

**HERRAMIENTAS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS PARA LA
DISOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES DE CARÁCTER
COLECTIVO**

Ensayo

PRESENTADO POR:

DANNY HAIDEN LÓPEZ BERNAL

d0103609

d4007952



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2014

INTRODUCCIÓN

El hombre ha tenido durante su historia un proceso de cambio continuo, en lo político, social, religioso y cultural. Día a día nos encontramos con cambios producto del normal convivir en el planeta y producto de la evolución continua del ser humano. Vemos que a lo largo de la historia del hombre, han ocurrido innumerables cambios sociales que han influido en el actuar de la población.

Sobre la organización del hombre en sindicatos, vemos como la revolución industrial insidió en la necesidad de que grupos de trabajadores se organizaran. Recordemos que antes de la revolución industrial, el hombre trabajaba en pequeños negocios para su supervivencia, el hombre estaba dedicado a la agricultura, la carpintería, el comercio menor, etc, llamadas unidades económicas domésticas, que no eran otra cosa que la supervivencia a base de oficios rutinarios, heredados de generación en generación entre las mismas familias y solamente tenían como meta conseguir el sustento diario para su grupo familiar. (www.wikipedia.com)

Sin embargo, la revolución industrial desplazó este tipo de unidades económicas al incluir dentro del mundo, *las fábricas*, entidades robustas que producían de manera industrializada productos a gran escala. El hombre pasa de ser su propio jefe a ser un trabajador en una industria de grandes proporciones.

La lucha por una sociedad mejor, equitativa y balanceada, ha sido el motor para que el ser humano busque su mejoramiento continuo. El Sindicalismo, ha nacido de esa necesidad social, gracias al pronunciamiento del trabajador frente a situaciones que ha considerado como injustas, propendiendo día a día por una participación más democrática.

El Administrador de Empresas de la actualidad no es ajeno a estos cambios sociales, por el contrario es un elemento activo de cambio, pues participa continuamente en ellos y sus decisiones definen las condiciones del trabajo. Por lo tanto, el profesional en administración de empresas debe tener una visión componedora de la sociedad, trabajando para mejorar día a día las condiciones sociales y laborales del país, preparado para ser partícipe de estos cambios de manera justa.

El motivo de este ensayo es presentar al Administrador de Empresas, herramientas administrativas y gerenciales necesarias para la atención de conflictos laborales de carácter colectivo, presentados por grupos de trabajadores u organizaciones sindicales.

Los conflictos laborales se dividen en dos grandes grupos, el individual que se refiere a conflictos relacionados con un solo empleado y tiende a considerarse de naturaleza jurídica, dado que las diferencias que generalmente se presentan obedecen a situaciones jurídico laborales incluidas en normas y leyes, en donde el empleado puede iniciar un proceso laboral para valer sus derechos. La normatividad establece como mecanismo inicial de atención a este tipo de conflictos laborales el proceso de *conciliación* en donde el empleado expone los argumentos de tipo normativo que puedan influir en la decisión a tomar, posteriormente por intermedio de un tercero arbitral, el empleador presenta sus argumentos jurídicos allí se puede aceptar la conciliación y proceder a restituir el derecho vulnerado o denegar la solicitud. De ser negada, el empleado puede iniciar un proceso laboral ante un juez laboral para poner a su disposición la decisión sobre el conflicto laboral. En estos casos, los conflictos individuales no afectan el normal funcionamiento de la empresa, en el sentido de que no generan derecho a huelga o suspensión de actividades.

Por otro lado se encuentran los conflictos de carácter colectivo, y tienen que ver con situaciones de carácter general que afectan a un grupo de trabajadores. En este caso, generalmente los empleados constituyen sindicatos y establecen voceros ante el empleador para interponer un pliego de peticiones sobre las situaciones que a su juicio afectan el trabajo. En una primera instancia, es obligación de todo empleador atender las peticiones, concretar mesas de concertación colectiva a fin de iniciar un proceso de negociación y dialogo, para tratar el objeto del conflicto y así poder llegar a un común acuerdo entre las partes. Si no es posible llegar a un común acuerdo, la normatividad permite un proceso de arbitramento llevado a cabo por un tercero, quien dirimirá el conflicto laboral.

Dada la importancia de reducir el riesgo de una huelga, por cuanto, ésta produce efectos negativos económicos, sociales y laborales tanto para la compañía como para los mismos empleados, por lo tanto, es importante presentar elementos gerenciales y administrativos al Administrador de Empresas a fin de manejar de forma apropiada la negociación en esa primera instancia del conflicto laboral colectivo, es decir, en las mesas de concertación laboral, pues allí es donde pueden llegarse a acuerdo consensuados, con una mayor voluntad de crecimiento entre las dos partes y en donde será la empresa y los empleados los ganadores.

Las herramientas administrativas y gerenciales que trataremos en el presente ensayo y que deben tenerse en cuenta para la solución de un conflicto laboral en la etapa de arreglo directo son:

- a. Conocimiento de la Historia del Sindicalismo y los efectos que se han producido por los cambios sociales.

