

Material Imprimible

Curso Relaciones Laborales

Módulo 3

Contenidos:

- Conflicto: concepto
- Conflictos de empresa
- Mediación y negociación colectiva en las relaciones laborales
- Formas y métodos de resolución de conflictos laborales

Conflicto: concepto

Es importante visualizar a la empresa como un **sistema**. ¿Y a qué nos referimos con esto? A que su existencia y sus funciones se fundamentan en la interacción de sus partes, en lo relacional. Un ejemplo de sistema que podemos mencionar es el cuerpo humano, donde sus partes actúan por separado, pero también funcionan como un todo.

De esta forma, al comprender a la empresa como un sistema, entendemos su funcionamiento teniendo en cuenta a las personas que lo integran, los acontecimientos que se generan dentro de ella y diversos factores que influyen en su actividad. El sistema, entonces, no es solo la suma de las partes, sino que sus relaciones hacen la diferencia.

Este modo de definir a la empresa nos permite analizar su complejidad de acuerdo a los vínculos que se van generando dentro de la misma. Así, la complejidad de la empresa no está en la cantidad de las partes, sino en la cantidad de posibles modos de vincularse. A esto lo llamamos complejidad dinámica, la cual tiene muchas partes y muchas conexiones. Este concepto es importante, ya que a medida que crece la complejidad dentro de una empresa, aumenta también la posibilidad de conflicto.

El **conflicto en la empresa**, ¿es natural o excepcional? Viendo a la empresa como sistema, donde no solo es importante tener en cuenta sus partes, sino también la interacción entre ellas, el conflicto en la empresa existe de forma natural en su propia estructura. Es por ello que dentro de la misma encontramos leyes, decretos, convenios colectivos y reglamentos de empresas que constituyen su marco regulatorio, interviniendo en las relaciones laborales.

Básicamente, si hay relación, hay gran posibilidad de conflicto. Pero... ¿qué aspectos entran dentro de lo relacional? Las relaciones son como una matriz que incluye factores de control, de emoción, de funcionamiento y de estructura. Veamos de qué se tratan estos aspectos para comprender la naturaleza del conflicto.

La dimensión de control se refiere al poder y la fuerza, viéndose reflejada en la autoridad, obligación, destreza y responsabilidad. La dimensión emocional es la que, normalmente, presenta inconvenientes, ya que tiene que ver con la aprobación, el compromiso, la honradez, el respeto y la confianza. Por su parte, la dimensión de funcionamiento abarca

la capacidad global de actuar de una manera determinada, alcanzando los objetivos propuestos. Y por último, la dimensión de estructura se refiere al grado de flexibilidad, formalidad o franqueza en la relación.

Este contexto es propicio para citar a la psicóloga y escritora Susan Campbell, quien en su escrito titulado “Cómo resolver las discrepancias en el trabajo y en la vida diaria”, realizó un análisis sobre los conflictos. Ella manifiesta que en toda vinculación aparecen lazos emocionales y en la medida en que éstos son más intensos, es más probable que se den luchas de poder. Éstas tienen como base una idea competitiva: si uno tiene razón, el otro no la tiene. Es decir, se ve como una situación de ganar o perder.

Se considera la visión propuesta por Campbell como fundamental para comprender por qué, durante mucho tiempo, en nuestra sociedad el conflicto tuvo una connotación negativa, y de hecho, en algunos ámbitos lo sigue teniendo. Imaginemos que, si todos somos diferentes, pensamos y vivimos en mundos perceptivos distintos, es muy probable que surjan diferencias. Y siguiendo esta línea, es difícil aceptar que el otro tiene razón, porque implícitamente implica que uno no la tiene. Esta es la dimensión negativa del conflicto reflejada en gran parte de la sociedad, que se asocia con la idea de triunfo o derrota.

Ahora traslademos esta lucha de poder al ámbito de las relaciones laborales. Por supuesto que esta lucha no se manifiesta en el inicio de la relación laboral. En general, al momento de la entrevista de trabajo, el selector determina que el candidato cumple con los requisitos del puesto y que no tiene una personalidad conflictiva ¿verdad? Sin embargo, habiendo pasado un tiempo, la gente se muestra tal cual es y el conflicto aparece como natural.

¿A qué llamamos **conflicto**? Existen muchos autores que hablan del concepto, pero aquí nos limitaremos a compartirles la definición de la Licenciada en Psicología Marines Suales, quien en su libro llamado “Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnica” expresa que el conflicto es un proceso que se da entre dos o más partes, en el que

predominan las interacciones antagónicas, en las cuales las personas intervienen con sus acciones, pensamientos y afectos.

