

18ª CONGRESO NACIONAL
DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONOMICAS

“Compromiso permanente con la sociedad”

Ciudad Autónoma de Buenos Aires
16 al 18 de Junio de 2010

Área VI: Judicial, Sociedades y Resolución de conflictos

Sub-area VI.3 : Negociación, Mediación y Arbitraje

Tema: 1

Negociación, Mediación y Arbitraje
aplicados a la resolución de conflictos intra e interorganizacionales
(incluyendo PyMES y empresas de familia)

TITULO

**La gestión de conflictos:
un tema que convoca a nuestra comunidad profesional**

Autora:
CP Maria del Carmen Nadal

Resumen

El presente trabajo busca mostrar como el tema “gestión de conflictos” convoca (o debería convocar) a toda nuestra comunidad profesional.

Para lograr este objetivo recorre las distintas formas de incorporar las competencias necesarias en el ámbito académico y abre el abanico de roles de intervención mencionados por la doctrina en el tema.

Enfoca posteriormente el posible desempeño de roles que el Profesional en Ciencias Económicas puede realizar cuando se forma efectivamente en el tema, ya sea en forma personal ,asesorando o representando a terceros, o actuando como un tercer lado. Para esto son también importantes las capacidades que trae de su formación de base y la experiencia en la convivencia de situaciones de conflicto y negociación.

La actuación en alianzas intra e interprofesionales crea asimismo las relaciones transversales que vivifican la actividad.

El voluntariado brinda la posibilidad de transferir en forma a la comunidad los valores que estas metodologías llevan implícitas.

Se concluye en una serie de acciones que pueden llevarse adelante y se insta a ponerlas en práctica.

Sumario

Resumen

1. Introducción
2. La formación y desarrollo profesional en la gestión de conflictos
 - 2.1. Competencia profesional integrando el perfil de grado
 - 2.2. Curso o especialización de posgrado
 - 2.3. Profesión emergente-nueva profesión
3. Asignación y asunción de roles para la gestión de conflictos
 - 3.1. El ser y el deber ser. Describir o prescribir
 - 3.2. Prevenir, resolver o contener
 - 3.3. Mirando desde la puerta del Tribunal
 - 3.4. Los roles que podemos desempeñar los Profesionales de Ciencias Económicas
4. Fortalezas de nuestra formación y experiencia previa
 - 4.1. Profesiones con vínculos interdisciplinarios
 - 4.2. Convivencia con situaciones de conflicto y negociación
5. Puntos de contacto con otras áreas de actuación de la profesión - alianzas intraprofesionales e interprofesionales
7. La construcción de capital social como parte del compromiso permanente con la sociedad: un rol ineludible

Anexo I

Citas Bibliográficas

Bibliografía consultada

La gestión de conflictos:

Un tema que convoca a nuestra comunidad profesional

*“Con las nuevas disciplinas se cambian
los conceptos de ganar y perder, por el de crecer....
convirtiéndose en un participante
sincrónico y armonizante y no en un contrincante”(1)*

Antonia Nemeth Baumgartner

1. Introducción

La gestión de conflictos viene transformándose en uno de los pilares necesarios para transitar el mundo en cambio acelerado, la diversidad de actores, culturas e ideologías, la interpretación de la cada vez mayor cantidad de información que disponemos, la incertidumbre como marco natural de nuestra toma de decisiones, las emociones desbordadas que derivan en agresiones verbales y físicas.

Tal como nos dice Maturana, *“tendemos a vivir en un mundo de certidumbre, de solidez perceptual indisputada ,donde nuestras convicciones prueban que las cosas son de la manera que las vemos y lo que nos parece cierto no puede tener otra alternativa” (2)*, por lo que aceptar las diferencias como parte de nuestra propia existencia como humanos, limitados en nuestra capacidad cognoscitiva, personal, solitaria, nos resulta un desafío enorme si no contamos con recursos para transitarlo.

Parte de esta solidez ansiada, buscada, defendida se asienta en nuestros saberes incorporados en el ámbito académico, y los defendemos a capa y espada, hasta comprender que gran parte del mundo es interpretativo, sujeto a convenciones acordadas por algunas personas en algún momento histórico y que así como lo fueron en ese momento , todo puede cambiar en otro momento diferente.

También hemos aprendido de Remo Entelman que la mayor parte de los conflictos no se da entre lo que esta prohibido y lo que esta permitido, sino

entre dos actores que tienen intereses diferentes pero que ambos sostienen perspectivas que están permitidas o no prohibidas por ley alguna.

Por lo que construir acuerdos, gestionar los conflictos de manera constructiva es el procedimiento lógico cuando comprendemos la situación.

El conflicto, es un fenómeno complejo, multifacético, producto de la interacción de seres humanos diversos, con intereses comunes, opuestos y complementarios, culturas e ideologías cuyos valores difieren y resultan imposibles de conciliar si no se identifica un valor superior armonizante.

Desde el paradigma de la complejidad Morin nos convoca también al desafío de armonizar nuestras miradas trascendiendo las disciplinas, construyendo más allá de las mismas y aún entre ellas, compartiendo, negociando significados para comprender y comprendernos.

La redacción de este trabajo surge como producto de la observación participante en el devenir de esta área de actuación, que abrevia en todas las raíces citadas.

Los interrogantes que nos formulamos y los temas elegidos responden a la necesidad de clarificar cuestiones que han surgido en las conversaciones realizadas en los últimos años con dirigentes, profesionales, docentes y estudiantes universitarios de nuestra comunidad profesional.

La relación con profesionales de otras disciplinas y con empresarios, son también disparadoras de algunos comentarios de este trabajo.

El objetivo que nos planteamos es

- ✓ describir algunas formas de incorporar las competencias necesarias para desempeñarse en la gestión de conflictos
- ✓ abrir el abanico de roles de intervención y el posible desempeño por parte de profesionales de Ciencias Económicas
- ✓ identificar fortalezas de nuestra formación y experiencias
- ✓ explorar puntos de contacto con otras áreas de actuación
- ✓ incorporar nuevas reflexiones a trabajos anteriores sobre el tema

El propósito es

Aportar elementos sobre el tema, para que nuestra comunidad profesional se sienta convocada a participar activamente

Contribuir con la comunidad en general en la co-construcción de formas distintas de relacionarnos, gestionar diferencias, generar consensos ,aprender y enseñar a conducirnos de otra manera con los conflictos.

