**1º PARCIAL- MEDIACIÓN Y NEGOCIACIÓN.**

**Touzard- La mediación y la solución de los conflictos.**

*Consideraciones sobre el conflicto social.*

Hay negociación porque hay un conflicto por resolver.

El acaecimiento de los conflictos se agrupan en tres grandes categorías: una orientación psicológica, que sitúa al conflicto en el nivel de las motivaciones y de las reacciones individuales; una sociológica que lo sitúa en el nivel de las estructuras y entidades sociales fundamentalmente conflictivas y, finalmente, una orientación psicosociología que sitúa al conflicto en el nivel de la interacción de las variables del individuo y del sistema social.

*La concepción psicológica.*

*El conflicto interindividual.*

El conflicto se define, pues, como el estado de un organismo sometido a unas fuerzas contradictorias. Situación en que unas fuerzas de magnitudes iguales actúan simultáneamente en direcciones opuestas sobre el individuo.

*El conflicto interindividual.*

El conflicto ya sea interpersonal, social o internacional, es una situación en la que los protagonistas manifiestan unos comportamientos agresivos, violentos o no. La agresión es una conducta cuya finalidad es la de matar, herir, dañar o perturbar a alguien, o bien de destruir sus bienes o apoderarse de ellos.

Para algunos la agresión es un comportamiento cuyas fuentes se encuentran en un impulso instintivo del hombre o del animal; para otros la agresión es una respuesta individual a la frustración derivada de las restricciones que el medio exterior impone al comportamiento del individuo. En ambos casos, la conducta agresiva se explica por una acumulación de tensiones en el individuo.

a) El comportamiento agresivo proviene de impulsos endógenos.

1\_ La opinión del psicoanálisis.

Existen en el hombre dos categorías de instintos: los de vida, constituido por las pulsiones sexuales, y los de muerte, caracterizados por el retorno ineluctable a lo inanimado. Los instintos de muerte se dirigen en primer lugar contra el individuo mismo, tienden a la autodestrucción.

La conservación va contra la evolución, es un perpetuo retorno al estado primitivo, y a la finalidad de toda vida es la muerte. La agresión forma parte de los rasgos innatos del individuo.

El comportamiento agresivo proviene de una pulsión interna constante, cuya acumulación hace necesaria una descarga que se orienta a la destrucción, mientras que las pulsiones sexuales tienden a crear o mantener.

2\_ La opinión de los psicofisiologos y los etólogos.

La agresión es una respuesta a la amenaza y a la frustración. En el individuo no existe necesidad de agresión, sino, simplemente una capacidad instintiva de responder a ciertos estímulos de manera agresiva.

b) La conducta agresiva es una respuesta a una frustración provocada por estímulos externos.

El comportamiento de agresión resulta, no de un estimulo interno que haya que descargar, sino de un estimulo exterior al organismo.

1. La teoría de la frustración.

La existencia de una frustración inevitablemente conduce a una forma determinada de agresión. No siempre una frustración lleva a la agresión, pero que la agresión se origina en la frustración. La agresión se define en principio como una conducta cuya finalidad es infligir un daño a alguien o a algo.

A) La fuerza de instigación de la respuesta frustrada.

Cuanto más cerca está el sujeto de su meta, más aumenta su motivación.

B) El grado de interferencia en la respuesta frustrada.

Se denomina así a la cantidad de actos de interferencia y a su naturaleza más o menos hostil.

C) La cantidad de secuencias de respuestas frustradas.

Esto corresponde a un fenómeno de acumulación. Cuanto más frecuente sea la frustración, aunque se trate de frustraciones menores cada vez, mayor será la probabilidad de que se produzcan actos agresivos.

Maslow piensa que hay que distinguir varias formas de frustración y que es posible que no produzcan los mismos efectos; para él la privación puede conducir a la búsqueda de solución para un problema, mientras que la amenaza o el ataque suelen conducir con mayor frecuencia a la agresión. La frustración puede provocar miedo y no agresión.

McClelland sostiene que la existencia o inexistencia de agresión depende no solamente de la frustración, sino también de los recursos del sujeto en la situación dada; si se cuenta con una solución para la frustración, no reaccionara frente a la frustración mediante la agresión.

2\_ La teoría de Berkowitz.

La frustración genera una disposición para producir respuestas agresivas mediante el despertar de una reacción emocional que es la cólera. Por lo tanto, la cólera es una variable intermedia entre la frustración y la agresión. Pero esta disposición puede tener origen, no solo en la agresión, sino también en la observación de la violencia, en el hábito de responder agresivamente.

La conducta agresiva está lejos de ser una respuesta simple y mecánica: su aparición depende de la disposición del sujeto, de su historia personal, de la situación dada y de la interpretación que el sujeto haga de tal situación.

C) La teoría de la instrumentalidad de la agresión.

La agresión es lo que permite alcanzar el fin que uno se haya fijado. Es un medio idóneo de acción.

El conflicto social se define por la existencia de un comportamiento agresivo que tiene su fuente, bien en impulsos endógenos innatos o bien en una situación externa frustrante o bien, asimismo, en el empleo de la agresión como medio de acción gratificante.

Si se adopta la segunda teoría, que ve en la agresión una respuesta para una situación frustrante, el conflicto puede ser evitado o, por lo menos, disminuido: menores serán las posibilidades de que se produzca, cuantas menos sean las situaciones frustrantes.

II. La concepción sociológica.

Algunos ven en el conflicto un fracaso, una disfunción social; otros lo consideran como fundamental e inherente al proceso social. Para los primeros, el conflicto es un incidente pasajero que cabe suprimir, para los segundos el conflicto es ineluctable y necesario para el funcionamiento de la sociedad y, más particularmente, de la sociedad industrial.

a) Las teorías funcionalistas.

Toda sociedad se basa en los siguientes principios:

-Toda sociedad es una estructura relativamente estable de elementos, es decir, un conjunto relativamente estable de elementos interdependientes.

- Todo elemento social cumple una función, es decir, contribuye al mantenimiento del sistema social.

- Toda estructura social que funcione descansa en un consenso acerca de los valores.

Definen el sistema social como un conjunto de individuos que cooperan mancomunadamente para lograr un fin común.