- b. Conocimiento de la normatividad vigente en materia de organización sindical de trabajadores.
- c. Conocimiento de los derechos laborales atribuibles a las organizaciones sindicales y a los trabajadores.
- d. Análisis profundo sobre el pliego de peticiones.
- e. Establecer herramientas de negociación eficaces, crear un perfil adecuado que pueda interactuar con las otras personas de manera cordial, amigable y proactiva, sin perder el control de la situación.
- f. Mantener el dialogo entre las partes, con predominio del respeto ante el otro ser humano, y esto es manejando la comunicación asertiva como método de exposición y recepción de ideas.
- g. En caso de no llegar a una conciliación total o parcial, conocer la normatividad que respalda el derecho a la huelga por parte de los empleados.
- h. Conocer el proceso de arbitramento, como mecanismo normativo para la solución de conflictos laborales con el apoyo de un tercero.

1. HISTORIA DEL SINDICALISMO

Algunos historiadores señalan que el comienzo de la Revolución Industrial empezó en Inglaterra a mediados del siglo XVIII y que finalizó hacia 1820 o 1840. En el siglo XIX se extendió por el continente Europeo y a Estados Unidos. Este ha sido el periodo de mayor cambio en la historia del ser humano, producto de las transformaciones económicas, tecnológicas y sociales, desde una economía rural a una economía urbana, industrializada y mecanizada. La unidad de familia se vio afectada, el trabajador empezó a depender del trabajo de la industria, por cuanto, los trabajos independientes no tenían competencia frente a las grandes industrias. (www.wikipedia.com)

El desarrollo de la tecnología propició este rotundo cambio, la industria textil fue la primera en desarrollarse con el invento de la lanzadera volante de Kay en 1733, posteriormente, Hergreaves diseñó la máquina de hilar en 1763 la cual reemplazó el trabajo de 200 tejedoras. De otro lado, el descubrimiento del acero por Enrique Bessemer, ingeniero inglés, permitió el desarrollo de un nuevo material para crear innumerables elementos. La máquina de vapor marcó sin dudas el trampolín para la revolución industrial, utilizando ésta en diferentes oficios, en especial en el sector del transporte, cambiando por completo el diseño de barcos e impulsando la fabricación de grandes buques, reduciendo los costos y tiempos en el transporte de mercancía entre continentes. La locomotora también generó importantes cambios en la historia del hombre, pues redujo las distancias entre naciones, se

incrementó la demanda del carbón y del hierro, creando nuevos mercados. (Valderrama, 2004)

El ser humano no se encontraba preparado para estas transformaciones, era un horizonte nuevo, una nueva manera de ver el trabajo, la partición de la sociedad en estratos, producto de la sectorización de aquellos que percibían la mayoría de las ganancias de la industria y la clase obrera o el proletariado, que percibían un salario bajo inducido por los capitalistas y sin mayores garantías laborales de permanencia. De allí, surgieron corrientes políticas como la aristocracia y la burguesía, así como la participación más activa de los sectores sacerdotales, los intelectuales seculares y los políticos profesionales.

Este modelo, creó una diferencia social enorme, en donde la clase obrera no tenía otra alternativa de vida más que la de trabajar en la industria, sometida a las reglas de los capitalistas, ajustándose de manera obligatoria a sus dictámenes, (para este servidor, esto era un tipo de “*esclavitud remunerada*”).

Todo ello, condujo a la concentración de diferentes factores o componentes sociales, culturales y psicológicos, creando de esta manera la visión revolucionaria y la ideología del sindicalismo, en el que el proletariado sobresaldría a la sociedad manifestando su inconformismo por los diferentes factores que no se encontraban acordes con la primacía de la igualdad, y con el respeto de sus derechos humanos.

Paradójicamente, los primeros impulsores de esta ideología, fueron algunos artesanos, intelectuales y miembros marginales de los estratos medios y altos de la sociedad, quienes observaron el entorno social y los efectos que de ello se pudiesen producir hacia el futuro, e inyectaron en la clase obrera tal filosofía. (Zorrilla, 1988).

En un comienzo, los movimientos y manifestaciones del proletariado no eran coordinados, ni liderados por un sector específico, se trataban de manifestaciones aisladas y espontáneas producto del reaccionar de su realidad hacia la sociedad.

En Francia, durante la revolución francesa y dada la inestabilidad política de dicha Nación, en la lucha de la clase baja en contra de la monarquía y el Antiguo Régimen, fueron promulgadas diferentes leyes en contra de la libertad sindical, en el año de 1791 la Asamblea General promulgó la Ley Chapelier, la cual prohibió las Asociaciones de toda índole, la postulación de derechos comunes y las huelgas. Esta Ley fue derogada 73 años después el 25 de mayo de 1864 por la Ley Olliver que abolió el delito de asociación. La Revolución Francesa marcó uno de los acontecimientos históricos con mayor alcance en la historia, con la

Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, la cual sirvió de modelo en diferentes Países en todo el mundo.

Durante la primera mitad del siglo XIX ocurrieron en Europa diferentes movimientos del proletariado, aún sin elementos normativos a su favor, lo que ocasionó que dichos movimientos estuviesen por fuera de la Ley, desencadenando la utilización de la fuerza pública por parte del Gobierno, para opacar las manifestaciones, con resultados oscuros como el encarcelamiento, heridos y muerte de dirigentes sindicales. Adicional a ello, se vivió una fuerte persecución por parte de los empleadores quienes realizaban despidos de los sindicalistas, y de todo aquel trabajador que quisiese pertenecer a estos grupos.

