

Introducción

El enfoque que le daremos al manejo de conflictos será el de conflicto interpersonal en la organización que incluye: desacuerdos interpersonales sobre cuestiones sustanciales y antagonismos personales, estos, diferencias personales y emocionales que surgen entre seres humanos interdependientes.

Es conveniente conocer algunos supuestos, naturaleza y maneras para manejar el conflicto, con el objeto de comprenderlo mejor.

SUPUESTOS DEL CONFLICTO

- a) El conflicto (diferencias entre gente) es un proceso humano importante e inevitable.
- b) Los conflictos aumentarán en vez de disminuir y existen posibilidades a favor de que esto suceda en este mundo cambiante y turbulento.
- c) Cada conflicto tiene dentro de sí mismo el potencial para ser bueno o para ser malo.
- d) Podemos aprender más acerca del conflicto en una situación ajena al mismo. Cuando estamos en medio de un conflicto, estamos -- usualmente tan involucrados emocionalmente que no podemos pensar analíticamente.
- e) Se puede y es conveniente manejar el conflicto: el conflicto no se debe eludir, sino tratar de eliminarlo de raíz con el manejo adecuado del mismo.

NATURALEZA DE LAS DIFERENCIAS EN EL CONFLICTO.

- a) No estar de acuerdo en hechos ni en la descripción de la manera - en que son las cosas.
- b) No estar de acuerdo en metas, ni en la manera en que las cosas - deberían ser.
- c) Estar de acuerdo en ambas pero no estar de acuerdo acerca de los mejores métodos, esto es, el cambio de donde estamos a donde - queremos ir.
- d) El problema más difícil, estar en desacuerdo acerca de los valores, las continuas creencias de qué es lo que debe guiar nuestro com - portamiento.

FORMAS DE SOLUCION.

Debemos estar conscientes de las razones por las que escogemos algu - na de las posibles soluciones para el conflicto.

Por medio de la gráfica siguiente (No. 1) podemos ver la situación o po - sición en que nos encontramos cuando se solucionó el conflicto y sa - ber porqué se aceptó o se rechazó.

CINCO FORMAS DE SOLUCIONAR EL CONFLICTO.

1) EVITAR EL CONFLICTO.

Cuando se escoge evitar el conflicto hay algunas cosas que se debe re - cordar.

- a) Examinar los motivos que se tienen para evitar el conflicto.
- b) Si se va a evitar, permanecer en silencio.

- c) Si se evita el conflicto con una persona se debe continuar la comunicación y relación con esta persona en otras áreas.

2) PELEAR.

Si se decide pelear hay cinco cosas que deben hacerse al elegir el estilo de pelea.

- a) Mantener separada a la persona y a la idea.
- b) Presentar la idea en forma clara.
- c) Ayudar a la otra persona a presentar su idea en forma clara.
- d) Identificar las áreas de acuerdo y desacuerdo.
- e) Tratar a la otra persona con respeto.

3) DAR LA RAZON.

Si se decide darle la razón y no pelear por nuestras metas pensadas: - debe pensarse en lo siguiente:

- a) Examinar el punto de vista cuidadosamente antes de cambiar de manera de pensar.
- b) No ver esto como derrota, sino tratarlo como crecimiento personal.
- c) No cometer el error de dar por su lado a la otra persona (con condescendencia).

4) TRANSAR.

Cuando se decide transar por ambas metas:

- a) Asegurarse que las dos metas sean claras.
- b) Presionar para que haya honestidad y apertura.

- c) Que juntos identifiquen algún criterio para llegar a un buen acuerdo.

5) SOLUCION PARTICIPATIVA..

Cuando se decide avanzar hacia alguna solución de los problemas, hay que recordar:

- a) Identificar los intereses esenciales o subyacentes de ambas partes.
- b) Buscar alternativas e identificar sus consecuencias para ambas partes.
- c) Identificar aquella alternativa que es más satisfactoria para ambas partes.

Para transformar el conflicto en una solución creativa, tenemos que utilizar la comunicación interpersonal o sea que las personas involucradas tienen que hacerse presentes y efectuar la transacción en forma personal y directa. Los propósitos que se persiguen con esta confrontación personal son los siguientes:

- a) Incrementar la autenticidad, expresando su sentimiento.
- b) Que las partes se permitan experimentar una sensación de mayor integridad personal.
- c) Que las partes incrementen el sentimiento de que controlan la calidad de su relación.
- e) Descubrir y experimentar formas de disminuir la intensidad del conflicto.

