

La Comunicación como Elemento de la Transformación de Conflictos en la Mediación Empresarial

Communication as Element of the Transformation of Conflicts in Business Mediation

LUIS LAURO HERRERA BERNAL¹

Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Resumen: El conflicto está presente en la mayoría de las relaciones humanas por ello debe ser visto desde una perspectiva, más que negativa, evolutiva y reformadora. La transformación de los conflictos implica ponderar la paz; para lograr dicha transformación es necesario recurrir a estrategias de transformación de conflictos como la mediación aplicada en empresas familiares, donde el uso de técnicas de comunicación desarrollan un enfoque del conflicto como una oportunidad de evolución de la corporación, la cual es una fuente económica del seno familiar, nutre y retroalimenta aspectos tan importantes de la misma como la propia historia familiar, la relación entre los miembros de la familia y su propio sistema de valores. La mediación empresarial es una alternativa para dirimir los conflictos que se presentan dentro de las empresas, sin importar su conformación ni tamaño, nos ofrece una serie de ventajas para poder abordar los distintos problemas que se presentan y llegar a la transformación de los conflictos en donde su objetivo es trascender el conflicto para que todos los que intervienen puedan alcanzar su satisfacción de necesidades. La mediación puede producirse desde un estudio temprano de la disputa por lo que se puede alcanzar un arreglo mucho antes de que si se produce un litigio judicial, las partes optimizan recursos evitando costes legales.

Palabras clave: MASC, Mediación, Mediación Empresarial, Mediación en Empresas Familiares, Transformación del Conflicto, Comunicación.

Abstract: The conflict is present in most human relations so it must be seen from a perspective, rather than negative, evolutionary and reforming. The transformation of conflicts implies the weighting of peace; To achieve this transformation it's necessary to resort strategies of transformation of conflicts as the mediation applied in family companies, where the use of techniques of communication develop an approach of the conflict as an opportunity of evolution of the corporation, which is an economic source of the family, nourishes and feeds as important aspects of it as the family history, the relationship between the members of the family and their own system of values. Business Mediation is an alternative

¹ Nota científica derivada de la tesis doctoral titulada "*Mediación empresarial. Una vía en la solución de conflictos en corporaciones familiares en Nuevo León.*", realizada dentro del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT, Doctorado en Métodos Alternos de Solución de Conflictos, Facultad de Derecho y Criminología, Universidad Autónoma de Nuevo León, a partir de enero de 2016 a diciembre de 2018. El autor es Licenciado en Derecho por el ITESM; Maestría en Administración de Empresas por la UANL. Docente nivel licenciatura en la Facultad de Derecho y Criminología, UANL. Código ORCID: 0000-0002-0991-7689, correo: licherrera2015@gmail.com.

to settling the conflicts that arise within companies, regardless of their conformation or size, offers us a number of advantages to be able to address the various problems that arise and reach the Transformation of conflicts where their objective is to transcend the conflict so that all those who intervene can reach their goal and meet their needs. Mediation can occur from an early study of the dispute so that an arrangement can be reached long before a court litigation, the parties optimize resources by avoiding legal costs.

Key words: MASC, Mediation, Business Mediation, Mediation in Family Business, Conflict Transformation, Communication

Introducción

La comunicación es un medio que sirve para transmitir ideas y pensamientos, si la usamos de forma adecuada podremos prevenir conflictos en nuestro entorno. En tanto aprendemos a comunicarnos o si no encontramos solución a la situación, resulta viable la asistencia de un tercero neutral e imparcial llamado mediador que colabore en la transformación de conflicto. Los métodos alternos de solución de controversias (MASC), en la actualidad generan múltiples ventajas frente a las diferencias suscitadas a través del complejo comportamiento del ser humano.

