

**GUÍA DE ESTUDIO PARA PRUEBA TEÓRICA DE LOS ASPIRANTES A TÉCNICO JUDICIAL EN
EL ÁREA LABORAL**

MANEJO DEL CONFLICTO

Temario	
Tema 1.-El conflicto	1.1. La inevitabilidad del conflicto 1.2. ¿Qué es un conflicto? 1.3. Tipos de conflicto 1.4. Fuentes del conflicto 1.5. Surgimiento del conflicto 1.6. Elementos del conflicto 1.6.1 ¿Cómo se integra una situación conflictiva? 1.6.2 Elementos de las actitudes conflictivas 1.6.3 Comportamientos conflictivos 1.7. El ciclo del conflicto 1.8. Cambios de patrones en los conflictos 1.9. Escalada y desescalada del conflicto 1.10. Tres formas de solucionar el conflicto
Tema 2.-Conflicto laboral y formas de resolverlo	2.1 Conflicto laboral 2.2 Sistema de relaciones laborales 2.3 Presupuestos de las relaciones laborales 2.4 Clasificación genérica de los conflictos laborales 2.5 Tipología de conflictos laborales 2.6 Autocomposición y heterocomposición de la solución de los conflictos laborales 2.7 Diferencia entre lógica del proceso judicial y la conciliación Bibliografía

MANEJO DEL CONFLICTO

Tema 1. El conflicto

1.1 La inevitabilidad del conflicto

Todos podemos descubrir situaciones potenciales de conflicto en nuestra vida cotidiana: las más típicas se refieren, sin duda, a la adquisición de bienes y servicios que no tengan un precio tasado, en las que vendedor y comprador discuten sobre el precio hasta alcanzar (o no) un acuerdo. Pero la noción de conflicto es mucho más amplia, y puede abarcar todo el espectro de las actividades humanas, desde las más trascendentales para la vida a las aparentemente más banales. El acto de ir al cine en compañía y elegir una película, la decisión de vivir en pareja, la participación en asociaciones o partidos, la relación con los hijos... Cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia, es potencialmente generadora de conflicto.

1.2 ¿Qué es un conflicto?

Las situaciones de conflicto son aquellas en las que los intereses de las partes no son coincidentes, de manera que su satisfacción depende de la conducta que las partes adopten mutuamente.

1.3 Tipos de conflictos.

- a) **Conflictos intrapersonales:** ocurren dentro de la propia persona. Algunos ejemplos son los conflictos sobre objetivos, uso del tiempo, cuestiones morales, o decisiones. Alguien que quiere mejorar su tono muscular, pero que prefiere ver la televisión, tiene un conflicto intrapersonal.

MANEJO DEL CONFLICTO

- b) Conflictos interpersonales.** Éstos son los más comunes. Ocurren entre dos o más personas. Por ejemplo, Gloria quiere usar el coche para ir a su trabajo. Su pareja pretender usar el coche para ir a un evento deportivo. Gloria piensa que si su pareja usa el coche, ella no podrá ir a trabajar. Ambos están viviendo un conflicto interpersonal.
- c) Conflictos intragrupal.** Éstos son conflictos de un grupo particular, como los que se pueden producir en un Departamento Universitario en el que se disputa la selección del Director, o en una familia, cuando se programan vacaciones.
- d) Conflictos intergrupales.** Ocurre entre grupos de diferente tamaño, incluyendo clubes, organizaciones, comunidades y naciones. Con frecuencia, la dificultad de este tipo de disputas radica en identificar y afrontar las múltiples necesidades, valores y preocupaciones que los grupos manifiestan. Un conflicto entre dos pandillas de diferentes vecindades puede ser un ejemplo de un conflicto intergrupal.

1.4 Fuentes del conflicto

Los conflictos pueden surgir de diversas fuentes conflictivas, generalmente éstas se combinan dando pie a la formación de un conflicto latente, el cual saldrá a la superficie gracias a algún evento precipitante que haga que el fenómeno se convierta en un conflicto manifiesto.

Es importante determinar cuál es la fuente del conflicto en tanto que este factor influirá en la forma como debemos conducir la audiencia de juicio y exigirá ciertas estrategias del juez para resolver.

1. **Los hechos:** el conflicto surge por un desacuerdo sobre lo que es. Es decir, las partes tienen una percepción distinta de la realidad (lo que es). Las fuentes

MANEJO DEL CONFLICTO

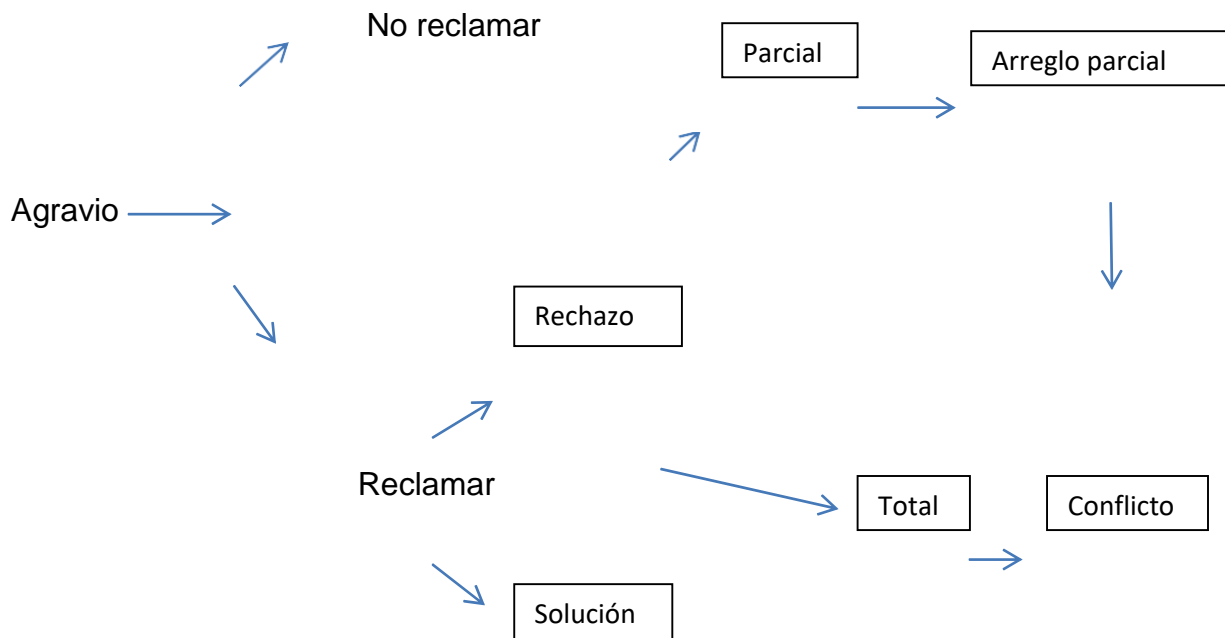
principales del conflicto se encuentran en la parte cognitiva de los actores en conflicto, vale decir, en el juicio y las percepciones.