Creemos que esta es una de las formas que tenemos de asumir el compromiso permanente con la sociedad.

2. La formación y desarrollo profesional en la gestión de conflictos -

La Res. 55/96 del Consejo Federal de Cultura y Educación, de nuestro país define las competencias como *“Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre si que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”*

Una forma de organizar las competencias de distintas actividades puede ser la siguiente:

Competencias	Se trata de	Consiste en
Técnicas	Saber	Conjunto de conocimientos generales y específicos Dominio como experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, Conocimientos y destrezas necesarios para ello.
Metodológicas	Saber hacer Know How	El saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presentan.
Sociales	Saber estar	Saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y a mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal
Participativa	Saber compartir	Saber participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, capacidad de organizar y decidir, y disposición a aceptar responsabilidades con sentido ético

Los métodos de enseñanza – aprendizaje, así como la evaluación de los participantes en la capacitación constituyen el eje para alcanzar el perfil de competencias buscado para la actuación profesional en gestión de conflictos.

La metodología de enseñanza recomendada es expositiva-dialogada, grupal-interactiva, vivencial , se utiliza casuística con desempeño de roles, grabaciones de audio y video. Se produce la simulación de situaciones reales de trabajo, con integración de conocimientos y capacidades entre distintos tópicos y disciplinas para considerar situaciones complejas y multifacéticas típicas de las demandas del rol profesional a desempeñar.

Se produce interacción reflexiva con los resultados en forma continua, alentando a los cursantes a aprender por si mismos y ser participantes activos del proceso de enseñanza.

Se trata de un aprendizaje experiencial, con rol facilitador de los docentes en la dinámica del grupo.

La evaluación deberá realizarse de manera continuada, a través de los trabajos que se les encomienden a los participantes y de la resolución de los casos concretos que se les asignen, aplicando los conocimientos impartidos.

A través de guías de observación y test de verificación se promueve la autoevaluación, la evaluación por los pares y por los docentes.

La evaluación debería considerar:

- ✓ Lo *conceptual*: Conocimientos adquiridos respecto a los puntos del programa.
- ✓ Lo *procedimental*: Comprensión de la dinámica del procedimiento y sus técnicas.
- ✓ Lo *actitudinal*: Desarrollo de actitudes que hacen al rol a desempeñar.

De esta manera se puede hacer un seguimiento de la adquisición de competencias de saber, saber hacer, saber estar y saber compartir que componen el perfil adecuado para los distintos roles a desempeñar en la gestión de conflictos . La evaluación habrá de utilizarse para guiar el proceso de enseñanza aprendizaje de forma personalizada.

El desarrollo de estos programas podrá producir un cambio cultural en la forma de abordar los conflictos, promoviendo la paz y la convivencia.

En este caso estamos hablando de la actuación en el área por parte de profesionales universitarios, por lo que tendremos que ubicar en que momento de su desarrollo académico se insertarán programas de gestión de conflictos los cuales pueden darse como:

2.1. Competencia profesional integrando el perfil de grado

Esta situación considera que el cambio de paradigma también ha atravesado a la formación del Profesional de grado del estudiante de las carreras de Ciencias Económicas.

Según las pautas generales y normas de educación nacionales e internacionales (FACPCE, IFAC ,AICPA) y las demandas de profesionales que surgen de los avisos de empresas de selección de personal, resulta conveniente y necesario tener incorporadas las competencias referidas a la relación interpersonal, comunicación, resolución de conflictos, solución conjunta de problemas, trabajo en equipo, negociación, las cuales tendrían que integrar la formación académica del grado.

Si bien algunos programas de materias de Administración y Práctica profesional tienen incorporados contenidos sobre el conflicto y la negociación , la formación en competencias vinculadas a la gestión de conflictos-- conforme a la metodología indicada en el punto anterior-- no ha sido parte de las carreras de grado de Ciencias Económicas, recién en los últimos años va siendo incorporada en algunos casos como materia o seminario electivo, Mar del Plata, La Plata, Rosario entre otros) lo cual resulta auspicioso por la buena convocatoria que el tema tiene en los estudiantes.

En este sentido la Facultad de Ciencias Económicas de la UNR ha creado el Programa de Negociación y Gestión de Conflictos desde la Escuela de Administración y desde allí ha comenzado un proyecto de difusión y capacitación.

2.2. Curso o especialización de posgrado

Cursos de Formación Básica en Mediación con programas homologados por el MJN u organismos provinciales : consistentes en una formación de 80 horas de capacitación y entrenamiento y 20 horas de pasantías de observación de casos reales de mediación . Se complementa con cursos de capacitación continua dictados por Entidades formadoras en mediación registradas en el MJN u organismos provinciales,

Estos cursos han operado como el gran difusor del tema, generando mediadores de las mas diversas disciplinas , constituyendo el requisito de

admisión en los registros creados por las diversas leyes provinciales que han considerado la interdisciplina en sus textos.

Constituyen en cuanto a su número, los recursos humanos principales de este movimiento de gestión de conflictos que hoy nos ocupa.

La práctica efectiva en el campo, así como la investigación del tema y los numerosos eventos interdisciplinarios realizados en el país y en el exterior, han ido mostrando que 100 horas de capacitación devienen insuficientes en un tema que promueve reflexión en forma permanente y genera nuevos conocimientos a cada paso. Es así que van surgiendo nuevos programas:

Cursos de posgrado, Especializaciones y Maestrías, en negociación y en mediación constituyen la renovada propuesta académica que va promoviendo esta actividad en distintas Universidades públicas y privadas, nacionales e internacionales

Las Facultades en Ciencias Económicas van receptando esta inquietud, (oportunamente lo habían hecho la UCA, la UCALP, la UNNE, la UNMPL). Consideramos que esta será la vía de formalización de los conocimientos adquiridos en innumerable cantidad de cursos y en las experiencias de campo y jerarquizará la actuación profesional en el ámbito de la negociación y la gestión de conflictos para poder brindarlo a las empresas y a la comunidad en general.

