestros competidores y sobre la empresa con la que vamos a negociar.
- » **Establecer claramente los objetivos a ser alcanzados:** consiste en definir con precisión nuestros objetivos, la estrategia que vamos a utilizar y las tácticas que vamos a emplear.
- » **Comunicar a todos los interesados:** se debe informar a aquellos departamentos de la empresa a los que les pueda concernir la negociación con el objeto de unificar criterios.
- » **Conocer los límites de la negociación:** se debe saber con exactitud el margen de maniobra: hasta dónde se puede ceder, qué tipo de acuerdos se pueden firmar y qué otros requerirán autorización de los órganos superiores.



El desarrollo de la negociación abarca desde el momento inicial en que las partes se sientan a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo.

En esta etapa ambas partes intercambian información (definen sus posiciones), detectan las discrepancias y tratan de acercar posturas mediante concesiones.

Su duración es indeterminada y se requieren frecuentemente altas dosis de paciencia en los casos complicados. Por lo general no es conveniente precipitar acontecimientos, siendo preferible esperar a que las ideas vayan madurando.

El cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él. Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados.

Una vez cerrado hay que recoger por escrito todos los aspectos del mismo. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos para que el documento refleje los puntos tratados con el mayor detalle posible.

Por ejemplo, cláusulas de incumplimiento, indemnizaciones, prórrogas tácitas o expresas, jurisdicción pertinente, etc.

Un malentendido que no se detecte a tiempo o una cláusula del contrato que quede ambigua puede dar lugar el día de mañana a una disputa legal.

La negociación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia.

MÁS VALE NO FIRMAR UN ACUERDO QUE FIRMAR UN MAL ACUERDO

Por último, señalar que una vez que finaliza la negociación conviene analizar con sentido crítico cómo se ha desarrollado, detectando aquellos aspectos que conviene mejorar.

Cada negociación es un ensayo general de la siguiente.



CLAVES IMPORTANTES PARA UNA NEGOCIACIÓN EXITOSA

Casi todos los días nosotros nos vemos involucrados en algún tipo de negociación. Esta negociación puede ser tan simple como intentar convencer a alguien a hacer algo o tan complicada como negociar un aumento de salario con el gobierno. En cualquier caso, la negociación efectiva requiere de preparación y práctica a fin de tener éxito. Considere estos diez consejos para preparar la negociación y mejorar sus posibilidades para obtener un triunfo o resolución exitosa.

Como primer punto, se debe saber exactamente lo que se desea realmente. Cuando se inicia un proceso de negociación se debe tener claramente definido el resultado en la mente. Una buena práctica es escribir el resultado deseado tan concisamente como sea posible y utilizar ese resultado como el punto central de su preparación. Conozca tanto como le sea posible a la contraparte de la negociación. Si es posible, es importante conocer los resultados deseados por ellos, cuáles son sus fortalezas y debilidades, gustos y aversiones.

Considere el impacto de la oportunidad y el método de negociación. Negocie cara a cara; es más fácil decir no por teléfono o por escrito. Inicie usted el proceso de negociación para que usted tenga la ventaja de la preparación y la oportunidad.

Prepare su presentación, punto por punto. Planifique su presentación cuidadosamente. Ponga énfasis en los beneficios para la otra parte.

Si conoce a fondo el problema es posible prever reacciones, objeciones y respuestas de la contraparte. Si es posible, haga una tormenta de ideas con otros que hayan tenido negociaciones similares para conseguir ideas sobre qué esperar. Para cada objeción o reacción esperada, enumere las respuestas positivas, alternativas y ejemplos que las contrarresten.

Estructure su presentación para asegurar acuerdo sobre uno o dos puntos sobre principios de la negociación.

Por ejemplo: "Yo pienso que nosotros podemos acordar ahora mismo que tenemos un problema y que ambos queremos resolverlo". Tome acuerdos iniciales sobre puntos menores o sobre el proceso de negociación, creando así una atmósfera positiva para acordar luego, lo importante.

Determine los beneficios y consecuencias para cada parte. Una comprensión clara de los beneficios y las consecuencias le hará más fácil determinar cuándo y cómo hacer las concesiones y cuándo y cómo colocar sus demandas.