2. **Los recursos escasos.** Los conflictos basados en intereses provienen del desacuerdo sobre la distribución de ciertos recursos escasos. Es decir, la discusión se centra en *quién obtendrá qué cosa o cuál beneficio* cuando implícita o explícitamente se deba realizar la distribución de estos recursos escasos. La escasez no se da exclusivamente sobre bienes tangibles como el dinero, territorio, objetos o alimentos, sino también sobre recursos intangibles como el poder, status, imagen, etc.
3. **Las necesidades humanas básicas:** los desacuerdos sobre necesidades son desencuentros relacionados con *qué debe satisfacerse o respetarse* para que cualquier persona o grupo social pueda desarrollarse plenamente. Nos referimos a necesidades tan vitales como el vestido, alimento, vivienda y aquellas que sin ser tan obvias representan una necesidad de todo ser humano: respeto, seguridad, reconocimiento y autoestima, etc.
4. **Los valores:** estos conflictos se basan en las diferencias en cuanto a *lo que debería ser* como factor determinante de una decisión, de una relación o de alguna otra fuente de conflicto. Es decir, la fuente del conflicto proviene de aquellas creencias que determinan la posición de uno de los actores en conflicto; un principio o criterio rector que desea introducirse pero que no es tomado en cuenta o es rechazado por la contraparte.
5. **La relación:** la situación conflictiva proviene del *estilo de interacción reinante* entre los actores en conflicto, la calidad de comunicación que mantienen, las emociones o percepciones que poseen el uno al otro.
6. **La estructura:** el conflicto surge por el *modo cómo se ha conformado la estructura* dentro de la cual interactúan los actores en conflicto, lo cual fomenta desigualdad, asimetría de poderes, falta de equidad y eventualmente opresión. Por ejemplo: la estructura de una familia fomenta conflictos por el mayor poder que tiene uno de

MANEJO DEL CONFLICTO

los cónyuges sobre el otro, la conformación de una sociedad determinada promueve la concentración de la riqueza (dinero, tierra, medios de producción, etc.) en pocas manos, la forma como se han diseñado las relaciones entre los poderes del Estado facilita la mayor presencia de uno de ellos sobre los demás, o la forma como se negocian las materias primas en el mercado internacional favorece más a compradores que a vendedores o viceversa.

1.5 Surgimiento del conflicto.



Las disputas surgen como *agravios*. El agravio es la creencia individual de una persona (o un grupo u organización) tiene el derecho a un recurso el cual es negado u otorgado por un tercero. Las personas responden a tales creencias de diferente manera. Por ejemplo, uno puede optar por no hacer nada o redefinir el problema culpando a otro. La opción es presentar un *reclamo* exigiendo al responsable el

MANEJO DEL CONFLICTO

respeto de su derecho. Los reclamos pueden ser rechazados, aceptados o pueden resultar en una oferta de transacción (arreglo parcial).

Si la otra parte acepta el reclamo totalmente, no habrá conflicto. El rechazo inmediato de un reclamo (“El carro no estaba así; está así por el mal uso que le dio”) establece un conflicto evidente; ahora hay dos (o más) partes con reclamos conflictivos por el mismo recurso. Una oferta de transacción (“Nosotros proporcionaremos los repuestos si ustedes pagan por la mano de obra”) es el rechazo parcial al reclamo, el cual inicia la negociación, aunque en forma breve, debido al surgimiento de un conflicto. Por tanto, existe un conflicto cuando un reclamo basado en un agravio es rechazado parcial o totalmente.

1.6 Elementos del conflicto.

Una vez que entendimos al conflicto como una situación en la cual dos o más actores perciben tener objetivos mutuamente incompatibles, podemos identificar sus elementos:

- A. Situación conflictiva.
- B. Actitudes conflictivas
- C. Comportamientos conflictivos.

1.6.1 ¿Cómo se integra una situación conflictiva?

- a. **Partes primarias:** aquellas que se perciben como actores como objetivos mutuamente incompatibles.
- b. **Partes secundarias:** aquellos que sin estar directamente interesados en el resultado del conflicto apoyan a una de las partes primarias con algún tipo de

MANEJO DEL CONFLICTO

recursos (económicos, militares, psicológicos, etc.) Son los aliados de las partes primarias.

- c. **Terceros o intermediarios:** aquellos ajenos al conflicto pero que apelan a su autoridad o legitimidad para propiciar un arreglo.
- d. **Objetivos:** resultados futuros conscientemente deseados por las partes.
- e. **Posiciones:** posturas o exigencias rechazadas por la contraparte.
- f. **Asuntos, problemas o temas conflictivos:** aquello que es materia de discusión a lo largo del conflicto.
- g. **Intereses:** porción deseada o esperada de recursos escasos.
- h. **Necesidades:** condiciones mínimas que debe tener toda persona para asegurar su bienestar.
- i. **Valores:** creencias o principios rectores de vida.

1.6.2. Elementos de las actitudes conflictivas

Elementos:

- a. Emocional o afectivo.
- b. Cognitivo o perceptivo.

a. Emocional o afectivo. Como el primer elemento de las actitudes conflictivas, las emociones son una variable constante en una situación de conflicto. Las partes vienen con una carga emotiva o afectiva producto de una historia conflictiva intrincada.

Las partes generalmente experimentan miedo, enojo, desconfianza, envidia, suspicacia, deseos de venganza o resentimiento entre otros sentimientos. La mayoría de estas emociones son negativas y a menos que el conciliador las tome en cuenta, las partes se verán impedidas de comunicarse efectivamente y llegar a un acuerdo.