El uso de los métodos alternativos, no sólo alivia o resuelve problemas de índole administrativo o judicial, sino que contribuyen además al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, pues el conflicto se maneja desde una perspectiva más educativa, constructiva y saludable, donde no existe la violencia ni el deterioro de las relaciones interpersonales; el reclamo de formas pacíficas de gestión de conflictos fortalece a la sociedad, evita el enfrentamiento abierto y las consecuencias de todo tipo que pueden traer consigo (Proenza-Reyes, Oduardo-Grimal, & Aguilera-Morales, 2011).

Los MASC permiten solucionar los conflictos de una manera equitativa, razonable, pronta y expedita de la aplicación de la justicia, permitiendo resaltar la interacción participativa de quienes se encuentran inmersos en un conflicto y, a la vez, disminuir en cierto grado la intervención de los órganos judiciales quienes, a través de sus procedimientos, en ocasiones deterioran mayormente las relaciones de quienes se encuentran involucrados.

El presente trabajo se elabora con la convicción de la necesidad de impulsar la justicia cotidiana a través de la mediación, a fin de evitar litigios desgastantes e innecesarios para las partes, en donde resulta una afectación material e inmaterial, en el patrimonio y en el tiempo. En los conflictos de empresas familiares, además de las afectaciones mencionadas, se puede producir una vulneración de los vínculos que existan entre patrón-trabajador, socio-socio, socio-proveedores, entre otros.

Metodología

El presente estudio se realiza bajo el uso de una metodología de revisión bibliográfica sistemática de trabajos en castellano, fundamentalmente en dos bases de datos electrónicas de ámbito nacional e internacional: Dialnet y Scielo. Se han utilizado las palabras clave: MASC, mediación, mediación empresarial, mediación en empresas familiares, transformación del conflicto, comunicación; el período de búsqueda se delimitó a trabajos de la última década, realizando la búsqueda a partir de las citas más recientes. La bibliografía encontrada ha sido elaborada desde la disciplina del derecho, de la resolución de conflictos y en materia de administración.

1. La Importancia de las Herramientas Comunicativas en la Empresa

La comunicación ha estado presente dentro de las actividades del ser humano desde el principio de los tiempos, es la vía a través de la cual viaja la información y es el hombre, en su afán de entender al mundo en el que vive, quien se encarga de interpretar los distintos mensajes y signos que se presentan en su entorno.

Las personas que forman parte de una organización o empresa, generalmente tienen en su mente diversas preocupaciones o situaciones que les genera angustia y desgaste emocional, como el futuro de sus hijos, enfermedades, la economía, bajos sueldos, etcétera.

Los autores Ramón Pérez Merlos, Carlos Martínez Corral y Rafael Ruiz Calatrava en su obra "Intereses Básicos y Resolución de Conflictos de las Principales Figuras en Materia Preventiva" (Pérez Merlos & Martínez Corral, 2016), mencionan tres técnicas de resolución de conflictos que en el ámbito empresarial se pueden utilizar previo al uso de la mediación:

1. Asertividad. Permite la expresión de la opinión y los sentimientos tanto positivos como negativos de modo adecuado. Los beneficios para los intervinientes se

presentan en forma de autoconocimiento, aceptando sus límites, comprendiendo y manejando sus propios sentimientos y los de los otros. La información utilizada debe ser objetiva y útil.

2. Detección y cambio de creencias irracionales. Suelen ser de carácter absolutista y dogmático, generando emociones negativas y no responden a la lógica, por tanto es necesario manejar cómo interpretamos la información, y las consecuencias que de ello se derivan.
3. Reencuadre. Consiste en modificar la visión de la situación, desde otro punto de vista, para cambiar su sentido. Una de las formas más efectivas de lograrlo es "poniéndose en el lugar del otro.

Actualmente, los métodos de resolución de conflictos se están consolidando en multitud de países como procesos necesarios para pacificar a las sociedades y construir nuevos comportamientos en los hombres; es necesario comprender la realidad y transformarla desde la cooperación y no desde la confrontación, para ello se dispone de una gran y compleja herramienta como la comunicación.

