

La gestión de conflictos en las Cooperativas

M. Eugenia RAMOS

Sumario: 1. Introducción. 2. El conflicto para la sociología de las organizaciones. 3. Efectos negativos y positivos del conflicto. 4. La actualidad de la gestión de los conflictos en las organizaciones. 5. La gestión de los conflictos en las cooperativas. 6. Cambiar el contexto. 7. La implementación de la resolución de conflictos en las cooperativas. 7.1. Formas de afrontamiento de los conflictos. 7.1.1 El poder. 7.1.2 El derecho. 7.1.3 El interés. 7.2 El Análisis de los conflictos. 7.3 La negociación como el estilo de relación y comunicación deseado. 7.4 El procedimiento de mediación. 8. Bibliografía.

1. Introducción

La existencia de conflictos en las organizaciones en general y en las cooperativas en particular es algo innegable, como innegable es también que su existencia afecta —normalmente de forma negativa—, a la actividad diaria de las organizaciones y supone un coste elevado para ellas.

Por tanto resulta paragógico que siendo necesarios, no se haga uso habitualmente de sistemas o herramientas de gestión eficaz de estos conflictos.

La bibliografía sobre organizaciones (ya sean del ámbito psicológico, sociológico o de gestión), mencionan la existencia del conflicto y de sus consecuencias negativas, pero no se arriesgan a establecer fórmulas para su gestión. Entendemos que la razón fundamental es el desconocimiento. La Investigación por la Paz ha aportado metodologías innovadoras y manejables que permiten entender y gestionar los conflictos de forma eficaz. Pero de momento sigue siendo la asignatura pendiente de todo tipo de organizaciones.

2. El conflicto para la sociología de las organizaciones

Tal y como se adelantaba en la introducción, el conflicto es mencionado en la literatura sobre las organizaciones, aunque son pocos los autores

y las autoras que han avanzado en la definición tanto de sus componentes como de los procesos que le caracterizan.

Así por ejemplo para Barnard (1968) que apenas se refirió a ello, el conflicto fue posiblemente la secuela del triste fracaso del liderazgo. Para Max Weber que lo describe con inquietud, parece ser el resultado de defectos humanos tales como la cobardía, la estupidez y la codicia. Para los teóricos clásicos de la dirección es la consecuencia de la falta de control, de ejecución y de planificación adecuados. Para los teóricos de las relaciones humanas, se trata principalmente de un problema interpersonal, aunque algunos se adentran débilmente en el conflicto intergrupalo.

En definitiva para todos ellos, el conflicto es un hecho de la vida organizacional, hecho que únicamente mencionan como existente y negativo, pero sin profundizar en su contenido. Por lo tanto no es un elemento que incorporen a sus modelos de análisis y entendimiento de las organizaciones, salvo como evidencia del fracaso en la utilización del modelo que plantean¹

3. Efectos negativos y positivos del conflicto en las organizaciones

Hasta ahora hemos avanzado los efectos negativos del conflicto. Aunque la intención es ahondar algo más sobre esta afirmación, es necesario adelantar que como podrá verse a lo largo de este capítulo, los conflictos también poseen efectos positivos. Por eso es necesario apostar por su gestión adecuada, no por su eliminación.

Volviendo a los efectos negativos, traeremos a colación un interesante trabajo de Nora Femenia², profesora de la Universidad de Florida (Miami) que demuestra el impacto económico y emocional que el conflicto tiene en las organizaciones. Para su comprobación utiliza unos indicadores elaborados a través de diversos estudios realizados en empresas estadounidenses. Éstos indicadores permiten calcular el montante económico que una situación conflictiva está suponiendo a una organización.

Por ejemplo ha conseguido demostrar que entre un 30 y un 50% del tiempo que el personal de la organización debería destinar a trabajar, en momentos de crispación, destina este tiempo a hablar, pensar o intentar actuar de forma poco planificada, más bien intuitiva, sobre la situación que se está padeciendo, Como consecuencia de esto, la profesora Femenia mantiene que la implementación de sistemas de gestión de conflictos en las

¹ Perrow. *Sociología de las Organizaciones*. McGraw. 1993. Madrid

² Femenia, Nora. Página Web Inter-mediacion.com

organizaciones puede ayudar al aumento al menos de un 30% del rendimiento, y esto, porque según sus palabras, está demostrado como se ha citado, que el rendimiento cae en esa proporción.

Otro elemento a tener en cuenta y a sumar a los costos del conflicto es el aumento considerable de los costos indirectos (fundamentalmente llamadas telefónicas con el exterior o entre sedes de la misma organización) como herramienta de desahogo.

Un elemento más a sumar a los costos lo constituye la mayor tendencia a faltar al puesto de trabajo. Se da un aumento del absentismo y de la rotación. Es necesario por lo tanto en ocasiones contratar personal externo (nueva fuente de gastos, tanto por la contratación como por el tiempo que debe destinar el departamento de personal a estas gestiones).

Tendríamos que calcular también el impacto económico que supone que las personas más valiosas de la organización terminen saliendo de la misma, con la repercusión que esto tiene en el resto del grupo y la incapacidad en ocasiones para los sucesores o sucesoras de volver a hacer rentable el departamento.

Se mencionan todavía seis o siete indicadores más en los que no vamos a entrar para evitar alargar demasiado este apartado.