MANEJO DEL CONFLICTO

Un elemento fundamental en la comunicación interpersonal es la noción de que las emociones deben ser manejadas primero antes que cualquier otro asunto. Cuando una persona experimenta sentimientos muy fuertes su prioridad no recae en buscar soluciones a los problemas sino en ser escuchado.

Las emociones fuertes evitan que uno piense racionalmente, la situación ideal para realizar la conciliación se encuentra cuando las emociones están al mismo nivel que el raciocinio. Una técnica crucial para el manejo de emociones intensas es la paráfrasis, otra posibilidad es la reunión por separado.

b. Cognitivo o perceptivo. El segundo elemento de las actitudes conflictivas son los procesos cognitivos o perceptivos producidos por nuestros filtros sensoriales.

Los estudios en psicología social sobre la percepción demuestran que cada persona aprecia la realidad de modos distintos lo cual genera a menudo problemas y que en una situación conflictiva las partes desarrollan una serie de procesos que distorsionan la imagen de su contraparte o la realidad.

En una situación conflictiva, nuestras apreciaciones de la realidad se ven distorsionadas por la relación que hemos tenido con la parte anteriormente. Percibimos la realidad guiados por la forma como nos hemos relacionado con nuestra contraparte. Por esta razón empezamos a asumir, por ejemplo, una posición de víctima frente a la otra parte, de racional frente al irracional, del que tiene la razón frente al que está equivocado.

En un conflicto laboral las partes traen consigo un conjunto de percepciones, prejuicios y premisas. Cada una de las partes a menudo piensa:

- Que tiene la razón (reforzamiento).
- Que la otra parte es su enemiga (imagen de enemigo)

MANEJO DEL CONFLICTO

- Que sus actos son razonables (racionalización)
- Que está siendo víctima de la otra parte (victimización).
- Que la otra parte no vale nada (deshumanización).
- Que la otra parte es siempre así (generalizaciones).

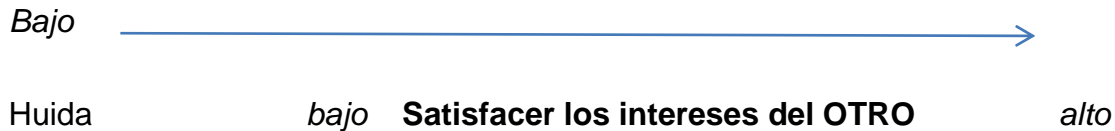
1.6.3 Comportamientos conflictivos.

La sociología ha demostrado que existen principalmente dos elementos que influyen en el comportamiento humano. El primero es el deseo de satisfacer intereses o las necesidades propias y el segundo es el deseo de satisfacer los intereses o necesidades de la otra parte.

Con el siguiente plano cartesiano llamado Modelo de importancia Dual, en el cual la línea vertical representa el deseo de satisfacer MIS intereses mientras que la horizontal representa el deseo de satisfacer los intereses del OTRO. Tenga presente que este es un análisis individual que va a afectar la toma de decisiones de cada actor. La contraparte también elaborará su propio análisis para saber cómo actuar en la misma situación conflictiva.



MANEJO DEL CONFLICTO



Si **A** únicamente desea satisfacer sus intereses sin tener en cuenta los intereses de **B**, optará por competir, la primera estrategia. Es decir, puede persuadir al otro para que acepte su solución, amenazarlo, imponerle sanciones, comprometerse a seguir una posición determinada o valerse de un tercero para satisfacer sus intereses individuales.

Sin embargo, **A** también podría optar por ser condescendiente con **B**, y satisfacer los intereses de **B** sin tener en cuenta los suyos ¿En qué situaciones se da esta renuncia a satisfacer los intereses propios? Puede darse por razones genuinas, es decir, uno desea que el otro obtenga un beneficio de esta situación, como aquel acto desinteresado de una madre en favor de un hijo. O por razones instrumentales. En este último caso, se prefiere acceder ahora para obtener un beneficio posterior; lo cual es común en las relaciones públicas cuando existe una relación de subordinación, como aquella entre jefe y empleado o profesor y alumno.

Otra estrategia es la inacción. **A** decide no hacer nada y esperar ya que no tiene deseo de satisfacer sus intereses ni desea que **B** satisfaga los suyos. Esto se produce generalmente cuando no hay ninguna presión de tiempo o no hay necesidad de resolver el conflicto.

Una cuarta estrategia es la huida de la escena conflictiva. **A** opta por tratar de satisfacer al máximo sus intereses y los de **B**. El comportamiento será cooperativo entre las partes en aras de arribar a una solución que maximice la satisfacción de los intereses de ambas.

MANEJO DEL CONFLICTO

Transigir puede ser llamada una sexta estrategia, aunque en general es el resultado de un proceso resolutivo ocioso o ineficiente, o producto de un acceder o competir a un nivel intermedio. Esto se debe a que las partes satisfacen medianamente sus intereses perdiendo la oportunidad de maximizar sus beneficios.

Trasladándonos al contexto jurídico, encontramos que la forma de solucionar los conflictos por la vía legal se basa en la estrategia competitiva sustentada en la argumentación jurídica. Los litigantes optarán, haciendo todos los esfuerzos necesarios, por convencer a un tercero, el juez, de la legalidad de su posición, produciendo por tanto, un resultado ganador-perdedor y afectando las relaciones entre las partes litigantes.

1.7 El ciclo del conflicto.

La experiencia de cada uno de nosotros en las situaciones de conflicto, parece que sigue una serie de fases que hacen que perpetuemos el ciclo. El ciclo puede ser positivo o negativo. Examinando el ciclo podremos definir un vocabulario y un mapa que represente la forma en que el conflicto opera en nuestras vidas.

1. Fase 1: actitudes y creencias

El ciclo empieza por nosotros y por nuestras actitudes y creencias sobre el conflicto. Como hemos visto, nuestras creencias y actitudes tienen su origen en diversas fuentes, como por ejemplo:

- a) Los mensajes que hemos recibido en la infancia sobre los conflictos.
- b) Los modelos de conducta de padres, profesores y amigos.
- c) Las actitudes y conductas vistas en medios de comunicación (televisión, películas, etc.)

MANEJO DEL CONFLICTO

- d) Nuestras propias experiencias con los conflictos.