En cualquier proceso interactivo, dinámico y participativo como es un proceso de mediación, la comunicación juega un papel fundamental ya que el conflicto se desarrolla en el proceso comunicacional.

Por ello, la mediación constituye una de las demandas más urgentes de nuestra sociedad, la consolidación y efectividad de un proceso de mediación en el ámbito empresarial-familiar donde las personas que ejerzan la mediación estén idóneamente capacitadas, con herramientas o técnicas de comunicación, para el desempeño de tal función que se les encomienda para que los intervinientes lleguen a un convenio.

2. Mediación

La reforma al artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de fecha 15-quinque de septiembre de 2017-dos mil diecisiete, en el cual se inserta un nuevo párrafo tercero el cual señala que siempre que no se afecte la igualdad entre las partes, el debido proceso u otros derechos en los juicios o procedimientos seguidos en forma de juicio, *las autoridades deberán privilegiar la solución del conflicto sobre los formalismos procedimentales.*

Dicha reforma significa que el Estado asume la responsabilidad de impulsar la justicia cotidiana y con ello el uso de la resolución de conflictos a través de los mecanismos alternativos como la mediación.

Diversos Estados de la República Mexicana ya contaban con legislación en esta materia, como es el caso del Estado de Nuevo León, que desde el 14 de enero de 2005 tenía una Ley de Métodos Alternos de Solución de Conflictos del Estado, la cual fue abrogada el 13 de enero de 2017 con la publicación en el Periódico Oficial del Estado de la Ley de Mecanismos Alternos para la Solución de Controversias para el Estado de Nuevo León (LMASCNL).

El artículo 2 fracción XIX de la Ley de Mecanismos Alternos para la Solución de Controversias del Estado de Nuevo León señala que la mediación es el mecanismo alternativo voluntario mediante el cual los intervinientes, en libre ejercicio de su autonomía, buscan, construyen, y proponen opciones de solución a la controversia, con el fin de alcanzar una solución total o parcial. El facilitador durante la mediación propicia la comunicación y el entendimiento mutuo entre los intervinientes.

En la práctica, se ha encontrado que el uso de la mediación tiene sus ventajas, tales como colaborar a desahogar la saturación que tienen los tribunales de justicia, mediante el uso de un procedimiento voluntario, flexible, confiable, rápido, económico y efectivo que ponga fin al conflicto; además, de promover el diálogo, mejorar la comunicación, las relaciones y motivar a las partes a asumir sus responsabilidades bajo un enfoque ganador-ganador.

Cabe señalar que el artículo 7 de la Ley de Mecanismos Alternos para la Solución de Controversias del Estado de Nuevo León, refiere que los facilitadores de la mediación deberán de excusarse de intervenir en la tramitación o resolución en las que tengan un interés personal, familiar o de negocios, incluyendo aquellos de los que pueda resultar algún beneficio para él, su cónyuge o parientes hasta cuarto grado, por afinidad o civiles hasta el segundo grado o por terceros con los que tenga relación profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que él o las personas antes referidas formen o hayan formado parte.

3. Mediación Empresarial

Si bien es cierto que los conflictos son bastantes, variados y comprenden tanto asuntos de carácter público como privado, como seres en pro de la transformación de los conflictos y fomento social de paz, es menester atender a las demandas de auxilio de la sociedad y proveer los medios para erradicar esa parte del conflicto que nos vuelve a la violencia y no permite que éste sea fuente de evolución, mejora o desarrollo productivo.

En México, una de las áreas más afectadas por la falta de atención y generadora de conflictos, que terminan por repercutir a la sociedad en general, es el sector empresarial, por la

manera en que resuelve los problemas ya sea por medio de demandas o juicios, en donde se pierde el interés por solucionar el conflicto, la mediación empresarial es ideal para que se tomen decisiones claras y concisas llegando a un común acuerdo de ambas partes perjudicadas dejando a salvo sus intereses.

