

LA TOLERANCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Berroterán, Ana Lilia

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito la indagación de nuevos enfoques de mediación de conflictos en las organizaciones, visto desde la perspectiva del ejercicio de la tolerancia, considerándola como propulsora de entendimientos y consensos con un orden racional intersubjetivo, de los equipos de trabajo en las organizaciones, a través de la intervención de un tercero mediador que sirve de facilitador a las partes para lograr la solución de sus problemas sobre la base de la creatividad, promoción de la comunicación, entendimiento mutuo, empatía, mejoramiento de las relaciones, inmersos en el denominador común de un marco de equilibrio sobre la opinión, expresión y respeto por los cambios de creencias, pensamientos y posturas socialmente aceptadas, que permiten justificar no sólo posiciones propias, sino las adoptadas por otros. El artículo tiene fundamento metodológico en una investigación documental de carácter descriptivo. Fueron revisadas las teorías de la tolerancia, conflictos y mediación, concluyendo con la concepción de cómo abordar los problemas situacionales de carácter organizacional, acudiendo a la mediación desde la perspectiva de la tolerancia.

Palabras claves: Mediación, Conflictos, Tolerancia, Organizaciones

TOLERANCE FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL CONFLICT MEDIATION

ABSTRACT

This research was aimed at the exploration of new approaches to conflict mediation in organizations, viewed from the perspective of the practice of tolerance, considering it of understanding and driving with a rational consensus between individuals, work teams in organizations through the intervention of a third party mediator who serves as facilitator for the parties to achieve resolution of their problems on the basis of creativity, promoting communication, mutual understanding, empathy, improving relationships, embedded in the common denominator a framework of balance on the opinion, expression and respect for the changes in beliefs, thoughts and socially acceptable attitudes that justify not only their own positions but those adopted by others. The article is founded on documentary research methodology descriptive. Were reviewed theories of tolerance, conflict resolution and mediation, concluding with the conception of how to address organizational situational in nature, going to mediation from the perspective of tolerance.

Keywords: Mediation, Conflict, Tolerance, Organizations

1. Introducción

Es oportuna la ocasión de iniciar con la metáfora de Jonás descrita en las sagradas escrituras, para explicar la atención en relación al tema de la tolerancia desde los tiempos bíblicos, cuando Jonás practica la ciega convicción de aceptar únicamente a los judíos como merecedores de la misericordia de Dios, ésta creencia religiosa lo impulsa a desobedecer la orden de ir a Nínive y decirle al pueblo que purifique sus actos. La intolerancia de Jonás (referida en la biblia) lo conduce al vientre de una ballena por tres días, tras esto, le ordenan ir a Nínive y él obedece. Cuando el pueblo de Nínive se arrepiente, Jonás se pone furioso porque deseaba que la ira de Dios destruyera a los paganos. La historia de Jonás ejemplifica claramente los males de la intolerancia representados en la comunicación.

En este sentido, transpolando el ejemplo a la resolución de problemas de comunicación entre las personas en las organizaciones, éste implica un proceso de comprensión amplio que cumple varias aristas e incluye reconocer aspectos internos de los grupos de trabajo, influyentes en determinados comportamientos que generan aceptación o rechazo y el reconocimiento de las formas como conversan, cuáles son sus gestos, cómo abordan las diferencias y, en especial, si la organización cuenta con mecanismos para la solución de problemas, de tal manera que las consecuencias de las desavenencias no impacten directamente en el buen desempeño esperado entre las personas y los equipos de trabajo sin accionar la tolerancia.

El vocablo “tolerancia” germina de todos lados. Jefes de Estado y sus representantes promueven la tolerancia, grupos religiosos la practican, educadores en universidades y aulas de todo el mundo predicán la importancia religiosa y moral. No importa quién sea el que practica o predica, el efecto es siempre el mismo: tanto los individuos como los grupos alcanzan una superioridad moral por ser tolerantes. El concepto de tolerancia como virtud, principio o valor, se encuentra en los tuétanos de nuestra cultura y aparece siempre que se presenta el conflicto.

En cualquier situación, los conflictos son frecuentes y existen percepciones diferentes en cada situación; es decir, la percepción de la realidad de una de las partes, no es la misma percepción de la realidad del otro. Un ejemplo de ello pudiera ser el choque de dos vehículos que transportan mercancía de una empresa a otra, éste tiene una distinción entre observadores. Los argumentos (del conductor y del observador) pueden ser totalmente diferentes, y alguno de ellos incierto, aún siendo una misma situación hay distintas maneras de apreciar los hechos y esto puede originar o no una desavenencia entre las partes involucradas en el problema.