2.3. Profesión emergente- nueva profesión

Uno de los efectos positivos que se han manifestado a lo largo de estos años, es el fenómeno de intercambio entre distintas disciplinas que se dedican al tema. En este sentido podemos decir que este atravesamiento cultural puede ser generador de propuestas superadoras de las naturales barreras que muchas veces limitan el desarrollo de nuevos conocimientos.

La UNTREF, cuya estructura académica tiene un perfil interdisciplinario ha incorporado un Instituto de estudios en el tema, cuenta con una Licenciatura en Resolución de conflictos y Mediación (de complementación) que tiene el carácter de carrera de grado aprobada por el Ministerio de Educación de la Nación

Está desarrollando una Diplomatura en negociación que se integrará a una Especialización de posgrado en Negociación (en proceso de acreditación)

De este modo podemos decir que : competencia de las carreras de grado, especialización o maestría de posgrado o nueva profesión, constituyen distintos niveles orientados a formar profesionales capacitados, entrenados y motivados para gestionar pacíficamente los conflictos en este mundo complejo, diverso y en cambio permanente

3. Asignación y asunción de roles

La gestión de conflictos tiene un sentido social , nos coloca en situación de actuar con otros, en un contexto de relaciones entre personas. Involucrarse en la gestión de conflictos implica el desafío de las relaciones interpersonales y la dinámica de los grupos. Definir con claridad el lugar que ocuparemos en la interacción constituye una de las premisas fundamentales para la construcción del espacio de trabajo.

Para avanzar en nuestro tema recordaremos algunos conceptos a tener en cuenta, tales como los referidos a *rol* y *status*

Para Pichón Riviere, rol "*es un modelo organizado de conducta , relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros*" (3).

Se denomina **rol** al desempeño de una persona en una situación dada, es la manera en que una persona demuestra lo que se espera de su posición.

Podemos clasificar a los roles en :

- ✓ formales o prescriptos: que serán aquellos que están determinados por la posición que ocupa un sujeto en una institución.
- ✓ informales: cuando los sujetos juegan un papel dependiendo de la red de interacción grupal.

El rol es el papel que debe representarse, por lo que es el aspecto dinámico del status.

El concepto de **status**, refiere a la identificación social, que establece la relación de un individuo con los otros, dentro de la trama de los vínculos sociales

La percepción del status es necesaria para definir la situación social, por que el individuo se relaciona con los demás a través de este proceso. Esto es importante para la interacción social, ya que influye en el grado de confianza que merece el otro, la cantidad y contenido de la comunicación que se intercambia entre los distintos actores

Dentro de una organización o grupo, cada posición tiene un rol asociado que consiste en la conducta que se espera de quien ocupa esa posición . Cada individuo ocupa diferentes roles según el contexto y las circunstancias, no obstante el desempeño simultáneo de algunos roles puede generar conflictos y dilemas éticos que habrá que tener en cuenta.

Los roles guardan relación con los propósitos que se hayan definido en la organización o grupo de trabajo, en virtud de ello se asignan los roles a desempeñar, y los mismos son asumidos por los individuos llamados a ocuparlos.

3.1. El ser y el deber ser. Describir o prescribir

Acercándonos a la gestión de conflictos, la negociación-como dijimos- aparece como un eje articulador de distintas posibilidades de intervención. Siguiendo a Howard Raiffa podemos identificar algunos propósitos para orientar el desempeño de roles en el área que nos ocupa

“Su objetivo consiste en guiar al perplejo tomador de decisiones para que elija una acción que resulte congruente con las creencias y valores “verdaderos” del tomador de decisiones. Los preceptores efectúan análisis para ayudar a decidir una elección por hacer; los descriptores efectúan análisis para ayudar a entender cómo se ha llegado a una elección.

El “ser” y el “deber ser” de la toma de decisiones se complica más cuando hay dos o más tomadores de decisiones con acciones recíprocas, que ciertamente es el caso de los regateos y negociaciones” (4) (Raiffa- Pág.27)

Realizando una adaptación de lo que Raiffa señala para sus perspectivas de investigación podemos sintetizar algunas ideas que nos ayudarán en nuestro propio enfoque del tema ya que perfila roles a analizar:

Investigación de Intervenciones en la toma de decisiones	Descriptiva	Prescriptiva
Simétrica:	<p>Describen los comportamientos de todos los negociadores involucrados Utiliza enfoque analítico, modelos de acción recíproca, simulaciones, modelos matemáticos.</p> <p>Interesa a historiadores, psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos ,economistas</p>	<p>Examinan lo que deben hacer en situaciones competitivas y de acción recíproca personas inteligentes y racionales, si fueran listas, congruentes y pensantes.</p> <p>A todas las partes se les proporciona simétricamente consejo relativo a la manera en que hay que jugar ciertos juegos intrigantes</p> <p>Interesa a teóricos en materia de juegos, matemática aplicada, economistas matemáticos</p>
Asimétrica	<p>Se ocupa de estudiar y entender el comportamiento de la gente en situaciones reales de conflicto, con el objeto de asesorar a una parte sobre la manera en que debe comportarse para lograr el mejor resultado esperado</p> <p>Se tiene en cuenta la predicción probabilística descriptiva de cómo podrían comportarse las otras partes</p>	
Intervención externa	<p>Como se comportan realmente los interventores en los procesos de negociación</p>	<p>Determinar de que manera deben comportarse los interventores para ayudar a las partes negociadoras de manera imparcial y equilibrada</p>
	<p>Los roles citados por Raiffa son los de Facilitador, Mediador ,Arbitro y Manipulador de reglas .</p> <p>Deben entender la negociación desde todos los ángulos citados en el cuadro.</p> <p>En el juego son otro jugador con características especiales.</p> <p>Al elegirlos debe analizarse las motivaciones e incentivos, para que sean compatibles con las de las partes.</p>	

