

Grupo 7: Expresiones, intereses y estrategias en los conflictos sociales
Coordinación: María Celia Cotarelo - mccotarelo@gmail.com

**El análisis de conflictos:
Metodologías y aplicación a un conflicto organizacional y laboral.**

Jorge Otero

Pedro Matheu
GPA Fundación Portrabajar
pedrovmatheu@gmail.com

Introducción

El propósito del presente trabajo es presentar una metodología que analiza el conflicto desde el punto de vista de las personas o grupos que enfrentan un conflicto o desavenencia.

Considera los niveles en que se da la disputa y la cultura de cada uno de los protagonistas.

Al analizar un conflicto, debemos estudiar su proceso teniendo en consideración cada una de sus etapas o fases, toda vez que por ellas transcurren las personas y los grupos cuando enfrentan el conflicto.

Pero este análisis debe ser efectuado viendo en cada etapa la *oportunidad de su resolución*. El análisis de un conflicto puede ser efectuado también como un ejercicio académico y en forma estática

Un elemento clave para comprender por qué suceden las cosas, es saber por qué las personas toman decisiones del modo que lo hacen. De allí la importancia de analizar un conflicto, pues de lo contrario no se dispone de información necesaria para su solución. Para ello debemos conocer a los protagonistas del conflicto, su cultura para entenderlos mejor, los valores que prevalecen, las causas que lo originaron, los problemas de comunicación subyacentes, las emociones, las percepciones de las partes, los valores y principios, formas de reaccionar, la influencia de los factores externos, y sobre todo, las posiciones, intereses y necesidades de los protagonistas.

El trabajo incorpora en primer término los desarrollos de Josep Redorta , Las herramientas y aplicaciones del Federal Mediation and Conciliation Service de EUA, que surgen del Proyecto OEA para el Mercosur liderado desde el Ministerio de trabajo de Argentina. Asimismo el análisis de cláusulas para resolución de conflictos acordadas en la negociación colectiva de Argentina en el período 1991 a 2004.

Para revisar adecuadamente dichas metodologías se incluye el análisis de un caso de un conflicto muy complejo en una planta perteneciente a un grupo de comunicación social de gran envergadura.

Sin embargo nuestro objetivo último es la transformación de conflictos por lo que aquí presentamos este análisis como algo *dinámico y con sentido práctico* para que sirva de herramienta al conciliador (y a cualquier persona que enfrente un problema y que tenga que ver con su solución).

1. El caso analizado

Este estudio se ha aplicado a una empresa dedicada a la comunicación social, de unas 1000 personas con una situación de liderazgo en la comunicación periodística sobre toda Latinoamérica.

Este conflicto si bien involucra desde el punto de vista institucional a toda la organización se focaliza en la planta que la empresa posee en la ciudad de Buenos Aires.

El presente informe cubre las etapas de análisis del conflicto, donde, a la naturaleza compleja del fenómeno se agregó digamos provisoriamente el carácter sistémico con implicancias institucionales y organizacionales del fenómeno.

El análisis se efectuó con el fin de identificar factores e impulsores del conflicto para a su vez definir criterios de acción que permitiera a los negociadores de la empresa orientar la acción.

Si bien ese fue el origen de la demanda se hizo evidente la necesidad de tomar distancia en el análisis, para lo que se recurrió a criterios y metodologías de base científica. Asimismo se acordó en la etapa de estudio no establecer límites a los temas tratados ni a las valoraciones, al menos en el espacio de estudio.

2. Algunas consideraciones conceptuales

Como se indicó el enfoque metodológico ha incluido nuestra experiencia en el tratamiento de conflictos con el Proyecto para el Mercosur con la cooperación de la Organización de Estados Americanos y la Asistencia técnica del Federal Mediation and Conciliation Service de USA, así como nuestra experiencia en el Ministerio de Trabajo de Argentina y la consultoría privada.

Sin embargo nos encontramos con mucha experiencia para actuar pero muchas menos posibilidades de un análisis sistemático del conflicto.

En una gran parte de los casos, ya sea que los problemas no son analizados a tiempo o canalizados adecuadamente, se desemboca en una confrontación de las diferencias individuales. En casos extremos, las diferencias terminan por ser resueltas unilateralmente por parte del empleador o por un juez.