Nuestras actitudes y creencias afectan a la forma en que respondemos cuando ocurre un conflicto. Por ejemplo, Paula viene de una familia en la que el conflicto nunca es expresado abiertamente. Incluso en las muchas ocasiones en las que la tensión proveniente de los conflictos se puede sentir en casa, todos pretenden que no pasa nada, y nunca expresan los sentimientos de cólera o frustración. Estas tensiones causan estrés a todos los miembros de la familia. Paula termina pensando que el conflicto es negativo, que causa tensión, incomodidad, y que se debe evitar afrontar directamente los conflictos.

Fase 2: el conflicto.

En el siguiente paso del ciclo, el conflicto ocurre. En el ejemplo, Claudia y su amiga Sandra están con un grupo de amigas. Claudia y Sandra se conocen desde hace algún tiempo y ocasionalmente se van a comer juntas. Sandra a menudo domina las conversaciones, pero Claudia nunca ha puesto objeciones. En esta ocasión Claudia empieza a hablar de sus prometedores planes de fin de semana. Tan pronto como ella empieza a describir sus planes, Sandra interrumpe y empieza a hablar de sus planes de fin de semana. Claudia se siente desplazada y desconcertada en frente del grupo, y piensa que no tienen ningún interés por lo que ella tiene que decir. Claudia está experimentando un conflicto.

Fase 3: la respuesta.

La respuesta es el punto donde empezamos a actuar. Podemos empezar a gritar, o podemos intentar hablar sobre la situación, o podemos simplemente abandonar. Con nuestro sistema de actitudes y creencias personal, a menudo reaccionamos de la misma manera sin importar cuál es el conflicto en cuestión. De este modo,

MANEJO DEL CONFLICTO

estas reacciones nos pueden decir mucho sobre nosotros mismos y sobre nuestros patrones en situaciones de conflicto.

Fase 4: el resultado.

La respuesta llevará siempre al mismo resultado. En este caso, el resultado para Claudia es continuar con sentimientos de dolor, frustración, y relaciones tensas, y quizá un sentimiento por su parte de que no es interesante para otros (falta de autoestima). Esta consecuencia servirá para reforzar la creencia de Claudia de que el conflicto es malo y que causa incomodidad y dolor. Esto tiene por consecuencia que el ciclo se mantenga. En la mayoría de los casos, el resultado del ciclo del conflicto refuerza nuestro sistema de creencias y lleva a la perpetuación del mismo patrón.

1.8 Cambio de patrones en torno al conflicto.

Si queremos aprender del conflicto y cambiar nuestros patrones, necesitamos cuatro cosas:

1. Tomar conciencia
2. Buena disposición
3. Habilidades
4. Apoyo consistente.

1. Tomar conciencia. Para romper el patrón que nos mantiene en el conflicto y para resolver el conflicto de una manera productiva, primero necesitamos tomar conciencia de las creencias y respuestas que perpetúan nuestra conducta negativa. La reflexión es un paso vital para lograr esta toma de conciencia. Podemos preguntarnos a nosotros mismos:

MANEJO DEL CONFLICTO

a) ¿Cómo respondemos normalmente a las situaciones de conflicto?, ¿cómo sentimos y reaccionamos?, ¿negamos que haya un conflicto?, ¿asumimos que no hay modo de que las cosas vayan bien?

b) ¿Qué puede ayudar a que el conflicto se resuelva de otra manera?

Las respuestas a estas preguntas pueden llevarnos a nuevas ideas sobre nuestros sentimientos, reacciones y creencias. Ayudados por este nuevo entendimiento, podemos empezar a identificar nuevas alternativas de respuesta al conflicto. Con el nuevo conocimiento de que no tenemos por qué responder de maneras que prolonguen o empeoren el problema, podemos volver hacia la otra persona e intentar otra respuesta. Si no es posible, podemos dar un paso hacia adelante en el conocimiento de nosotros mismos y de nuestras opciones, sabiendo que, aunque el conflicto es inevitable, no tiene por qué ser destructivo.

2. Buena disposición. El hecho de tomar conciencia por sí solo, no es suficiente para cambiar nuestro patrón habitual de comportamiento ante los conflictos. Semejante cambio, también requiere un compromiso personal –buena voluntad para cambiar– a niveles diferentes.

- a) Debemos estar dispuestos a experimentar e intentar nuevos modos de acercamiento al conflicto.
- b) Debemos estar dispuestos a examinar y quizá a cambiar partes de nuestro sistema de creencias y tomar nota de qué parte de la estructura no nos sirve en situaciones de conflicto.
- c) Debemos estar dispuestos a enfocar el conflicto –y nuestro papel dentro de él- de un modo completamente diferente.
- d) Debemos estar abiertos a la crítica constructiva de otros.

MANEJO DEL CONFLICTO

3. Habilidades. Una vez que hemos tomado la decisión de que hacer un cambio es deseable, debemos aprender las habilidades necesarias requeridas para producir el cambio. Hay tres habilidades necesarias para la resolución de conflictos:

- a) La habilidad de mandar un mensaje efectivo, un mensaje en el que se expresen claramente sentimientos y necesidades.
- b) La habilidad para escuchar eficazmente.
- c) La habilidad para escoger el enfoque adecuado en situaciones diferentes.

La maestría en el uso de las habilidades de escucha y expresión, se ve determinada, en gran medida, por la escalada o desescalada del conflicto.

4. Apoyo coherente. Cuando enseñamos nuevos modos para manejar los conflictos, probablemente estemos pidiendo que se modifiquen conductas fuertemente arraigadas. Además, estas conductas, con mucha frecuencia, están reforzadas por la presión de los compañeros y por la influencia persuasiva de los medios de comunicación. Hasta con la buena voluntad mencionada, los cambios no sucederán rápida o fácilmente. Por el contrario, éste es un proceso continuo en el que precisarán guía, consejo y reconocimiento de sus esfuerzos.

1.9 Escalada y desescalada del conflicto.

Los efectos que la mayor parte de respuestas producen en los conflictos, llevan a una escalada o una desescalada del conflicto. A la hora de entender cuál es el mejor modo de responder a las situaciones de conflictos, es útil entender cuáles son las condiciones que llevan a la escalada o desescalada de los conflictos.