En una sociedad el conflicto puede existir, pero su eliminación es un sencillo problema de organización inteligente, que tome en cuenta la diversidad de intereses existentes.

Desde esta perspectiva, el conflicto es una desviación del estado normal de las actitudes y los comportamientos humanos, que puede ser eliminada, y debe serlo, mediante la educación y la formación.

C) La sociología del conflicto.

Hay acuerdo general para definir el conflicto como una situación en la que coexisten, entre seres humanos, unos fines o unos valores inconciliables o exclusivos unos de otros.

Frente a una situación en que dos grupos tienden a metas inconciliables, cada uno se abocara a la tarea de elaborar una estrategia. La violencia, la guerra puede ser una de estas estrategias.

El conflicto refuerza la identidad de los grupos enfrentados. Es durante un conflicto cuando un grupo se percata de lo que lo diferencia, de lo que lo define.

El conflicto instrumental es, a veces, imposible por la rigidez de la estructura social: la desigualdad de los derechos, por ejemplo, se considera legítima y es imposible cualquier protesta directa.

El conflicto expresivo no es, pues, un factor de cambio, sino que, por el contrario, puede reforzar el statu quo social. En los sistemas sociales rígidos, en que difícilmente se tolera el conflicto, este mismo conflicto, si finalmente aflora puede ser entonces destructor y desembocar no en un cambio social positivo, sino en una conmoción y a veces un desmoronamiento de la sociedad.

La segunda función de la socialización del conflicto social es la de reforzar la cohesión interna de los grupos en conflicto. Coser afirma que el conflicto unifica al grupo o al país.

Tercera función del conflicto: aproxima a los beligerantes. En el curso del conflicto o en su finalización se asiste a menudo a la elaboración de nuevas normas, de nuevos reglamentos o de nuevas leyes, o al refuerzo de las normas y leyes antiguas.

Por último, el conflicto establece o mantiene un equilibrio del poder. El conflicto es, la única posibilidad que tienen los adversarios de probar sus fuerzas relativas.

Se interpreta aquí el conflicto, entonces, como un mecanismo de reequilibrio de las fuerzas, que viene a mantener y consolidar los sistemas sociales. El conflicto cumple funciones sociales positivas que consisten en permitir que un sistema social no se osifique, que cambie y que refuerce los intercambios y todos los procesos de socialización.

III. La concepción psicosociología.

La psicología social, no se sitúa en el plano individual ni en el de la sociedad, sino en la encrucijada de los dos, es decir, en el nivel de la interacción del individuo y los sistemas sociales en cuyo seno vive.

La psicología social se centra en la interacción del individuo y su medio social.

Un conflicto es una situación que, en el plano social, se define por ciertas relaciones entre grupos, organizaciones o individuos; se persiguen fines contradictorios, se afirman valores inconciliables, se viven relaciones de poder; los protagonistas tienen unas estrategias más o menos definidas. Por encima de las conductas individuales de hostilidad y de competencia, sea que estén enraizadas en pulsiones probablemente innatas o que resulten de tensiones adquiridas, hay una determinada estructura social que crea y define el conflicto.

A) Definición de la noción de conflicto.

El conflicto puede enfrentar a individuos, a grupos, a organizaciones sociales, o a naciones. Las partes pueden perseguir fines antagónicos. Puede también que las partes defiendan valores contradictorios; por ejemplo, la propiedad privada y la colectivización de los medios de producción, la educación no coercitiva y la educación autoritaria. Estos valores contradictorios pueden asimismo manifestarse en el nivel de los medios a adoptar para alcanzar un mismo objetivo.

El conflicto parece definir una situación en el cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes. Pero existen situaciones conflictivas en las que los adversarios persiguen el mismo fin, aunque de manera competitiva. Se puede diferenciar competición y conflicto haciendo intervenir la noción de poder, definida como la posibilidad que tiene un actor de influir sobre la conducta de otro actor, de modificar o controlar su comportamiento, sus actitudes o sentimientos.

Podremos entonces definir al conflicto como una situación en que unos actores, o bien persiguen metas diferentes, defienden valores contradictorias, tienen intereses opuestos o distintos, o bien persiguen simultáneamente y competitivamente la misma meta. En cada situación, la influencia sobre otro, o el control total de la conducta de otro, son, o bien la meta perseguida, o bien el medio escogido para alcanzar la meta.

**Suarez Marines- Comunicación en el proceso de mediación.**

La disputa, considerada como una de las etapas del conflicto, es un proceso comunicacional. Se desarrolla en la comunicación, se conduce en la comunicación y, si se logra un acuerdo, éste es también un acto comunicacional.

El significado de las palabras no es algo en sí, sino que es producto de una convención, de una interacción, de una co-construccion. Los mensajes dejan de serlo cuando nadie puede leerlos.

Que es interacción? Acción reciproca, por lo menos dos elementos A y B y una acción que afecta a A y a B. En cambio la acción puede ser teóricamente de un solo elemento. Cuando existe otro que recibe la acción siempre hay una interacción y sea cual fuere la respuesta del otro, afectara las futuras acciones de A.

La comunicación es un proceso, no es una acción, es un conjunto de acciones en la cual están comprometidos por lo menos dos seres vivos, que se relacionan y mutuamente producen modificaciones que son productos de interacciones.

**La comunicación humana.**

La comunicación humana es un proceso que se caracteriza por: incluir dos o más emisores-receptores, entre los que circulan mensajes, en una serie de ideas y vueltas, por diferentes canales al mismo tiempo o sucesivamente, siendo en el mejor de los casos congruentes los mensajes que se envían a través de diferentes canales, pero que siempre influyen mutuamente, el proceso ocurre dentro de un contexto espacial, y está afectado por un contexto histórico, el conjunto de todo esto genera una historia o narrativa.

Sintáctica de la comunicación humana.

Los canales que utilizamos para transmitir información: verbal, para-verbal (tonos, volumen etc.), no verbal (gestos, posturas, distancia, etc.), contexto.

El canal verbal: el lenguaje, las palabras, etc. Son el componente digital de la comunicación. Nos sirven para nombrar cosas.

El canal verbal es el canal privilegiado para transmitir información acerca del “contenido” de la comunicación “lo que se quiere decir”.

Denotar, una palabra puede denotar cosas diferentes, a una misma palabra le asignamos distinto significado.