Es posible que este problema (hipotético) evoque alguna situación suscitada anteriormente, donde predomina la carencia comunicacional que impide el entendimiento entre las partes. Puede que debido a la disparidad de sus percepciones el conflicto llegara incluso a desembocar en agresiones mutuas o incluso hasta en el uso de violencia, sin siquiera intentar llegar al entendimiento de la misma.

A pesar ello, la libertad de escoger escenarios donde se practique la mediación como alternativa en la solución de los conflictos es diversa, constantemente en las organizaciones, empresas, oficinas, sociedad, familia, inclusive en el quehacer personal, se viven circunstancias que permiten su práctica, cuando hay disposición en concertar cambios de actitud de percibir la vida, inmersos dentro de mecanismos de arreglo participativo, espontáneo y libre accionar entre las partes en conflicto.

Cuando aflora un conflicto existe la posibilidad cierta de hacer algo que lo transforme, desaparezca o disuelva, a través de diferentes alternativas de solución y métodos como estrategias racionales, que deben ser empleados para su logro; aunado a ello, es importante destacar que sólo dependerá de los protagonistas del mismo, la búsqueda de arreglos ajustados a los valores que emergen de su ser, socialmente reconocidos y aceptados dentro de un marco de equilibrio que se corresponda con la propia naturaleza del respeto mutuo, como instrumento de valor y virtud que toda persona deba poseer.

Deviene de ésta reflexión realizar algunas interrogantes, entre ellas, si realmente en tiempos de crisis y globalización, los equipos de trabajo son capaces de buscar una respuesta asertiva, pertinente, armónica y equilibrada a los conflictos que se presentan en las organizaciones, que satisfagan no sólo los deseos individuales, sino los de aquellos con quienes se mantiene la disputa, frente a la mutualidad de quienes optan por una actitud cerrada e intransigente, imposibilitando en ese momento que impere la comunicación racional, en la búsqueda de un arreglo consensuado que evidentemente facilite una convivencia armónica entre las partes en disputa.

Lopera (2006:34) hace alusión a los desacuerdos que se pueden evitar, y si existen, refiere como abordarlos para transformar su acción negativa o violenta por una positiva o pacífica, e integrar las partes al establecimiento de arreglos mediados con respeto mutuo:

En una oficina cualquiera (en el taller de una fábrica, en un almacén, en una sección de contabilidad) todo un proceso de desavenencias y desacuerdos puede haber comenzado por una simple queja. Nadie lo oyó, nadie quiso escucharla, nadie le puso atención a un modesto (y tal vez justo) reclamo que brotó en algún momento y que luego se transformó en una sucesión de nuevos reclamos, que por lo general trasciende y adquiere un carácter sindical. Esta sucesión creciente de frases florece

como una problemática cuya propagación (aunque pudo ser intuida o arreglada a tiempo) conduce a una crisis donde nace el conflicto maduro. Si una queja rompe la armonía, los desacuerdos siguientes no habrán desaparecido, sino con el acuerdo, la mediación o la batalla, hasta retornar a la paz que existía antes del problema.

Este cúmulo de inquietudes representadas por necesidades, opiniones excluidas o reprimidas, suscitadas en determinados momentos, aludidas en la cita, desde la perspectiva del problema en sí, referencian cómo un conflicto genera desavenencias, disputas e incluso origina perturbaciones de índole mayor, causadas por oposiciones de intereses, colisión de derechos o pretensiones, incompatibilidad de conductas, la falta de tolerancia de las personas, predominio de interacciones antagónicas de quienes pudieran resolver la situación armónicamente entre sí o a través de la mediación de terceros, que facilite el acercamiento de posiciones totalmente divergentes.

En base a todas estas consideraciones surgió la presente investigación, con el objetivo principal de indagar nuevos enfoques de mediación para la solución de conflictos a través del ejercicio de la tolerancia en las organizaciones, sobre la base de equilibrio en la opinión, expresión y respeto por los cambios de creencias, pensamientos y posturas socialmente aceptadas, que permiten justificar no sólo posiciones propias, sino las adoptadas por otros.

2. Referentes teóricos

Locke (1999) sostiene que la tolerancia encuentra su origen histórico en los siglos XVI y XVII, en los tiempos de la Reforma y luchas sangrientas donde se enfrentaron los diferentes grupos en que se dividió la cristiandad medieval. En este contexto se hace referencia a la tolerancia religiosa para la convivencia pacífica que puede existir entre católicos y protestantes. A raíz de esto se puede considerar la tolerancia en diversos sentidos: indulgencia respecto a otras doctrinas, a enunciados y prácticas políticas siempre que estén enmarcados en lo aceptable por la comunidad.