Un conflicto es más probable que se incremente cuando:

MANEJO DEL CONFLICTO

- a) Otra persona se involucra en la disputa y se pone de un lado.
- b) Uno de los implicados se siente amenazado por el otro.
- c) No hay interés o no nos esforzamos en mantener la relación, o hay una historia de conflictos improductivos y negativos entre las partes.
- d) Se da un incremento de las manifestaciones de cólera, miedo o frustración.
- e) No se reconocen o satisfacen necesidades importantes.
- f) Hay una falta de habilidades para construir relaciones físicas, o bien no existe el apoyo necesario para utilizarlas.

Un conflicto puede decrecer cuando:

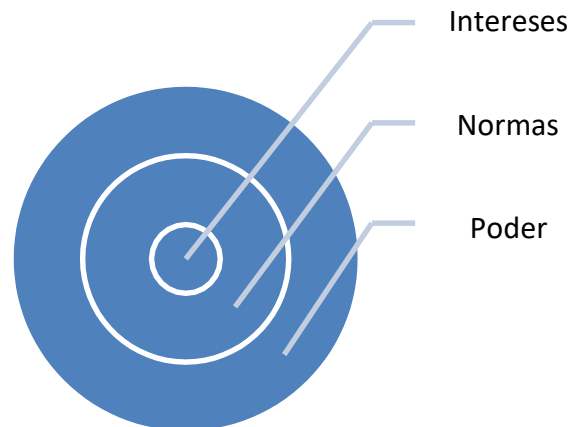
- a) Las emociones de miedo, cólera o frustración son expresadas directamente (comunicándolas), más que dejarse llevar por ellas.
- b) Las amenazas son reducidas o eliminadas.
- c) La gente implicada en el conflicto coopera para resolverlo.
- d) Las necesidades son abiertamente discutidas.
- e) La gente involucrada puede utilizar sus habilidades de pacificación, o reciben alguna ayuda para ponerlas en práctica.

1.10. Tres formas de solución de conflictos

	Ventajas	Desventajas
Poder	Se toman decisiones rápidas	Proclividad a la reacción. Escalada del conflicto.
Normas	Son criterios objetivos	Son criterios que requieren interpretación.
Intereses	Satisfacen a las partes	Requiere trabajo para identificarlos y articularlos.

MANEJO DEL CONFLICTO

La relación entre intereses, normas y poder pueden ilustrarse entre circunferencias concéntricas. La circunferencia interior representa a los intereses, la de la parte media a las normas y la externa al poder.



La articulación de intereses se desarrolla dentro del contexto de las normas y el poder de las partes. El resultado probable de un conflicto si llega a los juzgados o a una huelga, por decir, ayuda a precisar el rango de negociación dentro del cual se puede obtener una solución.

Similarmente, la solución basada en el uso de normas se suscita dentro del contexto del poder. Una parte, por ejemplo, puede ganar un litigio judicial pero, a no ser que la sentencia sea materia de ejecución, la disputa continuará. Por tanto, en el proceso de solución de conflicto el enfoque puede cambiar de normas, a intereses y de intereses a poder y viceversa.

MANEJO DEL CONFLICTO

Tema 2. Conflicto laboral y formas de resolverlo.

2.1 Conflicto laboral.

Los caracteres definitorios de la relación son la *voluntariedad* (ni el esclavo, ni siquiera el soldado en el servicio militar obligatorio), *retribución* o, más bien onerosidad (lo que excluye al ama de casa y el voluntario social), *por cuenta ajena* (cuyo significado más habitual se refiere a que la propiedad del producto de su trabajo se adquiere, *ab origine*, por el empleador; pero también a que los medios y fines de la producción son de otro), y finalmente *dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona* (el trabajador por cuenta ajena debe cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio de sus facultades directivas, lo que suele ser conocido como dependencia).

2.2 Sistema de relaciones laborales

Existe un ámbito particular en el que el conflicto tiene una fisonomía propia, y cuya trascendencia pública obliga, de un lado, a su reconocimiento social y jurídico, y de otro, al establecimiento de vías de solución del mismo: nos referimos al ámbito de las relaciones laborales.

El trabajo, en las sociedades industrializadas, es uno de los factores de conflicto más característicos, en la medida en que determina una estructura de poder que refleja los intereses contrapuestos de empresarios y asalariados. Este conflicto puede ser más o menos virulento, manifestarse o permanecer latente, pero en ningún caso cabe afirmar que las transformaciones de las sociedades modernas hayan acabado con él.

MANEJO DEL CONFLICTO

Lo que sí ha cambiado es la manera en la que el ordenamiento jurídico y político contempla el conflicto. De una inicial y decimonónica actitud de falta de reconocimiento de ese conflicto (precisamente en un período en que el mismo se manifestaba con especial dramatismo y violencia), se ha pasado a un reconocimiento claro y expreso de su existencia, y al establecimiento de vías que permitan su solución pacífica a través de una serie de normas, instituciones y procesos sociales. Es a este conjunto al que denominamos sistema de relaciones laborales.

2.2.1 Ejemplo de evolución del sistema de relaciones laborales

Objetivo: Comprensión de la forma en que distintos sistemas de relaciones laborales pueden tratar una misma situación de conflicto, así como de la evolución de los sistemas de relaciones laborales.

II. Título: “Dos huelgas: 1902 y 1994”

III. Relato de hechos

Como ejemplo del proceso de evolución del sistema de relaciones laborales podemos comparar dos situaciones acontecidas en diferentes momentos históricos. En el año 1902, en una localidad industrial del nordeste de España tuvo lugar una huelga que afectaba a todas las fábricas textiles de la misma. El motivo de la huelga era presionar a los empresarios para que aceptaran incrementar los salarios (ciertamente miserables) y reducir la jornada (que alcanzaba las 15 horas diarias). La negativa de los patronos a cualquier concesión, motivó la movilización de los trabajadores. A la medida adoptada por éstos, respondieron aquellos contratando, por un sueldo inferior al que percibían los obreros propios, a otros trabajadores procedentes de una pequeña comarca campesina no muy distante afectada por un año de malas cosechas. La llegada de este contingente de

MANEJO DEL CONFLICTO

trabajadores fue saludada con violentos enfrentamientos, ya que los huelguistas se habían apostado a la entrada de las fábricas para impedir su ingreso. Los patronos instaron entonces la intervención de la fuerza pública, y ésta intervino reprimiendo violentamente a los huelguistas: hubo múltiples detenidos, heridos y muertos. Finalmente, los obreros retornaron al trabajo sin haber logrado sus reivindicaciones. Apenas transcurrido un año, el conflicto se repetía con una virulencia mayor.