Las empresas conforman una de las principales unidades económicas de cualquier país, son además fuente de empleo y proveen productos y servicios variados a la sociedad. Sin embargo, las que más abundan son el micro y pequeños negocios.

En México el total de las empresas PyMES representan el 97.6%, esta cifra se vuelve más significativa si a ello aunamos el hecho de que la mayoría quiebra en un lapso corto, debido a diversos factores que, de ser atendidos en tiempo y forma, evitaría los efectos colaterales y de gran perjuicio que trae consigo su colapso (INEGI, 2016).

La mediación enfocada al tratamiento específico de conflictos de empresas familiares pretende brindar herramientas de desarrollo, perdurabilidad y habilidades de gestión de problemas internos en las empresas, de manera que no se vean éstas en la necesidad de recurrir a instancias judiciales, ni a manifestaciones violentas, transgresión de derechos o deterioro de los mismos, ocasionando el deterioro de la relación familia-negocio.

4. Conflictos en Empresas Familiares

Si bien es cierto que con la mediación evitamos que conflictos familiares lleguen a los Tribunales, también lo es que otros necesariamente tendrán que llegar, incluso para que los acuerdos tengan la investidura jurídica y formal necesaria. Si previamente pasaron por un proceso de mediación, las condiciones en que lleguen al mismo serán diferentes (divorcios, relaciones paterno filiales). Es decir que este método puede integrarse al método judicial (Proenza-Reyes, Oduardo-Grimal, & Aguilera-Morales, 2011).

La idiosincrasia de la empresa familiar la conforma el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan. La multiplicidad de roles y la alta emocionalidad dificultan la gestión constructiva de los conflictos. La mediación es una herramienta poderosa al alcance de la empresa familiar, que puede contribuir a que sea capaz de afrontar los retos que se presentan en el área de profesionalización.

El cambio de paradigma necesario es que la empresa familiar acuda al mediador con la naturalidad con la que recurre a otros profesionales de apoyo en su día a día como al abogado, al gestor o al especialista en sistemas informáticos.

La relación entre la familia y la empresa a la que está ligada es un tema de objeto de estudio en el campo de la teoría de las organizaciones y de la empresa. Esto es, cómo el ser familia empresaria influye en la empresa, y cómo las decisiones empresariales, así como la interrelación de los miembros de la familia en el seno de la empresa influye en la familia. Algunos aspectos serían (Lasheras Mayoral, 2014)

1. La familia empresaria comparte un legado y origen común; esto es, comparten el control y gobierno de una empresa que, a su vez, es parte esencial de su identidad. En la familia empresaria existe un deseo y voluntad de continuidad en la empresa que se manifiesta en la vocación de transmisión de la empresa y su cultura a través de las generaciones.
2. La empresa familiar es un sistema social complejo en el que se interrelacionan tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.
3. La principal fuente de estrés de la empresa familiar entre los miembros de la familia que trabajan en la misma es la relación familiar propiamente dicha; el carácter de relación personal que comparten los miembros de la familia.
4. La íntima interconexión entre familia y empresa provoca que con frecuencia se deban cuidar y solventar los problemas derivados de los siguientes aspectos:
 - a) Solidaridad familiar: Se manifiesta cuando con frecuencia se toman decisiones en la empresa que benefician a la familia aunque no sean las más adecuadas para la empresa. Por ejemplo, en las decisiones relativas a la contratación de familiares en la compañía.
 - b) Defectos en la comunicación: Si en la familia hay poco diálogo es probable que en la empresa también haya escasez de comunicación de la familia con respecto a los temas de organización o propiedad de la compañía.
 - c) Existencia de secretos: Es frecuente considerar los temas de la empresa como una prolongación de los de la familia, los cuales no deben ser divulgados en público. En consecuencia, no se discute suficientemente sobre los problemas y necesidades de la empresa puesto que son equiparados en el seno de la empresa con los secretos familiares.

