

## Solución de conflictos

### Contenido

- 1.- Concepto
- 2.- Origen
- 3.- Motivos
- 4.- Formas de solución
- 5.- Trato directo
- 6.- Arbitraje
- 7.- Conciliación
- 8.- Mediación
- 9.- Casuística
- 10.- Bibliografía

*“ La raíz de los conflictos, yace en la estructura psicológica de las personas. Es el afán de dominio por ejercer el poder.”*

*Gregorio Fingerman*

©copyright 2008 Junio ,Lima Perú Se autoriza la difusión parcial o total de este documento siempre que se menciones la fuente y el autor .		Titulo : Solución de conflictos Autor : Licenciado Ricardo Candela Casas <a href="mailto:conrcc@yahoo.es">conrcc@yahoo.es</a>
---	---	--

### 1.- Concepto

**El conflicto** se define como una situación antagónica que se presenta entre dos partes, pudiendo ser personas, organizaciones, estados, etc.

Conflicto pues significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden entrar en choque. Un ejemplo clásico en la historia a sido la posesión de territorios de una nación a otra, originados por intereses diversos.

Una de las condiciones inherentes a la vida humana es la existencia de conflictos.

Supresión	<b>Destructivas</b>
Guerra Total	
Guerra Parcial	<b>Parcialmente destructivas</b>
Acomodación	
Negociación	<b>Constructivas</b>
Solución de problemas	

Tabla Nro 1 :Situaciones de conflicto y métodos de resolución

Por lo general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte ( individuo, grupo u organización) percibe que la otra parte ( individuo,grupo u organización ) frustra o intenta frustrar uno de sus intereses.

La humanidad esta en constante evolución, en la historia el tratamiento de los conflictos ha ido pasando desde métodos destructivos hasta niveles mas civilizados, los llamados métodos constructivos. ( Ver tabla Nro 1).

Se menciona que la humanidad, tiene en sus genes la tendencia a la “ beligerancia “ , el sustento esta presente en la misma historia . La constante dominación por medio de la fuerza de diversos grupos humanos solo por el simple hecho de la “ expansión “.

Y esto no esta ligado al nivel de “Civilización “ alcanzada por los bandos en conflicto , pues solo permite que la confrontación se “ Mas técnicamente civilizada “ . Algunos autores estiman que la “ Guerra, no es mas que otra forma de diplomacia “.

Lo que importa demostrar, es que el conflicto puede solucionarse, y mejor aun administrarse .

**La solución de conflictos**, se define como los mecanismos formales o informales que las partes utilizan para resolver sus diferencias.

Se vera los mecanismos utilizados, mucho de ellos en demérito de alguna de las partes , sine embargo debemos permitir que el “Acuerdo “ sea aplicado a través del principio:”Yo gano, tu ganas “.

## 2.- Origen que desencadenan el conflicto

El conflicto se presenta como un proceso cuando ocurren dos condiciones desencadenantes:

- a.- Percepción de la incompatibilidad de objetivos,
- b.- Percepción de la oportunidad de interferencia.

Como resultado, la parte afectada adopta un comportamiento de conflicto.

Percepción	Objetivos
	Oportunidad

Tabla Nro 2: Origen de los conflictos

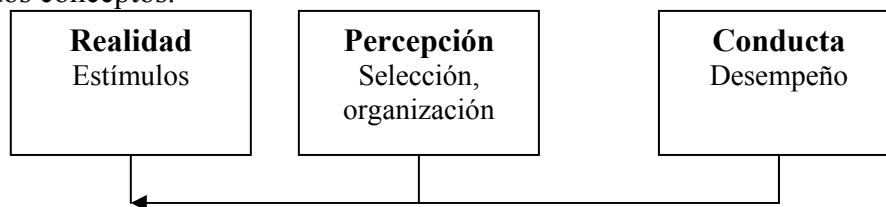
Una de las partes percibe que existe una condición desencadenante ( incompatibilidad de objetivos o intereses y oportunidad de interferencia de la otra parte ) y adquiere sentimientos de conflicto con relación a la otra parte , como resultado surge el comportamiento de conflicto .

Para alcanzar sus objetivos o sus intereses, la parte utiliza una serie de tácticas. Estas tácticas varían desde la resistencia pasiva, hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte.

Como puede darse cuenta , las personas perciben la realidad de manera diferente, cada quien atribuye el éxito o fracaso de una conducta a distintas razones. Cada una evalúa su comportamiento y el de los demás basándose en sus percepciones.

Y lo que es mas importante cada cual actúa de acuerdo con la forma como ve las cosas .La conducta depende de la percepción, y la percepción de múltiples factores.

En el grafico Nro 01 : Percepción y conducta explicamos la manera como se relacionan estos dos conceptos.



Retroalimentación  
Grafico Nro 01: Percepción y conducta

Mediante los órganos de los sentidos ( vista, oído, tacto, olfato y gusto) nos ponemos en contacto con el mundo exterior ( Realidad). Captamos lo que pasa a nuestro alrededor, Del mismo modo, a través de nuestra visión interior captamos los estímulos internos, es decir, lo que ocurre en nuestro mundo intimo. Vivimos emociones, deseos, recuerdos. Todo el conjunto de estímulos que llega a nuestro aparato psicológico sufre un proceso de:

- a.- Selección, que determina que entra y que no entra.
- b.- Organización, a través del cual se otorga orden ( estructura) y categoría ( importancia) a los estímulos , y
- c.- Conducta, así empezamos actuar de acuerdo con nuestra visión, de las cosas , visión que se ha formado sobre la base de lo que hemos percibido.