En consecuencia, el conflicto tiene importantes efectos negativos para la organización, porque además de los mencionados, de carácter económico, podríamos señalar los siguientes³:

- Se estimula la idea de que la solución al conflicto es una cuestión de fuerza, y se legitima la utilización de estos métodos como herramienta de gestión eficaz, sin calcular las consecuencias.
- La comunicación se reduce y se fomenta una actitud hostil y la percepción de las diferencias. Cada persona se comporta de un modo que la otra parte identifica como ultrajante. Esto aumenta la tensión que se vive y perjudica al clima laboral.
- Se producen juicios erróneos y se reduce, si no se elimina, la cooperación entre las personas de la organización.
- Esto lleva a una escalada del conflicto que es difícilmente controlable.

Pero tal y como avanzábamos, lo que no hay que olvidar es que los conflictos cuentan con aspectos positivos:

³ Elaboración de la autora basada en el artículo: « Aspectos positivos y aspectos negativos del conflicto de Manuel Fernández Ríos». *El grupo y sus conflictos* de J. Francisco Morales y Santiago Yubero colección humanidades Servicio de Publicaciones de Castilla-La Mancha. Ciudad Real 1999.

- Bien gestionado, es motor de cambio personal y social. Ayuda a realizar cambios necesarios, innovaciones etc.
- Bien gestionado, fomenta la identidad tanto personal como grupal, cuando es resuelto en equipo y de forma satisfactoria (esta es la clave).
- Bien gestionado ayuda a establecer canales y sobre todo estilos de comunicación eficaces que pueden perdurar.
- Y bien gestionado fomenta la confianza entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas en vez de las diferencias.

Teniendo en cuenta por tanto el abanico de efectos positivos y necesarios para las organizaciones que tiene, no es operativo tratar de erradicarlo. La clave consiste en aprender a gestionarlos adecuadamente.

4. La actualidad de la gestión de los conflictos en las organizaciones

Es innegable que la cultura dominante en la sociedad está cambiando. De una sociedad colectivista, caracterizada por un gran respeto a la jerarquía y por un compromiso con el trabajo como elemento dignificante del ser humano, se está transitando hacia una sociedad con tendencia al individualismo, más caracterizada por la superación de las necesidades humanas básicas y la búsqueda de la satisfacción de necesidades sociales de reconocimiento o motivación, en ámbito alejados del trabajo.

Estas son características propias de Sociedades de Bienestar donde gran número de personas tienen las necesidades básicas cubiertas, pero están provocando que los conflictos de relación dentro de las organizaciones estén aumentando considerablemente.

Tal y como señalan Edwards y Scullion investigadores del Industrial Relations Research Unit de la Universidad de Warwick (Reino Unido 1994), el conflicto organizacional es una manifestación muy especial del tipo de relaciones sociales que tienen lugar en el trabajo, en sociedades de bienestar. Los autores mantienen que:

«Las relaciones laborales deben entenderse como un conjunto de prácticas, actuaciones y estrategias para controlar el proceso de trabajo. Ahora bien, el control cada vez es más problemático porque las personas tenemos mayor conciencia de nuestros intereses, dando prioridad a nuestros proyectos personales. Cada vez consentimos menos ser tratados como números. Esta resistencia provoca un desequilibrio que es el conflicto. Algunos de los indicadores más claros de la existencia del conflicto es el absentismo, el sabotaje, la rotación en el empleo, el trabajo a ritmo lento, los accidentes y otros».

Podríamos por tanto afirmar que hoy más que nunca la implementación de sistemas y herramientas de gestión de los conflictos es una necesidad imperiosa, pero el contexto cultural en el que estamos ubicados y ubicadas dificulta la utilización de estos sistemas.

No vamos a negar que es difícil sustraerse a la utilización de procedimientos que no sean autoritarios. Uno de los mayores peligros que existen sin embargo es que ninguno de nosotros y de nosotras somos conscientes de que los usamos. Utilizamos fórmulas autoritarias bajo el autoengaño de que estamos siendo dialogantes.

En los cursos que imparto, me sigue resultando sorprendente como los y las profesionales (gerentes, responsables de recursos humanos, mandos intermedios etc), se asombran de su capacidad y sus habilidades para intentar imponerse, incluso cuando se esfuerzan en no haberlo.

Tanto es así, que una vez analizadas las formas más habituales de ejercicio del autoritarismo, las personas suelen sentirse absolutamente incapaces de comportarse de otro modo, porque no tienen modelos de referencia que les permita el uso de otras fórmulas y sobre todo no tienen criterios para evaluar si lo están haciendo correctamente.

Esto ocurre principalmente porque nos encontramos inmersos en una cultura de la violencia, basada entre otros aspectos en⁴:

a) La búsqueda del liderazgo, del poder y del dominio como fórmula del éxito. Se justifica la imposición e incluso el uso de la violencia para conseguir los propósitos y en ocasiones como elemento pedagógico, entendiendo que la aplicación del castigo, incluso físico es necesario, óptimo para la persona, para su aprendizaje. El que se impone, el que gana, es quien tiene razón.

Hemos crecido pensando que el uso de la violencia era la forma natural de resolver conflictos, debido a que se trataba de comportamientos innatos al ser humano. Los nuevos estudios contradicen estas creencias. Así pues el eminente psicólogo Rojas Marco⁵, en su libro *Las Semillas de la Violencia* manifiesta que: «La agresión maligna no es instintiva, si no que se adquiere, se aprende».

b) Nuestro etnocentrismo y la tendencia a la deshumanización del otro⁶.

