

# LA MEDIACION: MODELO PARA ADMINISTRAR Y SOLUCIONAR CONFLICTOS OBRERO - EMPRESARIALES

Louis Gérard Dennery T.\*

## Introducción

**L**os casos de conflictos difíciles y no resueltos se encuentran en todos los niveles de la sociedad, en todos los campos de la actividad humana y todos los países del mundo; entre naciones, organizaciones, partidos políticos; dentro de las mismas instituciones educativas, políticas, religiosas, deportivas (famoso el caso del "base-ball" de las grandes ligas en U.S.A.), entre dirigentes empresariales y sindicatos de trabajadores, tanto en sector Público como Privado donde se prefiere pagar salarios mas allá del mínimo legal, en lugar de sufrir el conflicto de las huelgas.

## I. Enfasis en la gestión de recursos humanos

### A. Dimensiones psico-sociales y estructurales que impactan las relaciones obrero-empresariales.

Actualmente la administración de los recursos humanos se ha

---

Profesor Depto. de Administración de Empresas UCA

convertido en una prioridad estratégica para la innovación, la reconversión empresarial y el éxito de las entidades tanto del sector público como privado. Las organizaciones se estructuran de tal forma que permiten el funcionamiento coordinado de los elementos que la integran y facilita la óptima utilización de los subsistemas social y técnico; como características predominantes de la cultura de desarrollo de las personas y sus relaciones, se cultivan valores tales como : la confianza, la ayuda interpersonal, la comunicación abierta, la armonía, las decisiones consensadas y se preocupan por mejorar la calidad de la vida laboral; se sigue aumentando el nivel cultural en las empresas y también la importancia de la persona.

Pero el simple reconocer la importancia de los recursos humanos no trae consigo la armonía imprescindible para la ejecución de las complicadas operaciones de las organizaciones manufactureras, de servicio y comerciales.

El contrato de incentivos, contribuciones, fija límites para el comportamiento que el individuo ha de exhibir dentro del contexto empresarial; hace a los miembros de la organización algo dóciles, manejables en la dirección de las necesidades de la empresa; define lo que se espera de las personas en términos de trabajos que deben realizarse y define las recompensas que la organización ofrece por el desempeño apropiado en dichos trabajos; cualquier institución es poderosa en el proceso de asignación de tareas y los puestos están altamente estandarizados; las esferas de acción son verdaderamente limitadas. Así, parece que la huelga se convierte en un arma principal en las negociaciones rutinizadas y el empleo de rompehuelgas se convierte en la principal arma de defensa. En las sociedades modernas, el contenido del contrato de trabajo como el diseño del puesto de trabajo son impuestos al individuo, mediante procesos de poder.

Sin embargo deben encontrar individuos con capacidad para ocupar posiciones importantes con facultades discrecionales pero también deben incluir su comportamiento discrecional.

## **B. Definición y Naturaleza de los conflictos.**

El conflicto se considera como el esfuerzo que una persona realiza para lograr su resultado preferido, el cual si se logra, impide

que otros logren el resultado que prefieren, con lo cual se origina hostilidad.

Se considera como capacidad o fuente de orgullo que en las organizaciones se presumiera sobre lo bien que se llevaba la gente, los pocos conflictos que surgían o incluso que la empresa estaba libre de conflictos; tradicionalmente se consideraba malo y se relacionaba con el comportamiento indeseable; el conflicto se asociaba con el enojo, la agresividad, la violencia y conducta negativa. Por supuesto, los efectos destructivos del conflicto son muy reales: a escala de naciones, las guerras; a escala de hogares, los divorcios; a escala de empresas, las huelgas, los sabotajes.

Por lo tanto el conflicto en las organizaciones a menudo se considera una situación anormal e indeseable que se debe evitar a toda costa; es así como muchas empresas enfocan la administración del conflicto basadas en las siguientes suposiciones :

- El conflicto es evitable.
- El conflicto es el resultado de problemas de personalidad dentro de la organización.
- El conflicto produce reacciones inadecuadas en las personas involucradas.
- El conflicto crea una polarización de la percepción, sentimientos y comportamientos dentro de la organización.

El conflicto es potencialmente destructivo en una empresa, cuando consume mucha energía de los trabajadores y deja poco para el trabajo; puede llevar al conservadurismo y al conformismo; los empleados se sienten presionados a acceder a todo aquello que consideran la posición "oficial", el lineamiento esperado de la compañía; a menudo el precio que se paga es que se reduce la calidad de las decisiones tomadas; el conflicto puede traer consigo elevada rotación de personal y ausentismo pero en su mayor parte impide la implantación de tareas que requieren de actividades interdisciplinarias, interdependientes; con frecuencia, debido al conflicto se distorsiona la información e incluso se retiene la información necesaria; se pierden los objetivos, el bien común.

Sin embargo, en la actualidad, no persiste tanto la concepción únicamente negativa del conflicto; el punto clave en el estudio del

conflicto debe ser como lo estableció Mary Parker Follet. La administración debe saber cuándo eliminarlo y cuándo utilizarlo; debe considerarse como parte natural de cualquier relación de comunicación; es inevitable y a veces está determinado por los factores estructurales dentro de la empresa y de que es parte integral del desarrollo organizacional y del proceso de cambio; puede propiciar la innovación, la creatividad; a menudo las ideas nuevas surgen en medio de puntos de vista conflictivos que se comparten y discuten en forma abierta; promueven el conflicto constructivo, el cuestionamiento sobre la eficacia de las políticas empresariales, origina mayores comunicaciones, produce una distribución más equitativa de recursos y de poderes. El sistema de empresa privada se basa en la competencia que es una forma de conflicto; esta nueva actitud hacia el conflicto ha llevado a la aparición de otras suposiciones :

- El conflicto es ineludible
- El conflicto es un elemento vital en el cambio
- El conflicto puede ser ventajoso para una organización

Entonces la administración actual debe aceptar la existencia de conflictos, entenderlos y manejarlos con objeto de obtener los máximos beneficios a un costo aceptable; el conflicto es una realidad de la vida organizacional; es de gran valor cuando estimula la exploración de nuevas ideas y procedimientos; lo importante no es tanto la existencia del conflicto, sino cómo se maneja.