Y como el proceso de percepción nunca acaba, ajustamos permanentemente nuestra conducta mediante el mecanismo de la retroalimentación.

Si vemos que nuestra conducta provoca cierto malestar en los demás , entonces esa reacción de los demás viene a ser un nuevo estimulo , que percibimos .De esta manera , nos vemos obligados a considerar la modificación de nuestra conducta para evitar así la incomodidad de las personas con quienes estamos .

### 3.- Motivos de conflictos

Los conflictos tienen una variedad diversa de motivos , aquí los agrupamos en tres aspectos :

#### a.- Diferenciación de actividades

Un resultado de la especialización .Como resultado de esto , los grupos , al realizar tareas diferentes y relacionarse con diferentes partes del ambiente , desarrollan modos específicos de pensar , sentir y proceder: Adquieren su propio lenguaje, sus propios objetivos y sus propios intereses.

Un ejemplo : En una organización el área de ventas , no comprendía por que el área de producción no lograba el nivel de fabricación solicitado , dificultando el cumplir con los pedidos de los clientes. Y el área de producción no comprendía por que el área de

ventas se comprometía a ofrecer a los clientes productos que aun no se habían ni siquiera planificado producir.” No quieren hacer quedar mal con la Gerencia “ fue el pensamiento que rondaba en el responsable de la producción.,

#### **b.-Recursos compartidos**

Por lo general los recursos son escasos y se distribuyen proporcionalmente entre las diversas áreas o grupos de la organización. Si alguna pretende aumentar el uso de dichos recursos, otra área deberá perder o ceder una parte de los suyos.

Un ejemplo : Es el uso de un aula de conferencias “único “ , en una empresa donde a sus directivos les “encanta” estar en “ reunión” . El conflicto surge cuando el concepto de “urgencia” es mal utilizado por un área en desmedro de otros que si requieren de ese servicio. Se juega al principio “ Yo soy mas vivo que tú”.

<b>Motivos</b>
Diferenciación de actividades
Recursos compartidos
Actividades interdependientes

Tabla Nro 03 : Motivos de conflicto

#### **c.- Actividades interdependientes**

Los individuos o grupos de una organización dependen unos de otros para desarrollar sus actividades. La interdependencia existe en la medida en que un grupo no pueda realizar su trabajo sin que el otro realice el suyo.

Todas las personas o grupos de una organización son interdependientes de alguna manera.

Un ejemplo clásico, se dio en las empresas de automóviles que ensamblaban en serie las partes de los vehículos. Si la sección donde se instalan las puertas de los automóviles no realizaba su tarea en el tiempo prefijado, la sesión donde colocaban los parabrisas , se detenía esperando que se terminen de instalar las puertas .

Otro ejemplo, es cuando los recursos son limitados . En una mediana empresa solo existe una “ impresora” para realizar los trabajos de toda la organización. Si un área requiere su uso debe ser programado con anterioridad, caso contrario debe imprimir sus documentos por riesgo y costo propio en las inmediaciones de la empresa.

### **4.- Formas de solución**

El ser humano es un ente pensante. Durante el desarrollo de la humanidad se han presentado diferentes tipos y modos de conflictos, cada uno de ellos resueltos de diversas formas . Desde el uso de la fuerza hasta el manejo de las técnicas de persuasión En nuestro caso revisaremos los medios “civilizados “ más utilizados.

#### **a.-Directa:**

La solución depende de las partes sin facilitamiento de un tercero.

En la negociación “ Pura “ o llamada también “ Trato directo”. Aquí lo que se hace es “negociar” con la otra parte el logro de sus intereses.

Un ejemplo se da en las empresas con sindicatos. Cada año deben iniciar un proceso de negociación colectiva , en el cual el sindicato pide algunas mejoras de carácter económico .

El proceso debería culminar con el “Trato directo “. Nombre que se le da a la “Negociación Pura “ entre las partes.

De no darse este resultado, se puede proceder a la negociación asistida por un tercero, o se puede llegar a declarar una “ Huelga “ , que es la paralización de labores . Mecanismo de fuerza en la que se pierde el consenso para utilizar el “dominio” sobre la otra parte.

Formas de solución	Directa	Trato directo
	Asistida	Conciliación Mediación Arbitraje

Tabla Nro 04 : Formas de solución de conflictos

#### **b.- Asistida; Facilitado por un tercero.**

Para nuestro caso tenemos:

- La Conciliación
- La Mediación
- El Arbitraje

Este tercero puede ser un : “Conciliador” . Esta persona propone formas de solución. O en otros casos puede ser un “ Mediador “.

El mediador no propone formas de solución, su papel más bien es de índole psicológico

No debemos olvidarnos del “Arbitro “ esta persona decide en lugar de las partes , pero utilizando para ello la aplicación de una de las propuestas sometidas a decisión por los miembros en conflicto. Es decir el “ dejar que otro decida , por usted “.

## **5.- Trato directo**

### **5.1.- Concepto**

El trato directo es una confrontación “cara a cara” con otra persona, la cual permite conocer el estado de animo y las actitudes en su comportamiento.

El trato directo utiliza los principios de la entrevista y esta ligada a la persuasión la cual apela a la razón para el esclarecimiento de las ideas, y al sentimiento del “honor” de la otra persona, así como del sentido del deber con nosotros mismos y con la sociedad, de la cual formamos parte.