En este sentido, la tolerancia es la capacidad de soportar, de aguantar una situación, credo, idea o a una persona distinta a nosotros. Es, en términos de Maturana (2010), una negación a largo plazo. Correa (2010), por el contrario, sostiene que en su uso cotidiano algunos la entienden como una forma de resignación que deriva de la obligación moral de soportar las creencias o conductas de otros. También ha sido adoptada socialmente como simple indiferencia, es decir, aquella actitud que expresa una total apatía respecto a lo que digan o hagan los otros. Asimismo, el autor manifiesta que algunos la identifican con el respeto mutuo que es posible y deseable alcanzar entre personas o grupos diferentes.

Otra postura diferente es la filosófica, se expresa con Walzer (1998) a través de una serie de actitudes que van desde la resignación ante la diferencia, pasando por el respeto, hasta llegar incluso a su promoción entusiasta. El filósofo admite que la tolerancia refleja una cierta disposición, un tipo de actitud, sin embargo, definitivamente no se reduce a ella y ni siquiera es lo más importante cuando se considera en términos éticos, políticos o incluso jurídicos.

La tradición liberal, y especialmente Rawls (1971), sostiene que la tolerancia sería en nuestros días un mecanismo para poner entre paréntesis la verdad. Y en el sistema de Rawls esto opera de dos formas: por un lado, como un método de evitación por el que eludimos o evitamos nuestras propias doctrinas comprensivas religiosas, filosóficas y morales con el fin de alcanzar una concepción pública de la justicia que regule la estructura básica de un régimen constitucional moderno; este sentido de la tolerancia opera en la posición original en la forma del velo de la ignorancia; y por otro lado, la tolerancia sería también una virtud política característica de los ciudadanos democráticos, por la que precisamente evitan razonablemente la verdad global a la hora de debatir en el foro público político sobre cuestiones que afectan a las esencias constitucionales y la justicia básica.

Según el diccionario de la Real Academia Española (2010:75),

...la tolerancia es una actitud equilibrada y objetiva hacia aquellos cuyas opiniones, prácticas, raza, religión, nacionalidad y demás características difieren de las de uno". También la define como "la disposición a ser paciente o indulgente frente a opiniones o prácticas de otros; liberarse de prejuicios o desmedida severidad en el juicio de comportamiento de otros.

Desde estas perspectivas, en las relaciones organizacionales son fundamentales los comportamientos efectivos de los equipos de trabajo, para que esos equipos de gestión interaccionen con sus líderes e ideas, dentro o fuera de la organización, pues en ese interactuar pueden presentarse desavenencias generadoras de dificultades con consecuencias negativas tanto internas como externas a la organización.

Resolver los problemas de comunicación entre las personas implica un proceso de comprender qué es el conflicto, cuál es su origen, cuales son los aspectos externos o internos que están influyendo en determinados comportamientos que generan aceptación o rechazo en las personas; es necesario igualmente reconocer la formas cómo conversan las personas, cuáles son sus gestos, cómo abordan las diferencias y si la organización cuenta con mecanismos para la solución de problemas, de tal manera que las consecuencias de las desavenencias no impacten directamente en el buen desempeño esperado en las personas y los equipos de trabajo.

Con relación a la comprensión del conflicto, Lopera (ob.cit.) señala que el vocablo “*conflicto*” suele evocar otras palabras a las cuales aparece asociado: poder, hostilidad, crisis, amenaza, daño, violencia, tensión, derrota, resistencia, victoria, aniquilamiento, batalla, rendición, mediación, *status quo*, alianza, coalición, antagonismo, desacuerdo, guerra, entre otras palabras más que definen las diferencias entre grupos y personas.

Ury (2000) patrocina la importancia de saber cómo abordar las diferencias, cómo aprender a mirar un modo distinto los conflictos para buscar soluciones y refiere que un primer paso es tomar conciencia del conflicto como algo inherente a nuestra cotidianidad, concebido como un mundo de relaciones, comunicaciones e intercambios con los otros.

Peña (1999:24) define el conflicto como “una incompatibilidad de conductas, cogniciones, incluyendo metas y/o efectos entre individuos o grupos que pueden o no conducir a una expresión agresiva de su incompatibilidad social”.

Para conocer el conflicto, Moore (1996) diseñó un esquema que permite inferir las características del conflicto y cómo se articulan en una dinámica compleja; además da a conocer las razones por las cuales se pueden originar diversos tipos de conflictos, destacando los siguientes conflictos:

- *Conflictos entre datos*, determinados por la falta de información, informaciones erróneas, opciones diferentes acerca de lo que es importante, interpretaciones diversas de datos y procedimientos diferentes de evaluación.
- *Conflictos de intereses*, provocados por el carácter competitivo percibido o real, los intereses sustantivos (contenidos), los intereses de procedimientos y los intereses psicológicos.
- *Conflictos estructurales*, provocados por las pautas destructivas de comportamiento o interacción, la desigualdad del control, la propiedad, o la distribución de recursos, la desigualdad del poder y la autoridad, los factores geográficos, físicos, ambientales sin la debida cooperación, las restricciones de tiempo.
- *Conflictos de valores*, provocados por diferentes criterios de evaluación de las ideas o el comportamiento, metas valiosas intrínsecamente excluyentes, diferentes modos de vida, e ideología y religión.
- *Conflictos de relaciones*, provocados por las emociones intensas, las percepciones erróneas o los estereotipos, la comunicación mediocre o el error en la comunión, el comportamiento negativo competitivo.