### C. Características.

Es importante que el administrador esté consciente de la naturaleza dinámica del conflicto. Generalmente el conflicto no aparece de repente; pasa por una serie de etapas progresivas y de tensiones; estas etapas son :

- Conflicto percibido — se reconoce la causa del conflicto.
- Conflicto latente — no se han reconocido las condiciones básicas de un conflicto potencial, pero sí existen.
- Conflicto manifiesto — la pelea está abierta; se encuentran otros que no están comprometidos directamente.

## Características de conflicto

¿Hasta qué punto cada una de las partes busca utilizar una solución de problemas conjuntos, para encontrar soluciones innovadoras y satisfactorias para ambas partes?

¿Qué tan abierta, franca y sin reservas es la comunicación?

¿Qué métodos de resolución de conflictos se usan?

## **D. Clasificación**

El conflicto puede analizarse desde varias perspectivas :

1. Conflicto afectivo 'como proceso interno del individuo' se relaciona con la secuencia motivacional.

Necesidad ----- Impulso, motivo ----- logro de metas; se deriva también de los aspectos emotivos de las relaciones interpersonales y grupales; los conflictos personales se presentan en un individuo que experimenta :

- Necesidades conflictivas
- Maneras competitivas de satisfacer una necesidad determinada
- Frustración proveniente de obstáculos que se interponen en la satisfacción de una necesidad.

Los conflictos interpersonales surgen cuando no pueden los participantes alcanzar decisión de grupo, debido a su falta de intercambio en comunicación o acuerdo en opiniones o ideas, también cuando hay personalidades opuestas y prejuicios basados en antecedentes de origen étnico, religioso...

2. Conflicto sustantivo, empresarial: como proceso externo y que se manifiesta a través de individuos, de grupo, contra empresa, de organización contra organización y que está en la sustancia de la tarea.

Los conflictos empresariales pueden ser según los sujetos entre quienes surgen el problema.

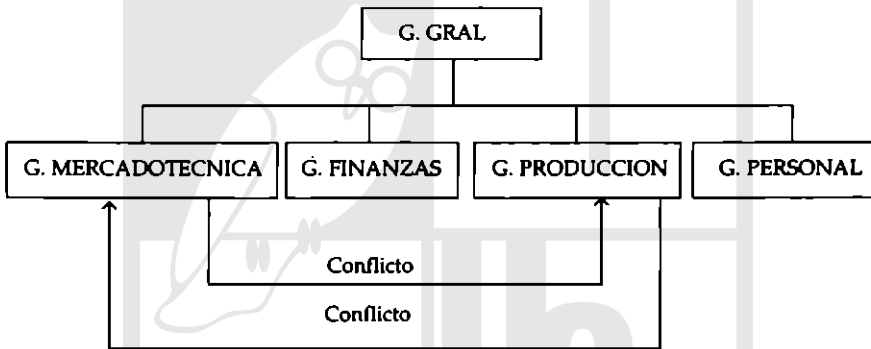
- Patrón y trabajador
- Patrón y sindicato.

y tomando en cuenta la naturaleza de los conflictos pueden ser:

- Funcional
- Estratégico.

### Funcional

Los conflictos organizacionales derivan de la estructura misma de la empresa; a medida que crecen las instituciones y se vuelven más complejas, desarrollan diferentes niveles jerárquicos así como funciones y roles más complicados; cuanto más niveles jerárquicos existen en una organización, más se aíslan los unos de los otros; son menores las informaciones que comparten las personas; los valores y las perspectivas de la alta gerencia no suelen ser las mismas que los de la gerencia media, los supervisores, los operarios; por lo tanto el conflicto funcional es inevitable; los diferentes sub-sistemas de la empresa tienen necesidades diferentes.



— Dependencia departamental recíproca.

2 departamentos dependen entre sí para lograr sus respectivas metas, ventas depende de producción; ventas precisa incrementar su volumen, los vendedores realizan promesas sobre programas de entrega, descuentos, lo cual tiene repercusiones en la producción; en la contabilidad, tal vez producción no llega a satisfacer el programa de entregas (jit) porque el departamento de compras no ha podido obtener materia prima a corto plazo (proveedores). de esta forma, es como con frecuencia los integrantes de las áreas de venta y producción pelean con los de las áreas de diseño, con-

tabilidad, compras, investigación y desarrollo de producto y otros sub-sistemas.

— Dependencia departamental recíproca.

2 departamentos dependen entre sí para lograr sus respectivas metas.

— Dependencia departamental desigual.

Unidades de asesoría o staff y lineal.

— Segmentación de metas y recompensas.

Metas distintas de cada unidad (niveles de inventario, ventas y finanzas).

— Unidad funcional y entorno.

Mientras más difieren las condiciones externas servidas por los departamentos funcionales, mayor es la posibilidad de conflicto.

— Ambigüedades, en la descripción de puestos.

— Dependencia de recursos comunes y escasos (cuando se necesita al mismo tiempo la computadora).

— Barreras de comunicación entre oficinas centrales y sucursales.