La identidad de uno mismo, se consolida, se legitima en contraposición con los otros, haciendo hincapié en las diferencias y olvidando las se-

⁴ Fisas, V. *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*. Icaria, Antrazyt UNESCO. Barcelona 1998.

⁵ Rojas L: *Las Semillas de la Violencia*. Espasa . Madrid 1998

⁶ Lederach J.P; *Educación para la Paz*. Editorial Fontamara . Barcelona 1994

mejanzas y en general manifestando cierto desinterés por las opiniones distintas. Nos educan para estar siempre en competitividad con los demás, con lo que el conflicto se enfoca en términos de competencia y se evalúa según el resultado de la misma. En nuestra sociedad se da por sentado que en los conflictos, uno debe ganar para conseguir sus propósitos, y que para esto mismo, la otra parte debe necesariamente perder porque tenemos un pensamiento dual, maniqueo.

Esta manera de pensar hace que la gente considere las opiniones o los pensamientos únicamente como verdaderos o falsos y a las personas como buenas o malas, sin posibilidad de campos intermedios.

Este es el marco cultural en el que nos movemos, el que hemos asumido como propio y que tenemos interiorizado como válido. Esta circunstancia dificulta el tránsito a fórmulas de gestión no basadas en el autoritarismo, fundamentalmente por el miedo infundado a perder poder o no ser respetados si se utilizan otros modos más democráticos.

Hoy en día, viendo la tipología conflictual que padecemos y la necesidad de gestión de los conflictos para que no se conviertan en negativos, es evidente que las fórmulas de gestión deben ir cambiando si nuestro objetivo es conseguir organizaciones democráticas y participativas. Los modelos autoritarios y los objetivos mencionados son claramente incompatibles, por ello es necesario cambiar el modelo.

Floy Mann (1965)⁷, mantiene que un buen gestor debería tener habilidades técnicas, habilidades administrativas (entendidas por esta la capacidad de planificación, organización, supervisión, coordinación) y fundamentalmente habilidades en las relaciones humanas. Hemos avanzado mucho en dotar a las personas que trabajan en las organizaciones de habilidades técnicas y de administrativas (tomadas en el sentido que indica Mann), pero no se ha avanzado de forma sistemática y eficaz en dotar a las personas que tienen personal a su cargo en habilidades en relaciones humanas (quizá porque hasta ahora, realmente no se le había dado la importancia que realmente tiene).

5. La gestión de conflictos en las cooperativas

Las cooperativas no son ajenas a estos modos de gestionar, autoritarios basados en la jerarquía y en el poder. Aunque están concebidas para ser democráticas y participativas, no se ha conseguido incorporar modelos de gestión acordes con estos principios. Como se ha mencionado en un capí-

⁷ Perrow. *Obr. Cit*

tulo anterior, uno de los mayores peligros los constituye el hecho de que si se han incorporado en el discurso de los gestores y las gestoras, pero la práctica sigue siendo la misma, gestión basada en el poder.

En un estudio realizado a un grupo de cooperativas, se preguntaba por cuáles eran las fórmulas tradicionales de resolución de conflictos utilizadas. Unánimemente manifestaron la utilización del derecho como única vía para resolver los conflictos, evitando o negando los otros aspectos que los conflictos pudieran tener.

Esta información arrojó mucha luz sobre que, los modelos de dirección en las cooperativas no difieren demasiado del de las organizaciones mercantiles tradicionales. Quizá porque los modelos de gerencia adoptados están inspirados en estas fórmulas, ya que quizá no se cuente con otras fórmulas como referencia.

Tal y como menciona Perrow⁸: «Un aspecto esencial de las organizaciones reside en la autoridad para dar órdenes, contratar, multar y controlar a los individuos de uno u otro modo. Esto supone una especie de problema para quienes creen en un sistema cooperativo». El uso del estilo autoritario va contra natura de las cooperativas porque contradice sus valores y principios.

Si una cooperativa se define como una ASOCIACIÓN AUTÓNOMA de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una EMPRESA DE PROPIEDAD CONJUNTA y de gestión democrática (Definición de la Alianza Cooperativa Internacional en su Declaración sobre la Identidad Cooperativa aprobada en Manchester en el Congreso de su centenario —23 de septiembre de 1995—), no tiene sentido que el estilo de gestión sea jerárquico y autoritario.

Mucho menos si atendemos a los principios que rigen las cooperativas basados en⁹:

- Los valores de autoayuda, es decir no es individualista. La base de toda la sociedad es la persona y sólo la potenciación y desarrollo de la persona puede conseguir que la sociedad mejore.
- La autorresponsabilidad de cada individuo, es la cara complementaria de la libertad. Su falta provoca que no se pueda desarrollar el espíritu cooperativo.
- La Democracia El objetivo es aprovechar las capacidades de todos y todas y procurar actuar conforme a los intereses, necesidades y criterios de todos y todas.

⁸ *Obr. Cit*

⁹ Pérez Giner, F. *La Economía Social. Sus Claves*. Ciriec España. Valencia 2003.

- Igualdad. Lo que cuenta en primer lugar es la necesidad aportada.
- Equidad.
- Solidaridad. Concebido como el valor más genuinamente cooperativo porque englobaba a los demás. Se basa en organizar la sociedad desde los derechos de que disfrutaban los menos ricos. La cooperación es sólo un instrumento. La ética en que se basa es la solidaridad.