Nos vimos obligados por lo tanto a revisar aquellos enfoques que consideramos completaban suficientemente una perspectiva que cubriera aspectos institucionales, históricos, culturales y específicamente estrategias para encarar el proceso del conflicto.

Al analizar el conflicto, debimos estudiar su proceso teniendo en consideración cada una de sus etapas o fases, toda vez que por ellas transcurren las personas y los grupos cuando enfrentan el conflicto. Pero este análisis lo efectuamos viendo en cada etapa la *oportunidad de su resolución*, como algo *dinámico y con sentido práctico* para que sirviera de herramienta para enfrentar el problema.

Para ello debemos conocer a los protagonistas del conflicto, su cultura para entenderlos mejor, los paradigmas que prevalecen, las causas que lo originaron, los problemas de comunicación subyacentes, las emociones, las percepciones de las partes, los valores y principios, formas de reaccionar, la influencia de los factores externos, y sobre todo, las posiciones, intereses y necesidades de los protagonistas.

Teniendo en consideración lo anteriormente señalado, buscamos las fases que caracterizan el **proceso** del conflicto, y que debían servir de base para analizar el proceso para este efecto nos basamos en S. Robbins y en K. Girard / S. J. Koch.

Para determinar el perfil predominante del conflicto hemos tomado los desarrollos de J Redorta, del mismo modo que para elaborar la lista de verificación de las estrategias a utilizar.

El proceso de conversaciones permitió detectar un conjunto de problemas de los diferentes temas que el marco conceptual que la guía nos sugiere. En base a este conjunto de problemas se elaboraron preguntas que perdieron continuar las conversaciones y extraer un conjunto de conclusiones que se sintetizan más adelante.

3. El proceso de transformación de conflictos

Las personas que se encuentran en medio de un conflicto pueden abordar la solución del mismo a través de una variedad de opciones que van desde la negación misma de la existencia de la disputa hasta el uso de la violencia y otros medios que trascienden el ámbito legal. Desde un punto de vista objetivo, se puede afirmar que cada una de esas opciones tiene un espacio en medio de la interacción entre los seres humanos.

Desde un punto de vista global, podemos mirar el tema de la solución de los conflictos desde la perspectiva de quienes son las personas que intervienen en la solución de los mismos y cual es la forma por medio de la cual realizan su intervención.

El conocimiento del conflicto es una condición que nos permite como parte de un conflicto o desde el rol de mediador u otro lugar, seleccionar dentro de nuestro margen de acción el tipo de opción para tratar la diferencia o conflicto que nos afecta. En e los

puntos que sigue desarrollamos una propuesta de análisis del perfil del conflicto que puede ayudarnos a orientar nuestra acción.

4. Criterios para el análisis del conflicto. La determinación del perfil del Conflicto

Fases del conflicto (Desde el origen hasta el perfil del conflicto)

La recopilación de datos y el análisis del perfil del conflicto permiten a los participantes del conflicto o al mediador comprender la identidad de las partes en conflicto, sus intereses manifiestos u ocultos y que relaciones y dinámica histórica y actual existe entre ellos

a. Los Orígenes y los protagonistas del conflicto

Analiza el conflicto desde el punto de vista de las personas o grupos que enfrentan un conflicto o desavenencia. Considera los **niveles** en que se da la disputa y la **cultura** de cada uno de los protagonistas.

Niveles

El conflicto puede darse en cuatro niveles:

1. A nivel **intrapersonal**: lo experimenta una persona consigo misma
2. A nivel **interpersonal**: entre dos o más personas
3. A nivel **intragrupal**. al interior de un grupo
4. A nivel **intergrupal**: entre dos o más grupos.

El estudio del primer nivel obedece a la necesidad de determinar posibles causas de tipo personal (desajustes emocionales, aspiraciones, deseos, frustraciones, temores, etc.) que pueden afectar las relaciones interpersonales.

Es necesario tener en cuenta, que los conflictos **pueden abarcar uno o más niveles**, por ejemplo, entre el Gerente de Producción y el Jefe de Impresión de una empresa (interpersonal e intragrupal) que luego puede ampliarse al Gerente de Logística (intergrupal) por las características técnicas de un equipo requerido para su compra.

Luego tenemos el caso clásico de los conflictos entre la empresa, el personal y los gremios que no se corresponden con los niveles organizacionales, pero pueden atravesar gran parte de la empresa y varios niveles de la misma.