### **Estratégico**

Se planean deliberadamente y se contraponen con un plan de trabajo elaborado; hay un objetivo claro que se debe lograr y aquellos que obstaculicen alcanzarlo se les identificaría como adversarios; la meta suele ser una ventaja sobre el contrario dentro de la valuación del rendimiento y el sistema de recompensas ( una promoción, una expansión de poder ).

### **E. Efectos positivos del conflicto.**

— Vigoriza a la gente, la despierta y la vuelve activa.

— Ocasiona la búsqueda de una resolución del problema; al resolverse, se pueden realizar cambios necesarios en la estructura empresarial.

— Es una forma de comunicación y su resolución puede abrir canales nuevos y duraderos.

- Proporciona salidas a tensiones reprimidas y nuevamente pueden concentrarse en sus responsabilidades principales.
- Es una experiencia educativa y de desarrollo organizacional.

## **II. Causas y patrones del conflicto en las organizaciones**

### **A. Control en las organizaciones.**

Los objetivos empresariales deben establecerse mediante comportamiento de coalición. Se espera encontrar poder centralizado en ciertos sub-sistemas, quizás en los niveles técnicos de operaciones estandarizadas, repetitivas, en Micro y Pequeñas empresas, en que el dueño es a la vez el administrador, el hombre orquesta que asume todas las funciones, en algunas oficinas gubernamentales de rutina y en subsidiarias corporativas que en su totalidad son propiedad de una misma corporación; en estos casos, el gerente omnipotente en apariencia, es muy dependiente de sus fuentes externas de apoyo, de sus espacios de frontera. El control se logra mediante la manipulación de cada sub-sistema, en cada nivel jerárquico, de las premisas de decisión utilizadas por los mandos medios y bajos.

### **B. Toma de decisiones.**

La organización opera con conocimiento incompleto, y la naturaleza propia de las empresas, es su dinamismo y su carácter competitivo; cuando los resultados son determinados en parte por el comportamiento de otras organizaciones, lleva a esperar el uso de la estrategia de decisión a juicio; así el proceso de decisión involucra a todos los miembros afectados; por lo tanto cuanto más amplia sea la red de interdependencia, es de esperarse que las posibilidades de conflicto fuesen más numerosas.

### **C. Expectativas no satisfechas.**

Cuando en las organizaciones se legitiman nuevas prestaciones o derechos de los trabajadores, el no satisfacer estas expectativas, cuando menos con la misma rapidez con la que surgen, trae consigo actitudes desfavorables y frustraciones. El permitir que las personas tengan una participación en las decisiones que las afectan



ha sido acogida con entusiasmo en las organizaciones, pero este entusiasmo se torna en enojo, agresión, cuando fracasan los sucesivos intentos de tomar parte en decisiones que son importantes para los trabajadores; las frustraciones llegan a ser tan grandes que con frecuencia provocan actos hostiles.

#### **D. Otras causas de conflictos.**

La investigación que se lleva a cabo en las empresas aumenta la tensión, la resistencia, las ansiedades, los conflictos dentro de la organización; los resultados de la investigación lleva a cambios, innovaciones que crean problemas intradepartamentales. En el presente, los conflictos se manejan por medio del método de resolución de problemas "ganar-perder", el cual trae costosas consecuencias a la empresa.

La tecnología moderna, la reconversión industrial, la globalización y apertura de mercados contribuyen a agravar la magnitud de los conflictos actuales, porque aumenta el ingreso per-cápita en las naciones industrializadas y los trabajadores en los países sub-desarrollados, presionan por mejorar sus condiciones de vida y el cumplimiento de valores no satisfechos.

Además las causas viejas continúan vigentes: las luchas por el poder, el deseo de un beneficio económico, la necesidad de cierto status social y la explotación de la clase trabajadora. La necesidad de manejar los conflictos en forma constructiva aumentará en importancia cada vez más; los niveles de creatividad más altos se encuentran en las empresas que deliberadamente auspician el espíritu innovador, ya que estimulan la diversidad y las diferencias entre las personas que participan en tareas en las que el pensamiento creativo produce resultados valiosos; sacude a la gente, les da nuevos puntos de vista a partir de los cuales pueden surgir soluciones innovadoras.

### **III. Modelo para administrar y solucionar conflictos: la mediación**

#### **A. Definición de Mediación**

La mediación generalmente resulta del fracaso; se recurre a ella

cuando ha ocurrido una falla entre el patrono y el sindicato, cuando las partes en una relación de regateo para llegar a alcanzar un acuerdo con los términos de un nuevo contrato o a veces para resolver problemas que surjan en la interpretación o respecto de las cláusulas de un convenio; es necesario inmediatamente después de un completo fracaso, porque ambas partes crean que una persona neutral pueda ayudar a salir de un impase; si las partes, saben que han fallado en sus negociaciones directas y reconocen su falla, el mediador podrá fomentar con mayor rapidez un clima de conciliación. La mediación es el proceso mediante el cual una tercera parte ayuda a los trabajadores y a la administración a lograr acuerdos lo suficientemente cercanos como para firmar un contrato laboral. La mediación denota un papel activo, incluyendo sugerir alternativas para que las consideren las partes.

Entonces, mediación significa el esfuerzo de una persona neutral para ayudar a las partes en contienda a que alcancen su propio convenio; ayudar a las partes a que desarrollen por ellas mismas términos contractuales bajo los cuales pueden convivir.

Mientras que arbitraje es un proceso que implica a una tercera parte imparcial que toma una decisión que obliga a ambas partes, el resultado de la mediación debe ser un acuerdo que el patrono y los trabajadores encuentren aceptables; los mediadores participan para el beneficio de las negociaciones y para el acuerdo final y no para su propia satisfacción; la mediación no debe convertirse en una "preocupación obsesiva" para el mediador de lo que a él le gustaría ver en el contrato laboral.