Teniendo en cuenta la definición de la autora, podemos decir que las personas son las que deciden entrar en conflicto, y esto es a raíz de las distintas percepciones que tienen, de su forma de ver el mundo, y de sus interpretaciones de algunas situaciones. Podemos resumirlo entonces en una confrontación derivada de un desacuerdo de intereses, y lo importante es que se lo define como proceso, lo cual quiere decir que está formado por etapas, que se puede intervenir en él y modificar sus resultados.

Cuando hablamos de conflicto, sabemos que ocurren dentro de un determinado **contexto cultural**. Esta cultura está constituida por creencias, valores y normas que son aceptadas en una sociedad en particular. En consecuencia, la cultura del conflicto se refiere a las prácticas e instituciones que una sociedad ha establecido en relación a la conflictividad. La cultura es la que indica qué factores son valorados en una sociedad en un momento determinado, que prácticas son las adecuadas para resolver conflictos, los motivos de lucha y de qué manera se hace. Lo mismo sucede en una empresa.

Siguiendo entonces con la definición y análisis de los conflictos, podemos decir que no solo son inevitables, sino que son necesarios para avanzar, y hacen a la vida misma de una empresa/organización. Lo perjudicial no es la existencia del conflicto, sino su evasión, ya que si se esconde, no podremos elaborar una estrategia para su manejo, y además, el conflicto no desaparece si lo escondemos, sino que espera otro momento para salir a la luz.

Conflictos de empresa

Los conflictos en los lugares de trabajo son comunes en toda estructura organizacional donde conviven individuos con distintos intereses e historias personales. Si las quejas son manejadas de forma adecuada, facilitan el compromiso y cooperación de los trabajadores. Por ende, la productividad de la empresa está directamente vinculada con el manejo de conflictos.

Algunas de las causas más frecuentes por las cuales se originan conflictos laborales son:

- problemas de territorio o poder
- problemas de equipo
- y problemas de comunicación

Los problemas de territorio están delimitados por un espacio físico. El territorio representa poder. Si observamos cómo se distribuye el territorio en una empresa, observamos cómo está distribuido su poder, por lo cual, cualquier ingreso al territorio ajeno es una invasión y generara conflicto.

Por su parte, los problemas de poder tienen que ver con la distribución de los recursos y con el rango de la posición que se ocupa. En general, en las empresas puede pasar que de acuerdo al rango, se tiene más poder, y los que quedan por debajo son los que tienen menos libertad, y así se origina el conflicto.

Con respecto a los problemas de equipo, podemos distinguir que los equipos de trabajo cuentan con distintas personalidades y funciones dentro de él. Su ingrediente fundamental es la confianza de saber que cada uno hará su trabajo en tiempo y forma, pero si algún integrante del equipo falla en esto, pueden comenzar las conflictos.

Por último, los problemas de comunicación se generan por dos situaciones: por no escuchar y por no comunicar de forma efectiva. Existe una brecha entre lo que se dice y lo que se escucha, que está dada por interpretaciones, experiencias pasadas y juicios de valor que hacemos sobre las personas o situaciones. Es allí donde se genera ruido en la comunicación y comienza el conflicto.

En nuestra sociedad, muchos visualizan el conflicto como negativo. Sin embargo, cabe destacar que otra gran parte lo ve como indispensable para la evolución de la humanidad, y que durante el transcurso de los años, esta última visión fue tomando más fuerza, lo cual se ve reflejado en los resultados de luchas laborales, donde el conflicto ha sido motor de cambio y una oportunidad para el crecimiento.

La raíz del conflicto está en la desigualdad o injusticia en el ámbito laboral. Por ello, tal como sus causas lo indican, existen distintos tipos de conflictos laborales.

En la esfera del trabajo, podemos encontrar que se generan conflictos individuales y conflictos colectivos.

- Los conflictos individuales suponen la existencia de un contrato de trabajo que vincula al empleador-empresa con un trabajador, y en general se resuelven mediante el derecho de trabajo en un juicio, habiendo atravesado las etapas previas para un acuerdo
- En cambio, los conflictos colectivos abarcan la existencia de un interés colectivo de un gremio o sindicato. En ellos no está en juego el interés individual, sino el de toda una actividad o categoría de trabajadores.

¿De qué tipo de conflicto hablamos si varios trabajadores efectúan el mismo reclamo a su empleador? ¿Es colectivo o es individual?