Sin embargo, pese a la normatividad en contra de la asociación, los grupos de trabajadores mantuvieron la resistencia y consistencia de sus ideales, surgieron grandes pensadores y sociólogos que apoyaban tales corrientes, como Engels y Marx, quienes defendieron modelos revolucionarios a favor de la clase obrera.

1.1. SINDICALISMO EN COLOMBIA

En Colombia, podemos decir que los pronunciamientos de la población hacia las acciones injustas superiores han existido desde mucho tiempo antes de la independencia de nuestra Nación, es más, gracias a ese actuar de los ciudadanos se produjo dicho acto. El país vivió algunos siglos bajo la orden del Reinado de España, y el trabajo no estaba constituido como tal, sino como esclavitud.

Posterior al Grito de Independencia del país, Colombia inició un proceso de cambio, es necesario decir que no fue un cambio inmediato, pues la creación de un nuevo país independiente significó desprenderse poco a poco de las costumbres y directrices enseñadas por los españoles durante siglos. Algunos hechos de la historia Colombiana que marcaron hitos y cambios en la sociedad, los cuales influyeron en el trabajo, fueron:

- La fundación de la sociedad de los artesanos en 1847 en la Nueva Granada bajo la Presidencia de Tomas Cipriano de Mosquera, que produjo los inicios del primer partido político en Colombia, que en 1854 ocasionara un Golpe de Cuartel que llevó a una Guerra Civil. Este sería el primer movimiento organizado de trabajadores liderado por los artesanos, en el que defendían el proteccionismo frente al libre cambio. (Pardo, www.youtube.com, 2014)
- La libertad de los esclavos, luchado durante décadas por la población afro descendiente, en 1823 se logró la libertad de vientres y el comercio de

esclavos y en 1851 se decretó la libertad de los esclavos a partir del 1 de enero de 1852. (Pardo, www.youtube.com, 2014)

- Durante la segunda mitad del siglo XIX se vivieron diferentes choques entre los partidos políticos liberal y conservador, que ocasionaron conflictos bélicos regionales y guerras civiles nacionales como las de 1876 y 1885. Producto de toda esta tensión se estableció en 1886 la Constitución Política de Colombia, en la cual se incluyeron normativas de mayor libertad en la prestación de oficios y trabajos, además se establecieron herramientas de protección laboral. Esta constitución permaneció vigente hasta la Constitución de 1991. (Pardo, www.youtube.com, 2014)
- La fiebre del caucho en las últimas décadas del siglo XIX y hasta la década de los 30 del siglo XX, se vivió un periodo de esclavitud de indígenas en las zonas amazónicas de Colombia y Perú, en donde se extraía el caucho para cubrir la demanda Estadounidense. En 1912 se abrió una investigación pública internacional por la manera de reclutar trabajadores de manera injusta. (Pardo, www.youtube.com, 2014)
- La primera organización legitimada por el Estado fue la Sociedad de Artesanos de Sonsón hacia 1909 que fue creada en 1903. Luchó por los derechos de los trabajadores. (Pardo, www.youtube.com, 2014)
- A pesar de que desde finales del siglo XIX existían organizaciones sindicales, no sería hasta el periodo de 1909 a 1919 que surgieron las primeras organizaciones gremiales con fuerza política, quienes lograron la aceptación de diferentes derechos laborales. A partir de allí se constituyeron sindicatos de diversos órdenes y en diferentes gremios. Trabajadores de otros gremios, como los campesinos y profesores, tomando como ejemplo los sindicatos de industria, se animaron a conformar grupos sindicales. (Pardo, www.youtube.com, 2014)
- En 1915 se reglamentó sobre la Salud Ocupacional de los trabajadores.
- En 1919 se fue creada la Organización Internacional del Trabajo OIT. (Organización Internacional del Trabajo)
- En 1919 y 1920 se estableció en Colombia el derecho a la Huelga, esta manifestación dejó de ser un delito. Se crearon los primeros Tribunales de Arbitramento.
- En 1922 se creó la Unión Sindical Obrera USO, organizada por los empleados del sector petrolero, quienes vivieron un periodo de lucha en contra de las empresas extranjeras de Petróleo y vivieron un periodo de persecución y represión. Sin embargo, la USO se constituyó años después como un ejemplo a las Organizaciones sindicales en el país. (Pardo, www.youtube.com, 2014)

Aunque faltan por enumerar muchas otras situaciones importantes en la Historia Laboral de nuestro país, estos son algunos hechos que por su importancia han obligado al Estado a reformar las leyes y al pueblo a cambiar su forma de ver el trabajo.

Como hemos visto, la participación del sindicalismo en la vida laboral de los trabajadores, ha estado directamente relacionada con los diferentes cambios sociales. El sindicalismo nace de la necesidad del trabajador de presentar sus puntos de vista y peticiones, frente a aquellos que tenían el poder de decisión y que manejaban la industria. Estas manifestaciones del trabajador produjeron en la historia colombiana diferentes hechos históricos.