En otras palabras hay que hacer “entrar en razón “ a las personas que se obstinan en obstruir y que con su conducta ponen en peligro la convivencia social, perjudicándose a sí misma..

Para nuestro propósito enfocaremos sus principios en la solución de conflictos. Como usted vera, existen actitudes y comportamientos conflictivos.

## 5.2.- Actitudes conflictivas

Entre las más importantes tenemos:

**a.-Emociones:** Son una variable constante en una situación de conflicto. Las partes vienen con una carga emotiva o afectiva producto de una historia conflictiva intrincada.

Las partes generalmente experimentan miedo, enojo, desconfianza, envidia, deseos de venganza, etc.

Las emociones deben ser manejadas primero antes que cualquier otro asunto, la prioridad ante sentimientos muy fuertes no recae en buscar soluciones a los problemas sino a ser escuchados. Aquí la “razón” se ha ido de paseo y el “ corazón” se juega su mejor partido.

Las técnicas más conocidas para manejar las emociones son: Paráfrasis o la llamada “reunión por separado”.

Esta técnica consiste en lo siguiente: Si las partes se encuentran emocionalmente alteradas. Una tercera persona, ajena a los intereses de las partes en conflicto , se reúne con una de ellas para escuchar sus puntos de vista , sin emitir opinión . El “arte de escuchar” se aplica con toda su plenitud. Después la otra parte habla del mismo problema, emitiendo su versión de los hechos . La tercera persona no debe dar información sobre lo que “le han dicho “ . Solo deben escuchar.

El objetivo aquí es buscar el “desahogo”, o lo que los psicólogos llaman como la “cartasis” de las emociones encerradas y darles “ puertas abiertas” para manifiestan toda su intensidad . Una vez hecho esto ambas partes deben estar en mejor condición de “hablar con la razón” , que de apelar a los gritos, arrebatos y hasta los golpes en la búsqueda , no de la solución sino de la “venganza “ ante una supuesta afrenta personal

**b.-Percepciones:** Los estudios en Psicología social demuestran que cada persona aprecia la realidad de modos distintos, distorsiona la imagen de su contraparte, lo cual genera situaciones conflictivas.

Cada una de las partes a menudo piensa:

- Que tiene la razón (reforzamiento)
- Que la otra parte es su enemigo (imagen de enemigo)
- Que sus actos son razonables (racionalización)
- Que está siendo víctima de la otra parte .
- Que la otra parte no vale nada ( deshumanización)
- Que la otra parte es siempre así (generalizaciones)

Esto se trato con profundidad en el punto 02: origen de los conflictos.

## 5.3.- Comportamientos Conflictivos

Muy utilizados en los procesos de negociación.

En los comportamientos que se pueden presentar encontramos:

Competir: "Satisfago mis intereses".

Acceder: "Satisfago los intereses del otro".

Inacción: "No satisfago ningún interés".

Huída: "Ya que el costo del problema es alto".

Resolver: "Satisfago mis intereses y los del otro".

Transigir: "Medianamente satisfago mis intereses y los del otro".

Ejemplos de estos comportamientos:

Probablemente todo comienza en las esperas . Hacerse esperar, es en nuestra idiosincrasia , y también en la tradición , darse mas importancia , crear ansiedad y expectativa , desarmar los discursos preparados , en fin , crearse una situación de ventaja , puesto que se presupone que solamente seria falta de respeto o incumplimiento , si se trataría de una reunión entre iguales .

Quien actúa de esta forma , presupone que puede generar un grado de tensión tal ,que cuando aparezca en escena , será recibido como un alivio. En terminos corrientes , esto es “ablandar” al interlocutor.

Un funcionario del Ministerio de Trabajo tenia una táctica, con la que instruía a sus colaboradores , para poder facilitarse la solución de conflictos , antes de tratar con alguna delegación , sea empresarial o sindical.

Enviaba un “adelantado” con una misión específica:Atender, mejor dicho, colmar de atenciones , y en lo posible desviar la atención de la persona con mayor ascendencia en el grupo . En buena cuenta,el ablandamiento selectivo. Esta es una versión de una vieja estrategia guerrera, la de acabar con el líder, o del principio de los cazadores de bisontes cuando se ven atacados por una estampida: Apuntan al jefe de la manada. O en el fútbol, marcar estrictamente al mejor jugador del equipo adversario.

La Generación del desconcierto. La formula mas común, suele ser aparentar una situación que no es la real . Ficticias perdidas empresariales, “llamadas de urgencia” comunicando situaciones de emergencia que precipiten las decisiones “ como perdidas de contratos futuros, o presiones insoportables de las bases ( oportunas movilizaciones o despliegues de propaganda con información difícilmente verificable.

No trataremos mas este punto , por no ser conveniente entrar en esquemas de “manipulación “ no acordes con el fin de este documento .

Como puede usted deducir , de todas las estrategias mencionadas la de “Resolver” es la más adecuada . Con este proceso las partes identifican sus intereses comunes o integran sus distintos intereses , de manera que satisfacen plenamente sus expectativas.

Es necesario precisar que tal estrategia no equivale a la transacción , en la cual las partes ven satisfecha a medias su interés. Tampoco es innecesario recalcar que optar por la estrategia de competir ( ganar a la otra parte ) no es saludable , pues entraríamos en el juego de Suma 0 . Por otro lado , acceder implica que la otra parte opto por competir y gano o , que la parte que accede prefiere aceptar las cosas como están en vez de buscar nuevos y mejores acuerdos.