CONFRONTACIONES

a) Entre grupos y entre personas .

El objetivo de estas confrontaciones es buscar un diálogo directo y pretender una mejor comprensión.

En esta práctica se puede correr el riesgo de incrementar el conflicto - o ser un primer paso hacia la solución , se recomienda que esta práctica se lleve por mediación de una persona externa a la organización.

Los pasos a seguir son los siguientes :

Estando dos grupos separados se describe lo siguiente :

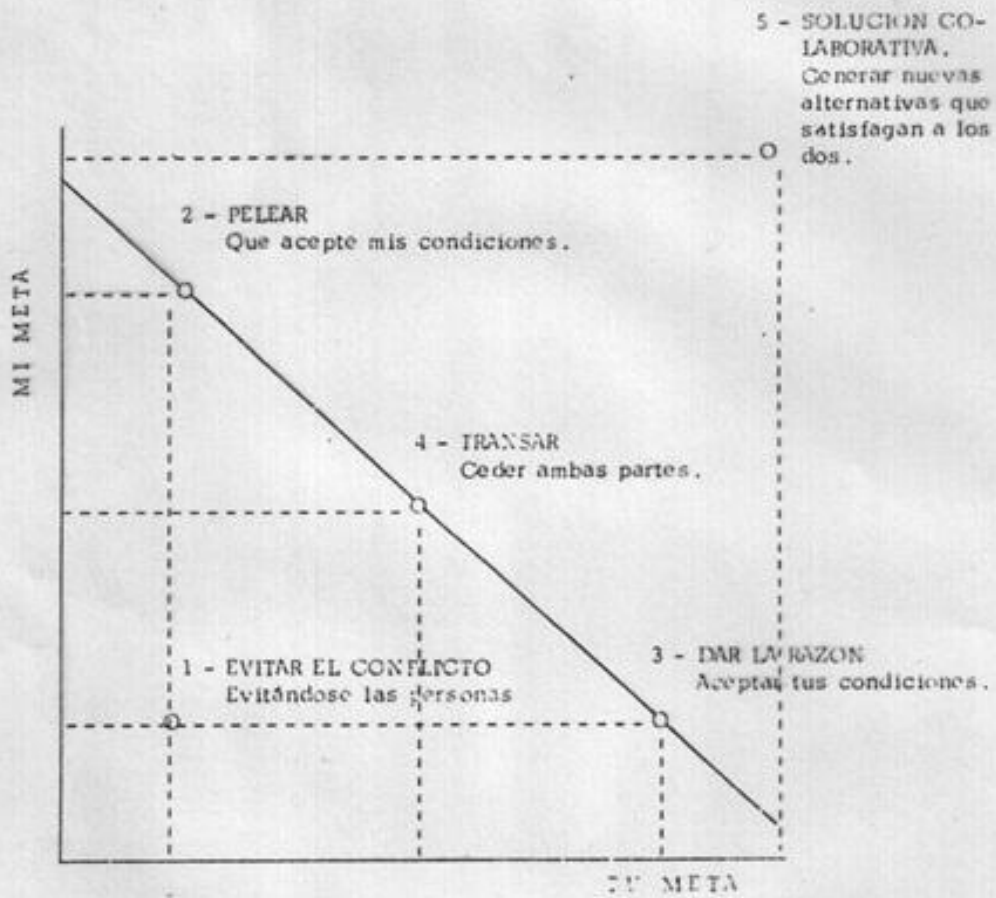
- 1.- Características que describen al otro grupo .
- 2.- Características que describen nuestro grupo .
- 3.- Características que predécimos que el otro grupo nos atribuirá .

Estas características se escriben en cartulinas .

Posteriormente se reúnen los dos grupos , se presentan las cartulinas - con el objeto de analizarlas y llegar a una solución .

SOSTENIMIENTO .

Tiene por objeto mantener permanentemente el ritmo de cambio , para - que se cumplan los compromisos acordados en las reuniones de con - frontación , debiéndose evitar todo retraso en las fechas convenidas , - ya que si esto no se cumple se corre el riesgo de entorpecer todo lo - que se haya logrado positivamente .



FORMA DE SOLUCION DE CONFLICTOS

LA NEGOCIACION COLECTIVA

La preparación para las sesiones de la negociación del contrato colectivo requiere que se lleven a cabo ciertas actividades previas.