En la misma localidad, en el año 1994, tuvo lugar una huelga de similares características: los obreros reivindicaban un mayor salario y una reducción de jornada. Antes de iniciarse la misma, las partes fueron citadas por el servicio público oficial de conciliaciones y mediaciones, a la presencia de un mediador designado por dicho servicio. El mediador escuchó a ambas partes, celebró varias reuniones conjuntas y separadas. No se alcanzó un acuerdo en aquel momento y la huelga se inició. Al segundo día, las partes volvieron a reunirse ante el mediador, y nuevamente intentaron el acuerdo. Esta vez, la gestión mediadora tuvo éxito, y las partes firmaron un pacto: la huelga fue desconvocada.

IV. Comentarios. Entre el año 1902 y 1994, muchas cosas habían cambiado en el país. Sin duda el conflicto laboral no había sido eliminado, pero la forma de afrontar el mismo por parte de sus agentes y del sistema político y social era muy distinto: el sistema de relaciones laborales había diseñado el camino para su solución, a través de mecanismos preestablecidos de carácter pacífico. El conflicto pierde así su carga de negatividad, y pasa a ser considerado como un hecho estructural dentro del entramado de las relaciones laborales.

MANEJO DEL CONFLICTO

2.3 Presupuestos de las relaciones laborales

En un ámbito democrático, el sistema de relaciones laborales parte de una serie de presupuestos:

- 1. Reconocimiento de la realidad del conflicto laboral en el seno de la sociedad, y de su funcionalidad en la misma.** Las sociedades modernas ya no niegan el conflicto, ni intentan erradicarlo. Parten de la base de que el conflicto cumple una función social, que permite el avance de la propia sociedad y su desarrollo, siempre que discurra por unos cauces previamente determinados, y se solucione de manera pacífica.
- 2. Reconocimiento de los agentes protagonistas del conflicto, y de sus asociaciones, como sujetos legitimados para alcanzar una solución del mismo a través de la negociación.** El reconocimiento de que los agentes sociales pueden organizarse en asociaciones representativas libremente, y que el objetivo primordial de dichas asociaciones es la negociación colectiva en defensa de los respectivos intereses, es el segundo presupuesto fundamental del sistema de relaciones laborales en una sociedad democrática. Sin este reconocimiento, el sistema deja de funcionar, ya que los auténticos protagonistas del conflicto y de su solución son las representaciones de las partes en conflicto, que encauzan las reacciones de sus representados y alcanzan soluciones aplicables a todos ellos.
- 3. Reconocimiento de la existencia de instrumentos de presión de trascendencia interna y externa a la propia empresa.** Encauzar el conflicto no significa encorsetarlo: sin el reconocimiento de los instrumentos de presión de las partes, que hace posible a su vez la negociación, tampoco cabe hablar de sistema democrático de relaciones laborales. Se reconoce, por tanto, la legitimidad de determinadas medidas de fuerza (la huelga, por ejemplo), aunque al propio tiempo

MANEJO DEL CONFLICTO

se considera como una medida no deseable, lo que fuerza a impulsar los instrumentos de solución pacífica.

4. Establecimiento de vías de solución pacífica del conflicto. Constituye la consecuencia lógica de los presupuestos anteriores: si el conflicto existe y es funcional, si debe ser encauzado, si los mecanismos de fuerza son legítimos pero no deseables, entonces hay que establecer una serie de mecanismos que permitan que el conflicto se desarrolle y se solvete, minimizando sus consecuencias negativas y potenciando sus efectos positivos.

2.4 Clasificación genérica de los conflictos laborales

Con independencia de su forma de solución, los conflictos laborales pueden ser de **dos clases**: jurídicos y de intereses.

a) **Conflictos jurídicos**: son aquellos que versan sobre la interpretación o la aplicación de normas preexistentes estatales o convenidas colectivamente y cuya pervivencia no se cuestiona por los litigantes.

b) **Conflictos de intereses económicos o de regulación**: son los que, preexistiendo una norma, versan sobre su oportunidad, pretendiendo su modificación o sustitución por otra (es el caso típico de la negociación de un nuevo convenio colectivo), o a los que, simplemente, postulan el dictado de una nueva norma que cubra un vacío normativo.

2.4.1 Ejemplo de conflictos jurídicos y conflictos de intereses

I. Objetivo

Distinguir los conflictos de intereses y los jurídicos. Familiarizarse con los diversos modos de solución de los mismos.

MANEJO DEL CONFLICTO

II. Título: "CIRERA, S.L."

III. Relato de hechos

La empresa CIRERA S.L. es una empresa del ramo de la alimentación, que cuenta con 470 trabajadores.

En el seno de dicha empresa, se ha iniciado un proceso de negociación para regular diversas condiciones de trabajo: la jornada, el salario, las condiciones de seguridad y salud, el régimen de pausas durante la jornada, etc.

La negociación se inició con buenas perspectivas, y pronto se fueron alcanzando acuerdos parciales, sin necesidad de intervención de terceros, y sin que se acudiera a ninguna medida de fuerza. Los acuerdos alcanzados regulaban la jornada, y diversos aspectos de salud laboral.

Sin embargo, al entrar a negociar el salario, se produjeron los primeros conflictos. La empresa ofrecía un incremento para la masa salarial del 2 por ciento (aplicable, por tanto, sobre la cifra global de salarios pagada por la empresa durante el año anterior), mientras que los trabajadores no se contentaban con menos del 4 por ciento. Entendían estos últimos que al no haber tenido incremento salarial en los últimos dos años, debían recuperar su poder adquisitivo a través de un incremento mayor en ese año. La empresa, por su parte, consideraba que las concesiones hechas en materia de jornada (que se reducía en una hora semanal), compensaban suficientemente las pretensiones de la parte social.