Cultura y valores

Es la forma como una persona u organización o grupo ve el mundo y está determinada por el conjunto de experiencias y valores que ésta acumula a lo largo de su existencia, lo cual determina **su forma de sentir, pensar y actuar**. El análisis de la cultura es importante no sólo para conocerla, sino también para comprender la forma de actuar de los protagonistas, a fin de encontrar aspectos que puedan servir para solucionar el conflicto.

b. Las Causas aparentes o Fuentes del conflicto

Es todo aquello que ha podido **originar o motivar** el conflicto. Para su determinación podríamos plantearnos la siguiente pregunta: **¿Cuál es el motivo de este conflicto?**

Un conflicto puede originarse por una gran cantidad de factores, los cuales pueden ser clasificados de distintas maneras. Esto es, por su sencillez y claridad adoptaremos la clasificación **en tres grupos** propuesta por **S. Robbins**,^{1[9]}, en los cuales ubica todas las posibles causas de un conflicto:

- § **Las personales**
- § **Las derivadas de las comunicaciones**
- § **Las estructurales o del entorno**

1

Causas Personales

En este grupo se ubican los sistemas de **valores** individuales y las características de la **personalidad** que explican el temperamento, el modo de ser y las diferencias individuales.

Pertenece a este grupo, fundamentalmente las **percepciones y las emociones** que muchas veces son la causa de reacciones.

Causas derivadas de las comunicaciones

También pueden generarse conflictos por problemas de comunicación entre las personas o grupos, tales como malentendidos, desinformación, problemas semánticos, por mentiras o engaños, los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros (teléfono roto), etc.

Causas Estructurales o del Entorno

las condiciones inseguras de trabajo (hacen peligrar la salud del trabajador); la escasez de recursos (no se tiene lo suficiente para cubrir los gastos de la familia); el sistema de reconocimiento o pago en el trabajo (puede generar insatisfacción si se percibe injusticia); el estilo de mando duro y exigente, falta de límites a la autoridad y responsabilidad, las funciones en el trabajo que no están claramente definidas, metas antagónicas entre áreas de una misma empresa, etc.

El entorno tiene muchísimas variables que pueden afectar a las personas y grupos y a sus relaciones. Por ejemplo conflictos y relaciones solidarias o políticas.

5. La determinación del perfil del Conflicto

La técnica de la Tipología de Análisis del Conflicto TAC. (CAT Conflicto Analysis Tipology)

Hemos realizado una adecuación la versión original del CAT para ajustarlo a nuestro enfoque de trabajo. En esta presentación se incluye solo una muestra de información para comprender el funcionamiento de la herramienta y para preservar la identidad del caso.

A partir de la hipótesis de fuentes y patrones del conflicto que nos hemos formulado en las fases anteriores y desde la propia definición de la situación que hagan del proceso, será posible la aplicación de la TAC, según sus siglas en castellano, con el fin de identificar qué fuentes de conflicto son más significativas para las partes.

El mediador o analista, examina sobre una escala el grado de consenso o disenso sobre cada uno de los quince elementos definitorios de una posible fuente o patrón de conflicto con el fin de determinar qué nivel de percepción común existe del conflicto considerando de forma amplia las fuentes ya analizadas.

Hemos perfilado quince patrones de conflicto reunidos en una hoja sin que mantengan un orden especial. Hemos añadido una escala de uno a cinco para ponderar la presencia de cada uno de estos patrones. El resultado es un instrumento de aplicación general a conflictos,

Una segunda consideración que se ha de efectuar es que la TAC, en todo caso, pretende ser un instrumento de orientación desde la determinación del perfil de los conflictos con el fin de asistir la estrategia de los que intervienen.

Hemos descrito las siguientes instrucciones desde el punto de vista de su utilización para mediadores experimentados:

6. Objetivos de la aplicación del TAC

El mediador o analista, examina sobre una escala de 1 a 5 el grado de consenso o disenso sobre cada uno de los quince elementos definitorios de una posible fuente o patrón de conflicto. Los objetivos son:

a) Determinar qué nivel de percepción común existe del conflicto considerando de forma amplia las fuentes más comunes.

b) Discriminar qué fuentes de conflicto son más significativas para las partes. O hasta qué punto un conflicto concreto se identifica a uno o varios patrones.

c) El resultado se expresa con una línea de quince puntos que une los quince elementos para cada uno de los disputantes. La unión de las líneas significa consenso en un punto.