Siguiendo esta línea argumental, las cooperativas —a diferencia de la concepción tradicional— conciben al individuo como¹⁰: «*Miembro Artífice de una comunidad ciudadana autodeterminada*».

Por lo tanto, si ya no es de recibo mantener los sistemas autoritarios en las organizaciones, parece que es impensable hacerlo en las cooperativas.

6. Cambiar el contexto

Se ha mencionado a lo largo del capítulo como la tendencia mayor en la gestión es la autoritaria, basada en el mantenimiento de la jerarquía y al uso de comportamientos asentados fundamentalmente en el poder. Estas fórmulas están legitimadas por nuestra cultura.

Pero también es cierto que las organizaciones reconocen que debe cambiarse el modelo, tanto es así que el discurso sobre la gestión está cambiando y ahora se intenta fomentar la participación, potenciar los equipos de trabajo, los círculos de calidad, las estructuras horizontales. Se forma a las personas en liderazgo, motivación, toma de decisiones... y todo ello porque de manera casi intuitiva se reconoce que las fórmulas tradicionales ya no son operativas para tratar a las personas de las organizaciones y menos en las cooperativas donde existe conciencia de pertenencia —en algunas más que en otras—.

Pero la incorporación de las herramientas citadas en el párrafo anterior normalmente genera bastante frustración tanto en la persona que quiere implementarlas como en el resto del equipo. Y esto es así porque son fórmulas democráticas implementadas en un contexto que no lo es. Y casi todas son soluciones parciales a un problema más global y más profundo que es la necesidad de tener habilidades y conocimientos para la gestión de los conflictos. Si no se dan estas dos circunstancias (cambio del contexto y basarse en un plan más global que sea la gestión de conflictos) las otras fórmulas no darán resultados y generarán cada vez más tensión al aumentar la presión para que la gente participe y aporte. La incorporación de herra

¹⁰ Pérez Giner. *Obr Cit*

mientas de gestión de conflictos permitiría llegar a la raíz de los problemas, entenderlos y aprender a gestionarlos.

Pero ninguna herramientas de gestión de conflictos es válida por si misma. Es necesario desarrollarla dentro de un contexto, por lo tanto el objetivo de su aplicación no es solo emplear una herramienta de resolución de conflictos, si no aprovecharla para cambiar el contexto.

Como nota diré que todo lo que se diga a partir de ahora, puede ser aplicado a las organizaciones en general, pero en este artículo nos centraremos en las cooperativas en particular.

7. La implementación de la resolución de los conflictos en las cooperativas

7.1. Formas de afrontamiento de los conflictos

Los conflictos pueden resolverse fundamentalmente de tres maneras. Usando EL PODER, EL DERECHO O EL INTERÉS.

Incorporar herramientas y procedimientos de gestión de conflictos no significa renunciar a ninguna de las formas citadas. Consiste en conocer en qué momento es necesario el uso de cada una. Hoy en día, al existir un intento de democratización de las organizaciones el problema más habitual es que el discurso mantiene que se utiliza la vía del interés y en la práctica se aplica la del poder.

Vamos a explicar brevemente el significado de cada una de ellas.

7.1.1. EL PODER

Para Remo Entelman, experto en Resolución de Conflicto el poder es¹¹: *«El conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor, o cree disponer para procurar su objetivo».*

En un sentido semejante se pronuncian Crozier y Friedberg al definir el poder como¹²: *«El conjunto de medidas materiales e inmateriales movilizadas por una persona con vistas a obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto».*

Podemos por lo tanto utilizar el significado de que el poder es el conjunto de posibilidades que tiene una parte A, para conseguir que la otra B, realice lo que A desea y conseguir así su objetivo.

¹¹ Entelman R. *Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma.* Barcelona. Gedisa Editorial 2002

¹² Maubert, J-F. *Negociar. Las claves para triunfar.* Barcelona. Marcombo S.A 1993

El poder tiene connotaciones negativas porque hay una tendencia generalizada a abusar de él, a utilizándolo como elemento de coacción. Pero si no utilizara con este único sentido, podría tener connotaciones positivas porque además es un elemento necesario, es decir, en muchas ocasiones las personas deberán utilizarlo cuando deban tomar decisiones que sean responsabilidad suya y no pueda entrar en la valoración o incorporación de los criterios de otras personas. No todo es negociable. Pero lo importante a tener en cuenta es que la utilización del poder primero, no puede ser permanente, no puede ser coactivo, y no puede utilizarse de manera agresiva.

Las fuentes de poder son diversas, van desde la coerción, a la influencia psicológica, a continuación se mencionarán algunas de ellas:

- Imposición. Es el método más utilizado para la resolución de los conflictos. A través del abuso se consigue que las otras personas satisfagan el interés de la persona que lo ejerce. Habitualmente la imposición va aparejada con el miedo o la probabilidad de recibir un castigo (amenazas, sanciones etc).
- Creencias. El poder únicamente puede nacer y vivir si se sostiene en un sistema de creencias que es asumido por la organización. Ejemplo el organigrama diseñado.
- Autoridad. Es un poder que no usa la imposición ni la amenaza de castigo. Debe su poder a la legitimación realizada por el grupo.