La mediación en la economía norteamericana se refleja en el hecho de que el uso de mediadores fue reportado en el 50% de los paros laborales. Un programa experimental denominado "Relaciones por objetivos", un proceso de solución de conflictos o de solución de problemas que implica el uso de mediadores para ayudar a un sindicato y a un grupo patronal a mejorar su relación.

Las partes que intervienen en los conflictos : los patronos y los sindicatos, buscan o aceptan la ayuda de los mediadores en la negociación de los términos de un nuevo contrato, los así llamados "conflictos de intereses"; así pedirán la intervención de una tercera parte, una persona neutral que sirva como investigador,

asesor, haciendo recomendaciones no obligatorias para la conciliación de sus diferencias; en este caso y a diferencia de un árbitro, el mediador no es una persona que va a tomar decisiones que deben ser acatadas por ambas partes de forma obligatoria; su función es ayudar a ambas partes: empresa y sindicato a alcanzar sus propias metas y tomar sus propias decisiones; se limita el mediador a influenciar la relación de las partes entre sí. El propósito inmediato de un esfuerzo de mediación es el de evitar o conciliar un paro o huelga o la solución de una queja más compleja; afecta la calidad de la relación obrero-patronal.

La mediación casi siempre comienza cuando las partes en conflicto se empeñan en una batalla donde se gane o se pierda. Comúnmente el mediador convence a cada parte a comprometerse en una posición que paso a paso llegue a una situación aceptable para ambas partes.

## **B. Esencia del Proceso de Mediación**

La mediación debe diferenciarse de otros procesos conciliatorios de conflictos como son el arbitraje, la investigación. En la mediación la persona neutral no es la que toma las decisiones; el mediador es el catalizador que trata de ayudar a las partes a establecer su propio acuerdo.

La mediación implica la deliberación que resulta en soluciones que pueden ser o no aceptadas por las partes y mientras que el arbitraje comprende una deliberación más formal y se entiende que los resultados serán obligatorios ( impuestos ) para las partes contendientes. Por su parte, los investigadores indagan los conflictos, los hechos y generalmente emiten recomendaciones formales y de asesoría sobre los términos de la conciliación. Mientras que la mediación es una extensión del pacto colectivo directo entre las partes; en el arbitraje las partes dejan a una tercera persona la decisión a tomar. Así que la mediación implica una intervención en un conflicto mientras que el arbitraje es una forma particular de mediación, en la cual el interventor tiene autoridad para tomar decisión e imponer una solución de acuerdo con su propio análisis y punto de vista.

Algunas leyes modernas de relaciones laborales tienen la ten-

dencia de continuar con esta confusión al referirse a un proceso de mediación, describiendo audiencias formales, con testigos declarando bajo juramento, requiriendo informes y recomendaciones para los acuerdos a ser hechos por el neutral dentro de períodos fijos. El proceso de mediación es un esfuerzo realizado por una tercera persona neutral para ayudar a las partes en un conflicto laboral a que alcancen los términos de conciliación.

### C. El Mediador

— *Lineamientos para ayudar a los mediadores o evitar las fallas comunes de su papel :*

Comunicar su acuerdo con una de las partes.

Burlarse de la seriedad del problema.

1. *Su papel.* Que esté consciente de que existe un conflicto y proponga un método de resolución de problemas; es vital que el mediador tome los problemas entre las partes conflictivas seriamente.

—Que al buscar la perspectiva de ambas partes, mantenga una posición neutral en relación a los disputantes y a los temas. Mediación efectiva requiere imparcialidad; el mediador efectivo respeta el derecho de cada parte hacia su punto de vista y asegure que ambas perspectivas sean expresadas adecuadamente.

—Que enfoque la discusión sobre el impacto que el conflicto tiene sobre el rendimiento; que el mediador mantenga una atmósfera de resolver problemas a través de la discusión; debe centrarse sobre temas y las consecuencias de conflictos sobre rendimientos; es importante que el mediador establezca y mantenga estas reglas del juego.

—Que ayuden a los que disputan a poner su conflicto en perspectiva, a identificar áreas de acuerdo y enfocar sobre un tema a la vez; ayudarle a los disputantes en sobreponerse a sus sentimientos de polarización.

—Que asuma el papel de facilitador, en lugar de juez; el papel del juez es rendir un veredicto en relación al problema en el pasado y no enseñarle al agente cómo resolver sus problemas en el

futuro. El mediador debe evitar rendir un veredicto; debe tratar de mejorar las relaciones y enfocarse sobre la solución del problema; ayudarle a los contendientes a explorar múltiples alternativas sin hacer juicio de ningún tipo.

—Que se asegure que ambas partes apoyan completamente la solución acordada; el mediador debe insistir sobre un plan específico de acción que ambas partes estén igualmente dispuestas a implementar, a establecer mecanismos para vigilar el progreso.

—*Lineamientos de comportamiento que el mediador debe practicar al administrar un conflicto :*

## 2. *Su comportamiento.*

Que :

- Asienta que el conflicto existe y trátelo seriamente.
- Construya una agenda manejable al separar problemas complejos.
- Se mantenga neutral en relación a las disputas.
- Enfoque la discusión sobre el impacto que el conflicto está teniendo sobre rendimiento.
- Mantenga la orientación hacia el tema y no hacia las personas.
- Ayude a los contendientes a mantener el conflicto en perspectiva al identificar áreas de acuerdo y puntos de vista comunes.
- Ayude a las partes a generar múltiples alternativas de una manera que no se haga juicio.
- Se asegure que ambas partes estén satisfechas con la solución propuesta y que estén comprometidas a implementarla.