Su manejo es simple. El mediador o analista, como se ha dicho, examina sobre la escala de 1 a 5 el grado de consenso o disenso sobre cada uno de los quince elementos definitorios de un posible patrón o fuente de conflicto. Para conseguirlo, es bueno preguntar directamente a las partes, ya que lo que interesa es su percepción de la situación conflictiva. A este nivel, los objetivos para el mediador son:

a) Determinar el nivel de percepción común o no de cada uno de los patrones como posible núcleo del conflicto.

b) Discriminar qué patrones pueden considerarse fuente de conflicto por su significación para las partes.

El resultado se expresa con una línea que une los quince puntos y que se separa cuando no hay consenso en uno o varios de los quince aspectos considerados.

7. Resultados de la aplicación de “Guía de análisis etapas o Fases del conflicto de Planta”

La determinación del perfil del Conflicto

(Desarrollo hasta la fecha, desde el origen hasta el perfil del conflicto)

Análisis de los puntos de la guía que se conversaron

Esta es un análisis del conflicto de Planta a partir de conversaciones. Se van a ir enumerando los capítulos de la guía que han tenido comentarios.

Asimismo se indicaran en la hoja resumen los impulsores del conflicto que se han identificado

a. Los Orígenes y los protagonistas del conflicto

Analiza el conflicto desde el punto de vista de las personas o grupos que enfrentan un conflicto o desavenencia. Considera los **niveles** en que se da la disputa y la **cultura** de cada uno de los protagonistas.

En todos los puntos se citan fragmentos significativos del estudio.

Punto 2: La historia de la transferencia de Oficina central a la nueva planta.

La negociación del traslado duró casi tres años sin conflicto aunque con reclamos. Para entender por qué el gremio de planta negocia aparentemente con aspiraciones sin límites, debe tenerse en cuenta que se han efectuado pagos históricos por cambios tecnológicos, con lo cual ellos se han habituado a que cuando ocurre una mejora que agrega valor, se les tiene que pagar.

Ellos están buscando permanentemente condiciones o situaciones en base a las cuales puedan reclamar. Por eso sus reclamos no tienen techo, no se resuelven una vez que se produce un aumento de sueldos o un aumento de sus categorías.

Otro aspecto que debemos tener en cuenta es que ellos se sienten como propietarios aunque la empresa tenga dueños. El proceso de traslado a Planta –que como dijimos se realizó en el año 2003- fue un proceso extremadamente complicado.

En el período de negociación o de traslado, según parece por comentarios que se han realizado recientemente, ellos se sintieron muy amenazados. Lo prueba el hecho de que la gente evitaba responder a las convocatorias a la oficina porque sabía que se les iba a hablar –o se les podía hablar- acerca de que no iban a ser trasladados. Ese fue un período realmente penoso en el cual se iban trasladando funciones y personas progresivamente a la Planta. Sin embargo, existe la idea de que ellos no asumen o no

incorporan en su conciencia el padecimiento que les provoca todo el proceso de transferencia a la Planta.

Punto 4:

Relaciones internas del personal

Básicamente para nuestra comprensión en este análisis, vamos a señalar que existe un grupo de 12 personas –las más calificadas- que son las que atienden las máquinas, es decir, las que operan las consolas con base electrónica del control. Y hay unas 28 personas que son las que realizan tareas de apoyo que, según la descripción que se ha hecho de los cambios en el proceso, son las que vienen padeciendo o viviendo una progresiva descalificación de sus funciones dado que se trata de tareas de apoyo – como el enhebrado- que cada vez más están tomadas por el equipo con una base computarizada.

La diferencia entre estos dos grupos parece tener mucha significación para el conflicto reciente. Parece, entonces, haber una situación de conflicto entre los grupos. Esta diferenciación estructural está atravesada por los “negociadores” versus los “confrontativos”.

Debe tenerse en cuenta que la empresa ha estado viendo de jugar en contra del grupo confrontativo e incluso con una perspectiva de un cambio de la comisión interna que se oriente a una línea más negociadora.