Connotar para calificar a algo o a alguien de dos formas distintas, dependerá del contexto determinar el significado.

El canal para-verbal y el canal no. Verbal son los componentes analógicos de la comunicación.

El canal contextual constituye un canal de comunicación. Nos da una pauta de cómo debemos entender lo que se dice. La misma afirmación expresada en un contexto o en otro se significa de forma diferente.

En toda comunicación se dan dos niveles:

1) un mensaje referencial en cuanto al contenido. Se utiliza el lenguaje digital

2) Mensajes que indican cual es la relación que quiere establecer el que emite el mensaje con el que lo recibe. A esta indicación se la llama nivel conativo.

Semántica de la comunicación.

La semántica se interesa por la atribución de significado. Define al significado como la redundancia o patrón que le permite a un observador conjeturar a partir de lo observado. El dialogo siempre implica una intención de los participantes de involucrarse en un proceso de comprensión mutua, para la cual deben intentar compartir los significados que les otorgan a los significantes.

Pragmática de la comunicación humana.

Los axiomas de la teoría de la comunicación.

Llamamos axiomas a algunas propiedades simples de la comunicación que encierran consecuencias interpersonales básicas.

1º AXIOMA: no es posible no comunicarse.

Cuando estamos en presencia de otra persona no podemos dejar de comunicarnos. Cualquier conducta que el receptor de un mensaje haga o deje de hacer es interpretada como un nuevo mensaje que contesta al primero.

Frente a un mensaje, tenemos un número limitado de reacciones posibles:

a) aceptar la comunicación: y entablar una conversación aceptando ingresar en el proceso.

b) Rechazar la comunicación o sea comunicarle que no queremos continuar la comunicación, puede el interpelado mirar a su interlocutor con cara de bronca y mirar a otro lado.

c) descalificar la comunicación: que acabara una amplia gama de conductas, tales como incongruencias, cambio de temas, auto contradicciones, oraciones incompletas, malentendidos etc.

d) tener un síntoma, ósea le comunicamos que no nos comunicamos porque no podemos, algo no los impide, que es ajeno a nuestra voluntad.

e) Negar que nos comunicamos y luego negar que la primera negación fue una negación, es el caso de la comunicación llamada esquizofrénica, en el cual se obliga al interlocutor a elegir entre muchos significados posibles que no solo son distintos sino que incluso puede resultar incongruentes. Ejemplo: Qué hora es?- Hoy fui a trabajar, el interlocutor podrá preguntarle si por algún motivo se niega a contestarle la pregunta a lo cual se le negara que se estaba negando a contestarle, que de hecho le contestó.

2º AXIOMA: toda comunicación tiene un aspecto contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una meta comunicación.

Te invito a comer- bueno (los participantes acuerdan en contenido y acuerdan en la relación.

Te invito a comer- no quiero comer ni salir con vos (los participantes desacuerdan en el contenido y desacuerdan en la relación).

Te invito a comer- quiero comer pero no con vos (los participantes acuerdan en el contenido y desacuerdan en la relación)

Te invito a comer- no quiero comer, prefiero pasear con vos (los participantes desacuerdan en el contenido y acuerdan en la relación)

3º AXIOMA: la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes.

Si tenemos en cuenta el carácter circular de la comunicación y el hecho de que acontece dentro de un contexto histórico, nunca podemos determinar en qué momento empezó, porque siempre se pondrá un hecho anterior y a este otro hecho anterior, y así hasta el infinito, y así se prosigue sin saber cuál fue el punto en el cual se inicio esta interacción que dio como resultado el desencuentro.

4º AXIOMA: los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. La comunicación digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que en el lenguaje analógico posee una semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.

En una comunicación se entrecruzan mensajes digitales y analógicos que se dan siempre dentro de un contexto, pero muchas veces estos mensajes no coinciden, unos expresan una cosa y otros, la opuesta. Este tipo de comunicación se llama doble mensaje.

5º AXIOMA: todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarias, según están basados en la igualdad o en la diferencia.

Simétrica: en la cual frente a una acción de A, B respondía una acción de igual tipo e intensidad, por ejemplo, él grita y entonces ella grita igual que el.

Complementaria: en la cual frente a una acción de A, B respondía con la conducta opuesta. Por ejemplo: dominio-sometimiento: él grita, ella se calla.

La comunicación paradójica.

La paradoja puede definirse como una contradicción que resulta de una deducción correcta a partir de premisas congruentes.

Tres tipos de paradojas.

1) Las paradojas lógicas o antinomias: son aseveraciones que desde el punto de vista de la lógica son contradictorias y demostrables.

2) Las paradojas semánticas, antinomias semánticas, o definiciones paradójicas: son semejantes a las anteriores pero surgen de algunas incongruencias ocultas en la estructura de los niveles del pensamiento y del lenguaje.

3) Las paradojas pragmáticas: surgen en el curso de las interacciones y determinan la conducta.

a) Instrucciones paradójicas: está implícitamente prohibido hablar del tema. ejemplo, a un soldado se le da la orden de afeitar a todos los soldados que no se afeitan a sí mismo. Donde se ubica el soldado- barbero? Porque si no se afeita a sí mismo, debe ser afeitado por el barbero, que es él mismo, y si el barbero él mismo se afeita a si mismo ya no debería afeitarse.

Las pautas doble vinculo: a) una fuerte relación complementaria b) dentro del marco de esta relación, se da una instrucción que se debe obedecer, pero también desobedecer para obedecerla c) la persona que ocupa una posición de inferioridad en esta relación no puede salir fuera del marco y resolver así la paradoja haciendo un comentario sobre ella (lo cual implicaría insubordinación) d) cuando la pauta se ha establecido no es necesario que se repitan todos los elementos.

Otro tipo de instrucciones paradójicas son las llamadas “ilusiones de alternativas” como ¿Queras limpiar primero la cocina o el baño?, la persona que recibe esta instrucción no se da cuenta de que casualmente lo que le han quitado es la posibilidad de elegir, porque no puede elegir ni limpiar.

Predicciones paradójicas: llevan la imposibilidad de predecir que puede acontecer, en virtud de que los diferentes enunciados se contradicen entre si y si se acepta uno el otro se resignifica de otra forma, pero si se acepta el otro, el primero también se resignifica y en ambos casos se pierde.