En este caso, el conflicto se denomina **pluriindividual**, debido a que, si bien el reclamo es el mismo, el interés sigue siendo individual. Pongamos un ejemplo: si los trabajadores cesan su trabajo diario por un incumplimiento patronal, como el pago de salarios, cada uno podrá demandar al empleador por este incumplimiento de forma particular.

Siguiendo con la clasificación, dentro de los conflictos colectivos podemos mencionar conflictos de derecho o de intereses.

- Hablamos de conflictos de derecho cuando nos referimos a la interpretación de una norma laboral preexistente o a su aplicación, cuando esta interpretación o aplicación pueda afectar a toda la categoría profesional involucrada
- En cambio, los conflictos de intereses pretenden crear normas jurídicas nuevas y aspiran a modificar el orden jurídico colectivo, teniendo en cuenta nuevos intereses o aspiraciones en lo laboral.

Esta clasificación tiene gran trascendencia en el tema ya que los métodos de resolución de conflictos que prevé nuestro derecho laboral son distintos según se trate de un tipo u otro de conflicto. Las fuentes del derecho que regulan los mismos son la Constitución Nacional, el convenio 87 de la Organización Internacional del Trabajo, la Ley 14.786 de Conciliación Obligatoria y arbitraje voluntario, y las normas vinculadas a servicios esenciales.

En lo que respecta a los conflictos colectivos de trabajo, nuestro ordenamiento jurídico establece procedimientos de solución a fin de garantizar la paz social y evitar trabas en el desarrollo de la producción de bienes y servicios de las empresas. Analicemos cada uno de ellos.

- La primera solución que se plantea es la autocomposición de las partes, la cual refiere que las propias partes, sin intervención ajena a ellos, negocian entre sí y llegan a un acuerdo, poniéndole fin al conflicto.
- Si en esta primera instancia no se generó un acuerdo entre las partes, se recurre a la conciliación obligatoria. En esta etapa interviene el Ministerio de Trabajo a pedido de cualquiera de las partes o de oficio, es decir, aquí interviene por cuenta propia. El procedimiento abarca un número de audiencias convocadas por el Ministerio, las que considere necesarias para lograr un acuerdo entre las partes sin exceder el plazo máximo del proceso.

¿Cómo se desarrolla el proceso de **conciliación**? El Ministerio de Trabajo está autorizado a realizar investigaciones y recabar información o asesoramiento de otras entidades para proponer métodos conciliatorios. El plazo máximo es de 15 días hábiles, pudiéndose extender cinco días más cuando el conciliador vea la posibilidad de lograr un acuerdo. En dicho plazo no se permiten medidas de acción directa, como la huelga. Vencido ese plazo sin acuerdo, las partes quedan liberadas para recurrir a medidas de acción directa. En cambio, si llegan a un acuerdo, finaliza el conflicto.

- En el caso que en el proceso de conciliación no se llegue a un acuerdo, la ley invita a las partes a la instancia de arbitraje voluntario. En ella, cada parte asume un compromiso de participar, indicando nombre del árbitro, los puntos a discutir y, en el caso que tengan, pruebas de la situación.

Sobre el árbitro se puede manifestar que el mismo es elegido por las partes, por lo que tiene que ser alguien de confianza capacitado para intervenir en relaciones laborales, efectuando las averiguaciones necesarias para ofrecer la mejor solución al conflicto.

La sentencia arbitral se denomina laudo, y es dictada en el plazo de diez días. Asimismo, es importante recalcar que este laudo tendrá el mismo alcance que un convenio colectivo de trabajo; esto significa que sus normas serán obligatorias para todos los trabajadores de dicha actividad.

Es importante hacer mención aparte a los conflictos que se generan en los servicios esenciales. Nos referimos a aquellos servicios cuya interrupción pondría en peligro la vida, seguridad o salud de las personas en toda o gran parte de la población, como por ejemplo, el hospitalario y sanitario, la producción y distribución de agua potable y energía eléctrica, los servicios telefónicos, y el control de tráfico aéreo.

En este sentido, el derecho de huelga se encuentra restringido cuando su extensión o duración ponga en peligro a las personas. Y en estos casos donde la duración de la huelga pone en peligro la vida, salud o seguridad de las personas, se garantizan guardias mínimas establecidas entre empleadores y trabajadores.