*¿Quiénes son los mediadores? ¿Cuáles son sus habilidades y su comportamiento ?*

Los mediadores pueden ser designados "ad hoc" por las partes y pagados directamente por ellas. En algunos países, los mediadores laborales son básicamente una función del sector privado; los mediadores son proporcionados por las agencias de go-

bierno, sin ningún costo por las partes ya que la misión de estas agencias es el hacer todo lo posible para prevenir o conciliar huelgas u otros paros laborales.

En los Estados Unidos, la agencia más grande es el Servicio Federal de Conciliaciones y Mediaciones ( F.M.C.S.) que está administrada por un Director de Servicios de Mediación en Washington D.C. y opera con ocho oficinas regionales, empleando a 300 mediadores aproximadamente; proporciona mediadores a las partes que se encuentran en conflictos laborales a través de sus oficinas regionales sin ningún costo para éstos. Algunas oficinas estatales locales sólo trabajan conflictos del sector privado; otras han expandido sus funciones ya sea por ley o por práctica, al sector público. Algunos estados han establecido una oficina para los conflictos en la industria privada y otros para los empleados públicos en cualquier sector; la aceptabilidad del mediador es muy significativa y debe respetar las preferencias de los negociadores; en ciertos casos los mediadores "ad hoc" son designados y pagados con fondos del Estado; entonces es conveniente mantener un pequeño equipo de mediadores de tiempo completo, apoyado por un amplio grupo de mediadores a quienes se les llama cuando la demanda se hace mayor. Es así, como en los Estados Unidos, se utilizan varias formas a través de todo el país. Una práctica que parece estar ganando bastante aceptación actualmente, tanto en los conflictos del sector público como en el privado, es que los negociadores seleccionen sus propios mediadores directamente o a través de alguna agencia privada o gubernamental designada para ello; se suele designar figuras privadas o públicas reconocidas, con experiencia en relaciones laborales y que gozan de gran respeto por su honestidad y responsabilidad. Al reconocer el extraordinario crecimiento en la utilización de la mediación, la Asociación Americana de Arbitraje ( American Arbitration Association - A A A ) estableció un programa para proporcionar mediadores privados e investigadores en conflictos laborales en ambos sectores.

Aquí en El Salvador, como las partes no han aprendido a negociar con la ayuda de un mediador y además hay escasez de personas que tengan experiencia anterior en resoluciones de conflictos de trabajo o específicamente en pacto colectivo, es necesario pro-

porcionar orientación y entrenamiento a los nuevos mediadores salvadoreños y hacer las reformas legales que permiten utilizar los servicios de mediadores.

### 3. *Su Entrenamiento.*

**D**otar de habilidades, destrezas y conocimientos a los ejecutivos en relaciones laborales, los dirigentes de Sindicatos, abogados y economistas en derecho laboral para que puedan desenvolverse en el papel de mediador. Algunas fuentes sugeridas para la selección de mediadores como consecuencia de una necesidad cada vez mayor de entrenamiento son :

—Arbitros laborales sin experiencia en mediación quienes desean expandir su campo de trabajo.

—Abogados de agencias de relaciones laborales.

—Administradores de Empresas y profesionales académicos que tengan experiencia en regateo colectivo, derecho laboral, dirección de personal o relaciones industriales pero que nunca han estado comprometidos en la aplicación práctica de tales conocimientos, y habilidades como neutrales.

—Economistas u otros profesionales que no tengan estudios o experiencia como defensores o neutrales en regateo colectivo.

Conforme van entrando a este campo con sus diferentes experiencias, esos nuevos mediadores requerirán de orientación, capacitación, para desarrollar su potencial de servicio como neutrales; el programa de entrenamiento deberá enfocarse a la enseñanza de los fundamentos en el regateo colectivo, así como las habilidades y técnicas de mediación; el entrenamiento incluye talleres de trabajo y conferencias, estudios de casos y observaciones en el trabajo. Aunque ha sido reconocido abiertamente que la presión sobre un individuo que acarrea la responsabilidad total para la mediación en la negociación de un convenio laboral no puede ser duplicada en el salón de clases; sin embargo es útil identificar a aquellos candidatos que tienen personalidad y otro tipo de cualidades requeridas en el Mediador Laboral. Se ha puesto gran confianza en el estudiante ( practicante ) que acompaña al mediador experto, permitiéndole observar y algunas veces participar en el proceso;

plantear a las organizaciones los verdaderos desafíos de la sociedad del trabajo y de las relaciones obrero-empresariales: conseguir la plena satisfacción de ambas partes y la mejora de la calidad productiva para el desarrollo de la sociedad, la persona y la empresa.

#### 4. *Técnicas esenciales del Mediador.*

—Reunirse con ambas partes y entonces por separado determinar la naturaleza del desacuerdo y las posiciones finales de las partes.

—Reunirse después alternadamente con cada parte para explorar posibles áreas en las que las partes pudieran moverse desde su posición actual.

Para ser efectivo, el mediador debe, como ya se dijo, obviamente ser neutral y estar interesado solamente en un acuerdo no acerca de la calidad del acuerdo. Si cada parte cree que el mediador está sirviendo la causa de su contraparte, las partes no confiarán más en él; tal confianza es esencial si es que el mediador ha de ayudar a las partes a reconciliar sus diferencias y a auxiliarlos a moverse de lo que parece ser un punto neutro. Debe recordarse que el papel del árbitro es diferente; generalmente se considera casi judicial; es análogo al papel de un juez; se espera que escuche evidencia, que las pondere imparcial y objetivamente y que toma una decisión con base en el contrato laboral.