El centro del enfoque de Raiffa esta puesto en el

- ✓ *Tomador de decisiones:* a quien califica como perplejo frente a las elecciones que debe hacer,
- ✓ *Negociador:* o parte negociadora es aquella que debe tomar decisiones en conflictos que involucran a dos o más personas
- ✓ *Asesor o consejero de parte:* Examina y asesora sobre como debe actuar quien está negociando. Su actividad puede consistir en uno de estos modos:
 - proporcionar consejo simétricamente a ambas partes
 - bien asesorar a una parte respecto de cómo actuar frente a la otra

Siguiendo los conceptos de este destacado autor describimos los roles de intervención externa que nos sugiere:

- ✓ *Facilitador*: Persona que se encarga de que las partes pertinentes lleguen a la mesa de negociación. Usa sus “buenos oficios” para reunir contendientes. Puede optar por no involucrarse en el proceso de negociación efectivo o desempeñar un papel de facilitación para poner en práctica el acuerdo. Si tiene un interés asimétrico se pueden generar sesgos. Si el desempeño de este rol es repetitivo, su reputación depende de que mantenga el equilibrio entre las partes que están negociando.
- ✓ *Mediador*: es un agente externo imparcial que trata de ayudar a los negociadores en su esfuerzo por encontrar un acuerdo de avenencia. Puede ayudar en el proceso de negociación, pero no tiene autoridad para dictar una solución, tal vez ni siquiera sugerirla. Trabaja para llevar a las partes a seleccionar por ellas mismas un convenio mutuamente aceptable.
- ✓ *Arbitro*: Lleva adelante acciones preliminares tales como : escuchar los argumentos y propuestas de todas las partes, encontrar los hechos, tratar de llevar a los negociadores a que formulen sus propias soluciones o sugerir soluciones razonables. Si estas acciones iniciales fracasan, el árbitro tiene autoridad para imponer una solución. Pueden someter voluntariamente la cuestión a arbitraje, o hacerlo en cumplimiento de cláusulas contractuales previas o derivación de alguna autoridad.
- ✓ *Manipulador de reglas*: Se le confiere autoridad para modificar las reglas de juego del proceso de negociación. Ejemplos de ello podría ser el clásico “divide y elige”, mecanismos de subastas, tiempo compartido. Puede consistir en sugerir estos mecanismos e incluso impedir el uso de otros como amenazas de uso unilateral del poder. Para que funcione debe tener poder .Un ejemplo de ello son las regulaciones del gobierno.

3.2. Prevenir, resolver o contener

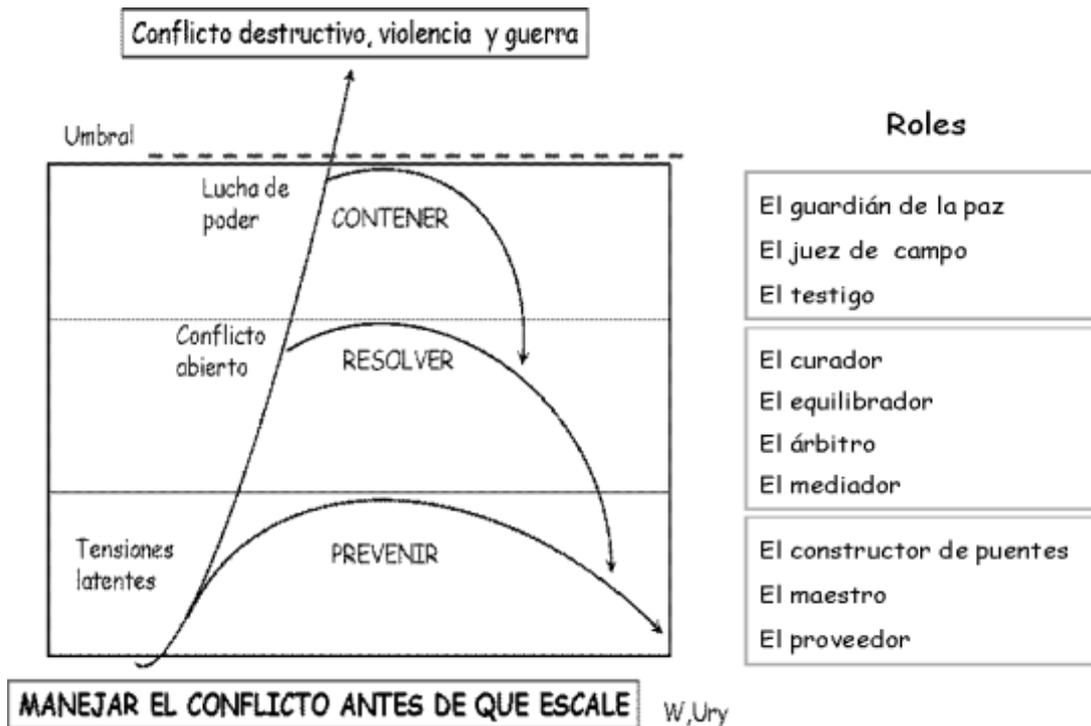
Por otra parte otra autoridad en la materia como es William L. Ury utiliza la idea de mirar el conflicto desde el tercer lado, tal como si se estuviera en el palco y el conflicto estuviera en el escenario. Es adoptar desde allí un estado mental de calma y perspectiva desde donde se puede posar la mirada en

aquello que es importante, mirar desde cierta distancia las cosas que suceden cerca de nosotros.

La perspectiva de Ury inicia cuando el conflicto está latente, observando las condiciones para trabajar en la prevención del conflicto

Este autor toma como base el esquema de la escalada del conflicto y ubica en cada etapa diferentes roles que desde el tercer lado pueden contribuir a contenerlo o desescalarlo.

Para una mejor comprensión incorporamos el gráfico en cuestión:



Ury nos manifiesta que todos y cada uno de nosotros podemos ser el tercer lado. Nuestra propia sensibilidad ante la situación y la formación que tengamos en la materia nos permitirán percibir por que escala el conflicto. Es así que pueden darse diversas situaciones en el ámbito familiar, empresarial, social en las que podremos actuar si tenemos disponibles los recursos adecuados.