Con respecto a los servicios mínimos que se establecen dentro de una huelga en los servicios esenciales, la comisión de expertos de la Organización Internacional de Trabajo establece que deben satisfacer dos condiciones: por un lado, tratarse real y exclusivamente de un servicio mínimo, limitado estrictamente a las actividades necesarias para cubrir los requerimientos básicos, y por otra, que las asociaciones sindicales de los trabajadores en conflicto que ven restringido su derecho a huelga, puedan participar de la definición de servicios mínimos.

En el caso que los empleadores y trabajadores no se pongan de acuerdo en el establecimiento de servicios mínimos, el Ministerio de Trabajo podrá intervenir para asegurar la prestación del servicio. Por su parte, la empresa que esté en huelga debe poner en conocimiento a los usuarios, mediante medios de difusión masiva, sobre cómo se desarrollaran las actividades, garantizando el 50% de sus servicios cubiertos mediante las guardias.

Siguiendo con los servicios mínimos, es importante destacar que las personas que deben garantizarlos tienen la obligación de ir a trabajar. En caso de no hacerlo, pueden ser penados. Sin embargo, no se puede exigir a las personas en dichas circunstancias más que la ejecución de sus tareas destinada a los servicios mínimos.

Teniendo en cuenta los distintos procesos de **resolución de conflictos** laborales, ¿cómo se determina cuál elegir para un conflicto en particular? A continuación mencionaremos algunos factores a considerar a la hora de elegir el método más adecuado.

- La naturaleza de las relaciones entre las partes
- El contexto de negociación
- Las cuestiones en juego
- El estado del caso
- Los costos de resolverlo por litigio judicial
- La preocupación por mantener privados los procedimientos
- Las relaciones con abogados externos
- La probabilidad de llegar a un acuerdo

El conflicto es dinámico, es decir, el conflicto está sujeto a permanentes cambios y transformaciones a lo largo de su proceso. Las partes persiguen sus objetivos y manejan por sí mismas sus actitudes conflictivas, y en respuesta a las acciones de la otra parte, deciden seguir tomando o no medidas conflictivas. Esta interacción es dinámica, ya que, en la medida que no se obtenga una resolución satisfactoria para ambas partes, la intensidad del conflicto y hostilidad tiende a aumentar.

A su vez, el conflicto está constituido por distintas fases, lo cual forma parte de su dinamismo.

- La etapa uno es el conflicto latente, el cual se lleva a cabo cuando hay solo una estructura de conflicto generada por la existencia de intereses opuestos. Dicha etapa puede durar años
- La segunda etapa es la de situación de conflicto. Esta se activa cuando sucede un acontecimiento que desencadena el conflicto propiamente dicho, y lo transforma en un conflicto manifiesto
- La tercera etapa es la búsqueda del equilibrio de poder, en donde ambas partes, para equilibrar las posiciones, pueden recurrir a la fuerza y hacer su uso de poder, y también pueden intentar buscar ese equilibrio mediante recursos no coercitivos, como la mediación.
- La etapa cuatro es la del equilibrio de poder, y en ella se realizan los ajustes necesarios para la resolución del conflicto
- Por último, en la etapa cinco se da la ruptura del equilibrio. Las condiciones del conflicto pueden variar con el tiempo, hasta llegar a una nueva ruptura, sea llegando a la resolución del conflicto o aumentando su conflictividad. Esta concepción del conflicto, dividida en sus etapas, se visualiza como un espiral que pone en movimiento mediante el cambio, y se va moldeando a través del tipo de sociedad o poder del que se trate.

Una de las causas de la generación de conflictos laborales es la falta de comunicación asertiva. Para resolver los conflictos que surjan por esta causa, existe la mediación.

Es importante hacer una mención aparte a la cuestión de la comunicación, ya que es indispensable en el análisis de los conflictos laborales. ¿Y por qué decimos esto? Porque toda situación en la que participan dos o más personas, presume una interacción entre ellas, vínculos sociales, laborales y personales que constituyen la comunicación. Esta comunicación está basada en la reciprocidad, en valores, sentido de pertenencia e intereses, formando así un sistema complejo y variado de interrelaciones. Asimismo, se

debe tener en cuenta la intencionalidad del transmisor del mensaje, y el mismo debe ser claro y eficaz. Cuando esto no sucede, estamos expuestos al surgimiento de conflictos por errores en la comunicación.

Mediación y negociación colectiva en las relaciones laborales

Se puede definir a la **mediación** como la interacción de una tercera persona que facilita que las partes lleguen a un acuerdo. Este “intervenir” del tercero no puede ser una decisión impuesta por él, sino que las partes tienen que estar de acuerdo con lo que se conversa en este proceso, ya que la mediación viene a gestionar un diálogo, no a imponer resultados.