Hoy en día, al verse en la necesidad las organizaciones de incorporar tendencias más democráticas, y asumirse cada vez peor por los trabajadores y las trabajadoras el ejercicio del poder, lo que ocurre es que se reviste de un «tinte» legitimador. A estos principios se les conoce como «falacias legitimadoras»¹³

Las tres más destacadas son:

La Negación del conflicto. En vez de afrontar el conflicto ante el desconocimiento de cómo hacerlo, se desarrolla en la organización una cultura de su negación. La medida que suele adoptarse es el despido o ninguneo de las personas portavoces del mismo, olvidando que el conflicto forma parte de un sistema, que no es un hecho aislado y que volverá a producirse.

El bien común. Se personaliza la organización, se la trata como si fuera un sujeto, afirmando que: «La organización necesita..., o, lo que la organización quiere, ...».

¹³ Nemesio, R. *Las Organizaciones desde una Perspectiva de Conflicto. Introducción a la Sociología crítica de las Organizaciones*. Tiran Lo Blanch 2005.

Lo que no se menciona tan explícitamente es que quien realmente quiere eso que se dice, es la dirección de la organización, produciéndose una confusión entre los intereses de la dirección y las necesidades de la organización.

Las cosas son así. Con este principio se intenta convencer a los trabajadores y trabajadoras que las cosas deben permanecer así —la toma de decisiones etc.— por el bien de la empresa, y porque no hay fórmulas distintas que sean eficaces (es necesaria la jerarquía, el control sobre la persona trabajadora, hay que determinar concretamente las funciones de cada uno y una).

Para concluir con el poder, recordar que es una vía adecuada, siempre y cuando no se convierta en la única y no se acompañe de comportamientos agresivos y coactivos. Es importante ser consciente de cuándo debe utilizarse y de cuando se utiliza porque se abusa de ella sin tomar conciencia de su uso y esta es la parte más problemática.

7.1.2. DERECHO

La vía del derecho se considera a la utilización de cualquier norma, ley etc que regula esa situación. En ocasiones, los conflictos pueden resolverse apelando a la norma que los regula (que pueden ser estatutos internos, calendarios pactados, leyes más generales etc).

En estos casos no cabe discusión salvo que haya una discrepancia sobre la norma a utilizar o su interpretación, si es así suele ser necesario dejar tanto la elección de la norma a aplicar, o en su caso la interpretación de la misma, a los órganos judiciales.

En las cooperativas estas discrepancias se resuelven por la vía del arbitraje. Para las Cooperativas del País Vasco el sistema arbitral está realizado por BITARTU.

Bitartu es la entidad, cuyo reglamento fue publicado en el BOPV de 21 de septiembre de 2004 y está encargada de la administración de los diferentes procedimientos de resolución de conflictos en las cooperativas vascas. Conoce las cuestiones litigiosas que se susciten entre las cooperativas, entre éstas —o sus diferentes órganos sociales— y sus socios, o en el seno de las mismas entre sus diferentes órganos sociales o entre sus socios.

Carece de personalidad jurídica propia y depende jerárquicamente del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, prestando un servicio público a las sociedades cooperativas y a sus socios de manera gratuita.

Entre los procedimientos que ofrece (de los que hablaremos más adelante) se encuentra el arbitraje. Mediante este procedimiento, las partes se

someten a un procedimiento reglado. Bitartu designa un árbitro que adoptará una decisión vinculante para ambas, aplicando el derecho o la equidad, poniendo fin de esta forma a la controversia¹⁴

Por lo tanto, la vía del derecho es eficaz cuando esa situación se encuentre regulada por una norma. Si existe una discrepancia sobre su aplicación se lleva sobre todo al sistema arbitral. El árbitro designado decide sobre la discrepancia, pero en ningún caso resolverá los otros elementos que conforman el conflicto, por lo que este perdurará en la mayoría de la ocasiones y seguramente se enconará después del uso de la vía del derecho.

7.1.3. EL INTERÉS

Estos procedimientos constituyen el denominado sistema no adversarial. No porque las personas que la utilicen tenga mayor o menor crispación, si no porque en estos sistemas, las partes deben cooperar para la resolución de los conflictos que les ocupan. Los procedimientos se caracterizan por ser flexibles y estar basados en la comunicación entre las partes. Su objetivo lo constituye la búsqueda del interés de las personas en conflicto y la consecución de soluciones que satisfagan estos intereses.

Lo interesante de la vía del interés es que pueda ir calando en la cultura de las organizaciones constituyendo el modo de habitual de relacionarse, de gestionar y de atender a los conflictos. En caso contrario quedará como una anécdota, pero se estarán desaprovechando las oportunidades que esta vía tiene.

Los procedimientos diseñados en este apartado son fundamentalmente: Análisis de los conflictos, el diseño de sistemas para resolver conflictos, la negociación y la mediación.