Pero, ¿Porque hablamos de historia del sindicalismo en este ensayo? la idea es mostrar al lector que la participación del trabajador siempre ha estado ligada a los cambios sociales, cambios que no se escapan de la realidad actual de nuestra era. Si realizamos un análisis del empleo en la última década, observamos como la era de sistemas ha significado realizar un cambio significativo en los empleos. Los desarrollos tecnológicos han obtenido como resultado máquinas y robots que elaboran productos con una rapidez y calidad superior a la mano de obra del ser humano, así mismo se han diseñado aplicaciones y programas computacionales que agilizan y reducen los tiempos de trabajo. Por lo tanto, el énfasis en la actualidad es el trabajo diseñado sobre el conocimiento, las labores técnicas y profesionales han entrado a jugar un papel de importancia en el trabajo. Las labores rutinarias y mecánicas por el contrario tienden a ser reducidas.

Por lo tanto, el administrador de empresas debe estar preparado de estos cambios y en conjunto con los trabajadores, presentar mecanismos que permitan el mejoramiento del trabajo, permitiendo la evolución de las empresas, sin vulnerar los derechos laborales y humanos. Una gran herramienta para reducir este riesgo es la capacitación y profesionalización del personal.

2. NORMATIVIDAD

Como vimos en el capítulo anterior, la normatividad Colombiana ha ido ajustándose a través del tiempo. Los cambios sociales han ameritado indiscutiblemente que se realicen cambios en la normatividad.

En nuestro país, y en la actualidad, el respeto por el derecho de libre asociación se encuentra reglamentado, y tiene un profundo respaldo por parte de las Instituciones del Estado, por intermedio del Ministerio del Trabajo, entidad que se encarga de salvaguardar los derechos laborales.

2.1. CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

El Código Sustantivo del Trabajo instituido mediante Decreto Ley 2663 de 1950, modificado por el Decreto 3743 de ese mismo año y Decreto 905 de 1951, representó para la clase trabajadora un triunfo indiscutible en la batalla del respeto por los derechos laborales. Este Código unificó toda normatividad que sobre la materia había sido expedida hasta entonces y a partir de allí, se convirtió en el pilar fundamental para los procesos laborales.

Es importante señalar que este Código ha sufrido algunas variaciones desde su texto original, producto del pronunciamiento del pueblo frente algunos artículos que han sido sometidos a estudio por parte de la Corte respectiva, que han tenido como resultado modificaciones en su estructura, o modificaciones instituidas por el Gobierno a través de nuevas leyes, sin embargo, estas modificaciones han propendido por el mejoramiento normativo del derecho al trabajo, en favor de la democracia y de la justicia.

2.1.1. NATURALEZA DE UN SINDICATO

La naturaleza trata del objetivo primordial por el cual se constituye un sindicato, y esta es la organización de los empleados con el fin de representar a los trabajadores ante los empleadores, presentando defensa de sus intereses ante situaciones que a su juicio perjudiquen su derecho a trabajar, con argumentos basados en la normatividad y en la democracia.

En el sector público, la naturaleza de un sindicato debe ir un poco más allá, puesto que las entidades públicas tienen por naturaleza prestar un servicio al pueblo colombiano, por lo tanto, debe prevalecer el interés general de la población sobre el particular, que en este caso serían los intereses de los sindicalistas. Por ejemplo:

- El Gobierno Nacional realiza un estudio técnico sobre estructura del Estado y obtiene como resultado, que para mejorar el servicio a la población Colombiana, debe asignar funciones especiales a una nueva Unidad Administrativa con personería jurídica independiente y adscrita a uno de sus Ministerios, y que producto de esta decisión, la Entidad que tenía a cargo dichas funciones debe reducir su planta de personal e incorporar a la nueva entidad un grupo de trabajadores que venían desempeñando las funciones que se trasladan.

De este ejercicio, algunos trabajadores no podrán ser incorporados puesto que según el estudio técnico realizado, la nueva Entidad para su funcionamiento requiere de una planta de personal mínima y con unos perfiles técnicos y profesionales definidos y enfocados hacia el mejoramiento de la prestación del servicio.

El actuar del Sindicato, no debe ir encaminado a que no se cree la nueva Unidad Administrativa y que no se realice la reestructuración que el Gobierno ha identificado, sino debe propender para que se respeten todos los derechos laborales y se realicen los procedimientos conforme a la Ley.

Una herramienta que debe tener todo administrador de empresas, es el conocimiento de la organización sindical, cuáles son sus estatutos y cuáles son los parámetros que han diseñado para interactuar dentro de la empresa. Este conocimiento de la organización sindical generará que el administrador de empresas respete en todo momento al Sindicato, procurando vincular al Sindicato en los temas que estos hayan incorporado en sus estatutos, dándole el puesto requerido dentro de la empresa.

Es muy importante resaltar que es obligación del Sindicato proporcionar al empleador una copia de sus estatutos una vez haya sido conformada la organización sindical.

2.1.2. FUNDACIÓN, INSCRIPCIÓN Y REGISTRO SINDICAL

En ocasiones puede ser confundidos estos tres momentos en la creación de un sindicato, por lo tanto es importante tener claros estos hechos y los términos que se anotan en la normatividad vigente, esto con el fin de respetar el fuero sindical que se activa una vez constituido el sindicato.