Por su parte, Lopera (ob.cit.) percibe diferentes tipos de conflictos, algunos de ellos coinciden con los de Moore (Ídem), entre ellos destaca los conflictos sobre hechos, que aparecen cuando las personas tienen conceptos encontrados sobre el mismo problema. Los conflictos de métodos, se suscitan cuando las partes tienen aunque sea parcialmente un mismo objetivo a conseguir y entran en contradicción cuando deben escoger el procedimiento para llevarlo a cabo, uno lo quiere hacer de una forma y el otro de una manera distinta; un ejemplo de ello es la discusión sobre la compra de equipos y software para llevar la contabilidad de una organización.

En este mismo orden de ideas, el autor alude los conflictos sobre los fines, éstos surgen cuando las partes tienen ideas diferentes, por ejemplo, sobre la misión de una organización, unos creen que deben crecer y desarrollarse y otros consideran que la misma debe aprovechar las situaciones actuales y no arriesgarse más de lo necesario. Por último señala los conflictos sobre valores y principios, éstos son posiblemente el origen subyacente de todos los demás, el comportamiento individual o colectivo responde a valores éticos y estéticos y son la base de muchos desacuerdos que comprometen la concepción del mundo de cada cual.

Estas cuatro categorías (hechos, métodos, fines y valores) ayudan a los mediadores de conflictos a realizar un diagnóstico más o menos acertado del conflicto a resolver. Para entender mejor si se genera o no el conflicto, es necesario prever si hay o no posibilidades de conflicto a partir de una crisis o de una desavenencia recientemente acontecida; si existen señales como rumores, desmotivación, rabias, y si las partes se dan cuenta que hay un problema o conflicto en estado de gestación; finalmente debe hablarse sobre el problema, promoverse reuniones para explorarlo y en ese momento se comunicarán las partes a favor del entendimiento o la resistencia al mismo, que constituye un elemento primordial en el análisis del problema.

Todo este análisis se realiza a criterio de Larrave y Del Valle (2010) porque el conflicto no es en sí mismo malo y puede ser resuelto; lo relevante es intentar tener presente en el pensamiento, previo a consentir la realización de actitudes hostiles, que el conflicto puede ser resuelto si las partes logran permanecer en diálogo y, unidas, explorar sus apreciaciones para descubrir cuáles son los puntos contradictorios que causan la molestia de ambas partes, para aprender a dirigirse siempre en búsqueda del significado de las reacciones de sus interlocutores en esa diferencia de percepción, en lugar de juzgarles y pensar mal de ellos, o peor aún, agredirles.

Esa agresividad puede ser activa o pasiva y convertirse en violencia psíquica, emocional o física, y en la cotidianidad, según Larrave y Del Valle (Idem), se ha ido convirtiendo, poco a poco, en una conducta indeseable llegando a parecernos “normal y aceptable”, y cada vez hay menos empeño en explorar los

conflictos de manera adecuada o en el mejor de los casos, si nos desagradaba la violencia, hemos aprendido a evitar los conflictos retirándolos o cediendo antes de tiempo, en lugar de buscar resolverlos de manera provechosa a través del cambio de las acciones y expresiones.

La manera violenta de reaccionar cuando la persona se siente agredida, según Redorta (2008), parece haberse arraigado en él a lo largo de su vida, ante la dificultad de entender y reconocer frecuentemente que esas ofensas percibidas no eran reales sino imaginarias, y en la medida en que el hombre es menos tolerante en su comunicación, la violencia se va convirtiendo en una respuesta habitual e inevitable, y por ello acepta vivir dentro de ella, sin esforzarse en erradicarla de su vida a través de alternativas y mecanismos que le ayuden a aclarar esas diferencias de percepción sin que implique agresividad y conflictos.

Ante el arraigo de las personas a conflictos. Galtung (2008) formula los principios a seguir para poder lograr una buena mediación que permita llegar a buen término el conflicto, si las partes no logran conciliar sus diferencias a través de la comunicación. En primer lugar se aboga por el reconocimiento de las partes intervinientes en la negociación, qué objetivos persiguen y las contradicciones presentes en ellas (Lopera los identifica como tipos de conflictos); en segundo lugar, es preciso clasificar en legítimos e ilegítimos los objetivos o metas de las partes; en tercer y último lugar, se intenta mediar entre las partes para crear un puente entre los objetivos legítimos de las partes y esto se logra cuando se respetan los principios de las tres fuentes de legitimidad: las leyes, los derechos humanos y las necesidades básicas de cualquier ser humano.