Sintetizamos algunas ideas sobre posibles acciones a continuación:

3.2.1. Modos de prevenir el conflicto

El conflicto latente tal vez no se manifieste de modo abierto ni se piense en él como conflicto. La mejor intervención reside en este nivel, donde se fortalecen los cimientos para una interacción saludable

- ✓ *El Proveedor.* Se pone en juego cuando el conflicto responde a necesidades frustradas, cuando se tiene la sensación de que lo que hay

no alcanza para todos, y el miedo y la angustia promueven la disputa. Posibilita que la gente satisfaga sus necesidades, compartiendo recursos y conocimientos, creando condiciones de seguridad y protección para todos, promoviendo respeto y reconocimiento entre los miembros, generando libertad y autonomía en la toma de decisiones, brindar acceso a recursos que les permitan ayudarse a si mismos, construyendo resiliencia.

- ✓ *El Maestro:* Cobra sentido su intervención cuando la escalada se produce por que las habilidades para manejarlo son insuficientes, no se tiene el mecanismo para resolver el problema. Su camino pasará deslegitimar la violencia, enseñar la tolerancia como respeto por la humanidad esencial de toda persona, cultivar la resolución conjunta de problemas para abordar las tensiones cotidianas. Ayuda a crear una cultura de cooperación o co-cultura

- ✓ *El Constructor de puentes:* Su misión consiste en forjar relaciones , creando vínculos transversales en una línea de conflicto actual o potencial, como forma de crear confianza y establecer vías naturales para la comunicación. En este sentido puede promover en forma deliberada la participación en proyectos conjuntos. Estimular el dialogo genuino por el efecto profundo que tiene en las personas, produciendo un cambio de clima en la relación.

3.2.2. Modos de resolver el conflicto

- ✓ *El Mediador:* Actúa cuando hay intereses en conflicto, es un tercero neutral sin poder de decisión, que tiene la mision de llevar a las partes a la mesa de negociación, que facilita el dialogo entre ellas, las que autogestionan la solución de su conflicto en un marco de respeto y colaboración mutuas. Conduce un procedimiento informal, voluntario. Escucha a las personas, les pregunta que es lo que realmente quieren, busca que se satisfagan los intereses que subyacen detrás de las posiciones, ayuda a que las mismas partes lleguen a un acuerdo. No es un juez , ni un arbitro, no determina quien tiene razón y quien no.

- ✓ *El Arbitro:* Interviene para determinar los derechos en disputa. Se pone en marcha con consentimiento de las partes, que acuerdan de antemano

que aceptaran la decisión vinculante de un tercero, que ha sido elegido en forma compartida, en el que se tiene confianza para exponer el caso. Es una forma privada de proceso judicial. Promueve la justicia al señalar en su laudo lo que es correcto y lo que no, pero antes de hacerlo promueve un acuerdo negociado siempre que sea posible y adecuado. Puede también fijar reglas para que el mismo se alcance. (Uno corta la torta y el otro elige primero la porción).

- ✓ *El Equilibrador*: tiene como misión democratizar el poder cuando el mismo es desigual. El principal desafío es llevar al más fuerte a la mesa de negociación, al sentarse ambos a la mesa se logra un equilibrio temporario. Un tercero puede allí promover un reparto justo del poder en términos cooperativos, democráticos y duraderos como mecanismo para la resolución no violenta de problemas. De este modo se promueve también la responsabilidad, haciendo el lugar de trabajo más satisfactorio y productivo. La acción no violenta alcanza sus metas con efectividad por el apoyo de la comunidad misma en su conjunto
- ✓ *El Curador*: Interviene para reparar las relaciones dañadas, un conflicto no puede considerarse resuelto hasta que no hayan sanado esas relaciones. Este proceso lleva a crear el clima adecuado atravesando el muro psicológico de sospecha y hostilidad que se ha creado. Recuperar el clima de confianza, escuchar y reconocer, alentar las disculpas, ya que la meta es la reconciliación

3.2.3. Modos de contener el conflicto

- ✓ *El Testigo*: A veces no se le presta atención a la escalada, si somos cuidadosos podemos percibir las señales de advertencia e incluso salvar vidas. Estas señales son más notorias para quienes están cerca de la situación , y no basta con verla, sino que debe haber una acción a tiempo. Así patrullar o monitorear, hablar a tiempo, y pedir ayuda pronto se constituyen en acciones de este rol. Los medios de comunicación pueden a menudo ocupar este rol.
- ✓ *El Juez de campo*: establece límites a la lucha, por ejemplo fijando reglas a las discusiones para evitar daños , y mantener una lucha limpia. Retirar las armas o recursos ofensivos y fortalecer las defensas de modo no ofensivo.

- ✓ *El Guardian de la Paz* tiene la misión de proporcionar protección, a veces interponiéndose entre los que disputan, imponiendo la paz para proteger al inocente y detener al agresor, desactivar la violencia antes de que estalle. Este rol corresponde muchas veces a la comunidad toda.

Cada uno de los roles puede ser desempeñado por personas distintas y en situaciones diferentes, pero Ury nos señala que es en el conjunto de todos ellos donde reside la verdadera potencia e incluso pueden ser desempeñados por una misma persona a lo largo de un conflicto que no cede.

3.3. Mirando desde la puerta del Tribunal

El enfoque de Raiffa proviene de un matemático, orientado al estudio de la toma de decisiones utilizando la teoría de los juegos . Llegando por ese camino al arte y la ciencia de la negociación, poniendo el foco en la toma de decisiones por parte de individuos racionales. La teoría de los sesgos de Kahneman y Twersky—Nobel de Economía 2005-- humaniza este enfoque con el aporte de la psicología .

Los roles definidos por Ury son realizados por un antropólogo preocupado por la forma en que el ser humano tiende a destruirse en el conflicto y busca condiciones para que la escalada no avance y no traspase el umbral del conflicto destructivo. El foco está puesto en alcanzar la paz.