Se da en un marco de doble vínculo, relaciones complementarias en las que circulan instrucciones paradójicas.

Cuatro elementos en todo mensaje: YO (el emisor), ESTOY DICIENDO ALGO (el mesaje), TE LO DIGO A VOS( el receptor), EN ESTA SITUACION ( contexto).

**Highton- La resolución Alternativa de Disputas.**

La cultura del litigio.

El sistema jurídico tiene un objetivo abstracto como es el de descubrir la verdad, con lo que no siempre se soluciona el problema menos aun forma rápido y económica, como le es necesario al hombre común, al ciudadano, al hombre de negocios, quienes desean dejar el conflicto atrás, terminar con el mismo para poder así continuar con su vida normal. Aparece, en consecuencia, la grave y real necesidad de encontrar otros métodos de solución de las controversias, con ventajas para el sistema judicial sobrecargado y para los ciudadanos comunes que no tienen acceso al mismo o que por distintos motivos , no pueden sobrellevar la pesada carga que impone un juicio.

Un sistema de resolución de conflictos es eficiente cuando cuanta con numerosas instituciones y procedimientos que permiten prevenir las controversias y resolverlas, en su mayor parte, con el menor costo posible, partiendo de las necesidades e intereses de las partes, sobre la base del principio de subsidiariedad, las cuestiones deberán ser tratadas al más bajo nivel en la mayor medida posible, en forma descentralizada; al más alto nivel solo se tratarían los conflictos en que ello sea absolutamente necesario.

Concepto amplio y restringido de sistemas alternativos.

Siempre han existido otros modos de resolver conflictos, no es el derecho la única solución a que acuden los contendientes.

Concepto amplio: Todos los conflictos acaban por resolverse, sea por medio de la violencia, el abandono de la pretensión o de la relación social o la sumisión autoritaria.

Concepto restringido: lo que interesa no es introducir formas alternativas, sino las adecuadas para encauzar positivamente las disputas, a más de las que se solucionan por vía de su ingreso al sistema judicial.

Los objetivos del movimiento de RAD: mitigar la congestión de los tribunales así como también reducir el costo y la demora en la resolución de los conflictos, incrementar la participación de la comunidad en los procesos de resolución de conflictos, facilitar el acceso a la justicia, suministrar a la sociedad una forma más efectiva de resolución de disputas.

En la medida en que estos objetivos se vayan logrando dentro del sistema social, estará produciéndose el pasaje de un sistema ineficaz de resolución de conflictos a uno eficaz. Sobre la base del principio de subsidiariedad por el cual los conflictos deberán ser tratados, primero, al más bajo nivel, en la mayor medida posible en forma descentralizada y luego, cuando sea absolutamente necesario al más alto nivel.

La enumeración de las formas alternativas al litigio comprende a: la negociación efectiva, participativa o cooperativa, la conciliación, la mediación, el arbitraje vinculante y no vinculante, la mediación/arbitraje, la evaluación neutral previa, el minijuicio, el juicio sumario por jurados….

Ventajas de las RAD: los métodos alternativos de resolución de disputas llegan a resultados mas rápidos porque el tercero neutral, sea arbitro, conciliador o mediador, puede ayudar a formular un resultado antes de que el proceso avance o inclusive previo a que se inicie, descontado ya que se haya intentado la negociación directa entre las partes y que esta haya fracasado.

Son rápidas: en vez de tardar años, puede terminarse con el problema a las pocas semanas de iniciado el conflicto

Confidenciales: los procedimientos no son públicos, sino privados con lo cual lo que ocurre en ellos es a puertas cerradas y de carácter confidencial.

Informales: si bien existen procedimientos, debe insistirse en el escaso formalismo que los rige

Flexibles: las soluciones a que se arribe no están predispuestas por el precedente legal, ya que es posible que se haga justicia basada en los hecho únicos de su caso.

Económicas: los servicios se ofrecen con costos diversos, mas siempre son baratos si se los relaciona con el costo de litigar dentro del sistema de los tribunales formales.

Justas: la solución a las controversias se adapta más a las necesidades de las partes.

Exitosas: una vez que los programa se encuentran en marcha.

Criticas

a) El desequilibrio de poder entre las partes

b) la falta de representación suficiente para dar consentimiento: a veces los abogados o representantes llegan a acuerdo que no son los que mejor atienden a los intereses de sus clientes.

c) La falta de fundamentos para la posterior actuación judicial: luego del acuerdo, cuando las partes soliciten alguna modificación o decisión, el magistrado estará atado por lo convenido o no tendrá elementos para hacerlo.

d) La justicia debe prevalecer antes que la paz: el acuerdo equivale a la sentencia.

Las motivaciones que encuentra el juez para aceptar las RAD: el ahorro del tiempo y dinero, procesos más abiertos y flexibles, obtención de mejores resultados, compromiso de la comunidad en la resolución de conflictos, ampliación del acceso a justicia.

Las RAD no es un modo de privatización de la justicia sino que un modo de fortalecimiento del mismo permitiendo dar un servicio más completo y adecuado.

*Que se entiende por conflicto.*

Vocabulario vulgar el termino conflicto significa “pelea, batalla, o lucha” es decir una confrontación física entre las partes. Pero el significado se ha extendido para incluir un desacuerdo agudo u oposiciones de intereses, ideas, etc. Relación entre partes en la que ambas procuran la obtención de objetivos que son, pueden ser o parecen ser para alguna de ellas incompatibles.

Conflicto, intereses, valores y aspiraciones.

Los intereses constituyen sentimientos de las personas acera de lo que es básicamente deseable.

Los intereses pueden describirse desde varias dimensiones:

-Intereses virtualmente universales, tales como las necesidades humanas básicas de seguridad, de identidad, de reconocimiento y aprobación social, de felicidad, de pertenencia…

- Intereses específicos de ciertos actores.

Visión política del conflicto.

Podemos decir que en tanto un gran sector de los estudiosos visualiza al conflicto como una enfermedad social, otro lo ve como un elemento indispensable para la evolución de la humanidad. Una visión positiva del conflicto, se lo concibe como un motor para el cambio, generador de energía creativa que puede mejorar las situaciones, una oportunidad para el crecimiento y el enriquecimiento personal. El conflicto puede ayudar a fortalecer los vínculos de los grupos, a reducir las tensiones incipientes al hacerse manifiesto. Inclusive, se considera que el conflicto es deseable desde que una relación en conflicto es una relación y no la ausencia de ella.

