



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina  
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

### **La inevitabilidad del conflicto**

Los conflictos y las disputas se pueden minimizar, pero la naturaleza de las interacciones empleado-empleador en una economía de mercado apunta a la inevitabilidad del conflicto. En el campo de las relaciones laborales en una economía de mercado, se acepta y reconoce que los empleados y la dirección poseen distintos intereses y que cierto conflicto es inevitable y deberá ser, por tanto, gestionado. El conflicto se puede manifestar como una disputa.

Sin embargo, la separación de intereses no debe necesariamente traducirse en disputas constantes. Los empleados y los empleadores pueden trabajar juntos para resolver sus diferencias y llegar a un acuerdo mutuo sin que los desacuerdos se conviertan en conflictos formales. Los intereses contrapuestos crean la necesidad de debatir y negociar; el interés en común brinda el impulso que permite llegar a un compromiso y a un acuerdo. Los conflictos se pueden prevenir y resolver gracias al accionar de las partes mismas, sin intervención de terceros. También se pueden prevenir y resolver mediante servicios prestados por organismos respaldados u operados por el estado o por empresas del sector privado.

Un sistema eficaz de gestión de conflictos tiene por objetivo, en primer lugar, la prevención y, en segundo lugar, la resolución disciplinada y pacífica de todo conflicto que surja a pesar de las acciones de prevención adoptadas, principalmente por medio de acciones de las mismas partes en conflicto.

La esencia de un sistema eficaz son los enfoques basados en el consenso por medio de la negociación colectiva. El papel que cumple el gobierno en dicho sistema consiste en:

- Alentar la negociación colectiva al proporcionar un marco legal propicio
- Proporcionar mecanismos de conciliación/mediación voluntaria y de arbitraje que sean gratuitos y rápidos
- Disuadir las acciones de conflicto colectivo mientras se encuentren abiertos procesos de conciliación/mediación y arbitraje
- Garantizar que los acuerdos pactados mediante el convenio colectivo y la conciliación/mediación, al igual que los laudos arbitrales, se hagan constar por escrito y sean jurídicamente vinculantes.

### **Los tipos y las causas de los conflictos laborales**

Los conflictos laborales pueden ser de poca o gran importancia, individuales o colectivos, limitarse a un lugar de trabajo o extenderse a lo largo de varias empresas. Las causas de dichos conflictos son muchas y diversas y van desde una simple queja de un empleado sobre derechos de pago, una queja de un grupo de empleados respecto de condiciones laborales peligrosas o insalubres, hasta el paro



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina**  
**Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

de todos los empleados de un sitio de trabajo objetando que se les impide crear un sindicato para promover sus intereses.

Algunos conflictos se resuelven muy rápido como, por ejemplo, cuando un supervisor le explica a un empleado cómo se ha calculado el pago de su sueldo en el recibo y el empleado acepta la explicación. El problema se resuelve en el acto y se pone fin al conflicto.

No obstante, algunos conflictos necesitarán más tiempo para ser resueltos. Por ejemplo, una queja concerniente a condiciones laborales peligrosas o insalubres presentada por un grupo de empleados pueda que no se resuelva inmediatamente. Si la queja está relacionada a la falta de protección de las máquinas o al polvo o los niveles de ruido excesivos en una sección específica de una fábrica, es posible que el empleador no pueda resolver la situación de inmediato. Probablemente haya desacuerdo entre el empleador y el empleado en cuanto a si existe o no peligro, al grado de riesgo que dicho peligro representa y a cómo se podría minimizar el riesgo. Probablemente sea necesario que el empleador recurra a los servicios de un especialista en seguridad y salud en busca de asesoramiento, pero, mientras tanto, el problema persiste, el conflicto está presente y existe la posibilidad de paro o de cualquier otro tipo de acción colectiva.

### **Los tipos de conflictos**

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



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina**  
**Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

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 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.