Además, es importante mencionar que la mediación es una medida resolutive que puede utilizarse tanto para conflictos colectivos e individuales de trabajo.

En la actualidad se observa que, en las organizaciones, los empleadores y trabajadores otorgan importancia a gestionar de manera más efectiva los conflictos que puedan surgir. De hecho, en algunos otros ámbitos de nuestra vida, muchas veces también aplicamos la mediación, la cual puede ser familiar, amistades, pareja, etc.

Ventajas que tiene la mediación como método de resolución de conflictos:

- Se basa en la autonomía de las partes
- Contribuye a acuerdos equitativos y eficientes
- Y permite que las partes sean protagonistas de la resolución del conflicto

La **Negociación Colectiva** es un principio y un derecho que está constituido por la Organización Internacional del Trabajo, y es un elemento fundamental mediante el cual los empleadores y sus empresas y las asociaciones sindicales pueden debatir juntos cuestiones como salarios, jornada laboral, capacitación profesional, seguridad e higiene en el trabajo, licencias e igualdad en el trato laboral.

Según el Convenio 154 de la Organización Internacional de Trabajo, la Negociación Colectiva incluye todas las negociaciones que se dan entre asociaciones que representan

a trabajadores y empleadores, teniendo como fin regular las condiciones de trabajo y empleo, y los vínculos entre las asociaciones.

De esta manera, observamos que la Negociación Colectiva implica cualquier tipo de discusión y debate, en el cual el objetivo final es llegar a un acuerdo. Por lo tanto, consideramos importante remarcar que las decisiones que se toman en ella, deben ayudar a generar confianza, buena fe, y respeto entre las partes.

Asimismo, podemos decir que la Negociación Colectiva funciona de forma eficiente y con propiedad cuando existe un orden jurídico y estructural que la acompañe. En primer lugar, la existencia de un régimen democrático que asegure la participación de las partes en el proceso, y en segundo lugar, el uso de mecanismos burocráticos y normativos que aseguren el cumplimiento de la resolución que surja de la negociación.

A su vez, podríamos preguntarnos cómo se relaciona la Negociación Colectiva con los Convenios Colectivos.

Justamente el resultado final esperado de la Negociación Colectiva es celebrar convenios colectivos de trabajo que regulen las relaciones de empleo y las responsabilidades de las partes, en una determinada rama o actividad, resguardando así la protección de los trabajadores. Es aquí donde asumimos a la Negociación Colectiva como una metodología transformadora y democrática de gestión de conflictos laborales.

Siguiendo esta misma línea, también podemos preguntarnos cuál es la importancia de la Negociación Colectiva, y acá podemos decir que tiene una doble importancia: Por un lado, en el marco de la libertad sindical, la negociación colectiva es un derecho en sí mismo que abala la democracia en una sociedad, y por otro lado, es un derecho que funda otros derechos, ya que integra los derechos humanos en el ámbito laboral. Asimismo, la vemos reflejada en los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo y en nuestra legislación laboral, lo que demuestra su relevancia a nivel internacional.

Ventajas que otorga la negociación colectiva:

- En el caso de los trabajadores, asegura salarios, condiciones de trabajo, beneficios y distribución equitativa

- En el caso de los empleadores, y al ser un mecanismo que contribuye a la paz social, asiste a la estabilidad en las relaciones laborales que puedan estar en conflicto y favorece el consenso. Asimismo, mediante la Negociación Colectiva, los empleadores pueden abordar temas como reestructuración o modernización requeridos en su empresa.

Con respecto a los principios que componen la Negociación Colectiva, podemos decir que no necesariamente estarán presentes en todo el proceso, pero sí que conforman sus características esenciales.

- Negociar de buena fe se refiere a que las partes tengan actitud para buscar llegar a un acuerdo razonable
- Respetar los acuerdos parciales hace referencia a la fidelidad a los compromisos asumidos en el proceso, lo cual permite ganar confianza entre las partes.
- Otro de los principios es mostrar flexibilidad, ya que es la que beneficiará el resultado de las discusiones y generara ámbitos de diálogo
- También evidenciar reciprocidad en las concesiones, lo cual se refiere a la reciprocidad que requieren los acuerdos y las conversaciones
- Otro de los principios es que la Negociación Colectiva no debe consistir en aplastar a la otra parte. Esto quiere decir que es un accionar cooperativo, donde los protagonistas saben que deben resignar parte de su objetivo para alcanzar un acuerdo general.
- Asimismo, la Negociación Colectiva no se define en un solo acto de negociación. Esto implica que es un proceso, tiene sus tiempos y continuidad en su desarrollo.
- No hay un solo objetivo prioritario, ya que la propuesta es presentar un abanico de objetivos a negociar que posibilite continuar con la negociación en caso de que se bloquee en algún punto.
- Y la presencia sindical debe garantizarse en todas las etapas. Esto refiere a que los dirigentes sindicales estarán presentes en todo el proceso, estando en condiciones de fundamentar los resultados alcanzados.