En este punto estalló el conflicto: se alcanzó un punto muerto en la negociación y la representación de los trabajadores convocó una huelga para presionar a la empresa, solicitando al mismo tiempo la intervención de un mediador. Gracias a la intervención de éste, se alcanzó un acuerdo en virtud del cual la empresa se

MANEJO DEL CONFLICTO

comprometía a un incremento del 3 por ciento. El conflicto cesó, y el acuerdo adquirió valor de norma aplicable a todos los trabajadores, con todas las cláusulas negociadas y pactadas. En concreto, la relativa a los salarios establecía: “Se incrementarán los salarios de los trabajadores en un 3 por ciento”.

En el primer mes de aplicación del acuerdo, el grupo de trabajadores administrativos observó que sus nóminas se habían incrementado únicamente en un 2 por ciento. Acudieron al Jefe de Personal para exponer el problema, el cual les manifestó que el incremento realizado lo era de la masa salarial global, lo cual no significaba que cada trabajador concreto tuviera un incremento del 3 por ciento, sino que, en su conjunto, los salarios de la empresa se habían incrementado un 3 por ciento, procediéndose luego a un reparto de ese incremento según las categorías.

El grupo afectado acudió entonces a sus representantes, los cuales les manifestaron que la respuesta del Jefe de Personal no era correcta, puesto que lo que se pactó finalmente era un incremento de los salarios de todos los trabajadores, como claramente constaba en el pacto. En una reunión con la empresa, solicitada a raíz de este problema, la representación social mantuvo esta misma tesis. La empresa argumentó que los representantes estaban actuando de mala fe, pues ellos conocían que la propuesta de la empresa era de un incremento sobre la masa salarial, y que así se había hecho constar en la primera propuesta. A esto replicaron los trabajadores que, si bien ello era cierto, se refería a la propuesta que fue rechazada por la parte social, y que originó, precisamente, el conflicto. El acuerdo final había modificado ese planteamiento.

IV. Comentarios. Los hechos que acabamos de describir nos muestran dos conflictos de naturaleza distinta, e ilustran las diferencias entre un conflicto de

MANEJO DEL CONFLICTO

intereses y uno jurídico. En el primer conflicto, empresa y trabajadores se mueven exclusivamente en el ámbito de los intereses.

No existe ninguna referencia normativa que establezca cuál debe ser el incremento salarial a aplicar. Se trata, precisamente, de crear esa referencia. Por ello la empresa puede ofrecer lo que estime conveniente, y los trabajadores reclamar lo que consideren oportuno. Para solventar sus diferencias, no pueden acudir a un tercero que, mediante la aplicación de una norma jurídica determine el porcentaje de subida salarial, y por ello no encuentran otra salida que, fracasada la negociación autónoma, acudir a un mediador. El mediador tampoco determinará ese porcentaje mediante la aplicación de una norma, sino que intentará, y logrará finalmente, conciliar los intereses de ambas partes.

El conflicto se solventa, finalmente, creando una norma jurídica, constituida por el acuerdo alcanzado. Por eso el segundo conflicto es de tipo jurídico. Ahora ya existe un referente legal, y de lo que se trata es de aplicarlo correctamente. La empresa entiende que es eso, precisamente, lo que está haciendo, y los trabajadores entienden lo contrario. Alguien deberá decir quién tiene razón, pero deberá hacerlo a partir de la norma existente, proporcionando la interpretación correcta de la misma. Para obtener esa interpretación, las partes cuentan con las vías que la legislación correspondiente establezca (particularmente con la vía judicial, ya que es a los jueces específicamente a los que corresponde interpretar las normas jurídicas).

MANEJO DEL CONFLICTO

2.5 Tipología de los conflictos laborales

Algunos conflictos son de naturaleza individual; otros, colectivos. Algunos son identificados como conflictos relativos a derechos, otros como conflictos relativos a intereses.

Un conflicto individual tiene lugar entre un empleado y su empleador. También se considera como individual el conflicto entre un número de empleados y su empleador, siempre que los empleados actúen de forma individual y no como grupo.

Un conflicto colectivo tiene lugar entre un número de empleados que actúan en conjunto contra su empleador.

Un conflicto sobre derechos es aquel referido a derechos existentes fijados por ley, por un acuerdo de convenio colectivo o por un contrato de trabajo individual. Estos conflictos por lo general toman la forma de un reclamo de los empleados dado que no han visto satisfechos sus derechos, tales como el pago de su salario, el pago de horas extra, el goce de vacaciones y un entorno laboral adecuado (en efecto, todo derecho que ya exista por ley). Los conflictos sobre derechos pueden ser individuales o colectivos.

Un conflicto sobre intereses es aquel concerniente a la creación de nuevos derechos y obligaciones. En la práctica, la mayoría de estos conflictos son una manifestación del fracaso del proceso de negociación, en el cual las partes no han logrado llegar a un acuerdo acerca de las condiciones de empleo que aplicarán en el futuro. Los conflictos sobre intereses son por lo general de naturaleza colectiva.

Algunas jurisdicciones identifican varios tipos especiales de conflictos sobre derechos, incluidos aquellos que se refieren al reconocimiento de sindicatos, a la

MANEJO DEL CONFLICTO

determinación de grupos de negociación, a la interpretación y aplicación de acuerdos colectivos y aquellos concernientes a despidos improcedentes. Esto plantea la cuestión de si dichos conflictos “especiales” se deberían manejar de manera distinta a los principales conflictos sobre derechos, involucrando instituciones y procesos especiales.

2.6. Autocomposición y heterocomposición en la solución de conflictos laborales.

El sistema de relaciones laborales se basa en el postulado de reconocer el conflicto y la capacidad negociadora de los agentes del mismo. A partir de aquí, queda abierta la posibilidad de solución pacífica del mismo. El reconocimiento de la autonomía negociadora de las partes en conflicto, permite hablar de dos tipos de solución pacífica de conflictos:

- Sin intervención de un tercero.
- Con intervención de un tercero.

2.6.1 Solución de conflicto sin intervención de un tercero

El reconocimiento de la capacidad negociadora de las partes, y el mutuo reconocimiento de éstas de la legitimación del otro para negociar, permite que las mismas pongan fin a sus situaciones de conflicto sin más trámite que reuniéndose para alcanzar una solución negociada. Es ésta la fórmula más frecuente y cotidiana de solución de conflictos.

La negociación es así una forma de solución de conflictos, pero también una técnica de composición de intereses diversos que pone en juego una serie de

MANEJO DEL CONFLICTO

pautas y estrategias desarrolladas por cada una de las partes para alcanzar el acuerdo más favorable a sus intereses.