### **Resolución de conflictos**

Por lo general, existen cuatro enfoques sobre la resolución de conflictos, a saber:

**La elusión:** cuando una parte simplemente no es capaz de abordar un conflicto.

**El poder:** cuando una parte emplea la coacción para forzar a la otra a hacer lo que ella desea.

**Los derechos:** cuando una parte usa una norma de derecho o equidad para resolver el conflicto.

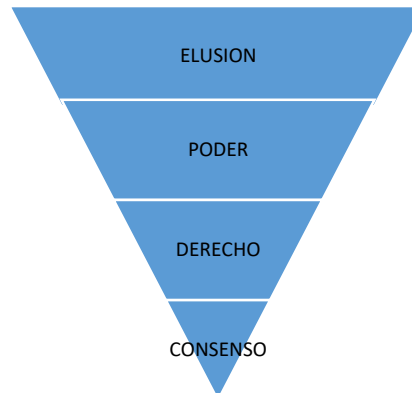
**El consenso:** cuando una parte se empeña en conciliar, transigir o adoptar posturas o necesidades subyacentes.

Con frecuencia el enfoque que se da a la resolución de conflictos sigue la secuencia anterior, pero idealmente, el enfoque debería darse en el orden inverso comenzando por el consenso, luego los derechos y finalmente el poder, descartando la elusión. Conforme subimos por la pirámide de un sistema eficaz, veremos que la secuencia ideal es: consenso, derechos, poder. Un sistema eficaz comienza con procesos basados en el consenso, a los cuales otorga mayor peso, y procede luego con procesos basados en los derechos. El poder es utilizado solamente cuando no es posible encontrar otra solución.



Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina  
Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos

### **SISTEMA INEFICAZ**



### **SISTEMAS EFICAZ**



Es importante notar respecto al sistema ineficaz, que:

- El grado en el que las partes controlan el resultado del conflicto disminuye en esta secuencia
- El grado de probabilidad de que las partes se sientan satisfechas con el resultado disminuye con esta secuencia
- El grado en el que se abordan las causas reales de la disputa disminuye en esta secuencia
- El grado de probabilidad de que las partes cumplan con el resultado disminuye con esta secuencia
- El grado en el que se abordan las necesidades reales de las partes disminuye en esta secuencia
- El grado de enajenación de las partes aumenta en esta secuencia
- El grado en el que la relación entre las partes podría verse perjudicada aumenta en esta secuencia



**Documento elaborado por la Docente Elizabeth Martínez Medina**  
**Programa: Técnico Laboral Auxiliar en Recursos Humanos**

- El tiempo y los costos que el conflicto implica probablemente aumenten al seguir esta secuencia

**ALGUNAS DEFINICIONES:**

**Diálogo** Proceso de hablar y escuchar, compartir información, ideas y preocupaciones.

**Negociación** Proceso en el que dos o más partes con intereses tanto en común como contrapuestos se reúnen para hablar y escuchar a fin de llegar a un acuerdo mutuamente aceptable.

**Conciliación/ mediación reglamentaria** Proceso mediante el cual el conciliador/mediador designado por el Estado ayuda a las partes del conflicto a tratar de llegar a un acuerdo. Por lo general es un proceso obligatorio mediante el cual una parte somete el conflicto a conciliación y la otra parte está obligada a asistir. A los fines del presente análisis, los términos conciliación y mediación se usan de manera intercambiable.

**Conciliación/ mediación voluntaria** Proceso voluntario en el cual un tercero aceptado por ambas partes las ayuda a tratar de llegar a un acuerdo.

**Arbitraje reglamentario** Proceso obligatorio mediante el cual un árbitro designado por el Estado conoce las causas respectivas de las partes y luego toma una decisión respecto del conflicto entre ellas. El proceso está por lo general sujeto a revisión pero no a apelación.

**Arbitraje voluntario** Proceso voluntario mediante el cual un tercero aceptado por ambas partes conoce las causas respectivas de las partes y luego toma una decisión respecto del conflicto entre ellas. El proceso está por lo general sujeto a revisión, pero no a apelación.

**Resolución judicial del tribunal de trabajo** Proceso obligatorio mediante el cual un juez designado por el Estado conoce las causas respectivas de las partes y luego toma una decisión respecto del conflicto entre ellas. El proceso está por lo general sujeto a revisión y a apelación.

**Huelga** Cese del trabajo causado por la negativa de los empleados a trabajar. Cierre patronal Cese del trabajo causado por el empleador en cuanto impide trabajar a los empleados mediante el cierre del negocio.