### IV. Medios para resolver en forma efectiva los conflictos

#### A. ¿Cómo manejar con éxito un conflicto sustantivo?

La habilidad para manejar el conflicto básicamente es de comunicación, incluye :

- Diagnosticar su naturaleza
- Iniciar una confrontación
- Escuchar
- Resolver los problemas



Se considera resuelto un conflicto cuando todas las facciones están satisfechas con el resultado; un conflicto sigue sin resolverse cuando cualquiera de las partes queda insatisfecha con el resultado por lo tanto se requiere de una satisfacción más adecuada de las necesidades.

La libertad individual que cada vez se ve más restringida en las empresas, requiere una forma de organización social que dé a toda la gente una capacidad sustancialmente mayor para influir en las decisiones que le afectan. Durante mucho tiempo, fue algo común que los individuos o las empresas hicieran uso de su poder para resolver los problemas ( cultura orientada hacia el poder ). Todo aquello que manda el jefe "cada vez que se presentaba un desacuerdo, si una de las partes tenía el poder suficiente para zanjar la disputa en la forma en que deseaba hacerlo, esta imponía una solución por la fuerza; la parte derrotada podía haber estado motivada para resolver el golpe cada vez que una oportunidad se presentaba, pero por el momento el conflicto estaba solucionado".

Likert nos propone una teoría organizacional llamada " sistema 4 " derivado de una investigación de empresas y del gobierno. La tendencia general hacia un patrón consistente; esta consistencia se encuentra en las actividades de las organizaciones: dirigir, tomar decisiones, comunicar, motivar, controlar; así que las organizaciones tienden a mantener procedimientos internamente consistentes.

#### **Sistema 4**

**L**a empresa está compuesta por grupos de trabajo interconectados donde los miembros guardan un alto grado de lealtad hacia el grupo y cultivan actitudes favorables y confiables entre compañeros, jefes y subalternos. La consideración por los demás y niveles altos de habilidad en la interacción personal en la solución de problemas de grupo, están presentes; la participación se practica cuando se establecen objetivos organizacionales como una integración satisfactoria de las necesidades de todos los miembros de la institución y de las personas que están funcionalmente relacionadas con ella; la comunicación es eficiente y efectiva; se desarrolla en la empresa un sistema social bastante efectivo para la interacción, la solución de problemas y se logra un alto desempeño.

El tratamiento punitivo trae consigo actitudes hostiles y una restricción en la producción. La autoridad de los supervisores debe derivarse de sus propios roles como elementos de conexión, de la influencia del equipo de trabajo del cual son miembros.

**VARIABLES MOTIVACIONALES Y ESTRUCTURALES QUE INFLUENCIAN LAS RELACIONES OBRERO-EMPRESARIALES :**

—Variables Motivacionales :

Recompensas económicas basadas en un sistema desarrollado por medio de la participación.

Participación en el establecimiento de metas.

Oportunidad para tener un comportamiento libre y responsable.

Actitudes cooperativas con credibilidad y confianza mutua.

—Variables Estructurales :

Confianza recíproca entre jefes y subalternos.

Sistema de comunicación tridimensional.

Interacción externa y amistosa con alto grado de credibilidad.

Participación en la toma de decisiones.

Relaciones de trabajo bien establecidas.

Autocontrol y auto responsabilidad.

Parece que la red de interacción e influencia en la organización tiene que ver con las fuerzas motivacionales y estructurales; estos aspectos incluyen a todos aquellos que se refieren a Dirección, Comunicación, Toma de decisiones, Establecimiento de metas, Evaluación y Control.

**SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS A TRAVÉS DEL CONSENSO (Mediación)**

**L**os conflictos entre sindicatos y empresarios representan el uso de una red de interacción e influencia deficiente, inadecuada, que es necesaria la mediación de una tercera parte y la conexión de las partes para tratar las diferencias.

La integración es la calidad del estado de colaboración que existe entre los Sub-sistemas que son requeridos a alcanzar una unidad de esfuerzo por las demandas del entorno; es un estado deseable que toda organización debe esforzarse por alcanzar ( principio de relaciones de apoyo ).

## **B. Variables importantes para el manejo de conflictos**

Las relaciones obrero patronales siempre presentan diferencias y conflictos; no importa cuán cuidadoso el sindicato, el trabajador y el empresario hayan negociado el contrato; es inevitable que algunos empleados sientan que no están siendo tratados con justicia y equidad; la mera existencia de estos sentimientos crea problemas que deben ser resueltos, si no los resuelve, la organización puede enfrentarse con dificultades con el sindicato, con una baja en la moral y la eficiencia o una pérdida de personal competente.

En primer lugar, la administración de personal debería prevenir que surjan problemas que produzcan acciones disciplinarias; las políticas y procedimientos de personal deben ayudar a encontrar soluciones satisfactorias y rápidas para las diferencias y los problemas que surjan. El departamento de personal puede descubrir problemas a través de investigaciones de opinión, llevadas a cabo mediante su comunicación directa con los trabajadores; también un medio, son los supervisores inmediatos que están en contacto permanente con los empleados y que pueden detectar y escuchar cualquier queja.

### **Síntomas y causas de inconformidad :**

Pueden reflejarse los problemas en actitudes como la apatía, negligencia, retrasos, indiferencia, insubordinación, baja calidad y cantidad de trabajo; las causas de inconformidad están relacionadas con el tipo de contratación, las tareas del puesto, supervisión y cuestiones estrictamente personales. Las huelgas o amenaza de ellas, son parte integral del proceso de negociación colectiva; a través de la huelga, el "arma final" de los trabajadores, ejerce presión económica sobre los empleadores; dado que la huelga interrumpe seriamente las operaciones de la empresa, se convierte en recurso importante en manos de negociadores sindicales.