Un nivel moderado de conflicto interpersonal puede aumentar la motivación de los individuos y del sistema.

¿Hay más de dos partes?

Es muy diverso el conflicto que involucra a dos protagonistas de aquel en que intervienen más de dos personas. Una vez que aparecen tres o más partes existe una tendencia a formar coaliciones para actuar en contra de todos o algunos de los restantes participantes.

A veces ciertas negociaciones se interrelacionan, de tal manera que lo que se concede o contrata con uno, debe automáticamente extenderse a otros.

En los acuerdos arribados el propio sistema jurídico ola homologación judicial aseguran que lo convenido sea vinculante y ejecutable.

El conflicto es un proceso esencialmente dinámico, sujeto a permanentes transformaciones desde su nacimiento hasta su resolución. Las partes manejan por sí mismas las conductas conflictivas. En realidad, manejan la propia, pero al hacerlo manejan también la del oponente, ya que en la interacción entre los protagonistas es de la esencia del conflicto. En la medida en que los contendientes no obtengan satisfactoria resolución del conflicto, la intensidad de la conducta conflictual tiende a aumentar, lo cual produce también un crecimiento de hostilidad en el nivel emocional y un incremento de la cantidad de actos negativos que unos y otros realizan.

Las relaciones interpersonales implícitas como causa del conflicto.

Las relaciones humanas son fundamentales para nuestra vida personal, social y profesional. A veces resultan difíciles de mantener y son causa frecuente de conflictos.

1. Diferencias de poder: una gran disparidad en el reparto del poder tienta al más fuerte a imponer su voluntad al más débil y al más débil a ofenderse o resistirse. La represión del más débil por el más fuerte a menudo termina desembocando en un conflicto.
2. Expectativas dentro de las relaciones: las personas ponen expectativas en cada una de sus relaciones. Todas las relaciones implican contratos psicológicos que se basan en expectativas tacitas e inconscientes que cada uno tiene de los demás. La violación de estos contratos tácitos, inconscientes, constituye una importante fuente de conflictos, así como también un elemento perturbador en una situación conflictiva previa.
3. Choque de personalidades: también puede existir conflicto, cuando se produce un choque de personalidades dos personas no se llevan bien. Significa que uno sencillamente no puede comprender a la otra persona; o es posible que se la comprenda enseguida y no se desee que la relación se desarrolle.

**Zapiola Aldao- Planteamiento del tema.**

Cuando una persona se encuentra ante una situación de negociación laboral enfrenta una circunstancia en la que tiene un objetivo que quiere alcanzar, cuyo grado de éxito va a depender de su propio accionar y del de otra persona.

Una vez iniciada la relación laboral, si alguna o ambas partes- empleado y empleador- quieren modificar las condiciones que la caracterizan, también hay que negociar. También suele ocurrir que cuando cualquiera de las partes quiere extinguir la relación laboral se llevan a cabo negociaciones tendientes a obtener determinador beneficios.

Negociador improvisado es aquel que hace las cosas de pronto, sin estudio ni preparación alguna, no está capacitado para la tarea, ni planifica ni proyecta los pasos a seguir.

Negociador intuitivo cuando se sienta a negociar sin mayor preparación previa, confiado en su capacidad para percibir velozmente las características de la negociación y su facilidad para operar inmediatamente sobre la misma.

El negociador profesional hace referencia a la persona que ejerce alguna actividad como profesión.

La negociación colectiva: es el procedimiento utilizado para llegar a un convenio colectivo que ponga fin al conflicto o satisfaga la pretensión deducida por una de las partes interesadas cuando aquel o ésta se dan. A su vez el convenio colectivo como objeto sustancial perseguido por la negociación es el acuerdo entre un empresario, un grupo de empresarios o una o varias organizaciones profesionales de empresarios por una parte, y una o varias organizaciones profesionales de trabajadores, por otra, acerca de las condiciones de trabajo que han de formar parte de los contratos individuales de las personas obligadas por el convenio en cuestión.

**Castillejos de Arias Olga- Resolución de conflictos laborales por medios alternativos.**

Conflicto y empresa.

1) La empresa en el mundo laboral.

En una de las acepciones que brinda el diccionario, empresa “significa” unidad económica que combina los factores de la producción para la obtención de bienes o servicios. Los tres géneros de elementos de que consta una empresa son: personas, cosas y acciones.

Los elementos de los que se valen son:

a) el tiempo: puede distinguirse un tiempo de duración, que se refiere al que transcurre cronológicamente; un tiempo de oportunidad, según la situación en la que se ubica y un tiempo rítmico, que se vincula con la velocidad con que ocurren los hechos.

b) El espacio: el lugar en el que se realizan los procesos

c) Medios o recursos materiales o inmateriales: con que cuentan los actores.

Los procesos de interacción se refieren a todos los actores que interactúan recíprocamente.

2) La empresa y su dinámica.

La empresa en su interior tiene la dinámica propia de las relaciones interpersonales determinadas por la cultura de la empresa.

La cultura empresarial es lo que hace que la empresa permanezca en el tiempo siendo la misma a pesar de los cambios de personal, de los cambios en ciertos sectores e incluso del cambio de las personas que tienen a su cargo la conducción.

3) La cultura de la empresa y su vinculación con el conflicto.

La cultura de la empresa define también la forma en que se tratan y resuelven los conflictos. Se clasifican según dos dimensiones distintas:

La sociabilidad, que es la amistad sincera entre los miembros de la comunidad y la solidaridad que es la capacidad de la organización de perseguir objetivos compartidos con rapidez y eficacia, independientemente de las vinculaciones de tipo personal.

La sociabilidad es la medida de lo emocional, es un clima de amistad donde se comparten ideas, actitudes, valores y se ayuda recíprocamente. Es probable que los trabajadores se reúnan fuera de la empresa para cuestiones sociales y de tipo personal.