La fundación del sindicato requiere de un quórum mínimo de 25 personas, y para ello debe levantarse un acta de constitución en la que todos los integrantes firman su asistencia. A partir de esa fecha, el sindicato goza de personería jurídica.

La inscripción, es el documento presentado ante el Ministerio del Trabajo en el que se solicita que se realice la inscripción de una nueva organización sindical, este hecho deberá realizarse dentro de los cinco (5) días siguientes a la fecha de fundación y se tramitará conforme a lo estipulado en la resolución No. 810 del 3 de marzo de 2014.

El registro sindical es la anotación efectiva en el kardex correspondiente del Ministerio del Trabajo, siempre que cumpla con requisitos establecidos en la constitución y la Ley. Este hecho cumple únicamente fines de publicidad, puesto que el Ministerio del Trabajo no se pronuncia de ninguna manera sobre el contenido de sus estatutos o tipo de conformación. Este trámite se realiza de acuerdo con lo señalado en el art. 366 del CST.

Estos tres momentos en la fundación del sindicato, serán importantes para el empleador, con el fin de tener en cuenta el fuero sindical.

2.1.3. FUERO SINDICAL

El art. 405 del Código Sustantivo del Trabajo indica que el fuero sindical es:

“Se denomina "fuero sindical" la garantía de que gozan algunos trabajadores de no ser despedidos, ni desmejorados en sus condiciones de trabajo, ni trasladados a otros establecimientos de la misma empresa o a un municipio distinto, sin justa causa, previamente calificada por el juez del trabajo.”

Por su parte, la Corte Constitución se pronunció en la Sentencia C-240-05 sobre la definición de fuero sindical de la siguiente manera:

3.5. De lo expuesto, surge una conclusión ineluctable: el fuero sindical no surgió históricamente, ni se encuentra establecido por la ley para la protección individual y aislada de un trabajador, sino que se trata de un mecanismo, ahora con rango constitucional para amparar el derecho de asociación, que no es, así entendido, de interés particular sino colectivo. Por ello, se expresó por la Corte en Sentencia C-381 de 2000 que “el fuero sindical en la medida en que representa una figura constitucional para amparar el derecho de asociación, es un mecanismo establecido primariamente a favor del sindicato, y sólo secundariamente para proteger la estabilidad laboral de los representantes de los trabajadores. O, por decirlo de otra manera, la ley refuerza la protección a la estabilidad laboral de los representantes sindicales como un medio para amparar la libertad de acción de los sindicatos”, es decir, que tal como se dijo por la Corte en Sentencia C-710 de 1996, citada en la anteriormente mencionada, “para los trabajadores que gozan de fuero sindical, la protección se otorga en razón de su pertenencia a un sindicato y como protección a sus derechos de asociación y sindicalización”.

Por lo tanto, el fuero sindical se constituye como la protección de rango constitucional que posee el sindicato, con el fin de respetar el derecho de asociación y sindicalización de los trabajadores, y esto es a través del garantizar estabilidad laboral a los representantes de los sindicatos. Por lo tanto, el fuero sindical no es renunciable, por cuanto, éste le pertenece a la organización sindical más no al sindicalizado.

Este fuero se convierte en una protección para todo aquel sindicalizado que representa a un grupo de empleados y que a través de las responsabilidades que le han sido otorgadas en los estatutos, tiene una voz importante en la empresa. Sin embargo no todo aquel empleado que sea afiliado a un sindicato goza de esta protección legal denominada fuero sindical

A partir de que el sindicato notifica al empleador sobre la constitución de una nueva organización sindical, éste debe implementar los registros de todos los trabajadores afiliados al sindicato, indicando si poseen algún cargo directivo dentro del sindicato, fecha de afiliación y/o desafiliación y el motivo del retiro. Todo esto con el fin de identificar los empleados cobijados por el fuero sindical.

El Código Sustantivo del Trabajo, establece en su artículo 406, quienes son los trabajadores amparados por mencionado fuero sindical, es allí en donde entran en juego las fechas y momentos que se explicaron en el punto anterior, puesto que gozan de esta garantía los fundadores que asistieron a la reunión de inicial de conformación del sindicato, este fuero se denomina fuero de fundadores. Así como también tendrán la misma garantía, todos aquellos trabajadores que se vinculen al sindicato desde la fecha de su fundación hasta la fecha de inscripción del registro sindical en el Ministerio del Trabajo, este tipo de fuero se denomina de adherentes.

Por efectos de los conflictos laborales se activan otro tipo de fuero sindical. El fuero circunstancial es aquel que protege a trabajadores que han presentado un pliego de peticiones al empleador. Este fuero protege a los empleados hasta la disolución del conflicto, acuerdo o convención colectiva que se establezca. Producto de la convención colectiva nace el fuero convencional, el cual tiene la finalidad de proteger los acuerdos a que se llegue en la convención colectiva del trabajo.

Estos conceptos resultan indispensables para el administrador de empresas, puesto que las decisiones que se tomen y que afecten a miembros del sindicato que gocen de la protección constitucional del fuero sindical constituye un delito gravísimo en contra del derecho de asociación. El empleador, en caso de encontrar una justa causa para proceder con el retiro del servidor, deberá iniciar

ante el juez de trabajo una demanda laboral de levantamiento de fuero sindical así obtener el permiso para despedir.