El procedimiento de negociación colectiva está sancionado en la Ley 23.546 de Argentina, donde se deja asentado que cualquiera de las partes puede pedir la apertura a la Negociación. Este pedido debe agregar una copia para el Ministerio de Trabajo, y la parte que reciba la notificación debe responderla y designar a sus representantes, obligándose a negociar de buena fe. El plazo es de 15 días a contar desde que se recibió la notificación.

“Negociar de buena fe” implica que las partes concurran a las reuniones acordadas o fijadas por el Ministerio de Trabajo, designar negociadores con mandato suficiente, intercambiar la información necesaria a los fines de generar un debate y realizar esfuerzos para lograr un acuerdo.

¿Qué sucede si alguna de las partes se rehúsa a negociar? De ser así, la parte afectada por el incumplimiento del derecho y deber de negociar puede llevar adelante una acción judicial ante el tribunal laboral competente. En este momento se produce el cese de este comportamiento y hasta puede sancionarse con una multa a la parte incumplidora.

Sobre la distinción que hay entre Negociación Colectiva, Diálogo Social y Concertación Social se puede establecer que:

- El diálogo social es todo tipo de negociación o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés vinculados a las relaciones laborales. Asimismo, son encuentros que no necesariamente tienen que estar regulados por normas jurídicas, y su objetivo es hacer circular e intercambiar la información y opiniones entre los sujetos que dialogan, más allá de si se llega o no a la consecución de acuerdo. Entonces, siguiendo esta definición, podemos decir que la Negociación Colectiva es inherente al diálogo social
- Por su parte, la concertación social presupone la existencia de un proceso de negociación compuesta por las tres partes, es decir, el Estado no puede faltar como parte implicada en el mismo.

El papel que cumple la Organización Internacional del Trabajo, dentro de la Negociación Colectiva es el siguiente: dicha organización asiste a los gobiernos a cumplir su obligación internacional de respetar y promover el reconocimiento del derecho de Negociación Colectiva y Libertad Sindical. Además, establece mecanismos para fomentar la negociación voluntaria de las partes, y cuenta con un sistema de control que garantiza que los convenios colectivos se apliquen correctamente.

En cuanto a la Negociación Colectiva en el Sector Público se puede manifestar que en nuestro país, la ley que abala este mecanismo es la ley 24.185 y su decreto reglamentario 447/93. Aquí se incluye a la Administración Pública Nacional y sus empleados, exceptuando al presidente, vicepresidente, ministros, secretarios, gendarmería nacional, armadas y prefectura naval.

Asimismo, en esta negociación, la representación de los empleados públicos será ejercida por la asociación sindical con personería gremial y ámbito de actuación nacional. Así se formará una comisión negociadora en la que serán parte los representantes del Estado, es decir, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, y otra que estará formada por los empleados públicos, que será coordinada por la autoridad administrativa.

Este tipo de negociación abarca las cuestiones referidas a la relación de empleo, exceptuando la estructura orgánica de la Administración Pública, las facultades de dirección del Estado y la promoción de carreras administrativas. Cualquiera de las partes puede solicitarla, indicando las razones que lo justifiquen. Luego de cinco días, las partes deben mostrar su personería y nómina de la comisión negociadora.

La autoridad de aplicación será el Ministerio de Trabajo, quien está facultado para disponer las audiencias necesarias y recabar información. Sin embargo, la particularidad es que el acuerdo debe ser remitido al Poder Ejecutivo para su instrumentación dentro de los 30 días hábiles. Vencido este plazo, el acuerdo vuelve al Ministerio de Trabajo para ser publicado y aplicado a todos los empleados comprendidos.

Formas y métodos de resolución de conflictos laborales

Premisas básicas:

- Los conflictos son inevitables en las relaciones a largo plazo
- El contrato de trabajo crea este tipo de relaciones, es decir, a largo plazo, y esto indica que estaremos viendo los conflictos en un contexto de relación de dependencia dentro de las empresas.