Recordábamos el episodio que retrata la actitud de los principales jefes históricos frente a los dos gerentes de Planta sucesivos que se han mencionado: cuando uno de los dos jefes -que suele tener una actitud apática en una reunión- de pronto parece despertarse y exclama “¿Qué piensan, que somos todos pelotudos? Hace 30 años que estamos aquí ¿y no vamos a saber de qué se trata esto?”. Dicho lo cual volvió al sopor de la reunión.

b. Las Causas aparentes o Fuentes del conflicto

Es todo aquello que ha podido **originar o motivar** el conflicto. Para su determinación podríamos plantearnos la siguiente pregunta: **¿Cuál es el motivo de este conflicto?**

Punto 8:

Relación Oficina Central – Planta, muy relacionado con el punto del traslado a la Planta.

Opinión: “Hemos perdido 6 años. No saben qué hacer con la Planta”

Punto 11:

Experiencia con la gestión de recursos humanos.

El responsable no entiende de la Planta. Lo ven como un intruso. No se mete, no la recorre. Le tiene miedo.

Punto 12:

El gerenciamiento interno y la relación con los jefes.

Recuerdo que en el 2003, ustedes nos dijeron ‘nos queremos morir con lo que eligieron para hacerse cargo de la Planta’. Esta designación forma parte de una nueva política que tenía como finalidad hacer un cambio en la responsabilidad de la Planta e introducir un enfoque mucho más orientado –tal vez más agresivo, más “resultadista”- . La elección propiamente dicha de esa persona pone a jefes importantes en la oposición.

Esta nueva gestión que se instala en la Planta argumenta como política que “yo a estos les voy a pagar 1500 pesos”. Y cuando sus soluciones no funcionan argumenta: “bueno, lo que pasa es que recursos humanos mete las manos”. Y continúa, de alguna manera, un tiempo largo manteniendo esta ilusión eficientista.

Punto 13:

¿Por qué se recurre a X?

Es el único tipo que puede hacer la transferencia que no se hizo hace casi 6 años. Es el que tiene algo que falta: liderazgo. Hay que tener en cuenta que ha habido gente que se han dicho uno al otro -como para justificar que una tarea que la empresa pide que se haga, uno la va a hacer-: “A vos no te apretó X como a mí”. Hay además, al parecer, una necesidad de que este hombre apareciera en la Planta como algo sentido incluso por los propios trabajadores. De diferentes modos aparecía la necesidad de que alguien se hiciera cargo porque la amenaza de perjuicio para todos era muy grande.

c. El perfil del Conflicto a partir de la aplicación de la técnica del TAC

A partir de la hipótesis de fuentes y patrones del conflicto que nos hemos formulado en las fases anteriores y desde la propia definición de la situación que hagan del proceso, se aplicó el TAC, con el fin de identificar qué fuentes de conflicto son más significativas para las partes.

A continuación se presenta el cuadro del TAC donde la E representa la visión de la empresa y la G la presunta visión que podrían tener representantes gremiales. Debe señalarse que la falta de una opinión directa de esos representantes indica una limitación de importancia a la hora de extraer conclusiones.

Sin embargo aprovecharemos de modo experimental la orientación que nos pueden dar los resultados relacionándolos con el análisis previo de los impulsores del conflicto.

El resultado se expresa con una línea imaginaria que une los quince puntos de la E y de la G y que se separa cuando no hay consenso en uno o varios de los quince aspectos considerados.

Tipología del conflicto CAT <i>La puntuación indica el grado en que se aprecia que un patrón está presente en un conflicto que se analiza.</i>	Puntuación .1 No se aprecia; 2. Se aprecia en grado mínimo; 3. Se aprecia en grado medio; 4. Se aprecia en alto grado! !				
1. Recursos escasos. Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos o porque consideramos que la distribución no es equitativa.	1	2E	3 G	4	5
2. Poder Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir o controlar más a otro.	1	2	3	4	G5E
3. Autoestima Disputamos porque el orgullo personal o la autoestima se sienten heridos.	1	2	3	G4E	5
4. Valores Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.	1	2	3	G4E	5
5. Estructurales Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos o medios más allá de nuestras posibilidades personales.	1	2	3G	4E	5
6. Identidad Disputamos porque el problema afecta a la manera íntima de ser lo que es cada parte.	1	2	3	E4G	5
7. Normativos Disputamos porque se incumple una norma legal o social	1	2E	3G	4	5
8. Expectativas Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.	1	2	3 E	4G	5
9. Inadaptación Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.	1	2	3	E4G	5
10. Información Disputamos por algo que se dijo o no se dijo, o que se entendió de forma distinta.	1	2E	3 G	4	5
11. Intereses Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.	1	2	3	E4 G	5
12. Atributivos Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.	1E	2	3G	4	5
13. Relaciones personales Disputamos porque habitualmente no nos entendemos como personas o partes.	E1G	2	3	4	5
14. Inhibición Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución	E1	2	3 G	4	5
15. Legitimación Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.	E1	2	3 G	4	5