Estas actividades pueden realizarse en forma simultánea o en el orden que la empresa decida, y tienen que ver con:

- a) La información necesaria para la negociación.
- b) La recepción y contestación del pliego de peticiones.
- c) El análisis y evaluación del pliego de peticiones
- d) El análisis del contrato actual
- e) Determinación de los aspectos administrativos que la empresa desea conservar
- f) Determinación de cláusulas críticas en función de su costo o de los aspectos administrativos que involucran
- g) El comité revisor por parte de la empresa

a) INFORMACION NECESARIA PARA LA REVISION

Generalmente la información que se requiere para la negociación del contrato colectivo es de dos tipos, interna y externa. Esta información debe estar en manos del comité revisor de la empresa con la debida anticipación, a fin de que sea estudiada y manejada con facilidad como referencia cuando se requiera durante la negociación.

Por la importancia de este tema, la siguiente sección se dedica a analizar esta información.

b) RECEPCION Y CONTESTACION DEL PLIEGO DE PETICIONES

Como se vio en la primera parte de este trabajo, es común que muchos sindicatos presenten su solicitud de revisión del contrato colectivo, y al mismo tiempo emplazando a huelga a la empresa.

Esta solicitud deberá hacerse por lo menos 60 días antes del vencimiento del contrato cuando se trata de revisión completa (tabulador y clausulado). Cuando se trata de revisión de los salarios en efectivo por cuota diaria (tabulador), deberá presentarse por lo menos 30 días antes de su vencimiento.

Siempre que la solicitud de revisión del contrato colectivo venga con emplazamiento a huelga, la empresa deberá presentar su contestación por escrito ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, dentro de las 48 horas siguientes a la de la notificación (Art. 454 de la Ley Federal del Trabajo).

c) ANALISIS Y EVALUACION DEL PLIEGO DE PETICIONES

El análisis y la evaluación del pliego de peticiones debe iniciarse tan pronto se reciba el mismo, con objeto de tener el tiempo suficiente para comentarlo con la Dirección General de la empresa y determinar conjuntamente la postura de ésta en relación a las demandas sindicales. Esto es especialmente importante en la revisión total (tabulador y clausulado).

El análisis cuidadoso y concienzudo del pliego de peticiones es uno de los puntos más importantes a cubrir antes de la negociación. Una vez que la empresa recibe el pliego de peticiones, y con la información interna y externa necesaria a la mano, conviene alejarse del centro de trabajo por dos o tres días para preparar este análisis. De este modo, sin interrupciones, los resultados son mejores y más rápidos.

En este análisis, tres puntos son los de mayor importancia:

- Conocer y casi memorizar las demandas del sindicato
- Evaluar económicamente el impacto de sus peticiones
- Producir un documento de referencia de fácil uso durante la negociación

Conocimiento de las Demandas del Sindicato

El primer paso en el análisis del pliego de peticiones consistirá en leer detenidamente todo el pliego varias veces, hasta tener una idea más o menos exacta de lo que el sindicato está pidiendo.

Posteriormente, tanto porque es una ayuda natural para memorizar y dominar el contenido del pliego, como porque de esta manera se va preparando el borrador para el documento de referencia, es bueno hacer una enunciación resumida de cada cláusula, los cambios hechos y un breve comentario sobre el impacto (administrativo básicamente) que la modificación involucra.

Generalmente en este primer borrador se van anotando una a una las cláusulas que cambiarían de acuerdo a las peticiones del sindicato, dejando la evaluación económica para el final.

El formato más deseable y la amplitud de los comentarios son más o menos los siguientes:

Cláusula	Actual	Petición	Neg/no neg.
Art. 3	Este contrato tiene aplicación en las instalaciones de la empresa _____ localizada en _____	El contrato se aplicará en cualquier ampliación de la empresa en la República Mexicana	No Neg. <u>ADM</u>
40	Prima vacaciones (30%)	50% 1o. y 2o. años. 70% del 3o. año en adelante	Neg. 1 <u>ECON</u>
43	El trabajador paga sus cuotas al IMSS	Empresa paga el 50% de la cuota del trabajador	No Neg.
44	Días Festivos-Igual que LFT más 2	5 días más	Neg. 3 <u>ECON</u>

Al final del borrador inicial, siguiendo el formato anterior, ya existe un buen resumen del pliego de peticiones, casi se han memorizado las peticiones sin-

ministrativas y económicas. Dentro de las primeras, se clasifica con el número 3, aquellas cláusulas que, pudiendo negociarse, sería recomendable que no se hiciera; con 2 se clasifican las cláusulas que serían negociadas al final; y con 1, aquellas que pueden negociarse inicialmente.