En este orden de ideas, es imprescindible conocer lo que se conoce como mediación. Mayor (2009:23) la define como “La capacidad de escuchar, de hablar, de transmitir, que ayude a hallar las posibles soluciones de los conflictos”. De esta manera, la mediación persigue aproximar a las partes en conflicto y crear entre ellas las condiciones adecuadas para obtener por sí mismas una solución a la controversia. El citado autor expone que “los problemas de la gente los tiene que resolver la gente”, con opciones como hablar, escuchar y transmitir, sin embargo, es necesaria la existencia de valores como la tolerancia para la consecución del fin y el logro de la armonía entre los grupos de trabajo.

Couture (1980), aduce que la mediación es un procedimiento que lleva a las partes a proponer recomendaciones para solucionar el conflicto. Por su parte, Amado (2009:65) señala que los especialistas en comportamiento organizacional definen la mediación como:

Actuación de un tercero aceptable, imparcial y neutral que carece de poder autorizado de decisión, dentro de un conflicto o negociación, con el fin de ayudar a las partes en disputa a alcanzar voluntariamente su propio arreglo mutuamente aceptable.

De acuerdo a lo expuesto por Amado (Idem), la mediación busca que las partes, mutuamente o con asistencia del mediador, puedan lograr su propia solución sobre la base de la creatividad, promoción de la comunicación, entendimiento mutuo, empatía, mejoramiento de las relaciones, minimizar, evitar o mejorar la participación en el sistema social, organizacional, empresarial o legal y trabajar conjuntamente hacia el logro de un entendimiento mutuo para resolver el conflicto. El facilitador del proceso de mediación tiene que ser flexible e informal, y la conduce en sus diferentes etapas hasta llevarla a buen término; a continuación se enumeran las siguientes fases:

- **Preparación:** Actos previos que el mediador realiza para crear un clima de confianza y de mejores condiciones. En esta etapa, las partes tienen el poder de la autogestión en la mediación. Asimismo, pueden gestionarla con la ayuda de un tercero, pues las partes son las encargadas de buscar la solución al conflicto que les aqueja, y por lo tanto requieren de una preparación para el momento de la negociación. Así también debe prepararse el mediador (tercero) para ayudar a las partes a encontrar una solución que resulte satisfactoria para ambas. De allí surge la interrogante de ¿cómo lo hace?
- **Presentación:** El mediador realiza un buen monólogo donde busca identificar a las partes y representarlas. Seguidamente a la presentación del mediador y de las partes, el facilitador pronunciará lo que se conoce como el discurso del mediador, en forma respetuosa, armoniosa y neutral, con el uso de un lenguaje adecuado. En él explicará el método y en qué consiste, así como establecimiento de las reglas a seguir durante la mediación y luego de terminada la misma. Éstas son algunas de dichas reglas: la confidencialidad, la imparcialidad y la autonomía de las partes, establecimiento y aceptación común de las reglas del proceso y explicación del rol del mediador
- **Versiones y visiones parciales:** En esta fase se discuten los hechos y se escuchan las versiones de ambas partes. Conforme a lo expuesto por las mismas, se elabora una hipótesis del caso según información disponible, teniendo cuidado con las ideas preconcebidas o los juicios previos. No necesariamente la denominación dada al conflicto corresponde con contenido real del mismo. El mediador debe estar siempre preparado para lo inesperado, no puede circunscribirse a la información que haya recibido sin antes escuchar ambas partes.
- **Redefinición del Conflicto:** Especie de lista donde se plasman los puntos controvertidos, se redefine el conflicto.

- **Búsqueda de Soluciones:** En esta etapa se busca impulsar la creatividad entre las partes y el mediador.
- **Acuerdo Consensuado:** Es el resultado que pone fin al conflicto entre las partes.

Tomando como referencia a Amado (ob.cit.), se presenta un modelo de Principios de la Mediación:

- **Equidad:** El mediador debe asegurarse que el acuerdo que se obtenga sea satisfactorio y aceptado por las partes.
- **Neutralidad:** Que no exista vínculo del mediador con alguna de las partes.
- **Imparcialidad:** Constituye un estado mental que debe conservar el mediador durante el desarrollo de sus servicios.
- **Confidencialidad:** Guarda relación con la información que es recibida por el mediador, ésta es confidencial.
- **Empoderamiento o simetría de Poder:** se busca que exista un aceptable equilibrio entre las partes.
- **Buena fe y veracidad:** Es obligación de las partes conducirse con buena fe, sin coerciones.
- **Voluntariedad:** Las partes son las únicas de tomar la decisión para solucionar el conflicto.