PREPARE OPCIONES EN LUGAR DE ULTIMÁTUMS

Un ultimátum debe usarse sólo como un último recurso cuando usted está seguro que tiene la fuerza para respaldarlo y la otra parte sabe que usted puede respaldarlo. Aún así, en virtualmente cada negociación hay opciones y alternativas que reducen actitudes defensivas y permiten adelantar resoluciones positivas para todos las partes.

APRENDA A ESTAR CÓMODO CON EL SILENCIO

Muchos negociadores se sienten obligados a saltar con argumentos y comentarios cada vez que hay una pausa en la interacción. Practique retener sus comentarios y respuestas. El silencio puede ser una herramienta de negociación muy poderosa. Utilice el silencio para enfocarse en la marcha de la negociación.

AL CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN ACLARE LOS RESULTADOS ACORDADOS

Cuando los acuerdos se han alcanzado y usted está listo para terminar la negociación, revise y resuma los acuerdos. Luego, termine su negociación con una nota positiva, felicite a la otra parte por su voluntad a participar de la negociación y enfatice el progreso alcanzado.



MEDIACIÓN

INTRODUCCIÓN

“La mediación, también conocida como conciliación en muchas partes del mundo, tiene una larga historia en la esfera diplomática. En el mundo comercial, el interés por la mediación ha aumentado considerablemente en los últimos años. Este mayor interés se atribuye en parte a la insatisfacción con las costas, los retrasos y la duración excesiva de los litigios en ciertas jurisdicciones. No obstante, el aumento de interés resulta también de las ventajas de la mediación, particularmente de su atractivo como procedimiento que ofrece a las partes el pleno control del procedimiento a que se somete su controversia y del resultado de ese procedimiento.

Allí donde se ha utilizado la mediación, el grado de éxito ha sido muy alto pues se ha logrado un resultado aceptable para ambas partes en una controversia. No obstante, debido a que se trata de un procedimiento relativamente poco estructurado, algunos dudan en utilizarlo por temor a no saber a qué atenerse.

¿QUÉ ES LA MEDIACIÓN?

La mediación es ante todo un procedimiento no obligatorio. Ello significa que, aun cuando las partes hayan convenido en someter una controversia a la mediación, no están obligadas a continuar el procedimiento de mediación después de la primera reunión. En este sentido, las partes controlan siempre la mediación. La continuación del procedimiento depende de que éstas sigan aceptándolo.

El carácter no obligatorio de la mediación también significa que no se puede imponer una decisión a las partes. Para poder llegar a una solución, las partes deben aceptarla voluntariamente.

Por consiguiente, contrariamente a un juez o a un árbitro, el mediador no es una persona que toma decisiones. La función del mediador consiste más bien en ayudar a que las partes lleguen a tomar una decisión propia sobre la solución de la controversia.

INICIO DE UNA MEDIACIÓN

- » Una de las partes en la disputa o conflicto se comunica con algún Centro de Resolución de Conflictos para pedir su asistencia con el fin de resolverlo.
- » Una persona que trabaja en la empresa mediadora habla con esa parte involucrada en la situación y anota la información necesaria para poder comunicar a esta parte y a los otros envueltos en el conflicto o disputa.
- » Un miembro del personal de la empresa mediadora envía cartas a las otras partes en la disputa (con copia a la parte que inició el proceso). La carta explica el proceso de mediación, da información sobre la petición para mediar y anima a las otras partes a que se comuniquen con la oficina mediadora.
- » Un miembro del personal de la empresa mediadora llama a las otras partes o responde a su llamada para hablar acerca del proceso de mediación, su perspectiva del conflicto y su interés en resolver la situación.
- » Si ambas partes quieren la mediación, el personal mediador trata de encontrar una fecha y unas horas convenientes para las partes y los mediadores. En este momento, la mediación será citada.
- » Una carta confirmatoria será enviada a las partes informándoles del lugar de la mediación y serán los honorarios por el servicio.
- » Las partes deberán pagar los honorarios antes de la fecha de mediación, para asegurar que la mediación se llevara acabo.