La mejor forma de solucionar conflictos es evitándolos, sin embargo, lo cierto es que en el entorno de la empresa familiar

éstos son inevitables en mayor o menor medida, y precisamente por ello debemos considerar plantear estrategias de prevención en caso de que se susciten al interior de la empresa.

Redorta (2012) afirma que aunque existe un sistema judicial, los tiempos de la justicia son mucho más lentos que los tiempos de las actividades empresariales; además cuando un conflicto sale del interior de la empresa, se puede decir que algo ha fallado en los mecanismos internos para que se confíe la resolución de un tercero ajeno a la organización.

Lejos de tener que padecer con indiferencia los conflictos, conviene conocer las herramientas que tenemos a nuestra disposición y orientar estos elementos hacia el desarrollo de destrezas para minimizar su impacto, logrando una transformación de la situación que permita el funcionamiento óptimo de la empresa.

5. Transformación del Conflicto

La concepción tradicional del conflicto, lo califica como una confrontación bélica, algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, riña, pelea, discusión, a nivel popular hay todo un vocabulario que se ha desarrollado para hablar del fenómeno de conflictividad humana y, en consecuencia, como una situación que hay que corregir, y, sobre todo, evitar (Pérez-Archundia & Gutiérrez-Méndez, 2016).

Desarrollaremos una conceptualización del conflicto enfocada en sus concretas articulaciones con las categorías de intercambio social y moral, dejando discrecionalmente de lado muchas otras derivaciones que el tema reviste; partiremos de la idea de que el conflicto se envuelve en una serie de valores personales y colectivos dentro de una organización como la empresa familiar.

En los últimos años los conflictos sociales han aumentado, pareciendo un signo distintivo de la actualidad. La mediación como vía pacífica de tales controversias ha alcanzado un gran auge en muchos países en donde la mediación ayuda a la transformación del conflicto.

Si bien la transformación del conflicto emerge como una respuesta a las lagunas que existen en la resolución y manejo de conflictos, no se niega la importancia de estas visiones. Existen diversas definiciones sobre el conflicto, como una de las propuestas principales para visualizar el paradigma de su transformación.

La transformación del conflicto es una forma de analizar el conflicto como una oportunidad de cambio constructivo dentro de la organización, experiencia que remonta en una evolución en la relación corporativo-familiar.

El conflicto se resuelve en función de un acuerdo valor-

ativo que motivaba en direcciones idénticas a un alter y a un ego. Así, en la concepción social, los valores desempeñan un papel integrador, podríamos decir positivo para el orden social. Los valores son elementos indispensables para la cooperación y el consenso (Gonnet, 2012).

También comenta Gonnet (2012) que desde este lugar, los conflictos aparecen como lo otro en relación a los valores, los cuales explican la integración pero no el conflicto, el desacuerdo o la contradicción; no obstante, Parsons no niega al conflicto como fenómeno social, más bien considera que éste sólo puede emerger como un conflicto entre valores distintos.

El conflicto forma parte de la realidad humana y todos tienen algún tipo de experiencia en ello, sin embargo, no se cuenta con una definición que represente cabalmente esta realidad.

Los conflictos que desembocan en un desacuerdo, originan consecuencias altamente negativas para ambas partes, pero también, en las empresas originan pérdidas.

En el campo de la conflictología se agruparía todo el saber teórico, la gestión, la transformación de conflictos, el saber más práctico orientado a la intervención con la idea de resolver casos específicos.

El tratamiento de los conflictos abarca una multitud de aspectos de difícil concreción, pero afortunadamente existe experiencia vital de tratar con pequeños conflictos y grandes problemas. Esta experiencia, conseguida a lo largo del proceso de socialización, es un bagaje de conocimiento, se trata de convertir en herramienta ese conocimiento adquirido y reforzarlo con las nuevas aportaciones de la conflictología y la transformación de los conflictos.