3. IDENTIFICACIÓN DE LOS NEGOCIADORES

Como vimos en la primera parte de este escrito, los sindicatos han desempeñado un papel importante en la historia del derecho laboral en el mundo, y nuestro país no es ajeno a esta corriente. Los sindicatos han sido parte del desarrollo de Colombia, al luchar por defender derechos laborales, que en otra época eran indiscutibles.

Los continuos cambios sociales, ameritan que el actuar de los sindicatos se fortalezca, más aún en esta era de la tecnología en donde las labores manuales empiezan a desaparecer y las empresas necesitan profesionalizarse e implementar mecanismos mucho más técnicos para la realización de sus propósitos empresariales. Sin embargo, no se puede desconocer los derechos laborales de los empleados, y es allí, en donde el papel de los sindicatos debe servir como herramienta para que los empleados y el empleador tengan un desarrollo paralelo.

Para ello, el dialogo y el establecimiento de mesas de trabajo conjuntas bipartitas constituyen el primer paso para el desarrollo empresarial.

Lo más importante a la hora de establecer mesas de concertación con el sindicato, es señalar que las metas que se propongan en dichos diálogos deben ser benéficas para ambas partes, entonces, el dialogo respetuoso, el trato digno, el reconocimiento de los líderes sindicales como representantes de los trabajadores, deben ser el estandarte que se pregone. Así mismo, los dirigentes sindicales deben observar al empleador como un representante del empleo, pues gracias a la osadía, esfuerzo, emprendimiento y riesgo que toma el empresario, se hace posible la creación de empleos.

Así las cosas, las mesas de concertación sindical deben convertirse en un equipo de trabajo, en el que por la vía de negociación se tomen las mejores decisiones para la empresa, que permita el crecimiento de ésta, garantizando el beneficio para ambas partes, el cual se traducirá en prosperidad para toda la compañía.

En el sector público, y tal como se anotó anteriormente, a la responsabilidad de estas mesas se adiciona el análisis sobre los efectos que puedan traer para el beneficio de la ciudadanía, recordemos que las Entidades Públicas pertenecen a todo un país y por lo tanto los intereses particulares no deben sobrepasar los generales.

3.1. ANALISIS DE PERFILES

En este escenario como en cualquier otro de la cotidianidad, del administrador de empresas debe tener ciertos tips claves para la negociación, bien sea al momento de querer vender su producto o servicio, o al momento de adquirir algún producto o suministro para su negocio, o en el momento de negociar con sus empleados; en fin, en cualquier escenario, el administrador de empresas debe ser un excelente negociador.

En este aparte del presente ensayo, haré referencia a un artículo escrito por Cristina Bustamante en la edición web del diario portafolio del día 21 de febrero de 2014 (Bustamante, 2014). Allí se enumeran 13 secretos del negociador exitoso, y me permito ponerlos en contexto de la negociación sindical.

- i. **Tener voluntad de negociar:** Debe existir una verdadera voluntad de negociar, las partes deben estar preparados para recibir la propuesta de la contraparte, tener voluntad para estudiar la propuesta.
- ii. **Prepararse:** El negociador debe conocer bien a la contraparte, para ello es indispensable el conocimiento de los estatutos del Sindicato, conocer a los dirigentes sindicales, conocer sus peticiones, sus argumentos, para así saber cuál es el terreno que va a caminar. Adicionalmente, debe conocer la normatividad vigente, los límites a los que puede llegar.
- iii. **Establecer metas:** Las mesas de concertación sindical deben tener planeación, el establecimiento de metas y puntos a concertar es la base para una buena negociación, saber qué es lo que se quiere lograr.
- iv. **Escuchar:** Como hablaremos más adelante, la comunicación asertiva es la herramienta más importante para la negociación, implica poner atención a las peticiones del sindicato, escuchar a sus dirigentes, interpretar cada una de sus expresiones, ya sean mediante palabras o movimientos.
- v. **Ponerse en los zapatos del otro:** Este tip es clave para una buena negociación con los sindicatos. Las peticiones de los trabajadores deben ser vistas desde su realidad, el administrador debe ver las situaciones y ponerse en los zapatos de los trabajadores para entender la importancia de sus peticiones, para así, en dado caso, poder encaminar a dar una mayor variedad de soluciones posibles, que no fuesen contempladas por los trabajadores en sus peticiones y que sean viables y aceptadas por ellos.
- vi. **Generar confianza:** La confianza es la base para una buena relación, pero para ello el administrador debe ganársela, de igual manera, los trabajadores deben procurar ganarse la confianza del empleador, esto constituye un equipo de trabajo. No ver a la contraparte como un enemigo, sino como un

aliado que puede apoyar a conseguir los fines propuestos. Por lo tanto, la transparencia y franqueza deben ser vistas en la mesa de concertación, con argumentos coherentes y creíbles, que logren la receptividad de la contraparte.