De acuerdo al modelo propuesto por el autor, la mediación busca que las partes mutuamente o con asistencia del mediador, puedan lograr la solución del problema sobre la base de la creatividad, promoción la comunicación, entendimiento mutuo y empatía, el mejoramiento de relaciones organizacionales, la participación activa y efectiva en el sistema organizacional, social, cultura o legal, el trabajo conjuntamente hacia el logro de un entendimiento mutuo para resolver el conflicto.

Los fines de la mediación propuestos, son acogidos en los procesos de mediación, y a pesar de las diversas destrezas que posee y domina el mediador, para mantener fluidez en la comunicación, conforme a los patrones tradicionales de concebir y practicar la mediación y la tolerancia, la sociedad, las organizaciones, y en general el hombre vive expuesto a transformaciones rápidas, múltiples y dinámicas, que hacen difícil pero no imposible conciliar percepciones, posturas o intereses en pugna.

Esas transformaciones que devienen de la revolución científica-tecnológica, la sociedad de la información y el conocimiento, han cambiado la visión del mundo, de cómo organizarse, relacionarse y generar resultados pertinentes. Por ello, las organizaciones y sus equipos constantemente buscan métodos de resolución pacíficamente de conflictos.

Uno de ellos es la utilización de la mediación en cualquiera de las fases de un conflicto, como un medio para prevenirlos, o solucionarlos. Lopera (2006) afirma que las diferencias culturales, políticas, religiosas, organizacionales, morales y legales, contribuyen a enriquecer la vida diaria, dada la variedad y sorpresa que ello representa en las relaciones. En la diversidad está el placer, no obstante, es posible que la postura contraria sea la más acertada.

Ante las posturas contrarias, la mediación busca el acercamiento y entendimiento de las partes en disputa, y la tolerancia, definida en la Declaración de Principios de Tolerancia de la UNESCO (1995) como la “Armonía en la diferencia”, coadyuva en la búsqueda de soluciones posibles a través del respeto mutuo e incondicional a diferentes puntos de vista. Vista la tolerancia desde esa perspectiva, en la mediación de conflictos, ofrece la oportunidad de aprender a considerar la diversidad y la diferencia de valores, virtudes y principios.

Desde esta perspectiva, cuando el mediador propone a las partes o grupos de trabajo, el ejercicio de la tolerancia, no pretende convencer a las partes ni llegar a un acuerdo, sino propiciar la comprensión mutua, el equilibrio en las relaciones, que impidan la escalada del conflicto y la violencia entre ellas, crear un clima seguro, armonioso, donde entiendan sus diferencias a través de la escucha, el habla respetuosa y prudente, logrando vislumbrar muy probablemente asuntos comunes.

Los argumentos señalados contribuyen al estudio de nuevos enfoques de mediación bajo la idea de la transformación, disolución o desaparición del conflicto, apuntando a cambios personalísimos encaminados al respeto y bienestar; cambios en lo social, apuntando hacia una buena comunicación; en lo estructural, relativo al aprovechamiento sistemático que pueden tener los cambios en las estructuras; y en lo cultural, creando una cultura de diálogo, una cultura de paz.

3. Conclusiones

La diferencia y diversidad sustentadas por algunos autores de las distintas acepciones de las palabras *tolerancia* y *conflicto*, aportan una idea de las heterogéneas concepciones políticas, culturales, ideológicas, religiosas, jurídicas, morales, sociales y organizacionales concebidas; la práctica de la tolerancia en los

procesos de mediación de conflictos, aunada a la cooperación, empatía, la solidaridad y otros valores, facilitan el crecimiento y el enriquecimiento mutuo de los grupos de trabajo en las organizaciones cada vez que ocurre un conflicto, pues el hombre puede internalizar sus acciones u omisiones, reflexionar cómo éstas afectan a otras personas, acercándolo a su realidad, a la floración de sus valores y a la solución del conflicto.

En este orden de ideas, el ejercicio de la tolerancia como virtud, descubre el valioso poder del ser humano en los procesos de mediación de conflictos organizacionales, de allí la necesidad evidente de instaurar en cada individuo y grupo de trabajo en las organizaciones, en su cotidianidad, actitudes conductuales identificadas plenamente con la tolerancia, con miras de evitar los desencuentros, desavenencias y la ausencia de imparcialidad en la toma de decisiones que conllevan a conflictos de orden mayor.