El trabajo de Highton y Alvarez --ambas juezas-- coloca al observador en la puerta del tribunal, y desde allí señala “El método clásico de resolución de controversias: la misión del Juez ante el conflicto” por un lado, y luego pasa a describir en el capítulo siguiente “Métodos diversos al litigio para resolver los conflictos”. (RAD)

La descripción de los mismos muestra una vinculación con el lenguaje proveniente del ámbito judicial al cual se los propone como alternativa y así los métodos enumerados entre otros son: Negociación, Conciliación, Arbitraje, Mediación, Mediación/arbitraje (Med/Arb), Arbitraje/Mediación (Arb/Med), Pericia arbitral, Evaluación neutral previa, Experto neutral , Oyente neutral, Esclarecedor de cuestiones de hecho, Mini Juicio, Alquiler de un Juez, “Embelllecimiento” de contrato, “Operador” de proceso, etc

En Argentina debemos a estas autoras el haber instalado la impronta de la resolución alternativa de conflictos e impulsado su desarrollo tanto en el país como en el exterior. El Plan Nacional de Mediación surgido desde el MJN, que las contó como fervientes protagonistas, era abarcativo de toda la sociedad e interdisciplinario en su concepción.

El lenguaje utilizado y el ámbito (MJN) desde el cual se instaló la mediación en nuestro medio , sumado a la ley 24573 --promulgada obligatoria con el propósito de la difusión y de frenar el abarrotamiento de los tribunales , así como monodisciplinaria y con acuerdo valido como sentencia— lamentablemente también dejaron su impronta colonizando y confundiendo en muchos casos a quien no conoce el origen del tema , ejemplo de ello son:

- ✓ que la mediación se identifique con el derecho y lo judicial
- ✓ que se produzca cierto eclipsamiento de los otros métodos frente a la figura de la *mediación prejudicial* promovida oficialmente,
- ✓ que se haga una distinción “sui generis” de mediación extrajudicial, prejudicial, judicial como si fueran especies distintas y no tan solo el uso de un mismo método en distintas etapas de la escalada del conflicto.
- ✓ que el desarrollo impulsado por la sociedad civil procurando la real instalación de la cultura de gestión pacífica de conflictos no encuentre el efectivo soporte de una política pública que acompañe el proceso de legitimación de estas acciones.

Esta colonización se mantiene en la actualidad, luego de 14 años de vigencia y tuvo su expresión concreta en la reunión conjunta de Comisiones del Senado que tienen un nuevo proyecto en revisión con media sanción de Diputados, realizada en Marzo de 2010.

3.4. Los roles que podemos desempeñar los Profesionales de Ciencias Económicas.

Los roles descriptos en este capítulo pueden ser desarrollados por profesionales de diversas disciplinas, son en general de carácter facilitativo, apoyados en técnicas de comunicación.

Cuando por el método tenga carácter evaluativo, apoyado en una disciplina o saber específico, como sucede con el arbitraje , la pericia arbitral, la evaluación neutral, el experto neutral, entre otros, quien intervenga deberá contar con la formación profesional requerida por el tema del conflicto y conforme a nuestras propias leyes de ejercicio de la profesión que contemplan dichas funciones.

La mediación puede ejercerse sin que haya regulación previa por parte de la legislación y de hecho esto ha sucedido y sigue ocurriendo en el mundo y en varias provincias del país.

En nuestro país la Ley Nacional 24.573 --en actual revisión-- cuyo ámbito de aplicación en lo civil y comercial es C.A.B.A. regula solamente la mediación prejudicial obligatoria previa al inicio de un juicio (estableciendo su ejercicio

exclusivo por parte de los abogados), por lo que su ejercicio en el ámbito privado, extrajudicial no tiene regulación alguna y de hecho se lleva adelante con mediadores de todas las disciplinas.

Numerosas provincias tienen leyes de mediación en cuyos textos se contempla el ejercicio de la mediación por parte de profesionales universitarios de grado con el agregado de la formación básica en mediación homologada por el MJN u otros organismos provinciales, entre otras: Córdoba, Santa Fe, Corrientes, San Luis, San Juan, Misiones, Bs.As , Chubut, Rio Negro. La posibilidad de ejercicio es plena en lo extrajudicial, en tanto en lo judicial en algunas se ejerce en forma plena, en otras comediando con abogados y en otras no se contempla la participación .

Como hemos podido apreciar a lo largo de este trabajo, la gestión de conflictos es mucho más amplia que las legislaciones en mediación que delimitan algún territorio específico de actuación. La gestión de conflictos está orientada a promover una forma de convivencia pacífica, tendiente a interactuar armónicamente, o minimizar efectos negativos que se producen cuando no se tienen habilidades para actuar de forma constructiva.

Como decíamos antes ,conflicto y negociación han sido contenidos incluidos en la Administración de empresas , pero las estructuras mecánicas y jerárquicas de las empresas fijaban en muchos casos las reglas para resolverlos de manera unilateral y vertical de arriba abajo . El paradigma de la complejidad ha modificado también la mirada sobre la forma en que las personas se organizan para hacer empresa; las nuevas tecnologías han revolucionado las dinámicas empresariales, y modificado la distribución del poder basado en el conocimiento y la información. Esto impacta en las formas de construir consensos y resolver los conflictos; el trabajo en equipo, el dialogo constructivo y la negociación son entonces los elementos facilitadores para el fluir organizacional.

Actuar en los distintos roles utilizando diferentes métodos y técnicas de gestión de conflictos y construcción de consensos requiere conocimientos y actitudes que se logran con la formación , y luego la experiencia, los cuales nos darán la competencia necesaria al momento de actuar

De tal modo que la formación en gestión de conflictos y negociación puede permitirle al profesional en Ciencias Económicas desempeñar con efectividad los siguientes roles :

- ✓ tomador de decisiones compartidas
- ✓ negociador de sus propios conflictos
- ✓ negociador representando a terceros
- ✓ integrante de equipos negociadores

- ✓ consejero o “*coach*” en negociación
- ✓ asesor de partes negociadoras
- ✓ facilitador en la construcción de consensos
- ✓ mediador
- ✓ arbitro en temas de la especialidad
- ✓ perito arbitro
- ✓ evaluador o experto neutral
- ✓ proveedor, maestro o constructor de puentes en la prevención
- ✓ equilibrador o curador en la resolución
- ✓ testigo, juez de campo o guardián de paz en conflictos abiertos
- ✓ ciudadano comprometido con la paz y la convivencia
- ✓ lider o dirigente democrático
- ✓ investigador especializado
- ✓ otros

Repasando algunos conceptos vertidos en el inicio de este punto recordamos que:

El concepto de **status**, refiere a la identificación social, que establece la relación de un individuo con los otros, dentro de la trama de los vínculos sociales. El rol es el aspecto dinámico del status.