- vii. **Crear expectativas realistas:** Este tip se enlaza con el anterior, puesto que si los argumentos gozan de coherencia se convierten en posibilidades más ajustadas a la realidad, de esta manera el administrador debe ser totalmente honesto con los empleados. No prometer cosas que no pueda cumplir, o generar expectativas en algo que es difícil lograr.
- viii. **No vender:** Lo que trata este tip, es cambiar la mentalidad de solo vender, es decir, cambiar la posición de que la relación empleado – trabajador es unilateral, donde el empleador es quien vende siempre. Lo que sugiere este tip es cambiar por la mentalidad de *“generación de valor”* lo que implica que a veces se pierde o se gana, en este caso, el empleador puede ceder ante peticiones de los trabajadores que pueden redundar en beneficios de otra índole no presupuestados en las negociaciones, por ejemplo: la adecuación de una pequeña cafetería para tomar el break en la mañana y en la tarde, puede significar costos no contemplados por el empleador, pero, puede traducirse en bienestar para los empleados, satisfacción para trabajar, reducción de tiempos de ocio, etc.
- ix. **No regatear:** Lo que indica este tip, es hablar claro desde un principio, con ello las negociaciones son mucho más serias desde un principio pues se ponen las cartas en la mesa.
- x. **Ser creativo:** En ocasiones sucede aquello que cita aquella frase proverbial *“Los arboles no dejan ver el bosque”*. Podemos estar encasillados en una discusión y no llegar a un acuerdo, y no vemos otras opciones de soluciones creativas que pueden ser llamativas para ambas partes.
- xi. **Mantener las emociones a raya:** La calma y el control deben ser continuas en un buen negociador, no importa lo tensas que puedan llegar a ser las discusiones, el administrador siempre debe adoptar una posición tranquila, sin asumir posiciones arrogantes o realizar insinuaciones verbales o corporales que puedan afectar por completo la negociación.
- xii. **Pensar en el largo plazo:** El establecer alianzas con los sindicatos, es tener una visión prospectiva del entorno. Debe avizorarse el futuro de la empresa y de la importancia que los sindicatos imprimen en ella. El continuo cambio social, produce nuevas peticiones, por lo tanto, el administrador debe concientizarse que los sindicatos permanecerán incólumes durante la vida de la empresa; entonces, la relación empresa-sindicato debe ser cordial.
- xiii. **No apresurarse:** la presión siempre estará vigente en una mesa de concertación sindical, puesto que existe el afán de los empleados de que el

empleador acceda a sus peticiones, así mismo, pueden existir presiones de los directivos de la empresa para agilizar las negociaciones como por ejemplo por producto de huelgas. Sin embargo las decisiones deben tomarse con calma y sensatez, deben analizarse todas las opciones y posibilidades propuestas en la mesa para dar solución al conflicto laboral, propendiendo por que la decisión que se adopte sea la más conveniente para ambas partes, en tal sentido deben ser medidos los riesgos.

4. PROCESO DE NEGOCIACIÓN

La negociación, es el acto de negociar que según la tercera definición de la Real Academia de la Lengua Española define como: *“3. intr. Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal.”*

Como se denota, la negociación es un proceso bilateral en donde ambas partes son triunfadoras, entregar o dar algo para recibir algo a cambio.

El establecimiento de mesas de concertación colectiva, buscan generar vínculos negociadores entre las partes, e iniciar un proceso en donde se pondrán sobre la mesa las peticiones y reclamaciones de los peticionarios, se escucharán los argumentos que le soportan, de la misma manera que se escucharán las propuestas de los empleadores que puedan resolver el conflicto, a su vez de buscar los mecanismos equitativos para que las dos partes involucradas superen diferencias y lleguen a un acuerdo benéfico para las dos. Este procedimiento se denomina “Arreglo Directo” establecido en el artículo 432 y siguientes del Código Sustantivo del Trabajo.

Sin embargo, en el caso en que las partes no logren un acuerdo consensuado, la legislación Colombiana permite el acceso a la justicia y a mecanismos de disolución de conflictos por la vía de la mediación, conciliación y arbitraje.

Lo ideal en un proceso de disolución de conflictos es que estos sean solventados en la fase de “arreglo directo”, en las mesas de concertación colectiva establecidas, y no llevados a una instancia superior, como los centros de conciliación, o ante un tribunal de arbitramento u otro mecanismo solucionador de conflictos laborales, puesto que estos producen costos no estipulados por ambas partes y puede acarrear problemas secundarios para la compañía. Sobre los procesos judiciales de conciliación, y arbitramento hablaremos más adelante.

4.1. ANALISIS DEL PLIEGO DE PETICIONES

Como hemos explicado a lo largo de este escrito, los empleados – generalmente por la vocería de un sindicato - pueden presentar solicitudes formales de sus exigencias laborales llamados pliegos de peticiones, como parte de las funciones y atribuciones del sindicato conforme lo señalado en los art. 374 y 376 del CST.

El pliego de peticiones, es el documento formal mediante el cual los empleados manifiestan sus reclamaciones con argumentos y podrán presentar soluciones como parte del proceso negociador.