### C. Métodos para hacer frente a los conflictos

La estrategia "perder-ganar" parece ser la que prevalece en la resolución de conflictos; la confrontación, las demandas no negociables y los ultimátum han venido a ser los métodos de manejar diferencias. Una de las partes aplica todas sus fuerzas para obligar a la otra a hacer lo que han decidido que quiere; la confrontación tiene lugar desde posiciones fijas y busca movilizar el poder con el fin de ganar; esta estrategia "perder-ganar" se utiliza en múltiples situaciones: desacuerdos entre sindicatos y empresas, controversias entre distintas unidades de una empresa...

¿Qué sucede cuándo se visualiza el conflicto desde la perspectiva "ganar-perder"? ¿Cuáles son sus costos y las demás consecuencias?

La deformación de perspectiva. La forma en que las personas o las partes ven las cosas, determina la forma en que actuarán; los miembros del grupo califican a su propio trabajo como excelente, en cambio degradan el trabajo del grupo contrario. Los miembros de cada uno de los grupos desarrollan y expresan actitudes hostiles hacia los miembros del otro grupo; la lucha elimina toda capacidad de percepción objetiva; los miembros de cada uno de los grupos no logran ver las similitudes que existen en las dos soluciones a un problema y solamente ven las diferencias entre una y otra solución.

Consecuencias. Existe una pérdida completa de interés por cualquier otro resultado, tal como encontrar una solución mutuamente aceptable. La dirección del grupo se orienta hacia unas cuantas personas o hacia una sola persona; de inmediato surge una clara estructura de poder (los directivos y el secretario general del sindicato).

Costos. Se pierde capacidad para aprender de la experiencia y llegar así a ser más eficaz; es así como los grupos crónicamente derrotados, tienden a dividirse en pequeños grupos o sub-grupos; dejan de generar ideas y crean conformismo, burocratización; representan los costos personales y sociales de los conflictos que no han sido resueltos de manera constructiva. Entonces, muchos métodos para manejar conflictos bajo la forma de enfrentarse para "ganar o perder" son: la negociación, el regateo, el llegar a un

término medio. Cada parte se esfuerza por alcanzar su solución preferida, la impone a la otra parte; si es incapaz de lograr un éxito completo, cada parte busca el mayor logro posible de su solución preferida.

Todas estas diversas formas no se encaminan hacia una solución de los problemas y procesos que estimulen la búsqueda de resultados innovadores y aceptables para ambas partes.

#### **D. Técnicas para reducir conflictos**

##### *El equipo de negocios de función cruzada*

A pesar de la creación de muchos departamentos funcionales, de la división del trabajo en ciclos pequeños y altamente repetitivos, de diversas formas de organización de trabajo, siempre estos trabajos resultan monótonos, sin sentido, baja productividad, mala calidad, costos elevados y relaciones insatisfactorias.

Estos efectos adversos han llevado a concebir la técnica de "El equipo de negocios de función cruzada"; el equipo se establece con la participación plena de todo el personal involucrado; se espera que todos utilicen sus conocimientos para organizar y conducir el trabajo en la forma que mejor les parezca, siempre que se cumpla con los requerimientos de producción; se les da la información necesaria, la cantidad de bienes que hay que producir, las normas de ingeniería, de calidad, las fechas de entrega, el costo de operación. Entonces el equipo define sus propias metas, soluciona los problemas (supervisores y trabajadores juntos); los trabajos pueden ser ampliados y los procesos alterados (cualquier cambio, innovación que traiga mejoramiento). Existe una flexibilidad en las destrezas con las diversas especialidades que realizan voluntariamente, sin problemas con el sindicato ni con el equipo.

##### **Otras Técnicas.**

1. Consiste en introducir algunos cambios en el sistema administrativo de la planta, en el diseño y en la organización del trabajo; los cambios: grandes modificaciones de ingeniería en la organización del trabajo (reingeniería), un mejor mantenimiento de la maquinaria y equipo, un programa de entrenamiento de "desarrollo de percepciones".

¿Qué hacen las organizaciones innovadoras?

- Crean conocimientos y tecnología
- Cambian las maneras de organizarse
- Renuevan los sistemas de comunicación
- Generan nuevos proyectos para comprometer la participación
- Cultivan las iniciativas de forma continuada
- Vinculan a los expertos profesionales con el concepto global organizativo.

¿Cuáles son las características de las organizaciones innovadoras?

- Confianza recíproca entre empresarios, sus representantes y sus trabajadores.
- Mayor libertad sentida por los subordinados para hablar, dialogar a sus superiores.
- Búsqueda y utilización más frecuentes de las sugerencias e ideas de los subalternos.
- Uso de la participación más que las amenazas.
- Mayor participación de los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo.
- Mayor uso de los datos relativos a productividad, costos y otros de índole contable por los departamentos para evaluarse a sí mismos y no por la administración superior con finalidades punitivas.

2. Relaciones de apoyo al Manejo de Conflictos; facilita la solución conjunta de problemas; cuando falta apoyo, se esperan amenazas, comportamiento defensivo. Si falta confianza, se deforman las opiniones, sufren una pérdida de eficiencia al procesar la información que reciben.

3. Metas integradoras y consenso en la solución de problemas.

Los serios problemas a que se enfrentan ambas partes en un conflicto pueden llegar a convertirse en métodos integradores.