La percepción del status es necesaria para definir la situación social, por que el individuo se relaciona con los demás a través de este proceso.

Además de seguir promoviendo el desarrollo de la mediación como una de las formas de resolver conflictos , tendríamos que estimular la percepción de las distintas posibilidades que ofrece el actuar desde un tercer lado, según el nivel de la escalada y aun en estado de latencia. De este modo otras formas de intervención podrían lograr el status necesario, la identificación social y reconocimiento para que distintos roles puedan entrar en dinámica y asumirse plenamente.

Tanto el estudio como la práctica efectiva de la negociación promueven el auto-conocimiento y el reconocimiento del otro, desde la perspectiva ética de considerarlo un legitimo otro , con sus propias necesidades y objetivos y no tan solo como un medio para lograr mis fines. Esto constituye una saludable formación en valores, que tan necesarios son para la co-construcción de sociedades democráticas fuertes y comprometidas.

4. **Fortalezas de nuestra formación y experiencias previas**

4.1..Profesiones con vínculos interdisciplinarios

Economía, Administración y Contabilidad constituyen disciplinas categorizadas por CONEAU dentro del marco de las Ciencias sociales.

La interacción con otras disciplinas --sean estas técnicas, legales o humanísticas , en la investigación o en el ejercicio profesional resultan frecuentes y se plasma en el contenido de los programas de grado y posgrado.

Esta situación predispone a la apertura y combinación de saberes, lo cual es fundamental para el estudio del conflicto y su gestión, que constituye un fenómeno complejo y multifacético.

4.2. Convivencia con situaciones de conflicto y negociación

Las modalidades habituales de desempeño de su labor le otorgan al Profesional de Ciencias Económicas la siguiente experiencia:

- ✓ *Entrenamiento en navegar conflictos*: a veces como copiloto de tormenta, sobre todo en PyMES y empresas familiares, en las que se transforma en un “todo-terreno” interactuando en situaciones de conflicto entre socios, entre empresa y clientes, entre empresa y bancos, entre empresa y personal, entre el mismo personal, entre empresa y familiares.
- ✓ *Actitud no litigiosa*: considera el litigio como obstáculo para alcanzar las metas, por lo que privilegia los acuerdos
- ✓ *Aptitud para diagnosticar*: Se enfrenta cotidianamente a situaciones nuevas que lo han entrenado en el análisis de la realidad, dándole “olfato” para semblantear intereses
- ✓ *Buen manejo de la información*: Obtener información, interpretarla e interrelacionarla es su función constante.
- ✓ *Conducción de reuniones y grupos de trabajo*: tratando con personas de igual o diferente rango
- ✓ *Juridicidad aplicada*: En el ejercicio de la profesión utiliza el bagaje jurídico adquirido como referente cuando es necesario y debe mantenerse actualizado al respecto.
- ✓ *Manejo de costos y análisis de proyectos*: Las técnicas de costos, presupuestos, estados proyectados, flujos de caja, marketing, así como los árboles de decisión, resultan fundamentales para el análisis de

opciones y toma de decisiones en el ámbito de la negociación empresarial.

Las habilidades adquiridas por el profesional que ha estado alerta a su contexto y ha interactuado con él utilizando el rico potencial de su formación universitaria, lo coloca en una situación privilegiada para especializarse en este campo de ejercicio profesional

5. Puntos de contacto con otras áreas de actuación de la profesión – Alianzas Intra e interprofesionales

En el anexo I hemos incluido la lista de áreas en las que nuestra profesión se organiza para investigar , sea desde la actividad cotidiana del CECYT o desde un evento nacional como este Congreso.

Cuando luego de muchos años de actividad profesional se hace esta recorrida , con la perspectiva holística que nos da trabajar en una especialidad transdisciplinaria como la gestión de conflictos, observar ese cuadro nos permite concluir que en realidad tales divisiones en áreas constituyen simples convenciones para profundizar en determinados temas pero que la profesión es un todo.

La gestión de conflictos constituye una transversalidad; en la perspectiva de cada una de las áreas hay un trabajo con el otro en la definición de significados, en la asignación de recursos, en el manejo del poder, en los consensos necesarios para lograr resultados, armonizar normas internacionales, asociarnos , interactuar con las políticas de estado, consensuar que temas deben integrar nuestra formación, decidir como organizamos este Congreso.

Cada una de las áreas puede verse beneficiada con la incorporación de este tipo de conocimientos.

En entrevistas con colegas de algunos Consejos, algunos organizan charlas de la Comisión en otras Comisiones de trabajo, otros realizan eventos conjuntos, otros crean alianzas entre Comisiones. Creemos que esto tendría que receptarse también en el ámbito de la investigación promoviendo la realización de trabajos de investigación que vinculen áreas diferentes, sobre todo aquellas que son transversales.

La generación de alianzas intraprofesionales e interprofesionales vivificará la actividad profesional , sea por la creación de nuevos conocimientos como por la realización de trabajos en conjunto, lo que redundará en beneficio del usuario de nuestros servicios.

7. La construcción de capital social como parte del compromiso permanente con la sociedad: un rol ineludible

La Asamblea de las Naciones Unidas resolvió conmemorar en el 2000 el Año Internacional de la Cultura de la Paz y en el 2001 el del Voluntariado.