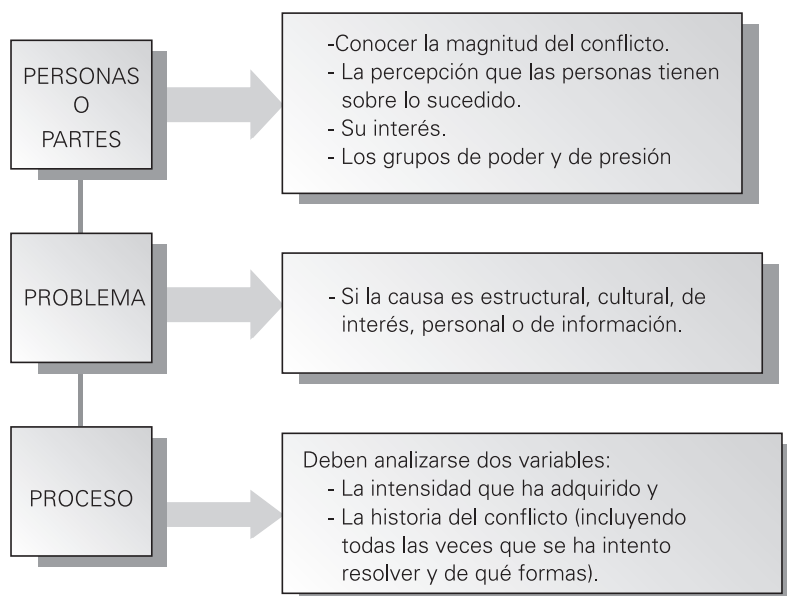
Este artículo no pretender ser un curso sobre gestión de conflictos, por eso se presentan esquemáticamente las herramientas y los procedimientos.

7.2. *Análisis de los conflictos*

La competencia para analizar los conflictos es una herramienta de gestión realmente eficaz. Es importante conocer qué es un conflicto, de qué elementos consta y cómo pueden manejarse. Mantener esta información actualizada nos permitirá conocer el estado de nuestra cooperativa, saber por qué está ocurriendo lo que ocurre e incluso prever qué ocurrirá si las cosas continúan así. Si es muy complejo el conflicto, puede ser realizado por una tercera persona ajena a la organización.

¹⁴ Información publicada por Bitartu.

Aunque hay muchos esquemas para la realización de diagnósticos de conflicto, pero existe fundamentalmente uno de John Paul Lederach sencillo y práctico y que encaja fácilmente en las organizaciones:



Esquema para el análisis del conflicto en las organizaciones

Este esquema permitirá a las personas que lo apliquen, entender qué está sucediendo y por qué. Le permite por lo tanto tomar una decisión con todo el mapa hecho, el puzzle completado. Será más difícil una equivocación.

Una vez analizada la situación se procedería a determinar si hay que aplicar un procedimiento de resolución basado en el interés, o en el poder o en el derecho. Incluso podrían preverse las consecuencias de la aplicación de uno u otro.

Para sistematizar tanto el análisis como la detección y resolución de los conflictos se está apostando cada vez más por diseñar procedimientos dentro de las organizaciones. Estos procedimientos muestran a las personas que perciben que están teniendo un conflicto, el camino que tienen a su disposición para informar de ellos y para que este sea resuelto. Con esto se consigue la normalización del conflicto dentro de las organizaciones y hace que no se viva como algo tan negativo.

7.3. *La negociación como el estilo de relación y comunicación deseado*

Tal y como hemos avanzado, las organizaciones van tornándose más difícilmente gobernables por el avance del individualismo y la necesidad del reconocimiento. Por eso es tan importante tener destrezas negociadoras, sobre todo si entendemos la negociación como¹⁵:

Un proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas».

Si concebimos así la negociación, la mayoría de las actuaciones negociadoras que realizamos a lo largo del día las realizamos con nuestros equipos.

La negociación no es un procedimiento nuevo. El primer manual sobre negociación que se conoce es de la época griega. A lo largo de la historia han sido muchos los autores que la han analizado con tendencias distintas. Traemos a colación un libro que está de actualidad y es explicado en las prestigiosas escuelas de negocio fundamentalmente de EEUU. Fran Vois de Callières describió en 1716 la negociación en su libro: *El arte de la Diplomacia*, destacando algunos principios que serían los aplicables a un buen gestor o a una buena gestora de personas de nuestro tiempo:

- *Ser negociador es uno de los trabajos más difíciles, ya que necesita sutileza, gran número de conocimientos y sobre todo de una fina y segura capacidad de discernimiento. A menudo este trabajo se deja a gente sin capacidad que causa más perjuicios que beneficios, porque abusan de su poder y gustan de causar humillaciones. Un hombre de naturaleza violenta e impulsiva no es precisamente el más adecuado para llevar a cabo una negociación porque será difícil controlar su temperamento.*
- *En una negociación, el negociador debe saber dominarse y si negocia con alguien fogoso podría decirse que no combaten con iguales armas, pues quien se controla, consigue más fácilmente sus objetivos. El buen negociador debe saber escuchar y responder exactamente a lo que le preguntan, sin dejarse llevar por el orgullo demostrando lo que sabe sobre ese tema.*
- *Un negociador hábil no da crédito fácilmente a todas las informaciones que recibe hasta que no las verifica. Transmite la información de forma correcta a la persona adecuada.*
- *Debe ser observador y descubrir cuáles son las inclinaciones de la persona que tiene enfrente. El negociador debe despreocuparse de sus propios sentimientos para ponerse en lugar del príncipe: debe preguntarse «Si yo estu-*