Fuente: Redorta, J. (2002) con adaptaciones.

8. Análisis de resultados del TAC.

Como se indicó, es bueno preguntar directamente a las partes, ya que lo que interesa es su percepción de la situación conflictiva.

A este nivel, observando las elecciones de cada patrón y grado de presencia según el análisis que hemos efectuado, los objetivos han sido:

- a) Determinar el nivel de percepción común o no de cada uno de los patrones como posible núcleo del conflicto a través de entrevistas con los actores de ambas partes.
- b) Discriminar qué patrones pueden considerarse fuente de conflicto por su significación para las partes.
- c) El resultado que se expresa con una línea que une los quince puntos y que se separa cuando no hay consenso en uno o varios de los quince aspectos considerados, nos indicaría ejercicio a partir de la elección del grado 3 una presencia de ese aspecto en el conflicto analizado.

Cuadro general de resultados de la guía de análisis. Perfil del Conflicto. La técnica del CAP

Impulsores o facilitadores del conflicto enumeración provisoria

Fase		Impulsores o facilitadores del conflicto enumeración provisoria
a	Los Orígenes y los protagonistas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La ficha que cayó sobre la transferencia. El darse cuenta 2. Percepción de ilegitimidad de los dueños y el sentirse en alguna forma propietarios históricos 3. La ausencia de un proyecto claro para la Planta. 4. Los valores institucionales de La empresa negados: Reocupación por sus miembros; Se discute la empresa pero no la trayectoria?
b	Las Causas aparentes o Fuentes del conflicto	<ol style="list-style-type: none"> 5. El crecimiento de la empresa y su salida de la debilidad. Efecto sobre el campo de fuerzas Empresa - Gremio. 6. Cuña gremial grupos- (Grupo altas categorías versus Apoyo) 7. Paradigma o pauta de beneficios: No hay límites para pedir. 8. (Están asociados a los cambios organizacionales y tecnológicos) 9. Lógica de poder existente “ Cuando vaya un obrero llamado por la empresa tiene que estar la CI” 10. Percepción de la negación del período previo, percepción antigremio obrero y entrada de la lógica resultadista que fracasa. 11. La falta de liderazgo interna 12. La puja intergerencial, no reconocen a los Gerentes de Planta sucesivos. 13. La falta de compromisos de la jefatura., se considera desatendida por la empresa para poner la cara 14. Perfiles personales complicados (ejem. delegado grupo de apoyo) 15. Gestión de RRHH, estrategia de dos mundos y necesidad de adecuación local.
		Factores significativos del perfil del conflicto
c	Para determinar el perfil del Conflicto La técnica del CAP	<p>Poder con 5 (máximo). Con 4 Autoestima, Valores, Estructura (largo plazo para la solución) e identidad. Diferencias de valoración entre percepción de empresa y presunta de gremio: Atributos (quién tiene que asumir la responsabilidad), Inhibiciones, legitimación.</p>
	Selección de factores elementos u oportunidades para la estrategia.	<p>Alta presencia de factores no económicos de valores y psicosociales y de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de liderazgo interna • La puja inter gerencial, no reconocen a los Gerentes de Planta sucesivos • La ficha que cayó sobre la transferencia. • Gestión de RRHH, estrategia de dos mundos y necesidad de adecuación local. • Cuña gremial grupos- (Grupo altas categorías versus Apoyo) • La puja de poder entre las partes.

9. Impulsores o facilitadores principales del conflicto.

Enumeración provisoria para orientar la acción de transformación del o los conflictos.