Se ha hecho un estudio en el cual se determina que tres son los métodos de solución usados con mayor frecuencia :” Dominación “,” compromiso” y “resolver”.

El primero tiene dos elementos que siempre se dan : reprime el conflicto en vez de resolverlo , y crea una situación de triunfo y derrota en donde la parte derrotada queda disgustada y hostil , albergando deseos de venganza. Equivale a competir.

Un ejemplo: En el Perú a principios del siglo XX , en Vitarte . Los obreros de una empresa textil sufrían constantes abusos de su empleador. Ingresaban a las 6.00 a.m. y salían a la medianoche. Exigieron pues, mejor trato , reducción de la jornada de trabajo y mejores sueldos. La respuesta de la empresa fue el uso de la violencia, a través de la



policía de la época , situación que se vio apoyada por el gobierno de entonces. Los trabajadores perdieron en este conflicto, pero quedo sentado la base de futuras reclamaciones , pues se aplico la fuerza y no la razón en la solución del mismo.

Un ejemplo similar , pero con efectos diferentes . También se dio por la búsqueda de la jornada de 8 horas en el Perú. Sucedió durante el primer gobierno del Gral Billingurst. Los trabajadores portuarios del Callao , se fueron a una huelga indefinida reclamando el establecimiento de las 8 horas de trabajo ( era frecuente el trabajo de hasta 16 horas diarias ) . El gobierno respondió haciendo uso de la fuerza policial , pero no dio resultado , en ese lapso el gremio de transporte de tranvías del Callao se unió al paro . originando una inmovilización de la población del Callao por varios días. Finalmente el gobierno acepto el pedido , estableciendo la jornada de 8 horas , pero solo en el Callao.

En la segunda estrategia, “ el compromiso “, equivale a realizar una transacción entre las partes.

Un ejemplo, es “ el regateo “, el “ te doy a cambio de “. En la legislación laboral peruana mediante el proceso de negociación colectiva, los sindicatos al presentar anualmente sus pliegos de reclamos , se acepta que la empresa “negocie “ algunos pedidos a cambio de retirar otros .

La tercera estrategia, es la “solución integrada del Problema “, donde el conflicto se convierte en una situación de solución conjunta del mismo; este ultimo método equivale a “Resolver”, Aquí ingresa el concepto del MAAN .

El “MAAN” es un criterio para que las partes puedan determinar ¿ Cual es su poder en la solución del conflicto? , en otras palabras es la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado .

Se estudia mucho este concepto en las escuelas de maestría empresarial , pero en el fondo solo se logra cuando las partes toman conciencia de los resultados a largo plazo , o la posibilidad de una ayuda mutua futura con la parte en conflicto.

## **5.4.- Negociación**

La negociación es una institución que persigue establecer una relación más deseable para ambas partes a través del intercambio, trueque y compromiso de derechos, sean éstos legales, económicos o psicológicos; siendo sus objetivos más importantes:

Lograr un orden de relaciones donde antes no existían.

### **5.4.1.- Estilos de negociación**

Existen varias maneras de gestionar los conflictos. Dependiendo de la situación y del problema, puede ser más adecuado seguir una línea u otra.

Estilos de resolución de conflictos

**a.-Confrontación:** Supone un enfoque racional de resolución de problemas. Las partes que están en disputa solucionan sus diferencias centrándose en los problemas , mirando a enfoques alternativos y eligiendo las mejores estrategias. La confrontación puede contener elementos de otros modos., tales como compromiso o conciliación.

La confrontación de problemas con miras a su solución definitiva se lleva a cabo mediante reuniones en las cuales las personas involucradas discuten en forma abierta



los problemas hasta ponerse de acuerdo de una manera aceptable para las partes en conflicto .

Para que el trabajo en grupo de el efecto deseado las personas deben disponer de la información necesaria y estar en condiciones de colaborar unas con otras a fin de arribar a una solución que sea satisfactoria para todos. Es el “ Win to Win “( ganar y ganar ) al cual aspiran muchos .La confrontación toma tiempo , demanda cualidades que no todas personas poseen y funciona cuando el conflicto reside en hechos , pero no cuando esta causado por diferencias de valores.

**b.-Compromiso:** Regatear y buscar soluciones que aportan algún grado de satisfacción a las partes involucradas en el conflicto. Puesto que el compromiso da resultados subóptimos, cada parte debe valorarlo en relación a los objetivos que esta buscando .

Tabla Nro 2: Influencia directiva y resolución de conflictos

**c.-Conciliación:** Destaca áreas comunes de acuerdo y resta importancia a las áreas de diferencia. Como la retirada, la conciliación puede no responder a las cuestiones reales de desacuerdo. La conciliación es un modo más eficiente, sin embargo, puesto que al identificar áreas de acuerdo puede ayudar a definir mejor las áreas de desacuerdo, y además las partes puede continuar en áreas donde existe acuerdo de las partes.

**d.-Imposición:** Imponer el punto de vista de uno a costa del otro. La fuerza se utiliza a veces como el último recurso por una de las partes , puesto que puede provocar resentimiento y deterioro del clima laboral. Es el “ Yo gano y tu pierdes “.

Un ejemplo, es el uso de la “ Huelga” por parte de los trabajadores en una empresa.

Es un mecanismo de fuerza acepta por la legislación laboral. De parte de los empresarios una medida de fuerza seria:” Despido de los trabajadores “, o el no dejar ingresar a la empresa a ciertos grupos . Esto es sujeto de sanción por las autoridades.