Puede recurrirse a la práctica de la tolerancia en cualquier fase del proceso de mediación, para ello es importante precisar la situación o problema a prevenir, transformar, minimizar o solucionar; una vez conocida y entendida la situación que se plantea, definido el conflicto (social, cultural, político, laboral, religioso, económico, jurídico, entre otros), tomando como referencia los diferentes tipos de conflictos según Lopera y Moore, también es fundamental conocer a cuál acepción de tolerancia se va a recurrir, si es la social, cultural, laboral, política, religiosa o económica, como recurso valioso de resolución pacífica del conflicto.

Practicar la tolerancia en los procesos de mediación no significa tolerar la injusticia social ni renunciar a las convicciones personales. Significa que toda persona es libre de adherirse a sus propias convicciones y aceptar que los demás se adhieran a las suyas, aceptar el hecho de que las personas se caracterizan por la diversidad y pluralismo de sus aspectos, situaciones, formas de expresarse, comportamientos, valores y tienen derecho a vivir en paz, a ser como son, ello implica igualmente no imponer su opiniones a los demás.

Se infiere, al realizar el análisis de la información recolectada, que no existen métodos y estrategias globales cuya aplicación práctica en todo momento o circunstancia pueda solucionar un conflicto a todos los hombres o grupos de trabajo; no obstante, el ejercicio de la tolerancia en los procesos de mediación son una alternativa en la solución, transformación o disolución de los conflictos.

Los modelos de mediar son variados; sin embargo, los modelos de convivir de buena manera son inexistentes, cada individuo determina qué le conviene y qué no, pero si alguien elige un modelo de mediar la vida de las partes en conflicto, no será discriminado por la actitud tolerante de los individuos.

La tolerancia no es efímera indiferencia, ni implica soportar lo que disgusta, ser tolerante no impide formular críticas razonadas ni obliga a silenciar la forma de

pensar para no herir a quienes piensan de otro modo, la tolerancia es el reconocimiento de las diferencias y su derecho a ser diferentes, no borrará las diferencias, pero permite a los individuos y grupos de trabajo vivir de manera ordenada, equilibrada, armónica y estable.

Por supuesto, el respeto recomienda en muchos casos moderación, pero es una opción voluntaria, no una obligación legal. Ser tolerante no exige ser universalmente aquiescente. Además, lo que siempre debe considerarse son las personas, no sus opiniones o comportamientos. Igualmente, la tolerancia exige un marco compartido de instituciones que deben ser acatadas por todos: quien se da a la tarea de negarla o la hostiliza está negando también su propio derecho a ser tolerado.

Disfrutar de las ventajas de la tolerancia pública impone también a cada cual renunciar a ejercer formas de intolerancia privada. Ser tolerante no es ser débil sino ser lo suficientemente fuerte y estar lo suficientemente seguro de las propias elecciones como para convivir sin escándalo ni sobresalto con lo diverso, con lo amplio, siempre que se atenga a las normas y leyes que la misma sociedad se ha dado.

Por otra parte, el manejo de conflictos tiene muchos niveles, pero siempre será necesario que las partes en controversia deseen superarlo y solucionarlo; tenga el espíritu y el propósito pleno de hacerlo de buena fe. Ésta, en todo caso, resulta ser necesaria e importante para transitar debidamente por el camino del éxito, sin ella cualquier negociación será inútil o habrá pérdida de tiempo.

Uno de las alternativas para entrar en la senda de la solución pacífica de los conflictos se da cuando hay disposición de comunicación tolerante con el interlocutor, adversario, contrario o rival. Se habla mucho de la necesidad de dialogar para entenderse, pero lo más común es que no se dialogue, sino que se parlotea, es decir, un diálogo entre sordos. Todos hablan al mismo tiempo y nadie se escucha, lo que se produce es un ruido en el que nadie se entiende, porque nadie oye, precisamente por estar hablando al mismo tiempo, se debe conocer y aplicar las reglas del diálogo, vitales para que éste se efectúe con verdadero éxito.

Entre las alternativas de un arreglo pacífico del conflicto se destacan la negociación, el diálogo, la conciliación, la mediación y la tolerancia, todas ellas en definitiva son maneras de comunicarse, y sirven de aprendizaje para encontrar medios que permitan transformar dificultades en soluciones perdurables.

El mediador tolerante es quien se erige a sí mismo como criterio de verdad, de corrección, de regulación de lo que debe ser aceptado o no. Todo no es tolerable, ni aceptable, hay límites establecidos por los valores para asegurar la convivencia entre las personas.

Los valores determinan y regulan el nivel de tolerancia que se debe poseer y en tal medida lo que efectivamente requerimos es tolerancia y aceptación del otro. No necesitamos aceptar lo malo del otro, sino aprender a convivir con el otro. Y para ello debemos bajar del podio que nos hemos erigido como guardianes de lo correcto e incorrecto, para apreciar que el otro se legitima ante nosotros por lo que es y luego por lo que hace. De sus acciones determinaremos que conductas son aceptadas o no, pero partiendo de la base de valores estipulados en el consenso de la convivencia.