Al respecto nos dice el Lic. Xavier Pastor

“Resoluciones de este tipo tienen como finalidad, por un lado, sensibilizar a la opinión pública en general sobre la importancia de valores, creencias, principios y acciones que cotidianamente no presentan suficiente visibilidad, pero que representan las raíces para la extensión y profundización de la democracia, como sistema político y orden de convivencia; y por otro lado, invitan a las instituciones públicas y al resto de organizaciones a promocionar programas e impulsar actuaciones sobre estos aspectos que sin duda facilitan y ayudan a generar mejoras en todas las culturas.”(5)

Transformar la gestión de conflictos en una actividad profesional en la que nos desempeñemos como medio de vida, es una tarea digna y con reconocimiento social por los aportes que puede brindar si se lo hace con la capacitación adecuada y el criterio ético que conlleva tal tarea.

Este año del bicentenario nos muestra situaciones que convocan a una mayor inserción en lo social , haciéndonos co-responsables del devenir histórico que nos tiene como protagonistas.

Entre las manifestaciones concretas que se dan en el campo real encontramos:

- ✓ Las acciones de voluntariado han comenzado a instalarse en las universidades, los nuevos graduados lo traerán incorporado como parte de su identidad . Esto implica la acción voluntaria y libre, sin contraprestación económica, dentro del marco de una organización estable y democrática, que implica el compromiso de actuación a favor de la sociedad y de la persona.
- ✓ La ciudadanía ha tomado conciencia de la capacidad de intervención en distintas cuestiones y diferentes ámbitos, preocupándose por la mejora de las instituciones, de los valores y de las relaciones humanas en la actual sociedad democrática.
- ✓ Varios de nuestros Consejos profesionales del país y otras organizaciones de la sociedad civil han institucionalizado prestaciones de este tipo en sus Centros de mediación, negociación, administración

de conflictos. Quienes brindan servicios rentados, se comprometen a cierta cantidad de horas de servicio solidario en bien de la comunidad .Esto implica además el compromiso ético con el desarrollo y difusión de los valores que conllevan estas prácticas y nos convoca a participar activamente

Conclusiones

Cada uno de los puntos ha ido señalando de alguna manera alguna conclusión. Hemos citado a Ury, y tomamos sus recomendaciones adaptándolas a nuestras necesidades al preguntarnos ¿Cómo comenzar? ¿Cómo seguir?

- ✓ Cambiar la historia
- ✓ Aprender algunas habilidades
- ✓ Comenzar por casa
- ✓ Mediar en nuestras propias disputas
- ✓ Hacer lo que uno hace mejor
- ✓ Ofrecer servicios voluntarios
- ✓ Desempeñar un rol faltante
- ✓ Generar una alianza ganadora
- ✓ Impulsar a nuestra organización a sumarse
- ✓ Apoyar el tercer lado en la comunidad global
- ✓ Ayudar a construir instituciones del tercer lado
- ✓ Ayudar a crear un movimiento social
- ✓ Aprender a vivir juntos

En este trabajo hemos tratado de mostrar que ya hay un grupo que ha iniciado el movimiento de cambiar la historia del tema , aprender algunas habilidades y que al decir que “La gestión de conflictos convoca a nuestra comunidad profesional” está comenzando por casa, intentando que no quede solo en un grupo, sino que se transforme en un conocimiento engarzado , integrado en nuestra propia cultura, en los equipos de trabajo y embebido en las rutinas operativas.

De esta manera podremos ser un área específica, pero que fertiliza, abona, vivifica también al resto de las áreas constituyéndose en un aprendizaje en

acción que pueda volcarse a la comunidad en el compromiso permanente con la sociedad.

Proponemos en consecuencia tomar las acciones necesarias para que este propósito pueda lograrse.

Anexo 1. Nuestras áreas de actuación

Áreas CECYT	Áreas 18º Congreso
Contabilidad	I. Contabilidad
Contabilidad de gestión	
Auditoría	II .Auditoría
Tributaria y previsional	III. Tributación
Laboral	IV. Laboral y previsional
Administración	V. Administración
	V.1 Administración y sistemas
	V.2 Sistemas de información y gestión
Actuación Judicial y Res. De Conflictos	VI. Judicial, Sociedades y Resolución de conflictos
	VI.1 Peritajes y otros desempeños judiciales
	VI.2 Concursos y quiebras
	VI.3 Negociación, Mediación y Arbitraje
	VI.4 Sociedades
Educación	VII. Política, Educación y desarrollo profesional
	VII.1 Política Profesional
	VII.2 Educación y desarrollo profesional
Valores profesionales	
Economía	VIII. Economía
Sector Publico	IX. Sector Público
Estadística y actuarial	X. Desarrollo actuarial y estadístico
	XI. Organizaciones de la sociedad civil
	XI.1 Cooperativas y mutuales
	XI.2 Fundaciones, asociaciones civiles y otros entes asociativos

Citas bibliográficas:

- (1) NEMETH BAUMGARTNER, Antonia “ Macrometanoia” El cambio de paradigma en las ciencias políticas, jurídicas y económicas” Ed.Sudamericana Madrid ,1993.Pag.22#
- (2) MATURANA, Humberto “El árbol del conocimiento” Las bases biológicas del conocimiento humano-Ed.Debate Madrid 1996-Contratapa
- (3) RIVIERE, Pichón, (1985) "*El Proceso Grupal*" Ediciones Nueva Visión.Pag#3
- (5) PASTOR, Xavier “Voluntariado y Gestión Alternativa de Conflictos Una nueva fuente de riqueza para la democracia”. <http://www.educacionenvalores.org/IMG/pdf/pastor.pdf>

Bibliografía consultada

- RAIFFA, Howard, “El arte y la ciencia de la negociación” Fondo de cultura económica,Mejico 1996
- URY, William, “Alcanzar la paz” Ed. Paidós Bs.As. 2000
- HIGHTON, E y ALVAREZ, G, “Mediación para resolver conflictos” Ed. Ad-hoc Bs.As.1995
- SHAW, “Dinámica de grupo” Psicología de la conducta de los pequeños grupos” Ed.Herder Barcelona 1979
- MORIN, Edgard “Introducción al pensamiento complejo”Ed.Gedisa , Barcelona 2005
- SERLIN, José “Significados, conocimiento organizacional, aprendizaje y competitividad en contextos turbulentos y ambiguos” versión preliminar uso en Doctorado UNR Junio 1992