**e.-Retirada:** Una de las partes no aborda los desacuerdos. Si la cuestión de desacuerdo es importante para la otra persona puede intensificar la situación de conflicto. Este procedimiento se puede utilizar por una de las partes para permitir calmarse a la otra o para conseguir tiempo y poder estudiar la cuestión con más profundidad. Es el llamado “ Tu ganas y yo pierdo “.

Un ejemplo es la influencia directiva que ejerza el empresario sobre un grupo de trabajadores que motiva la decisión de no continuar con sus reclamos, quizás por miedo a perder su empleo o por las futuras represalias.

Otro ejemplo, es el uso de medios no legales como “ el secuestro “ de algún familiar , para obligar a una de las partes a ceder en sus reclamos o aspiraciones .

En una de las secuelas del “ Padrino” (de Mario Puzo ) . Un “ahijado “ de don Vito Corleone acude a este para que le resuelva un problema con un director de orquesta . El “ahijado” , cantante del momento no puede aspirar a mejores ingresos , pues a firmado con dicho director un acuerdo que lo retiene a sus servicios por un buen tiempo. El hecho es que don Vito Corleone , procede a resolver el problema proponiéndole un acuerdo “ imposible de rechazar “ . El director de orquesta es obligado a firmar un acuerdo que libera al “ahijado” del contrato inicial pues “ ya sea su firma o sus sesos... algo iba estar en ese papel...”

## **6.- Arbitraje**

### **6.1.-Concepto:**

Método de resolver extrajudicialmente controversias en virtud del cual las partes acuerdan (convenio arbitral) someter la solución de determinados conflictos que hayan surgido o puedan surgir entre ellos respecto de una determinada relación jurídica, a la decisión (laudo arbitral) de uno o varios terceros (árbitros) ajeno(s) a las partes y no integrado en un órgano judicial estatal.

El arbitraje puede ser voluntario (las partes acuerdan libremente someterse al arbitraje) u obligatorio (las partes están obligadas por el imperio de las normas legales en determinadas circunstancias).

En otras palabras es un sistema de solución de conflictos en que la voluntad de las partes, se somete a la voluntad de un tercero.

Con este mecanismo, un tercero denominado árbitro, tiene facultades propias de un juzgador; en tal sentido, puede actuar y valorar las pruebas que les permita arribar a una decisión final.

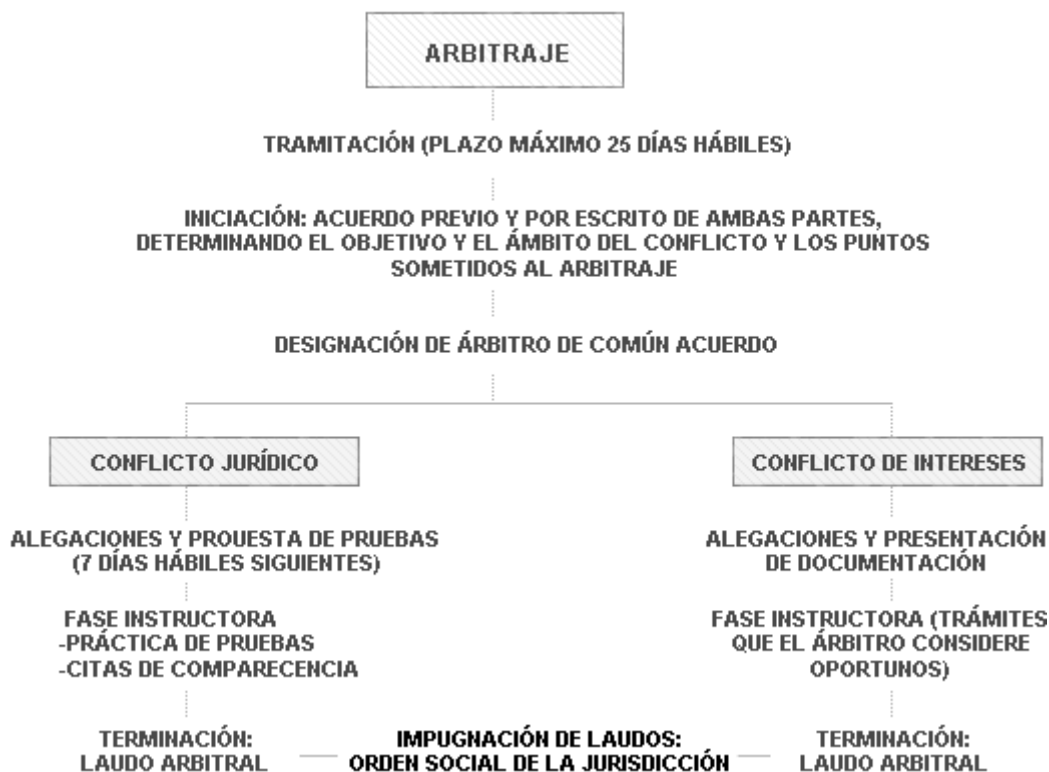


Grafico Nro 02 El proceso del Arbitraje

En el Perú el arbitraje se somete a lo dispuesto en la “ Ley General de Arbitraje “: Ley 26572. Un ejemplo es el caso de las Negociaciones Colectivas que se desarrollan entre una empresa y un ente sindicalizado.