¹⁵ Saner, R. *El Experto Negociador*. Gestión 2000. Barcelona 2003

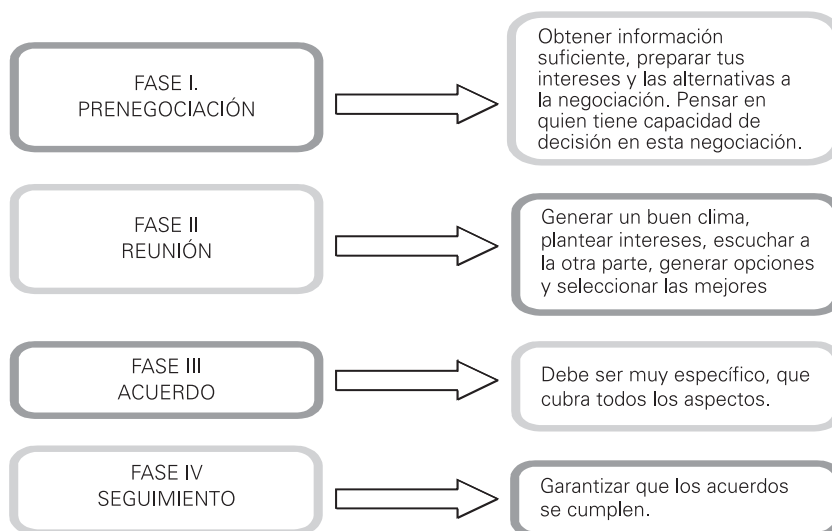
viera en su lugar, y detentara igual el poder, las mismas posiciones y parejos prejuicios ¿Qué efecto causaría en mí todo aquello que yo mismo tengo que proponerle?»

- *El negociador debe emplear todo el tacto en poner al príncipe con quien trata en situaciones de escuchar y de recibir favorablemente los argumentos: esto a menudo depende más de la forma del planteamiento en sí, que del fondo. Las amenazas sólo consiguen irritar, y a veces instan a un príncipe o un estado a volcarse hacia extremos por los que no habría optado si se les hubiese tratado con delicadeza, porque los hombres son vanidosos y sacrifican con frecuencia sus mayores intereses a su vanidad.*

Extractando los aspectos principales podríamos decir que el gestor o la gestora cuando trata a su equipo:

- Debe tener capacidad de autocontrol.
- No debe abusar de su poder.
- Debe tener capacidad de escucha y de concreción.
- Debe obtener información veraz sobre determinados aspectos, no dejándose llevar por los rumores
- Debe tener capacidad de empatizar, de ponerse en el lugar del otro.

La negociación tiene un procedimiento que cuenta con tres fases y que ayuda a organizar las actuaciones para cumplir los objetivos propuestos. Se presenta esquemáticamente:



Esquema de negociación

7.4. *El procedimiento de mediación*

La mediación es un procedimiento para resolver conflictos en el que una tercera persona, imparcial a las partes y al asunto, les ayuda a llegar a una solución mutuamente aceptable para ambos.

La tercera persona que interviene —mediador o mediadora—, ayuda a las partes en el proceso de negociación que están llevando a cabo, pero deja que la solución la adopten las partes. En ningún caso propone ni adopta ninguna solución.

El objetivo de la mediación en las cooperativas, es la búsqueda de la calidad y la mejora de las relaciones tanto internas como externas, además de la consecución de acuerdos adoptados conjuntamente en momentos en que el conflicto es de tal intensidad, que la comunicación es prácticamente imposible.

Al mediador o mediadora que trabaje en el entorno cooperativo debe tener exigírsele la misma formación que el resto de los profesionales de la mediación. Las cualidades que debe poseer según el: «Model Mediation Agreement for Business Disputes in Europe del CPR» —entidad europea dedicada a la promoción de la mediación en el ámbito organizacional— son:

Ser absolutamente imparcial, inspirar respeto y confianza, ser capaz de entender las motivaciones de las personas, ejercer una escucha realmente activa, ser flexible, ser un o una líder con energía para estimular a los o a las demás etc.

Pero es fundamental también que tenga una formación adecuada en gestión de conflictos y en mediación y que conozca bien bajo qué parámetros éticos puede realizarse.

Para poder hacer de la mediación un recurso para la cooperativa, es fundamental que haya un compromiso y una seguridad de que no va a haber riesgo para ninguna de las partes. Es decir que no va a haber represalias por el hecho de haber utilizado esta vía para resolver los conflictos. Es importante que se garantice que las partes van a poder contar con la información necesaria para afrontar o resolver el conflicto y que podrían recibir asesoramiento externo, si el asunto así lo requiriera.

La ubicación puede ser externa. En este caso las cooperativas del País Vasco, cuentan con un servicio de mediación externa ofrecido por BI-TARTU. Pero también es posible ubicar el servicio de mediación dentro de las cooperativas. El objetivo es que pueda detectar —diagnosticar—, conflictos de manera temprana y por supuesto realicen la mediación de los producidos. Es fundamental que se dote de una imagen de neutralidad e independencia de las líneas jerárquicas de la organización y sobre todo que

pueda garantizarse que la información que se facilite sea confidencial y que va a ser utilizada para otros usos. Bitartu ofrece también la posibilidad de la implementación de sistemas internos de mediación en las cooperativas del País Vasco.