Necesidad de consenso. Plantear la disyuntiva "ganar o perder" significa siempre que la solución no cumple para una parte con lo mínimo que necesita; para que la solución sea aceptable, el conflicto debe resolverse bajo un enfoque de "ganar y ganar". El consenso es esencial en cada uno de los pasos del proceso de tomar decisiones y especialmente en la solución del acuerdo final, para que la solución sólo traiga consigo ganadores; el consenso es el sentido de la reunión, una aceptación de buen modo de las conclusiones del grupo; el consenso es por lo tanto, un esfuerzo cooperativo por encontrar una solución válida y aceptable para cualquiera, más bien que una lucha competitiva en la que se impone una solución inaceptable a los perdedores.

#### 4. Anuencia a Cooperar

El consenso pragmático es la disposición de dar a una solución particular una aplicación a título de prueba; representa una disposición para probar una solución durante un periodo de tiempo aún cuando algunos miembros del grupo puedan abrigar reservas acerca de ella; el dirigente debe buscar utilizar el consenso pragmático cuando el grupo es incapaz de alcanzar un consenso pleno.

### E. Formas legales de solucionar conflictos

La forma de iniciar la negociación colectiva es planteando el llamado conflicto colectivo económico o de intereses siguiendo las etapas establecidas y desarrolladas de los Artículos 480 al 561 del Código de Trabajo. El conflicto consiste de 4 etapas.

- a. La de trato directo
- b. La de conciliación
- c. La de arbitraje
- d. La de huelga o paro.

El trato directo, como el nombre indica, es la negociación llevada a cabo de manera directa entre el sindicato y el patrono; aprobado el contrato, será firmado por ambas partes siguiéndose los trámites de inscripción en el correspondiente registro, quedando así concluido y resuelto el conflicto.

En la conciliación, como el nombre indica, el papel del conciliador es de moderar el comportamiento de los interesados y procurar avenirlos (acercarlos), proponiéndoles sobre los distintos puntos de discordia, las soluciones que a su juicio sean equitativas y encaminadas a armonizar los intereses contradictorios de la empresa y de los trabajadores.

El arbitraje. Se integra un tribunal con personas que no sean ligadas a cualquiera de las partes; estos árbitros procederán y sentenciarán conforme les dictare su conciencia y con equidad; sus resoluciones se adoptarán por mayoría de votos; el tribunal pronunciará su fallo que se denominará "Laudo Arbitral" ; el laudo se notificará a las partes y no admitirá recurso alguno; el laudo pone fin al conflicto colectivo y tiene el carácter de contrato o convención colectivos de trabajo; se inscribirá en el registro correspondiente y su vigencia será de 3 años contados a partir de la inscripción. Los conflictos que ponen en peligro la vida, la seguridad, la salud o las condiciones normales de existencia de la población, serán sometidos a arbitraje obligatorio.

La huelga o paro. Mientras que la huelga es la suspensión colectiva del trabajo, concertada por una pluralidad de trabajadores (sindicato de trabajadores), el paro es la suspensión total del trabajo, concertado por un patrono o varios patronos (sindicato de patronos). En el caso de la huelga, el comité de huelga será el negociador de la solución del conflicto planteado; servirá de informador de los trabajadores y de órgano de comunicación con las autoridades; las huelgas y el paro terminan :

1. Por arreglo directo (trato directo)
2. Por arbitraje
3. Por la declaratoria de ilegalidad de la huelga o del paro.

Si hay inconformidad, existen además los recursos de revisión, apelación y casación; se confirmará o revocará la sentencia y queda así resuelto la huelga o el paro.

### **En conclusión**

**¿Cómo analizar efectivamente los problemas y conflictos empresariales?**



1. Ubique el problema y defínalo claramente
2. Defina los criterios con los que debe cumplir una solución para ser satisfactoria para las partes involucradas.
3. Busque todas las soluciones razonablemente prometedoras y haga una lista de ellas.
4. Obtenga todos los hechos relevantes que tenga que ver con el grado en que cada una de las soluciones propuestas cumplirá o no con los criterios para una solución aceptable.
5. Evalúe todas las alternativas sugeridas.
6. Seleccione la solución que mejor cumpla con los criterios
7. Verifique la solución escogida.

¿ Cómo solucionar efectivamente los problemas y conflictos empresariales ?

1. Despido de uno o más de los participantes
2. Calmar el conflicto y pretender que no existe
3. Comprometerse con respecto al término del conflicto
4. Forzar el conflicto a su fin por medio de la intervención de una tercera parte, que ayuda a las partes a establecer su propio acuerdo: LA MEDIACION.

## BIBLIOGRAFIA

- Myers Michele Toleda y Gaile. *Administración mediante la comunicación*, Mc. Graw Hill.
- Chruden y Sherman, *Administración de personal grupo*, editorial iberoamérica.
- Likert Rensis y Jane Jibson. *Nuevas formas para solucionar conflictos*, Trillas.
- Sikula, F. *Administración de recursos humanos en empresas*, Limusa.
- Whethen Dadiv A. y Camerón, Kim. S., *Desarrollo de habilidades gerenciales*, ediciones casa nueva.
- Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, 3ª edición, Prentice Hall.
- Davis Keith y Werther W., *Administración de personal y recursos humanos*, 3ª edición, Mc. Graw Hill.

Soler Ceferi. *Contingencias e incertidumbres*, profesor visitante a la Maestría en Administración y Dirección de Empresas - UCA.

Rue y Byars, *Administración - teoría y aplicaciones*, Alfa-Omega.

Whetten David y Cameron Kim, *Desarrollo de habilidades gerenciales, administrando conflictos*.