En caso no se llegue a un acuerdo en la etapa llamada “Negociación directa “, las partes pueden someter el proceso a un arbitraje .

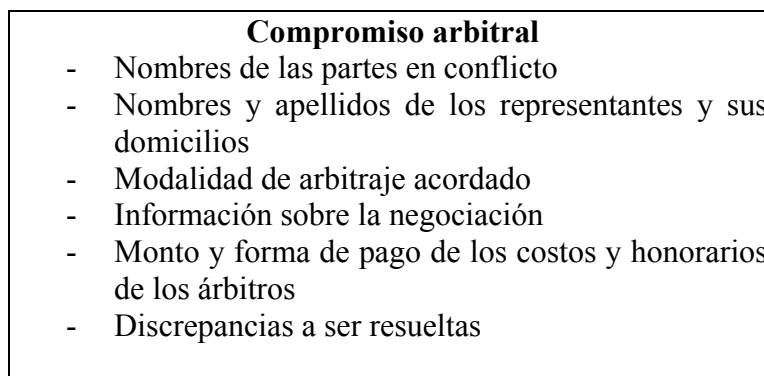


Grafico Nro 03: Contenido de un compromiso arbitral

Lo que se evalúa, en este caso, es si los pedidos del sindicato son procedentes o no. Las personas que actúan como árbitros no pueden modificar o atenuar el contenido de los pedidos.

## 7.- Conciliación

### 7.1.-Concepto:

Es un medio alternativo y extrajudicial que evita que las partes tengan como única opción el proceso judicial, brindándoles la ventaja de encontrar una solución en forma rápida, eficaz y económica.

Es un proceso de negociación asistida por un tercero denominado “Conciliador”, que ayuda a que las partes encuentren una solución consensual que satisfaga sus intereses; teniéndose en cuenta que la solución final siempre será de las mismas partes.

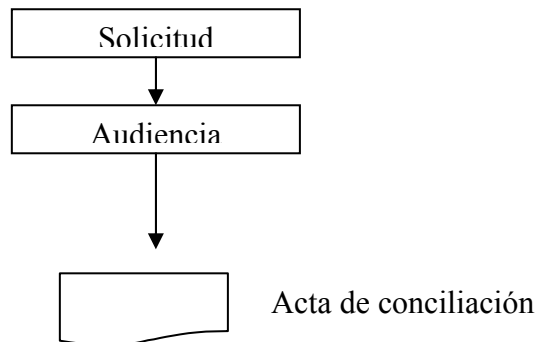


Grafico Nro 04 El proceso de conciliación

El proceso se inicia cuando una de las partes busca solucionar su conflicto de intereses con la ayuda de un conciliador, para lo cual presenta una solicitud. Se establece una audiencia única de conciliación. El resultado es una “ Acta de conciliación “, que es fiel expresión de la voluntad de las partes y del consenso al que han llegado para solucionar sus diferencias.

En nuestro país el proceso de conciliación extrajudicial se rige por el Decreto Supremo. 01-98-JUS , la Resolución Ministerial 052-2001-TR.y el Decreto Legislativo Nro 910.

El Ministerio de trabajo y Promoción del empleo, mantiene un área dedicada a la conciliación extrajudicial ( se llama así, porque se aplica antes de iniciar un proceso legal ) . Su papel es permitir a las partes el poder aclarar o precisar situaciones de conflicto presentes en el ámbito laboral ( pago de remuneraciones sobre todo).

## 8.- Mediación

### 8.1.- Concepto:

Mecanismo en el cual interviene un tercero que ayuda a las partes para arribar a una solución pero sin proponer fórmulas de solución.

El papel del tercero, es mejorar la comunicación entre las partes para que estas precisen con claridad el conflicto, descubran sus intereses y generen opciones para hacer realizable un acuerdo satisfactorio.( ver el grafico Nro 05) Nótese el papel del mediador que busca mejorar la comunicación entre las partes . Véase el intercambio de información que realizan las partes en conflicto.

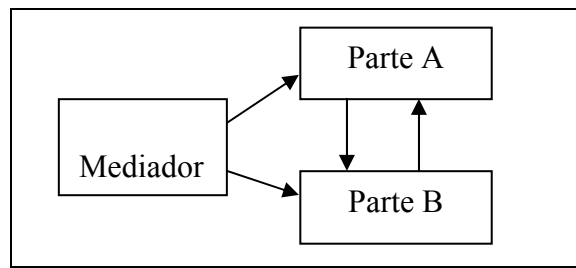


Grafico Nro 05 : El proceso de mediación

El mediador es una persona neutral que no tiene interés personal en el resultado por lo que la suspicacia y la desconfianza se reducen al mínimo.

La diferencia fundamental entre la conciliación y la mediación, radica que la primera tiene un carácter formal, amparada por una norma legal expresa. En nuestro país es exigida antes de iniciar un proceso legal. En cambio la mediación es mas bien de libre decisión de las partes. Antes de expedirse el Decreto Ley 25593 ( norma que sistematiza los mecanismos de relaciones colectivas en las empresa ) , si existía un proceso de mediación formalizado legalmente .

### 8.2.-Formas:

a.-Empresarial: Se utiliza para solucionar problemas de productividad y de cooperación entre los empleados.

b.-Del personal: Por un especialista en personal, que naturalmente está adscrito al departamento de Relaciones Industriales.

c.-Marital: Forma separada de la mediación, ya que para intervenir en un caso como estos se necesita de una capacitación especializada.

d.-Amical: El mediador es un amigo de dos o más personas que tienen un conflicto.

e.-Comunitaria: Miembros de una comunidad sirven de mediadores entre otros miembros.

f.-Paternal: Cuando existe un conflicto entre los padres o progenitores y el hijo(s).