En la negociación pura, las partes no acuden más que a sí mismas para resolver el conflicto, y alcanzan el acuerdo sin auxilio de nadie. Es por ello, manifestación de la autonomía de las partes y de su voluntad soberana, al depender sólo de ellos la decisión final.

Por su propia naturaleza de mecanismo de autocomposición, la negociación sin intervención de un tercero es la fórmula más importante de solución de un conflicto, y la que de modo más directo refleja el grado de madurez de las partes involucradas y su capacidad para integrar el mismo en sus relaciones. De ahí que los sistemas democráticos de relaciones laborales le den absoluta prioridad en la regulación de las condiciones de trabajo.

2.6.2 Solución de conflicto con intervención de un tercero

Puede suceder que las partes, pese al reconocimiento jurídico de su autonomía negocial, no sean capaces de alcanzar un acuerdo. Es en estos casos cuando interviene un tercero. Según las facultades que ostente este tercero en su intervención, cabe hablar de formas autónomas y heterónomas de solución del conflicto con intervención de un tercero.

2.6.2.1 Formas autónomas.

Se trata de fórmulas en las que las partes conservan intacta su autonomía en la negociación. La intervención del tercero trata de acercar las posturas de las partes y lograr que alcancen un acuerdo, incluso formulando propuestas al respecto, pero la solución final sólo se produce por acuerdo de las partes. Habitualmente se habla aquí de dos fórmulas: conciliación y mediación.

MANEJO DEL CONFLICTO

2.6.2.2 Formas heterónomas.

Se trata de fórmulas donde las partes pierden esa autonomía inicial, y la solución del conflicto viene dada por la intervención del tercero, que con su decisión pone fin a la cuestión. Son dos las figuras que se incluyen en este apartado: el arbitraje y la intervención judicial.

- **La intervención judicial** es la vía de solución de conflictos a través de la intervención de un tercero integrado en los órganos judiciales del Estado, revestido del poder de éste para dictar, aplicando el derecho de ese Estado, una sentencia que se impone a las partes de modo coactivo.
- **El arbitraje**, por su parte, alude a distintas fórmulas de intervención de un tercero (alguna de las cuales es conceptualmente muy cercana a la intervención judicial), y que tienen en común el hecho de que finalmente la solución del conflicto procede de un tercero ajeno a las partes y no integrado en un órgano judicial estatal.

El arbitraje puede ser voluntario u obligatorio: En el arbitraje voluntario, las partes acuerdan libremente someterse al arbitraje, y la vinculación a la decisión final del árbitro deriva de ese acuerdo, lo cual sitúa a esta figura en un ámbito intermedio entre la autonomía y la heteronomía.

En el arbitraje obligatorio, las normas estatales obligan, bajo determinadas circunstancias, a acudir a esta institución, por lo que las partes, sin acuerdo y de modo obligatorio, se ven sometidas a la intervención de un tercero. Dado su carácter no potestativo y restrictivo del derecho a la negociación colectiva, el arbitraje obligatorio sólo podría justificarse en el marco de los servicios esenciales, es decir, aquellos cuya interrupción a consecuencia de un conflicto pudiera poner

MANEJO DEL CONFLICTO

en peligro la vida, seguridad o salud de las personas, en todo o parte de la población.

En ambos casos, el arbitraje puede ser de derecho o de equidad. En el primero, la decisión a adoptar por el árbitro debe basarse en la aplicación de normas jurídicas. En el segundo, en cambio, la decisión se basa en el propio criterio de justicia del árbitro. Como es fácil de observar, si el arbitraje es obligatorio y de derecho, la figura arbitral es muy cercana a la del juez. De todas las posibles fórmulas de solución de conflictos, en el presente manual nos ocupamos exclusivamente de la fórmula de la mediación, que presenta una fisonomía particular, por su posición como procedimiento de intervención de un tercero que, sin embargo, respeta el principio de autonomía de las partes en la solución del conflicto.

2.7 Diferencias entre la lógica del proceso judicial y la conciliación.

- 1. Nivel de solución.** El proceso se basa en dar solución a las pretensiones o exigencias planteadas en la demanda, contestación de demanda y la reconvencción. La conciliación apunta a resolver problemas presentes o no en estos documentos para satisfacer los intereses y necesidades de las partes.
- 2. Criterio de solución.** Mientras que el proceso judicial interpreta y aplica primordialmente el derecho para solucionar conflictos, la conciliación es flexible como para aplicar cualquier otro criterio elegido imaginativamente por las partes y el tercero.
- 3. Atmósfera:** En tanto el proceso maneja una racionalidad y discurso confrontacional, la conciliación fomenta un clima lo suficientemente cooperativo para solucionar los problemas.

MANEJO DEL CONFLICTO

- 4. Orientación del conflicto.** El proceso enfatiza su labor en la discusión de los hechos pasados. Éstos se encuadran dentro de un supuesto de hecho para obtener una consecuencia jurídica. La conciliación reconoce la importancia de la discusión del pasado pero encamina la discusión hacia situaciones ideales a futuro (soluciones).
- 5. Control del proceso:** A diferencia del gran control que posee el juez en el proceso, la conciliación plantea una relación horizontal entre conciliador y las partes.

Factor	Proceso judicial	La conciliación
Nivel de solución	Pretensiones/posiciones (contenidas en la demanda, contestación y reconvención)	Problemas (contenidos dentro o fuera del expediente)
Criterio de solución	La ley aplicable	Criterios flexibles
Atmósfera	Adversarial	Cooperativa
Orientación hacia el conflicto	Hacia la discusión del pasado	Hacia la búsqueda de soluciones a futuro
Control del proceso	Vertical	Horizontal

MANEJO DEL CONFLICTO

Bibliografía.

Manual de Mediación de la OIT.

Sistema de resolución de conflictos laborales: directrices para mejorar el desempeño de la OIT.

Carretero Morales, Emiliano y Ruíz López, Christina (coord.), Mediación y resolución de conflictos: técnica y ámbitos, 2ª. ed, España, Tecnos, 2013.

Ormachera Choque, Manual de conciliación procesal y pre procesal, Revista 3 edición especial, Perú, Academia de la Magistratura, 2000.