La idea de la transformación de conflictos proviene del campo de los estudios de la paz y suele referirse a producir cambios de actitudes para conseguir pasar de procesos competitivos a procesos cooperativos.

La transformación del conflicto resulta ser más apropiada que la resolución o el manejo del conflicto, es una idea de profundo alcance, ponerla en práctica requiere tanto de soluciones como de cambios sociales, no es el caso terminar con algo indeseable como lo es el conflicto, sino cómo acabamos con el mismo y a raíz de ello construimos algo deseable, como lidiar con crisis inmediatas, pero también con la situación a largo plazo, incluyendo en el proceso diversas disciplinas que permitan accionar (Lederach, 2009).

En la transformación del conflicto se analizan las posibilidades de que el conflicto se convierta en un conflicto destructivo o constructivo, el conflicto surge y se desenvuelve dentro de un círculo de relaciones y son estas las que le dan forma al mismo, particularmente en la empresa familiar.

Conclusiones

Resulta posible concluir que, sin duda alguna aún falta por recorrer un camino largo para encontrar aquellas herramientas que contribuyan a la transformación de los conflictos; sin embargo, todas aquellas técnicas que emanen deberán estar enfocadas en la interpretación de la realidad, ya que para tomar decisiones al respecto es necesario primeramente conocer, entender e interactuar lo que se desprende de un efectivo proceso de comunicación donde las partes involucradas puedan manifestar sus intereses y, en base a ello, tomar decisiones aplicables a la situación en particular.

La mediación empresarial busca solucionar los problemas derivados dentro de la empresa, la resolución de los conflictos que son resultado de una falta de manejo apropiado de la comunicación y que llevan a los miembros de una organización a un problema, donde la solución se puede resolver por medio de un mediador llegando a un común acuerdo, buscando mantener los vínculos que se tienen dentro de la empresa y que se siga conservando un ambiente armónico y libre de violencia dentro de la misma, dejando a salvo sus intereses y economía de la empresa.

Referencias

- Gonnet, J. P. (2012). Valores compartidos y conflictos. *Ciencias sociales: Dimensiones profesionales, experiencias creativas y encuadres analíticos*.
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, I. (13 de julio de 2016). *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf
- Lasheras Mayoral, N. S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de mediación*, 7(1), 60-69. Recuperado el 14 de octubre de 2017, de <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2014/05/Revista-Mediacion-13-6.pdf>
- Lederach, J. P. (2009). *El Pequeño Libro de Transformación de Conflictos*. (M. d. Zapata, Trad.) Bogotá, Colombia: Good Books.
- Miranda-Aranda, M. (2011). Mediación: elaboración de proyectos. *Portularia*, 119-120.
- Pérez Merlos, R., & Martínez Corral, C. y. (2016). *Intereses Básicos y Resolución de Conflictos de las Principales Figuras en Materia Preventiva*. (P. N. Instituciones, Ed.) Valencia, España: Tirant lo Blanch. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de <http://www.graduadosocial.org/doc/intereses-y-resolucic3b3n-conflictos-en-prl.pdf>
- Pérez-Archundia, E., & Gutiérrez-Méndez, D. (2016). El Conflicto en las Instituciones Escolares. *Ra Ximhai*, 163-180.
- Proenza-Reyes, M., Oduardo-Grimal, K., & Aguilera-Morales, A. (2011). Los Métodos alternativos para la solución de los conflictos su incidencia en el ámbito familiar cubano. *Ciencias Holguín*, 1-12.
- Redorta, J. (2012). *No más conflictos. Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Barcelona: Espasa Libros.

Legislación consultada

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (5 de febrero de 1917), reformas al artículo 17 publicadas en el Diario Oficial de la Federación en fecha 15-quince de septiembre de 2017-dos mil diecisiete.
- Ley de Mecanismos Alternos para la Solución de Controversias del Estado de Nuevo León, 183 (13 de enero de 2017).