L a solidaridad, privilegia lo racional frente a lo emocional. Se basa en objetivos compartidos y no en relaciones personales. Las ventajas para la organización son claras porque hay una visión estratégica, no tolera el bajo rendimiento, se trabaja en vista a los objetivos y sirve para responder rápidamente frente a la competencia.

a) Alta sociabilidad y baja solidaridad: es la llamada empresa conectada. Se privilegian las relaciones interpersonales.

b) Baja sociabilidad y alta solidaridad: es la empresa competitiva, aquí todos los empleados se les dan instrucciones claras para mejorar y en qué tiempo deben hacerlo.

c) Baja sociabilidad y baja solidaridad: se la denomina empresa fragmentada, hay poco nivel de pertenencia a ella. Se trabaja en la casa, cada uno lo hace en vista de su propio bien. No hay contacto personal, ni se participa en los objetivos.

d) Alta sociabilidad y alta solidaridad: se la denomina empresa comunitaria, puede darse en un negocio que recién se inicia, donde todos son dueños y están motivados por conseguir los objetivos fijados.

4) La empresa como sistema.

La ley de contrato de trabajo definió a la empresa como una organización de medios instrumentales para la obtención de un fin. La empresa es una organización donde lo racional hace que funcione como un sistema. Sistema es algo que fundamenta su existencia y sus funciones como un todo mediante la interacción de sus partes.

Los sistemas pueden ser simples o complejos. Un sistema simple es un termostato que controla la temperatura, el clima es un sistema complejo. La complejidad esta no en la cantidad de partes sino en la cantidad de posibles vinculaciones.

5) El conflicto en la empresa.

Conceptualizada la empresa como un sistema donde no solo importan las partes y el todo, sino también las relaciones, el conflicto aparece como natural a su propia estructura.

Denominamos “relaciones” a una matriz en la que se incluyen factores que afectan a las interacciones que se dan entre las personas. Estas pueden ordenarse en cuatro grupos: control, emoción, funcionamiento y estructura.

La dimensión de control se refiere típicamente al poder y la fuerza e incluye elementos tales como autoridad, obligación, destreza y responsabilidad.

La dimensión emocional es donde normalmente se presentan los inconveniente; aquí hablamos de aprobación, compromiso, honradez, respeto, confianza.

El funcionamiento es la capacidad global de actuar de una manera adecuada, es decir la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos.

La dimensión de estructura es el grado de flexibilidad, de formalidad o de franqueza de la relación.

El conflicto ocurre cuando aparecen actividades incompatibles. Una acción es incompatible con otra cuando impida, obstruya, interfiera y lesione o de alguna forma haga que esta última tenga menos posibilidades de ser efectiva.

ESTRUCTURA.

A) Lo jurídico: gran parte de las disputas entre particulares no se dan entre una pretensión legitima y otra ilegitima. A veces el enfrentamiento cotidiano ocurre entre alguien que pretende lo que en el ordenamiento jurídico no le está prohibido pretender y alguien que se lo niega y al cual a su vez no le está prohibido denegar. Son posiciones incompatibles pero legitimas.

B) Lo económico: normalmente también pensamos que los intereses económicos son el origen del conflicto, pero con frecuencia no resultan suficientes para explicar la conducta de las partes.

C) Lo emocional: las partes colocan una carga emocional en el conflicto, tiñe todo el conflicto y explica porque un conflicto puede permanecer en el tiempo a pesar de que el caso esté previsto en la ley y su solución sea clara en lo jurídico. Nos referimos a los sentimientos positivos o negativos que pueden influir en el conflicto.

Hay tres ilusiones que comparten todos los seres humanos: la ilusión de superioridad (todos nos vemos como más hábiles, más capaces y más inteligentes que los demás), de optimismo 8 nadie percibe nada demasiado grave en lo inmediato), de control (creemos que controlamos las cosas que ocurren, que nos controlamos a nosotros mismo e incluso que controlamos a los otros.

El conflicto y la cultura. Hacia una teoría general.

La cultura consiste en las creencias y valores que son aceptados y comunes a una sociedad en particular que vive en un lugar determinado. La cultura del conflicto se refiere a las normas, prácticas e instituciones que una sociedad ha establecido con relación a la conflictividad.

Las teorías referidas al conflicto pueden distinguirse en varias categorías:

a) teorías basadas en las características individuales, que ven el conflicto en términos de la naturaleza de los individuos involucrados.

b) Teoría del proceso social, que lo ven como un proceso de interacción social entre individuos o grupos.

c) Teorías de la estructura social: que lo consideran producto de la forma en que la sociedad es organizada o formada.

d) Teorías formales: las cuales buscan entender los conflictos sociales en términos lógicos y matemáticos.

9) El conflicto positivo: una nueva visión de los conflictos cotidianos.

Hemos dicho que el conflicto en nuestra cultura tiende a verse como algo negativo.

Tres etapas:

a) En la primera, que podemos ubicar hasta 1940, el conflicto era visto como algo negativo, destructivo.

b) La segunda etapa abarca desde la década de 1960 hasta la de 1980. En ella se acepta el conflicto como algo natural a la propia estructura empresarial. La función de la empresa es prevenir el conflicto, disminuyendo sus posibles causas.

c) Actualmente, el conflicto no solo es aceptado sino que se lo ve como necesario y por lo tanto debe ser alentado.

Lo perjudicial no es la existencia de conflictos sino su evasión. Si se esconde, no puede elaborarse una estrategia para su manejo y evadirlo no hace que el conflicto desaparezca sino que se oculte y en algún momento salga.

10) Ventajas de un manejo efectivo.

Como funciones del conflicto, canaliza la hostilidad, promueve la cohesión, incrementa la productividad, aumenta la posibilidad de compromiso genuino, promueve cambios, genera nuevas ideas, revela dificultades y ansiedades en relación con la tarea, y finalmente, revela lo latente, las personalidades y los sentimientos.

Beneficios:

a) Es un síntoma que permite advertir sobre un problema existente.

b) El conflicto es una fuente de información, sin duda hay datos que aparecen solo porque el conflicto se manifiesta.

c) Implican un manejo efectivo de las relaciones interpersonales.

d) Provocan el cambio.

EL CONFLICTO LABORAL

El conflicto laboral tiene lugar en relaciones de alta interdependencia y la complejidad de esas relaciones hace que haya una gran cantidad de factores que pueden causar el conflicto.