Los principios que rigen el procedimiento de mediación son:

- La voluntariedad. No puede obligarse a ninguna de las partes a someterse a un procedimiento de mediación. Incluso en el caso de que se haya comenzado uno, se puede decidir abandonarla si se considera que no se están cumpliendo con las expectativas planteadas.
- La confidencialidad. Significa que todo lo que allí se diga va a ser tratado de esta manera. Por ello la persona mediadora no puede ser citada a juicio para declarar a favor o en contra de alguna de las partes.
- El respeto. Durante el procedimiento de mediación no se consienten las faltas de respeto para evitar la escalada innecesaria del conflicto. El respeto también se refiere a que no se interrumpirán en el turno de palabra, en la medida de lo posible.
- La imparcialidad. La persona mediadora no podrá ayudar a una de las partes en detrimento de la otra, deberá abstenerse de hacer comentarios o manifestaciones que hagan interpretar a alguna de las partes, que se pretende favorecer a la otra.
- El carácter presencial. Las partes en conflicto deberán intervenir directamente.
- En el caso de que sea un grupo, si podrá acudir por medio de representante.
- No vulneración de la Ley. No puede utilizarse la mediación para vulnerar principios legales, por lo tanto no es posible ni mediar sobre asuntos que la ley reserva a otras entidades ni llegar a acuerdos manifiestamente ilegales.
- Principio de la Buena Fe. No puede utilizarse la mediación para otros fines que no sean la de conseguir acuerdos beneficiosos para todas las partes.
- Flexibilidad. No tiene un procedimiento rígido, si no que es adaptable a las características de las partes y a sus necesidades.

El proceso de mediación tiene varias fases, cada fase un objetivo y es necesaria la utilización de diversas «herramientas». A continuación se presenta de forma somera un esquema del procedimiento de mediación.

Fase	Objetivo	Herramientas
Entrada	Presentaciones: —De la persona mediadora. —De la mediación y sus principios. —De los y las mediadas	—Documentos para recoger la información. —Discurso de la persona mediadora. —Generación de confianza.
Obtención información	—Analizar el conflicto. —Conocer la disposición de las partes a alcanzar acuerdos. —Desahogo de las partes	—Esquema de análisis del conflicto. —Herramientas de comunicación. —Actitudes empáticas y asertivas.
Establecimiento de agenda	—De todos los temas tratados, seleccionar cuáles son los temas sobre los que es necesario llegar a acuerdos.	—Elaboración y desarrollo de agendas.
Generación de opciones	—Se analiza cada uno de los temas seleccionados para conocer cuál es el interés de las partes. —En esta fase las partes generan opciones, posibilidades de acuerdo y que seleccionen las mejores de entre las posibles.	—Detección de intereses. —Lluvia de ideas (para generación de opciones).
Acuerdo	—Elaboración de un documento donde queden especificados quien va a hacer qué, cómo lo va a hacer, donde, durante cuánto tiempo, qué ocurrirá si no puede cumplirse.	—Esquema de elaboración de acuerdos. —Agente de realidad (para poder reflexionar con las partes sobre las consecuencias del mismo).
Seguimiento	—Conocer si se está cumpliendo el acuerdo adoptado y la satisfacción de las personas con el proceso.	—Evaluaciones.

Esquema de mediación

Bibliografía

- ALTSCHUL, Carlos: *Todos ganan: claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral*. Buenos Aires: Acme S.A. 1992.
- EDMUND Jandt, Fred; GILLETTE, Paul.: *Ganar ganar negociando: Cómo convertir el conflicto en acuerdo*. México: Compañía editorial continental. 1987.

- ENTEMLAN Remo. *Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma..* Barcelona. Gedisa Editorial 2002.
- FISAS, Vicens. : *Cultura de Paz y Gestión de Conflictos*. Icaria, Antrazyt UNESCO. Barcelona 1998
- FISHER, Roger; ERTEL, Danny: *Obtenga el si en la práctica. Cómo negociar paso a paso ante cualquier situación.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 1997.
- GALTUNG Johan.: *Paz por Medios Pacíficos: Paz y conflicto, desarrollo y civilización.* Red Gernika. Gernika 2003.
- GÓMEZ-POMAR RODRÍGUEZ, Julio: *Teoría y técnicas de negociación.* Barcelona: Ariel. 1991.
- HERS, R; REIMER J; PAOLITO D: *El Crecimiento Moral de Piaget a Kohlberg.* Narcea Ediciones. Madrid 1979.
- LAX, David A.; SEBENIUS, James K.: *El directivo como negociador. Negociación para la cooperación y la ganancia competitiva.* Madrid. Instituto de Estudios Fiscales.. 1991.
- LEDERACH John Paul: *Construyendo la Paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas.* Bakeaz, Gernika Gogoratuz. Gernika 1998.
- MAUBERT, J-F. *Negociar. Las claves para triunfar.* Barcelona. Marcombo S.A 1993
- MORALES Francisco y Santiago YUBERO *El grupo y sus conflictos* .Colección humanidades Servicio de Publicaciones de Castilla-La Mancha. Ciudad Real 1999.
- NEMESIO, R. *Las Organizaciones desde una Perspectiva de Conflicto. Introducción a la Sociología crítica de las Organizaciones.* Tiran Lo Blanch 2005.
- NIERENBERG, Gerald I: *El Negociador completo. Todo en la vida es una negociación.* Argentina. División editorial. 1993.
- PÉREZ GINER, Francisco. *La Economía Social. Sus Claves.* Ciriec España. Valencia 2003.
- PERROW, Charles. *Sociología de las Organizaciones.* McGraw. 1993. Madrid
- ROJAS Luis: *Las Semillas de la Violencia.* Espasa . Madrid 1998
- SANER Raymon, *El experto Negociador* Barcelona Ediciones Gestión 2000. 2003
- TORUZART H: *La mediación y la Solución de los Conflictos.* Barcelona. Herder 1980.
- WALSTROM Rita *La Imagen de Enemigo.* Gernika Gogoratuz 1991
- ZARAGOZA, Mayor.: *La nueva página* . Círculo de Lectores. Madrid 1994.