Por último, la mediación como alternativa para la solución de conflictos en el mundo gerencial ha adquirido una nueva dimensión, demandando una gestión más humana, integradora, con la participación de equipos de trabajo que pretendan vivir en una sociedad justa, tolerante, equitativa, con libertad, respeto a los derechos, creencias, ideas y posiciones de cada ser.

4. Recomendaciones

Cuando una de las partes está haciendo uso de la palabra en los procesos de mediación, la otra lo debe escuchar con atención y observar sus gestos, sus movimientos, para tratar de comprender lo que está tratando de comunicar con el habla y la gestualidad.

La práctica de la escucha y la observación, permite adquirir experiencia en el conocimiento oculto en el lenguaje hablado y corporal. Quien adquiere ésta, lleva ventaja en la expresión de los términos que quiere plantear en la conversación. Con mucha frecuencia se observa que el lenguaje corporal, expresa información distinta a la que se dice en forma verbal, por eso hay que ser extremadamente cuidadoso con lo que se dice, con la forma de decirlo y las posiciones corporales como gestuales que se emplean al momento de exponer su punto de vista o hablar.

Cuando una de las partes no comprende cabalmente lo que la otra parte expresa, se le debe solicitar que la repita, o que la diga en otros términos, quizás más comprensibles, incluso si fuese necesario parafrasear, de manera que queden claros todos los conceptos que se emitan durante la conversación, ello contribuye indudablemente a comprender mejor la parte contraria.

No debe emplearse insultos, ofensas, palabras altisonantes, ni términos rebuscados para impresionar a la parte adversaria, por el contrario es conveniente utilizar las palabras más sencillas posibles, el tono de voz adecuado, y bien audible, sin ser escandaloso, imponente, con gestos grandilocuentes.

Debe buscarse la manera de que la parte contraria adquiera confianza, de modo que la solución al conflicto esté cerca de lograrse con apoyo de la mediación para beneficio de las partes.

Los términos que se usen en la mediación deben ser unívocos, es decir, no deben prestarse para ambivalencias ni para posteriores interpretaciones, lo que prolongaría el conflicto y alejaría de una solución definitiva.

Finalmente, se debe tener siempre presente lo que se busca es la solución pacífica del conflicto, por lo tanto debe existir la buena fe y la empatía, entre las partes intervinientes en el conflicto.

5. Referencias bibliográficas

AMADO, L. (2009). *Resolución de Conflictos. Medios Alternos para Transformar Disputas de Manera Pacífica*. Caracas: Editorial CEC, S, A. Libros de El Nacional

CORREA, M. (2010). *Aclaraciones sobre Tolerancia*. Chile. Iberoamericana de Personalismo comunitario.

COUTURE, E. (1980). *Vocabulario jurídico*. Montevideo. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.

GALTUNG, J (2008) Diálogos de la Vida Cotidiana. Disponible: redescubrir.blogspot.com/.../los-conflictos-en-la-vida-cotidiana.html. Consulta 30-5-2011.
Larrave, S y Del Valle, M. (2010) *Tolerancia Clave para Resolver Conflictos*. Guatemala. Papeles y Libros.

LOPERA, J. (2006). *El Lado Humano del Conflicto*. Bogotá. Intermedio Editores,

LOCKE, J. (1999) *Ensayo y Carta sobre la tolerancia* (1666 y 1689). Madrid. Editorial Alianza.

MATURANA, H. (2007) *La Objetividad un Argumento para Obligar*. Chile. Editor J.C. Sáez.

MAYOR, F (2009). *Los Problemas de la Gente los tiene que Solventar la Gente*. Madrid. Editorial Namaste.

MOORE, Ch. (1996). *El Proceso de Mediación*. Montevideo. Gránica.

PEÑA, G. (1999). *Manual de Conciliación Extrajudicial*. Lima. Asociación Peruana de Ciencias Jurídicas y Conciliación (APECE).

RAWLS, T. (1971). *Teoría de la Justicia*. México. Mc Graw Hill.

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA Diccionario de la Lengua Española.
(2010). Disponible: www.rae.es/ Consulta: 2011, mayo 28.

REDORTA, J (2008). *Como analizar los conflictos*. Barcelona. Paidós.

UNESCO. *Declaración de Principios de la Tolerancia*. 1995 Documento en línea.
Disponible en: <http://www.unesco.org/cpp/sp/declaraciones/tolerancia.htm> Consulta: 2011,
mayo 30.

WALZER, M. (1998). *On Toleration*. Oxford University Press, Oxford.