\* Problemas de territorio: entendemos por territorio un espacio propio donde uno se detiene y manifiesta su personalidad. Ese territorio es un espacio físico; es el lugar en el cual trabajamos y que se encuentra perfectamente delimitado, aun cuando esa delimitación sea más visual que real. Pero hay también un espacio psicológico que se refiere a nuestro ámbito de actuación en el trabajo, a las tareas que nos son propias. Cualquier ingreso al territorio físico o al territorio psicológico ajeno es una invasión y generara conflicto.

\* Poder: todos dentro de una organización tienen algún grado de poder, existen tres fuentes del poder de una organización: los recursos, el rango y los expertos.

El poder de los recursos puede referirse al dinero o a los bienes que dan la posibilidad de influir en los acontecimientos.

El poder del rango se refiere a la función o al cargo que da derecho a tomar decisiones.

El poder de los expertos reside en la posesión de conocimientos, experiencia o habilidades.

\* Problemas de equipo: un esquipo es tal porque contiene todas las diferencias. En cualquier equipo hacen falta personalidades diferentes para cumplir con las funciones

16) Problemas de comunicación-

Cuando hablamos de los conflictos en el trabajo, es frecuente escuchar que los problemas se refieren a la ineficiente comunicación o a su ausencia. El habla solo tiene efecto si se es escuchado, el que escucha le da sentido a lo que decimos. Los problemas de comunicación se dan desde que lo que se dice puede ser escuchado, es decir, interpretado por el otro de una manera muy diferente.

Varios tipos de conflicto, clasificación:

A) Obrero- patronales: ubica dentro de este grupo los conflictos que pueden producirse entre un empleador y un trabajador o un grupo de éstos.

B) intersindicales: son los que se producen entre las asociaciones profesionales, ejemplo encuadramiento sindical.

C) Interasociativos: se refieren a los conflictos dentro de las asociaciones y entre ellas y sus propios afiliados.

D) Intertrabajadores o interempresarios: se producen entre los trabajadores o entre los empresarios, pero siempre vinculados con su actividad laboral.

E) Entre las asociaciones profesionales y el Estado: son los conflictos a que puedan dar lugar las relaciones entre los sujetos del derecho del trabajo y el Estado.

Conflicto colectivo: es el que ocurre cuando lo intereses afectados pertenecen a toda la categoría profesional y no a los trabajadores individualmente considerados.

Conflicto individual: ocurre entre un trabajador y su empleador. La circunstancia de que varios trabajadores efectúen idéntico reclamo no lo transforma en colectivo, por cuanto el interés continúa siendo individual. En este caso los conflictos son llamados plurindividuales.

Los conflictos colectivos puede ser de derecho (son tales cuando se refieren a la interpretación o aplicación de una norma puede afectar a toda la categoría profesional involucrada) en los conflictos de intereses, se pretende crear, modificar o extinguir una norma vigente.

MÉTODOS DE RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS LABORALES EN LA LEGISLACION ARGENTINA

Conflictos colectivos de trabajo

A) Conciliación: MTEySS tiene facultades para intervenir con carácter conciliatorio, esta instancia conciliatoria es de carácter obligatoria cuando se encuentran comprometidas medidas de acción directa. El Min. Interviene a pedido de cualquiera de las partes en conflicto e incluso puede actuar de oficio cuando toma conocimiento del diferendo y dispone que el estado de cosas se retrotraiga al existente con anterioridad al acto o hecho que lo hubiese determinado.

La ley 14786 le atribuye al ministerio de trabajo, empleo y seg social, facultades para intervenir con carácter conciliatorio.

Esta instancia conciliatoria es de carácter obligatorio cuando se encuentran comprendidas medidas de acción directa.

El ministerio interviene a pedido de cualquiera de las partes en conflicto.

El procedimiento de conciliación laboral obligatorio previsto no será de aplicación en aquellos casos en que las partes hubieran solicitado al servicio de mediación , conciliación y arbitraje la apertura de una instancia voluntaria de mediación, aceptando negociar de buena fe, suspendiendo toda medida de acción directa y comprometiéndose a buscar una alternativa en forma pacífica a la controversia planteada.

Culminación del proceso, se labrará un acta con los plazos y cumplimientos; fecha y horario de reunión, identificación de las partes, el objeto de la mediación y datos del mediador.

B) Mediación: el funcionario está autorizado para proponer formulas de avenimiento, cuando la conciliación fracasa, asumiendo así el rol de mediador, asume un papel más activo facilitando la negociación de las partes para llegar al acuerdo.

Cuando la conciliación fracasa, un funcionario asume el rol de mediador, facilitando la negociación de las partes para llegar a un acuerdo.

C) Arbitraje: si agotada esta instancia las partes aun no arriban a un acuerdo satisfactorio, se les propone someter la cuestión al arbitraje, las partes pueden o no aceptar, es voluntario.

Si agotada esta instancia las partes aun no arriban a un acuerdo satisfactorio se les propone someter la cuestión al arbitraje. No es obligatorio el arbitraje, las partes pueden o no aceptar tiene carácter de voluntario. Se redacta un LAUDO

D) Resolución jurisdiccional: como puede verse, la solución prevista por la legislación para los conflictos colectivos excluye la intervención judicial.

21) En los conflictos individuales del trabajo.

La **OIT** ha alentado también la aplicación de **la conciliación y el arbitraje** con relación a los conflictos individuales.

Los conflictos individuales solo pueden ser **de derecho** para la clasificación tradicional, dado que el término “interés**”** puede interpretarse de manera más amplia: significando lo que el individuo quiere, necesita o desea.

**El método de negociación de la universidad de Harvard** pone énfasis en la indagación de los intereses de las partes y los diferencia de las posiciones que asumen.

Para **Fisher, Ury y Patton** los intereses más importantes son las necesidades humanas de seguridad, bienestar económico, sentimientos de pertenencia, de reconocimiento y de control, estas necesidades no satisfechas pueden generar el conflicto.

A) La conciliación: Ésta supone el avenimiento entre intereses capitalizables contrapuestos. La legislación otorga validez a las conciliaciones mediante el **art 15 de la LCT** , que dispone que los acuerdos transaccionales y conciliatorios tendrán validez cuando se realicen con intervención de la autoridad judicial o administrativa y mediare solución fundada que acredite que se ha alcanzado una justa comprensión de los derechos e interés de las partes.