LA SESIÓN DE MEDIACIÓN

- » Los mediadores explican el proceso de mediación, responden a las preguntas y hacen que las partes firmen un acuerdo aceptando la mediación.
- » Cada parte tiene una oportunidad, sin ser interrumpida, de decir a los mediadores cual es su versión del conflicto /disputa. También tiene la oportunidad de responder a lo que la otra parte ha dicho. Los mediadores confirman que han entendido las perspectivas de las partes y sus preocupaciones principales.
- » Las partes y los mediadores hacen una lista de temas en los cuales necesitan trabajar con el fin de resolver la disputa.
- » Con la ayuda de los mediadores, las partes hablan sobre ellos y negocian esos temas.
- » Cuando se alcanzan acuerdos, los mediadores los redactan, y junto con las partes trabajan en los detalles. Estos acuerdos son lo que se conoce como el acuerdo de arreglo entre las partes.
- » Las partes firman el acuerdo de arreglo, y se comprometen a seguir las provisiones en el mismo. Se le da copia a cada parte.
- » Los mediadores hacen unos comentarios terminando el proceso y felicitan a las partes.
- » Por lo regular las sesiones duran de 2-3 horas. Múltiple sesiones pueden ser necesarias para que las partes traten con todos los temas en llegar a un acuerdo.



EMPLEO

A veces la gente que trabaja en grupo no se lleva bien. Cuando el conflicto afecta su capacidad (o la de los demás) para cumplir con su trabajo, puede ayudar a las partes a que se resuelvan los problemas por medio de la mediación del conflicto. Porque la mediación es voluntaria y confidencial, las expectativas del empleador respecto a la participación de los trabajadores y su deseo de obtener una copia del acuerdo de mediación deben ser tratadas, antes de la mediación, por el empleador, los trabajadores y el mediador.

Otra posible explicación del éxito de la mediación es que el mediador tiene muchas herramientas a su disposición para llevar a las partes de una pausa al acuerdo. Por ejemplo, el mediador puede:

- » Alentar el intercambio de información
- » Suministrar nueva información
- » Ayudar a las partes a comprender los puntos de vista del otro.
- » Hacerles saber que sus preocupaciones son comprendidas
- » Promover un nivel productivo de expresión emocional
- » Manejar las diferencias de percepción e intereses entre los negociadores y las partes.
- » Ayudar a los negociadores a precisar las alternativas de forma real.
- » Estimular la flexibilidad.
- » Cambiar el enfoque del pasado al futuro.
- » Estimular a las partes a sugerir resoluciones creativas.
- » Conocer los intereses que las partes son reticentes a revelarse entre sí.
- » Inventar soluciones que contengan los intereses fundamentales de todas las partes

Mientras estas técnicas sirven al mediador para ayudar a las partes a alcanzar una solución, ciertamente no logran capturar las razones fundamentales del éxito de la mediación.

Probablemente el éxito se deba en parte a las diferentes herramientas de las que dispone el mediador, parte en el genio creativo de los mediadores y parte a la dinámica del proceso de mediación.

Inicialmente, en el momento en que las partes toman una pausa, y llaman al mediador, ya han dejado de escucharse entre sí. Las emociones tirantes como consecuencia de la imposibilidad de llegar a un acuerdo, dañarán sin duda la comunicación. El mediador, sin embargo, llega como un nuevo jugador a la escena y debe tomar instruirse sobre los hechos y conflictos de la controversia. Esto hace que las partes deban comunicarse y a veces los obliga a explicar su disputa de una manera comprensible al recién llegado, usualmente de una forma más simple de la que han estado utilizando hasta ese momento.

El mismo proceso de repasar el motivo de disputa y de responder a las preguntas del mediador, reabre las comunicaciones y puede conducir a las partes a desarrollar nuevas perspectivas que conducirán a un acuerdo.

En un caso de una disputa en una corte, y luego de que el mediador terminara de hacer una serie de preguntas para tratar de entender el caso, porqué las partes estaban en disputa y precisamente que quería cada una de la otra, el acusado pidió un receso. El defensor del acusado manifestó que en el momento en que su cliente oyó al demandante responder a mis desinformadas preguntas, recién se dio cuenta de cuán poco se necesitaba para satisfacer lo requerido por el demandante.