Evaluación del Impacto Económico de las Peticiones

En base al borrador inicial a que se hace referencia en el punto anterior, se procede a evaluar el impacto económico de las peticiones sindicales de las cláusulas *económicas*.

El primer cálculo consiste en determinar los nuevos salarios del tabulador, de acuerdo al porcentaje solicitado en el pliego de peticiones.

Bases de Cálculo

Aun cuando no existe un acuerdo generalizado ni un criterio único para evaluar en porcentaje el impacto de las cláusulas económicas, es conveniente referirse siempre al monto de la *nómina base anual* del personal sindicalizado.

Si ésta es de \$24 millones de pesos y el costo anual de una petición asciende a \$500,000, decimos que la misma representa un 2.08%.

En la nómina base anual no se incluyen ni tiempo extra ni el pago de incentivos, cuando existen.

Al término de la evaluación de las cláusulas económicas tendremos un listado, por cláusula, en el que aparece el impacto anual en pesos de dicha petición y el porcentaje que representa de la nómina base anual.

Documento de Referencia

Al término del análisis y evaluación del pliego de peticiones tendremos un

borrador en el que se analiza cada cláusula del pliego en relación a la actual, clasificadas en negociables y no negociables y en administrativas y económicas; y finalmente se puede ver el impacto de las mismas, tanto en pesos como en %.

d) REVISIÓN DEL CONTRATO ACTUAL

Antes de la negociación, y en forma simultánea al análisis del pliego de peticiones, la empresa deberá revisar su contrato colectivo actual. A título de planeación, es bueno iniciar esta revisión tan pronto como se firmó el contrato actual, cuando se registran los cambios que será necesario hacer en la siguiente negociación, en base a las necesidades de operación, o según las fallas encontradas al aplicar el nuevo clausulado. Asimismo, la supervisión de línea en ocasiones sugiere modificaciones que se anotan para el momento de la negociación.

De esta revisión surgen modificaciones al clausulado actual que pueden conseguirse en la negociación. Si estas modificaciones son para mejorar el contrato colectivo, generalmente son aceptadas. Si no, sirven en ocasiones para negociar precisamente cláusulas administrativas que el sindicato quiere.

Esta revisión sirve, además, para refrescar y tener un conocimiento exacto de sus cláusulas, lo que facilita mucho el análisis del pliego de peticiones.

e) ASPECTOS ADMINISTRATIVOS QUE LA EMPRESA DESEA PRESERVAR

El preservar y mantener los derechos y prerrogativas de la empresa es uno de los aspectos más importantes al analizar el contrato actual y el pliego de peticiones. Es necesario revisar cuidadosamente la redacción y las implicaciones de las peticiones sindicales. Es conveniente evitar redacciones ambiguas, y evitar cláusulas que limitan la libertad de la empresa para operar, sobre todo en aspectos administrativos. Por lo tanto, es importante invertir tiempo a fin de lograr una redacción

clara y que asegure la preservación de los derechos de la empresa, será siempre un tiempo bien empleado.

f) CLAUSULAS INDESEABLES O DEMASIADO COSTOSAS

En todos los pliegos de peticiones se encuentran cláusulas que atentan contra el derecho de la empresa de administrar las operaciones de la misma, o cláusulas que en sí mismas son tan costosas como todo el pliego junto. De hecho, los pliegos que son más realistas en sus peticiones son la excepción y no la regla.

Independientemente del tipo de peticiones que reciba la empresa, habrá cláusulas que le interese defender incluso con la huelga, si fuese necesario.

Antes de iniciar las negociaciones, la Dirección General de la empresa deberá determinar cuáles son estas cláusulas, y al hacerlo encontrará que generalmente son aquellas que implican modificaciones drásticas que limitan el derecho de administrar sus propias operaciones. Serán cláusulas que limiten:

- El derecho de administrar la empresa, incluyendo el derecho de promover, transferir, sancionar y despedir con causa justificada
- El derecho de determinar los planes y horarios de trabajo, turnos, tamaño de las cuadrillas y composición de la fuerza de trabajo
- La determinación de normas y métodos de producción, niveles de rendimiento, control del equipo y maquinaria
- El derecho de mecanizar el trabajo
- El derecho de instituir programas de capacitación y adiestramiento, y el de transferir al personal de acuerdo a sus aptitudes
- El derecho de seleccionar al personal administrativo.