- **El crecimiento de empresa y su salida de la debilidad. Efecto sobre el campo de fuerzas Empresa - Gremio.**
- **Cuña gremial grupos**
- **La ficha que cayó sobre la transferencia.**
- **Paradigma o pauta de beneficios: No hay límites**
- **Percepción de ilegitimidad de los dueños y el sentirse en alguna forma propietarios históricos**
- **Lógica de poder existente “ Cuando vaya un obrero llamado por la empresa tiene que estar la CI”**
- **Percepción de la negación del período previo, percepción antiobrera y entrada de la lógica resultadista que fracasa.**
- **La falta de liderazgo interna**
- **La puja intergerencial no reconoce a los Gerentes de Planta sucesivos.**
- **La ausencia de un proyecto claro para la Planta.**
- **La falta de compromisos de la jefatura., se considera desatendida por la empresa para poner la cara**
- **Los valores institucionales de La empresa negados: Preocupación por sus miembros; Se discute la empresa pero no su figura histórica?**
- **Perfiles personales complicados (ejem. delegado grupo apoyo)**
- **Gestión de RRHH oscilante, separada y sin adecuación local**

10 Herramientas para la transformación de conflictos

Como decíamos podemos con el objetivo de facilitar la ubicación de la figura de la metodos alternativos de solución de conflictos, dividir los métodos en dos grandes grupos principales y dividir los procesos entre aquellos cuya solución es directamente tratada y determinada por las partes que lo originaron (de manera conjunta o

separada), de un lado, y aquellos para cuya solución se requiere de la intervención de un tercero, por el otro.

Dentro de los primeros podemos mencionar a la negociación, la administración de situaciones conflictivas por medio de encuadres legales, y las múltiples maneras de percibir, y enmarcar un conflicto manteniendo el poder de definir la situación como no conflictiva.

Sin embargo, existen ocasiones en que las circunstancias específicas o la complejidad de los conflictos exceden la habilidad de las partes de llegar a una solución negociada y requieren de la ayuda de un tercero para este objetivo. Los modos de intervención difieren entre sí, de acuerdo con el grado de libertad con que cuentan las partes en la determinación de la decisión final y el grado de poder. Existen distintos grados de intervención, modelados para los distintos niveles de control sobre el proceso que las partes retienen.

En algunos casos, las partes solo requieren de la ayuda de una persona que les motive a mejorar sus canales de comunicación, haciendo las veces de facilitador, pero conservando ellas la facultad de tomar la decisión o decisiones finales correspondientes. En este grupo, además de la mediación, podemos mencionar algunos métodos como la conciliación y la amigable composición, entre otros. Una mención especial merece la generación de consensos, usada en disputas entre grupos sociales incluyendo o no a las entidades publicas como partes de la disputa.

Estos se diferencian entre sí de acuerdo con el nivel de formalidad y la amplitud del accionar del tercero. Los métodos varían desde suplantar o reemplazar la decisión de las partes a aumentar su capacidad para decidir. En distintos grados a conservar esa capacidad en distintos grados.

De otro lado, hay situaciones en que es el tercero quien impone o determina la decisión final respecto del desenlace de la disputa. En algunos casos, la decisión del tercero es de cumplimiento obligatorio, como cuando esta se produce a través de una decisión judicial o un laudo arbitral. En otros, el tercero se limita o bien a exponer su opinión o conclusión acerca del desenlace del conflicto, como es el caso de la Evaluación Neutral

de casos o simplemente a investigar y recomendar acciones a seguir como sucede con la figura del Ombudsman.

En el cuadro siguiente se puede ver gráficamente esta relación entre el nivel de auto-determinación y la intervención de terceros con respecto a algunos métodos de resolución de conflictos comúnmente utilizados.

<p>Máximo</p> <p>Nivel de influencia de las Partes en la determinación del Resultado del Conflicto.</p> <p>Mínimo</p>	<p>Métodos o Procedimientos Comúnmente Utilizados</p> <p>Acciones Individuales de las Partes en Conflicto</p> <p>Negociación</p> <p>Facilitación</p> <p>Mediación</p> <p>Conciliación</p> <p>Búsqueda de Consenso</p> <p>Ombudsman</p> <p>Evaluación Neutral</p> <p>Amigable Composición</p> <p>Arbitraje</p> <p>Decisión Judicial</p>	<p>Mínimo</p> <p>Nivel de participación del tercero en la resolución del conflicto</p> <p>Máximo</p>
---	--	--