El defensor del acusado entonces dijo:

“

Si es sólo eso lo que el demandante realmente necesita, estaremos dichosos de acceder a su pedido

”

En la gran mayoría de las disputas, luego que el mediador se ha interiorizado del problema como resultado de conferencias conjuntas con ambas partes, el mediador debe reunirse en forma separada con las partes. Una de las claves de la negociación exitosa es separar las personas del problema. Uno no debe dejar que los sentimientos hacia el otro negociador lo distraiga del tema a ser negociado. Igualmente, no es una regla que pueda seguirse fácilmente luego de días, semanas y aún meses de negociaciones frustradas. La frustración puede conducir a una genuina convicción de la estupidez o mala fe de una de las partes, y esa convicción a su vez, impide la comunicación y la resolución satisfactoria.



El objetivo de las reuniones por separado es mejorar la comunicación separando las personas del problema, ya que en vez de estar en la misma sala con su adversario, las partes en disputa se encuentran dialogando con un amistoso mediador cuyo objetivo es ayudarlo a alcanzar una solución satisfactoria. El cambio en el clima emocional es contundente y generalmente conduce a un enorme entusiasmo por comunicarse. El mediador, tomando ventaja de este entusiasmo de formular las preguntas adecuadas, debe ser capaz de determinar los temores fundamentales o intereses de cada parte, como así también cómo cada parte prioriza sus intereses.

Estas son las cuestiones que un negociador raramente comparte con otro, particularmente en el contexto de una disputa. Si usted le cuenta a la otra parte como prioriza sus intereses, y que considera más importante, existe el riesgo que la otra parte tome ventaja de su sinceridad para hacerle pagar caro por algo que usted le importa mucho y que en realidad importa poco.

Suponer, por ejemplo, que tenemos un recipiente con helado de chocolate y 2 recipientes con helado de vainilla para compartir, y no estamos de acuerdo en el modo de compartir. Con sinceridad yo cuento que honestamente prefiero el chocolate a la vainilla. Aunque a usted le sean indiferentes los sabores, va a tomar ventaja de mi sinceridad y me dirá que usted también prefiere el chocolate y solamente me dejará tomar el recipiente de chocolate a cambio de los 2 con vainilla. Mi sinceridad me ha costado caro.

Reconociendo ese riesgo, muchos negociadores son reacios a compartir sus prioridades, u otra información sensible, con otro negociador, y esa negación a veces impide el acuerdo. Las partes, sin embargo, a menudo comparten sus intereses y prioridades en privado, con un mediador confiable, lo que facilita al mediador a obtener el acuerdo que las partes en disputa no pueden lograr por propios medios.

En un caso de disputa por discriminación racial de una pareja de color, los demandantes manifestaron que se les negó la oportunidad de alquilar un departamento debido a su raza. Ellos testificaron que luego que un representante de la inmobiliaria que gerenciaba los alquileres de un edificio de departamentos les dijo que no había vacantes en un determinado edificio, ellos se contactaron con un grupo privado que investigaba quejas de discriminación de viviendas. Este grupo envió a una pareja de raza blanca a los departamentos, supuestamente con la intención de alquilar un departamento. Se les ofreció un departamento disponible. Sobre esta base, se efectuó una demanda de violación de las leyes americanas que prohíben la discriminación en la vivienda.



Al momento en el que el mediador se involucró con el caso, los demandantes exigían \$500.000 por daños y el acusado no había ofrecido nada como compensación. Luego de reuniones privadas con los demandantes, el mediador se enteró que la razón por la cual demandaban por tal suma no era porque habían sido dañados particularmente como resultado de la referida discriminación.

De hecho, ya habían alquilado otro departamento bastante rápido. Estaban preocupados por otros que podrían ser menos afortunados que ellos, y querían darles una lección a los acusados para que no vuelvan a discriminar contra posibles clientes de raza negra.