- El derecho de establecer medidas que eliminen la ineficiencia y aumenten la productividad
- El derecho de subcontratar en trabajos no propios de la operación de la empresa, o cuando fuese más costoso hacerlos internamente

También en la categoría de no negociables pueden estar cláusulas que vayan en contra de los deberes y obligaciones personales, tales como el que la empresa pague los Impuestos sobre Productos del trabajo o la cuota del Seguro Social a cargo del trabajador.

g) EL COMITE REVISOR DE LA EMPRESA

La integración del grupo que representa a la empresa en la negociación del contrato colectivo se formará de acuerdo a las características de la empresa.

En empresas pequeñas, usualmente participa en la negociación del contrato colectivo el dueño o director general de la misma, más un pequeño comité.

En empresas grandes, generalmente participan el director de Recursos Humanos, un comité compuesto de cuatro o cinco personas (usualmente una de Producción, una de Costos, dos de Relaciones Industriales y un abogado). En otros casos, el director de Producción encabeza el comité revisor, pero la primera alternativa es preferible.

Es conveniente que una vez que se forma el comité revisor de la empresa, el mismo proceda cuanto antes a estudiar los documentos de referencia (resumen del pliego y listado del impacto económico de las peticiones), la información de apoyo que se ha preparado (ver siguiente sección) y el contrato colectivo actual. El propósito de este estudio es el de familiarizarse lo más posible con to-

dos los detalles de lo que será, durante muchos días, su preocupación más importante: la revisión del contrato colectivo.

Es muy importante mencionar algo que parece obvio, pero que a veces se pasa por alto. El director general de la empresa no debe formar parte del comité revisor, se entiende que esto tal vez no sea posible en empresas pequeñas, pero si aun en estos casos pudiera evitarse, sería mejor.

La razón es que a menudo surgen situaciones difíciles de resolver, mismas que requieren analizarse, o en ocasiones es necesario hacer un replanteamiento de alternativas y entonces se solicita un receso, incluso hasta de varios días.

Si el director general está presente, recibirá toda la presión del comité revisor sindical, forzándolo en ocasiones a decidir en contra del planteamiento hecho por el comité revisor de la empresa. Y aunque esto no sucediese, generalmente el comité sindical preferirá tratar con él cada petición; la efectividad del comité de la empresa será entonces reducida, y será, por otro lado, muy difícil que el director general pueda alejarse de la mesa de negociaciones.

Como Escoger al Comité Revisor

Son varios los factores a tomar en cuenta para integrar el comité revisor por parte de la empresa. Entre otros, los factores a considerar serían:

- Conocimiento de las operaciones y procesos de producción y mantenimiento
- Conocimiento sobre la situación financiera y de ventas de la empresa
- Conocimiento sobre los costos de operación
- Prestigio entre los trabajadores.
- Experiencia y conocimiento sobre negociación de contrato.

- maouuua para nadar en publico y presentar argumentos en forma convincente

El peso que cada uno de estos factores tenga en la situación específica de la empresa al momento de la negociación de su contrato hará que el comité se refuerce en ese punto.

Asumiendo una situación normal, idealmente el comité revisor estaría compuesto de la siguiente manera:

- El director de Recursos Humanos como presidente (en ocasiones puede ser el director de Producción)
- Una persona del Departamento de Finanzas (preferentemente el contador de costos)
- Dos personas de Relaciones Industriales (una de ellas sería la encargada de levantar las minutas o los acuerdos tenidos en cada sesión)
- Una persona de Producción
- Un abogado

El presidente del comité será el que hable por la empresa. Los demás miembros del comité deberán esperar a que el presidente les pida que expongan algún punto o externen su opinión; de lo contrario, permanecerán en silencio una vez que se inician las sesiones de negociación. Esto es de vital importancia, ya que en ocasiones algunos miembros impacientes de propia iniciativa empiezan a discutir de su propia iniciativa, generalmente en perjuicio de los intereses o enfoques de su comité.

El Comité Revisor del Sindicato

Comúnmente el sindicato elige por votación popular a los integrantes del comité que representará a los trabajadores en la negociación del contrato colectivo, cuando decide nombrar a un comi-

té distinto del comité ejecutivo. Sin embargo, la mayoría de las veces es éste el comisionado para negociar. Otras veces se integra en parte por votación popular, y en parte con el secretario general y otros miembros de su comité.