La conciliación requiere de la **homologación,** puede negársele efectos si se afecta el orden público o derechos irrenunciables o si la voluntad de las partes ha estado viciada. **( art 12 LCT)**.

La conciliación laboral obligatoria nacional previa al juicio (ley 24635) creó el servicio de conciliación laboral obligatorio (SECLO) e impuso la conciliación con carácter obligatorio, antes de la iniciación de la demanda judicial referida a los reclamos individuales de derecho de competencia de la justicia nacional del trabajo.

El Seclo funciona en el ministerio de trabajo.

1. Procedimiento de SECLO: El reclamante por sí o por medio de apoderado formalizara el reclamo en el seclo, indicando sistemáticamente cual es la petición con un formulario establecido al efecto.
2. De inmediato se designa por sorteo el conciliador que atenderá en el reclamo y se fija el día y hora en que se llevara a cago la audiencia de conciliación.
3. Con carácter obligatorio las partes deben asistir personalmente.
4. Si las partes arriban a un acuerdo conciliatorio, se instrumenta mediante acta especial.
5. este acuerdo debe ser homologado por la autoridad administrativa, de conformidad por el art 15 de la LCT.

23) Métodos de resolución previstos para los conflictos pluriindividuales: La ley 24013 ha previsto para situaciones que se presumen conflictivas, como la suspensión o despido de determinada cantidad de trabajadores, un procedimiento previo, que se asemeja en su estructura a la forma de solución de los colectivos de trabajo.

24) Insuficiencia de los métodos previstos en la legislación laboral: Los métodos previstos en la ley son insuficientes.

***La conciliación*** no ha tenido éxito y se limita a una instancia formal más dentro del proceso y se ve como algo que hay que superar para llegar a la sentencia.

***La conciliación laboral obligatoria*** es una instancia previa al juicio, lo que implica que el conflicto ha salido del ámbito de la empresa y normalmente la relación laboral ha concluido.

**El arbitraje en los conflictos laborales** no ha logrado aceptación porque tiene características similares al proceso judicial, en ambas un tercero es quien resuelve el caso con autoridad suficiente para imponer su decisión.

**MOBBING.**

El mobbing o acoso moral en el trabajo, se trata de una serie de conductas de violencia psicológica que acaban afectando a la salud de la víctima. Son las consecuencias del ejercicio de la violencia psicológica, sobre un ser humano lo que hace que éste enferme.

Es un comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de manera directa o indirecta, de parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío.

Elementos clave del mobbing: comunicación hostil, sistemática, varios contra uno, hostigamiento, entorno ofensivo, hacer el vacio, conductas intencionadas, ataques contra la dignidad, intención de hacer desaparecer a la víctima.

El objetivo del mobbing es la auto-eliminación de la victima a través de romper sus resistencias psicológica. Se trata de un atentado contra la dignidad de una persona. Los elementos son: comunicación hostil y sistemática de varios contra uno, con acciones de hostigamiento que crean un entorno ofensivo a fin de hacerle el vacio. Se trata de conductas intencionadas, de verdaderos ataques a la dignidad con la intención de hacer desaparecer a la víctima.

1º fase: La seducción.

El acosador aun no ha manifestado su gran potencial violento. Normalmente la seducción va dirigida a la víctima, pero en ocasiones la seducción está destinada al entorno próximo de la víctima y entonces esta fase puede quedar enmascarada. Ello ocurre cuando lo que se pretende es seducir el entorno próximo de la victima más que a la propia víctima y es en estas situaciones en que la víctima es vivida como un estorbo. Seduce a la víctima y al entorno. En el proceso de seduccion para captar la voluntad del otro, el manipulador, utiliza una forma de comunicación especial; la del doble vinculo. Por tanto podemos afirmar que como sustento de la contradicción podemos encontrar la teoría del doble vinculo: relación intensa e imposibilidad de salir de ella.

2º fase: de conflicto.

Una mala resolución del conflicto es lo que lleva al acoso laboral, el conflicto casi siempre está ligado a un cuestionamiento de la autoridad del líder por parte de la futura víctima. En ambos casos el cuestionamiento de liderazgo es evidente. El tipo de comunicación que tiene lugar durante esta fase es a dos bandas, hacia la víctima y hacia el entorno. Hacia la victima el tipo de relación que se instaura es la del “juego sin fin” como especial forma de comunicación interpersonal, y de cara al entorno el acosador usara la manipulación del lenguaje.

3º fase: de acoso

La existencia de un rechazo a la comunicación directa con la víctima, la búsqueda de un aislamiento de la víctima con la finalidad de poder conseguir el objetivo, que es la destrucción de la víctima, es decir, su autoeliminación.

En el acoso existe una perversión del lenguaje que se materializa en la comunicación paradójica por parte del instigador del acoso y de sus aliados los hostigadores.

El mobbing busca el daño por el daño. El acoso psicológico busca que este daño genere un resultado. El acosador usa el lenguaje para manipular y así conseguir sus fines. Los destinatarios de su engaño son tanto, la víctima, los aliados del acosador como el entorno de la víctima. El instigador para rodearse de aliados establece con ellos, un tipo de relación del doble vinculo.

A través de la comunicación el manipulador busca: la falta de lógica o la lógica desconcertante, la contradicción a través de las falacias y los errores, ósea la equivocación intencionada en el razonamiento.

Vertical: de un superior, la relación es complementaria

Horizontal: tiende a desconfirmar al otro, la relación es simétrica.

Apuntes:

Teoria del doble vinculo: se dan siempre en relaciones complementarias de las que no se puede salir. Situacion de complementariedad donde circulan mensajes paradójicos como reglas y una de las personas se encuentra en la situación de que pierde si lo hace y pierde si no lo hace.

Para entender el funcionamiento de una empresa: tiene una narrativa: sociabilización (las empresas toman su discurso como una retorica normal, tratan que los empleados reproduzcan lo mismo) la legitimación (personas que esta legitimadas para exponer algunos temas independientemente del lugar que ocupa en el organigrama), la neutralización (desconocer que las comunicaciones se da a si porque naturalmente es así).

Metacomunicar: hablar de la comunicación. Poner un tercero que pueda evidenciar la distorsión en la comunicación.