## 9.- Casuística

### 9.1.- Conflicto interno en Industrias Electroquímica s.a.

Como importante fabricante de productos no ferrosos, Industrias Electroquímicas s.a. cubre las necesidades de un amplio sector en el extranjero. Sus planchas de zinc y sus cascos para pilas son exportados a países tan distantes como la India o Yugoslavia, sin olvidar los más cercanos como México y Honduras.

La empresa cuenta con 300 personas, la mayoría de ellos en el área de producción. Se comenta que en la organización “ las papas queman “, lo que hace literalmente “correr “ a las personas.

Los responsables del área de recursos humanos en los últimos 02 años , no han permanecido mucho tiempo en la organización . En lo que va del año, el área ha tenido hasta 05 responsables que no han podido resistir “ la cultura “ de la empresa.

En ese periodo las relaciones entre el área de recursos humanos y la gerencia de producción se han vuelto algo más tirantes que de costumbre.

Su equipo ha sido convocado a una junta para comentar los problemas.

En dicha reunión con presencia del señor Luis Matías, Gerente General de la empresa se desarrolla el siguiente dialogo:

**Usted, jefe de recursos humanos:** Para que las políticas de personal tengan vigencia efectiva es necesario que centralicemos en el área de recursos humanos las decisiones sobre el personal.

Si no lo hacemos así, los demás departamentos de la empresa van a continuar tomando decisiones diferentes para un mismo caso.

Cuando uno se enferma debe consultar a un médico y no a un electricista.

De la misma manera, cuando se trata de establecer niveles de sueldos o una contratación, es necesario acudir al experto en esos asuntos.

**Rodolfo Gavilano , gerente de producción :** Nunca puse en tela de juicio la competencia de tu departamento. Estoy totalmente de acuerdo en que un supervisor de línea tiene muy poco conocimiento sobre como se calcula los pagos al personal y menos ordenar aumentos o descuentos.

Para eso están ustedes. Pero si quiero hacer que mi supervisor sea totalmente responsable de su área, él debe tomar las decisiones sobre contratar, retirar, amonestar, premiar, capacitar, etc.

Yo creo que ustedes deben limitarse a realizar los cálculos y pagos al personal como se acostumbra en la empresa.

Además no veo la razón de tener tantos empleados en un área donde solo se requiere de un planillero.( persona que realiza los cálculos para el pago del personal ).

**Pregunta :**

1.-¿ Qué opina usted sobre los comentarios del gerente de producción?

Fundamente su respuesta.

2.-¿ De una razón, diferente a la presentada en el caso, por la cual se debe o no se debe centralizar las decisiones sobre el personal en el área de recursos humanos?

Fundamente su respuesta

**9.2.- Monark Perú**

Monark Perú, es una empresa dedicada a ensamblar bicicletas y triciclos de diversos tipos.

Su proceso de producción esta dividido en varias fases las cuales todas se llevan a cabo en sus instalaciones de la Av. Faucett en el distrito de Carmen de la legua –Callao

Un grupo de operarios desempeña las labores de troquelado, otro las de pintura, uno más las de cromado, otros el de embalaje y finalmente el de control de calidad ( lo

mejor del control de calidad según los propios operarios es que :”Tienes que usar las bicicletas “. Cada grupo de trabajo cumple funciones esenciales, por él cual si uno no hace bien sus labores el resto se ve afectado.

Adicionalmente el supervisor de línea, se queja constantemente que los operarios no conocen el trabajo y que solo están de paso. Lo cuál le exige dedicarse un tiempo extra al “meter la mano” en el proceso de producción, pues de lo contrario no se armaría ni una bicicleta al día.

Adicionalmente a esto, ninguno de los operarios tiene la posibilidad de seguir el proceso total.

Esto ha conducido a diferentes quejas, envidias ante los operarios de control de calidad (a los cuales dicen :” se les paga por divertirse “) ,a un sentido general de atomización del trabajo y a altos niveles de deserción.

Su equipo de trabajo forma parte del área de recursos humanos, al cual el Gerente General , preocupado porque ya en el mes de Octubre y Noviembre se debe tener listas los lotes de bicicletas que se tendrán que enviar a : “ Ripley “ , “Saga “ y “ Tiendas Wong “ y a la fecha el programa se encuentra atrasado.

Viendo esto les has solicitado que busquen mecanismos con los cuales se elimine las situaciones arriba indicadas.

#### **Preguntas :**

1.- ¿Por donde empezara su trabajo?

Fundamente su respuesta.

2.- ¿ Es necesario deshacerse de personal, cambiar las tareas, modificar el proceso de trabajo, sancionar a los que no cumplen?

Fundamente su respuesta

#### **9.3.- El caso del “ Fonavi”**

El Fonavi ( Fondo Nacional de Vivienda) fue creado por Decreto Ley. 22591 ( 30/06/1979) entidad que formo parte banco de la vivienda del Perú , con la finalidad de satisfacer , en forma progresiva , la necesidad de vivienda de los trabajadores en función de sus ingresos y del grado de desarrollo económico y social del país . Para cumplir con este cometido contribuían los trabajadores y los empleadores.