Los conflictos son inevitables, y el objetivo es tratar a los conflictos desde su inicio para manejarlo de forma eficiente y evitar una escalada de conflictos inmanejables en el medio.

De esta forma, podemos mencionar las ventajas que existen en utilizar los mecanismos de resolución de conflictos dentro de las relaciones laborales en una empresa:

- Propician la participación activa de los protagonistas
- Mejoran las relaciones interpersonales
- Otorgan una mejor calidad de solución al contemplar los intereses y el componente emocional de las partes
- Permiten mantener el vínculo laboral a largo plazo
- Facilitan una solución más rápida
- Conllevan un menor costo económico y emocional para ambas partes
- Y disminuyen los costos ocultos del conflicto. Esto refiere a la falta de colaboración de los empleados, menor productividad y pérdida de tiempo.

Las empresas contienen normas y reglamentos que constituyen su cultura organizacional. Dentro de ella encontraremos el sistema de resolución de conflictos, aún aunque no esté explicitado de manera formal.

Puede ser que se convoque al abogado de la empresa o gerente para intervenir en la cuestión. Sin embargo, las personas que dirigen una empresa, rara vez asumen que ellos mismos actúan como mediadores en la resolución de conflictos. Con esto nos referimos a

que puede llegarse a acuerdos salariales o mejoras en las condiciones de trabajo mediante el diálogo entre las partes.

A pesar de ello, este tipo de diálogo puede no llegar a un consenso o resultar ineficiente. Es allí donde aparece como posibilidad el proceso de negociación en la empresa, el cual se basa en un análisis sobre alternativas, objetivos, intercambios de valor y riesgos que encaran para crear un contexto adecuado para cualquier toma de decisión.

Esta observación nos permite citar las tres formas de huida de conflictos que se pueden originar, según Cathy Constantino y Christina Sickles Merchant y que las plantean en su escrito titulado “Diseño de Sistemas para enfrentar conflictos”.

- La primera forma de huir del conflicto es ignorarlo, es decir, no se habla del conflicto, con la idea de que en algún momento desaparecerá por sí solo.
- El segundo es evitarlo, o sea, evitar tratar con esa persona, aislarse o trasladarla a otro sector
- Y la tercera forma es ceder, con la esperanza que, de esa forma, el conflicto no volverá a aparecer.

Es importante aclarar que ninguna de estas formas de huida solucionan el conflicto, sino que, al contrario, éste quedará latente y puede llegar a implicar un costo mayor en tensión y baja productividad. Es más, puede llegar a reaparecer en momentos no esperados, escalando a niveles inmanejables.

La tendencia a huir del conflicto o negarlo es el resultado de una profunda desconfianza en el sistema que los resuelve, y a su vez, esta desconfianza provoca un costo alto en juicios laborales, relaciones conflictivas con sindicatos, o licencias por enfermedad.

Los conflictos laborales pueden estar vinculados con intereses, con derecho o con poder, entre otros. Por lo que, dependiendo de qué tipo de conflicto se trate, se establecerá cuál es el método apropiado para su solución dentro de la empresa.

En los conflictos que se generan por una disputa en los intereses, encontramos cuatro métodos fundamentales para su resolución:

- El primero se denomina política de puertas abiertas. ¿En qué se basa este método? Se alienta a los empleados a plantear los problemas de trabajo ante su superior inmediato. Sin embargo, algunas empresas permiten que puedan acercarse a cualquier nivel jerárquico, sin necesidad que sea su superior inmediato
- El segundo método es denominado OMBUDS. Este consiste en involucrar a un tercero neutral a la estructura corporativa, que se designa para resolver los conflictos de la organización. Su función es realizar reuniones con las partes y proponer alternativas de solución. Esta persona informa directamente al presidente de la empresa y además lleva a cabo la investigación de los hechos y consultas pertinentes, garantizando la confidencialidad del proceso.
- Al tercer método se lo llama revisión por los pares. Se trata de una comisión de trabajadores, por una parte, y personal jerárquico, por otra, que trabajan en conjunto para la resolución del conflicto. Su particularidad es que estas personas han sido previamente entrenadas en negociación y solución de problemas laborales
- Llegando al cuarto método, nos encontramos con la mediación. La misma implica una negociación facilitada por un tercero, que actúa como mediador, colaborando con las partes. Su particularidad y diferencia con el OMBUDS es que, en este caso, el mediador aporta lo requerido para que las partes, de forma voluntaria, lleguen a un acuerdo en común. Asimismo, el mediador explica las reglas, aclara su función y no resuelve el conflicto por sí solo, sino que facilita su resolución.