Además de este comité revisor (todos trabajadores en la nómina de la empresa), en algunos sindicatos, generalmente de jurisdicción regional o nacional, o de industria, se agregan uno o dos representantes que apoyan al comité local. Estos representantes del sindicato nacional o de industria son casi siempre personas con gran experiencia que han hecho de la negociación una profesión, y que están negociando todo el año. Es importante tenerlo en mente antes y durante la negociación.

Volviendo al comité revisor por parte del sindicato, por lo general éste se compone de seis a 12 miembros. En ocasiones, sin embargo, los participantes en la negociación son más de 20 ó 30; aun así, siempre serán de seis a ocho los que realmente participen.

Algunas Palabras Sobre el Inicio de la Negociación

Es difícil generalizar sobre el clima que existirá en las negociaciones de contrato colectivo, ya que cada empresa va creando día con día lo que será la atmósfera de su propia negociación. Decíamos en la segunda sección de este trabajo, que el contrato constituye la meta en las relaciones laborales y que el punto de partida es el día siguiente al que se firma el contrato. El clima que prevalecerá, por lo menos al inicio de la negociación, será el reflejo de lo que han sido las relaciones obrero-patronales durante todo el año anterior a la revisión.

Desde luego, hay casos en los que se tiene un sindicato agresivo, que además de que haya emplazado a huelga, venga a la mesa de negociaciones "dispuesto" a cumplir su amenaza. Ya se ha dicho que emplazar a huelga al presentar el pliego de peticiones es práctica común en muchos sindicatos, y el negociador experimentado deberá ignorar este hecho. En términos generales, nadie desea la huelga sólo porque sí.

En estos casos de negociaciones agresivas es frecuente que el presidente del comité revisor del sindicato local o el representante regional o nacional inicien las pláticas en un tono

hostil. Aunque no será el mejor inicio de negociaciones, el presidente del comité de la empresa deberá contestar de la misma manera. Este tono áspero no va a mantenerse en toda la negociación, pero sí debe quedar claro que si el sindicato grita, la empresa también lo hará.

Pasada esta primera escaramuza donde lo que busca muchas veces el sindicato, como táctica, es atemorizar, la empresa deberá intentar otro enfoque de clima en las discusiones. Y no sólo deberá intentarlo, sino que el presidente del comité de la empresa debe comentar expresamente que está dispuesto a adoptar este enfoque, necesario para la buena marcha de la negociación, pero que el sindicato debe también discutir de manera calmada.

Generalmente todos los sindicatos aceptan discutir con calma, sin insultos innecesarios. No es fácil, y a veces tampoco inmediata la reacción, pero debe de todas maneras intentarse hasta lograrse; antes de este acuerdo, la negociación no avanzará. Esto lo sabe el negociador experimentado, y no se preocupa por no lograrlo de inmediato; sabe que tendrá que producirse. Sin embargo, el mencionar desde el principio en forma clara estas dos posibilidades de discusión, ayuda a que de manera más rápida se llegue a dicho acuerdo; se evitan, además, gritos e insultos que entorpecen la discusión y crean resentimientos.

El negociador debe tener en mente que este acuerdo sobre la forma de llevar a cabo las discusiones durante la negociación es su primer objetivo, y así tratar de convencer a la parte sindical que es mejor manejar las discusiones dentro de un marco de respeto mutuo, evitando ofender a la otra parte.

Durante el proceso que siga el negociador para convencer a la parte sindical de que adopte esta manera de discutir, es muy importante que no se involucre emocionalmente en las controversias que surjan. Aún cuando deba aparecer molesto y enojado, ésta debe ser sólo "actuación". La actuación, en el más amplio sentido de la palabra, es algo que todo buen negociador debe dominar. Le será muy útil para mostrar diferentes estados de ánimo, según convenga durante la negociación.

Dentro de estos estados de ánimo, dos son claves. Primero, una preocupación genuina por la buena marcha de la negociación, un deseo sincero de arreglar las cosas de la mejor

manera para los trabajadores y para la empresa, un enfoque que denote respeto y aprecio por los puntos de vista y explicaciones de los trabajadores y una actitud de paciencia para escuchar sus diferentes argumentos. El otro es el estado de ánimo que denota enojo, y se usará sólo en situaciones críticas, según se requiera.

Además de esos dos estados de ánimo, el negociador deberá mostrar en todo momento *seguridad* en lo que dice. Jamás deberá dar la impresión de duda en sus afirmaciones. Y deberá, por otra parte, introducir comentarios que reflejen buen humor; éstos sirven para disminuir la tensión que muchas veces se suscita. Quizá nada ayude tanto en la negociación como el buen humor y la sencillez.