Al reunirse en privado con la inmobiliaria, el mediador se enteró que no querían ofrecer ningún arreglo monetario porque temían que cualquier ofrecimiento se tomaría como una admisión de discriminación, y que tal admisión costaría muy caro tanto al mercado inmobiliario como a su reputación en la comunidad.

Conociendo los intereses de cada parte, la solución no fue difícil de encontrar. La inmobiliaria accedió a hacer una sustancial contribución al grupo que investigaba las quejas relacionadas con la discriminación en las viviendas. Los demandantes consideraron la solución como una contribución al grupo con los recursos necesarios para proteger a otros de la discriminación de las inmobiliarias y de otros.

La inmobiliaria acusada consideró que la solución demostraba su compromiso con viviendas equitativas y que no tendrían que temer ser investigados por sus políticas de alquiler que seguro ocurriría en el caso de poner grandes montos a disposición para solventar tales investigaciones.”

¿EN QUÉ DIFIERE LA MEDIACIÓN DEL ARBITRAJE?

Las diferencias entre la mediación y el arbitraje surgen del hecho de que, en una mediación, las partes conservan la responsabilidad y el control respecto de la controversia y no transfieren el poder de toma de decisiones al mediador. En términos concretos, ello tiene dos principales consecuencias:

- » En el arbitraje, el resultado se determina de conformidad con una norma objetiva, la ley aplicable. En la mediación, cualquier resultado se determina por voluntad de las partes. Por consiguiente, al decidir acerca de un resultado, las partes pueden tomar en cuenta una serie más amplia de normas, y en particular, sus intereses comerciales respectivos. Por ello, se dice con frecuencia que la mediación es un procedimiento basado en intereses, mientras que el arbitraje es un procedimiento basado en derechos. El hecho de tener en cuenta los intereses comerciales también significa que las partes pueden decidir del resultado por referencia a su futura relación más bien que únicamente por referencia a su conducta pasada.
- » Una parte debe convencer al tribunal de arbitraje de lo justificado de su causa. Dirige sus argumentos al tribunal y no a la otra parte. En una mediación, puesto que el resultado debe ser aceptado por ambas partes y no decidido por el mediador, una parte debe convencer a la otra o negociar con ella. Se dirige a la otra parte y no al mediador, aun cuando el mediador pueda ser el conducto de las comunicaciones de una parte a la otra.

RAZONES PARA RECURRIR A LA MEDIACIÓN

Las partes que no conocen este procedimiento y que se preguntan cuáles son las ventajas que pueden derivar de la mediación, deberán considerar atentamente dos factores:

- I. La experiencia de la mediación demuestra que tiene un alto índice de éxito habida cuenta de su naturaleza no vinculante. Para unos, la mediación nunca falla, aun cuando las partes no logren llegar a una solución, puesto que al terminar el procedimiento han obtenido una mayor comprensión de la controversia o, por lo menos, han logrado circunscribir la controversia a su verdadera dimensión;
- II. Iniciar un procedimiento de mediación supone pocos riesgos. Las partes siempre tienen el control de la controversia. Cada parte puede poner término a la mediación en cualquier momento, aun cuando estime que no avanza el procedimiento, que el procedimiento es muy oneroso o que la otra parte no actúa de buena fe. Por lo tanto, el compromiso de las partes con la mediación es revocable en cualquier momento.



REFERENCIAS

El texto es una copia textual del documento titulado Conflictos laborales recuperada del sitio <http://www.google.co.cr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.aulavirtual-exactas.dyndns.org%2Fclaroline%2Fbackends%2Fdownload.php%3Furl%3DL0NvbmZsaWN0b-3NfbGFib3JhbGVzLmRvYw%253D%253D%26cidReset%3Dtrue%26cidReq%3DORGLAB&ei=avEKUsK8F-XW2AWN64CICQ&usg=AFQjCNGk4mCWrtYJKcH-2tviD4pp05bYefQ&bvm=bv.50723672,d.b2l>

Además, se tomaron algunas definiciones de:

Inter-mediación (2015).Clínica de conflictos. Recuperado en agosto del 2013 de <http://www.inter-mediacion.com/new/clinica-conflicto.htm>