En cuanto al proceso de mediación, el mediador pregunta a las partes sobre los temas a debatir, y organiza reuniones en privado con cada una. Estas reuniones suelen ser positivas, ya que cada parte expresa cuestiones que no quieren exponer en una reunión conjunta. En este mecanismo, la escucha activa del mediador es fundamental para trabajar, a partir de allí, en los intereses compartidos, ya que las partes suelen centrarse en sus diferencias.

Luego de que las partes exponen sus intereses, se determina cuáles son los temas a resolver. A partir de allí, el mediador alentará a las partes a generar opciones de acuerdo, las cuales serán analizadas para elegir las más adecuadas. Si las partes no llegasen a un acuerdo, el mediador dejará establecidos los puntos del conflicto y las posibles acciones futuras de las partes.

Para los conflictos que se basan en el derecho, es decir, en la interpretación de una cláusula en el contrato o convenio colectivo, encontramos tres formas de solución: la evaluación temprana, la investigación de los hechos y el arbitraje.

- En el procedimiento de evaluación temprana, un experto evalúa el conflicto antes de escuchar a las partes, y luego da un dictamen de cómo se resolverá el caso. Esta es una forma de encontrar un acuerdo satisfactorio para ambas partes
- Por su parte, la investigación de los hechos se basa en la intervención de un tercero imparcial que investiga los hechos y realiza un informe. También puede concretar entrevistas con las partes o testigos y revisar documentación. Puede ser útil en aquellos hechos que no se encuentran del todo claros, como por ejemplo, acoso sexual. Luego, el empleador conoce este informe y toma una decisión de cómo resolverlo
- Por último, el arbitraje en nuestro país no es considerado como un método eficaz para resolver conflictos en empresas. Esto se debe al costo que debería ser solventado por las partes para pagar a sus árbitros, y a que de todos modos debería recurrirse a la justicia, con lo cual no sería un mecanismo rápido. Este recurso puede resultar eficiente en conflictos entre una empresa y una asociación sindical.

Dado que podemos prever que los conflictos son inevitables en el ámbito laboral, resulta conveniente tener un sistema que permita afrontarlos de la mejor forma posible. Lo que se puede predecir, se puede planificar, y el conflicto es como una máquina que avisa que algo no está funcionando correctamente.

No obstante, la mayoría de las empresas no cuentan con un sistema específico, más que el que está establecido informalmente en su cultura organizacional, caracterizado por la

voluntad de quienes conducen la empresa. Y teniendo en cuenta que la ley privilegia la vía judicial para la resolución de conflictos laborales, si se llega a esta instancia, directamente se quiebra la relación laboral. Por lo cual, en caso que la empresa trabaje en establecer una forma de solucionar los conflictos, debería ser un mecanismo flexible que pueda adaptarse a los cambios inminentes en el ámbito laboral. De lo contrario, tendría la rigidez de la propia ley.

En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo establece, en su recomendación 130, la implementación de algunos programas viables para la resolución de conflictos laborales individuales dentro de las empresas.

- Cualquier trabajador tiene derecho a presentar una queja y a que sea tratada conforme a estos procedimientos
- Si el sistema es establecido por los convenios colectivos, debería incluirse una cláusula que comprometa la resolución por este medio
- Se requiere la participación de las organizaciones de empleadores y trabajadores en el establecimiento del sistema
- Debe haber preferencia por la resolución de conflictos dentro de la empresa
- No debe limitarse el derecho del trabajador a la instancia judicial
- El procedimiento debe darse en etapas ascendentes. Esto es, se comienza por el trabajador, y su jefe inmediato, dividiéndose en etapas de proceso
- Y por último, es necesaria la participación directa del trabajador, quien tiene derecho a ser asistido por representantes sindicales, o por otra persona. Para ello debe tener un tiempo considerable, sin pérdida de remuneración.

Instalar, en una organización, un nuevo sistema de resolución de conflictos, provocará una resistencia casi de forma natural. El cambio representa algo desconocido, y eso suele traer incomodidad. Para minimizar estas resistencias, se puede comenzar con un sistema piloto pequeño que se pondría en práctica durante un tiempo, y luego sería evaluado. Así, se replicaría en las distintas áreas de la compañía paso a paso, y sería una forma de dejar

de lado lo que ya no funciona para incorporar mecanismos adecuados de resolución de conflictos.