Por Ley 26969 ( 24/08/1998) se sustituye al Fonavi por el IES ( Impuesto Extraordinario a la Solidaridad) . Vigente desde 01/09/1998. Impuesto administrado por la SUNAT ( hasta el 31/12/1999)

Los ingresos del Fonavi deberían ser destinados a obras de infraestructura de electrificación y saneamiento, así como a los programas a cargo del Banco de materiales.

El 29/03/2001 un grupo de peruanos asociados en lo que se denomina:” La Asociación de Fonavistas del Perú” ; Inician un procedimiento legislativo , pretendiendo la devolución de los aportes hechos al Fonavi, a favor de los trabajadores que contribuyeron al mismo.



El Congreso de aquella época emite una ley que expresamente no permite la devolución. Se inicia el trámite ante el Jurado Nacional de elecciones para realizar un “Referéndum “. Lo cual es negado pues: “ Los tributos no son sujeto de consulta popular y el Fonavi es un tributo “.

El Tribunal Constitucional, participa debido a un proceso de “Amparo “iniciado contra la resoluciones del Jurado Nacional de elecciones. El Tribunal manifiesta: “ El Fonavi no es un tributo y el referéndum debe realizarse “. El Jurado Nacional de Elecciones se niega a cumplir este mandato mencionando”: Es un mandato inaplicable, pues la Constitución no lo permite “.

El Tribunal Constitucional insiste: “ Por los periodos solicitados el Fonavi no es tributo, por lo que debe procederse al pedido de los afectados”. El Presidente de la oficina de Presupuesto Nacional manifiesta:” De realizarse el Referéndum, la caja fiscal se vería seriamente afectada... “. Para terminar el panorama ; el Presidente de la Republica Alan García Pérez en su campaña Presidencial dijo:” Los Fonavistas deben recuperar el dinero invertido “

**Preguntas:**

- 1.-¿ Si usted fuera consultado sobre el tema que diría?.
- 2.-¿ Cómo solucionaría este conflicto?

**9.4.- Era un trabajador excelente.-**

Roberto, Contador de la empresa “ Los Magníficos Srltda” , tiene 20 años de servicios en la misma . Sus jefes y colaboradores lo consideran como una persona “ responsable, colaboradora y sobre todo leal “ .

Hace unan semana la Gerencia, sorprendió a todos con una Auditoria Interna. Se realizaría en el área de Personal, Producción y de Contabilidad.

Al presentar el reporte la Consultora , se descubrió un desfaldo por 25,000 dólares en Caja.

La Gerencia, mando llamar a Roberto para que manifieste las razones de tal hecho. Al principio no pudo responder. Pero después culpo del tal hecho a los malos manejos de sus asistentes, sobre todo de Juan.-

Juan un joven asistente del área contable fue culpado del hecho, manifestando su inocencia.

Interviene el Jefe de Personal Matías, quien al enterarse del suceso, se apersona a la Gerencia General y dice: “Roberto hace unos meses me solicito como préstamo una suma similar para atender problemas de salud de su señora Madre , que como todos saben falleció hace unos días ...”

La Gerencia, mando llamar nuevamente a Roberto, y delante del Jefe de Personal le pidió que aclare esta situación . Este con lagrimas en los ojos acepto su culpabilidad, pero se defendió manifestando que necesitaba el dinero y al no poder obtenerlo como préstamo por parte de la empresa, se vio obligado a tomarlo. era asunto de vida o muerte

Pero que estaba reuniendo el dinero faltante para devolver. No esperaba una sorpresiva auditoria.

La Gerencia quedo “atónita”. El Jefe de Personal empezó a realizar los tramites para despido de Roberto por “ apropiación ilícita “. Juan el joven asistente renuncio a la empresa pues no se creyó en su palabra.Mas espera encontrar a Roberto fuera de la misma para ajustar cuentas.

**Su opinión es de valor:** Usted es el Gerente General. Elija las siguientes alternativas de solución al problema. Y sustente su respuesta. En caso no halle alguna de su agrado puede preparar otra ( Combinando las alternativas o bien usando su criterio) , pero con el sustento respectivo. Un punto final, el trabajo es individual.

**Opciones propuestas:**

- 1.- Roberto es leal a la empresa, deberíamos olvidar el asunto, pues el dice que devolverá el dinero.
- 2.- El responsable de la actuación de Roberto es el Jefe de Personal, al negarle el préstamo a un trabajador tan colaborador.En mi opinión deben despedir al Jefe de Personal por crear este conflicto.
- 3.- La Gerencia General no debió realizar una Auditoria sorpresiva, en lo sucesivo debe anunciar con anticipación estas labores, para que no presenten estos hechos tan lamentables.
- 4.- Roberto se equivoco, no debió tomar el dinero ( es un robo, en cualquier parte del mundo), pero por tratarse de su señora Madre, se le debe perdonar esta vez. Si vuelve a cometer una acción similar, deberá ser despido de inmediato.

**10.- Bibliografía**

**CHIAVENATO** , Idalberto , Administración de Recursos Humanos , Mc Graw Hill , 2001

**KATZ** , Daniel y **KAHAN** , Robert . Psicología Social de las Organizaciones . Editorial Trillas , México , 1977.

**FINGERMAN**, Gregorio , Psicología Social . Editorial EL Ateneo , Buenos Aires , 1973.

**BROWN**, Roger , Psicología Social . Siglo XXI Editores S.A. México , 1972.

**FICHER** . Williams “Si .... de acuerdo: Como negociar sin acceder “ .Editorial Trias,2000