El administrador de empresas deberá llevar a cabo una revisión minuciosa del pliego de peticiones de la siguiente manera:

- i. **Legalidad del Pliego:** Como se ha descrito anteriormente, los sindicatos gozan de personería jurídica una vez ha llevado a cabo la reunión de fundación, sin embargo la empresa debe ser comunicada de tal hecho, bien sea por el sindicato, o por el Inspector de Trabajo o por el Alcalde, conforme lo indicado en el art. 363 del CST, por lo tanto, el pliego de peticiones es ilegal cuando el empleador no ha sido notificado de la creación del sindicato.
- ii. **Análisis de las peticiones:** Es importante realizar un análisis minucioso de cada una de las peticiones, esto con el fin de identificar peticiones homogéneas o que dependan de otras para su solución, esto con el fin de realizar una planeación de los temas a tratar en la mesa de concertación.
- iii. **Análisis Normativo:** De acuerdo con cada una de las peticiones deberá realizarse un análisis normativo de cada una de ellas, indicando si existe normatividad vigente que respalde la petición o jurisprudencia que soporte las solicitudes y de existir, hasta qué punto la petición gozaría de legalidad. En el sector público, recordemos que las Entidades se rigen por estructura y funcionamiento regidos por normas superiores, para este caso deberá realizarse un análisis de la petición, hasta qué punto podrían ser viables y hasta qué punto el administrador de empresas como funcionario público, tiene competencia para decidir sobre ella.
- iv. **Análisis situacional de la petición (visión desde adentro):** Frente a cada solicitud, el administrador deberá realizar un dimensionamiento de dicha solicitud frente a la situación real de la compañía, que efectos

- produciría aceptar las peticiones de los trabajadores o hasta qué punto la administración puede ser flexible sin que la empresa se vea afectada.
- v. **Análisis situacional de la petición (visión desde afuera):** De igual manera, el Administrador deberá ponerse en los zapatos de los empleados y analizar las causas que propiciaron las peticiones, pueden existir elementos exógenos que infieran en sus peticiones, bien sea elementos sociales, políticos, religiosos, etc., el Administrador debe identificarlos, esto con el fin de tener una realidad de la situación planteada.
 - vi. **Análisis de soluciones propuestas:** El Administrador de empresas deberá estudiar minuciosamente las posibles soluciones que plantea el Sindicato, por medio de proyecciones, métodos estadísticos, o cualquier método eficaz que permita emitir un resultado de viabilidad de la propuesta.
 - vii. **Nuevas Posibles soluciones:** De no ser viable la solución planteada por el Sindicato, el administrador, con base en los análisis anteriores, proyecciones basadas en estudios reales frente al comportamiento del mercado, análisis situaciones desde adentro y afuera, podrá establecer nuevas posibles soluciones al conflicto, que podrían ser aceptadas por los empleados y favorables para la compañía. Recordemos que el conocimiento de la situación, y una justificación bien sustentada proporcionará credibilidad ante los empleados, creando confianza en el negociador.
 - viii. **Preparase para lo peor:** El Administrador de empresas debe ser consciente que es posible que dentro del proceso de arreglo directo, no se generen acuerdos y que existe un alto riesgo de una huelga. Por ello, y desde la presentación del pliego de peticiones, el Profesional debe diseñar planes estratégicos que puedan llevarse a cabo de presentarse una Huelga laboral.

4.2. EL DIALOGO

La Real Academia de la Lengua Española define el dialogo como:

“Diálogo. (Del lat. *dialōgus*, y este del gr. *διάλογος*).

1. m. Plática entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos.(...)”

Como se indica, para que exista un dialogo, deben existir mínimo dos personas. El dialogo es el acto de entablar una conversación entre dos o más personas y presentar sus ideas o pensamientos, pero para que esto se convierta en un dialogo, debe existir un principio primordial, el respeto.

El respeto nace del valor o importancia que debe darse a algo o alguien por sí mismo, desde el reconocimiento desde el propio individuo como entidad única hasta el reconocimiento del otro, bien sea un ser humano, animal o cosa como entidad única que debe valorarse como tal y por lo tanto merece ser objeto de respeto.

Bajo este principio debe desencadenarse un dialogo, en el que se interactúa con un semejante exponiendo un punto de vista y a la vez escuchando el punto de vista del otro, proporcionando respeto de sus creencias, ideales y demás acciones propias de su ser único e irrepetible. Bajo el amparo del respeto, se desglosan otras propiedades del dialogo, como lo son la cordialidad, la amabilidad, la verdad, la veracidad, la claridad, entre otras.

Entrando en el tema que nos compete, el dialogo es la principal vía para llegar a acuerdos positivos en una mesa de concertación colectiva entre empleadores y empleados, en donde el respeto por los demás y sus formas de pensar deben ser el baluarte a preponderar.

Ahora bien, la negociación debe realizarse en un ambiente de respeto y dialogo pacífico, en donde se respetarán en todo sentido los ideales de las partes, con el fin de llegar a una concertación mediática, favorable para los dos frentes. Para ello, el Administrador de empresas debe tener en cuenta algunas técnicas que han sido diseñadas para ser implementadas en escenarios hostiles y de ambiente fuerte, como por ejemplo la comunicación asertiva.

Es importante resaltar que el empleador tiene una responsabilidad social mayor, pues de él depende no está solamente el futuro de la empresa, sino también el de los empleados que laboran allí, así como los terceros que dependen directa o indirectamente de la empresa, recordemos que toda empresa tiene un compromiso social importante para el crecimiento de un país; por lo tanto, el administrador debe actuar en una posición mediática desde el comienzo de los diálogos con el sindicato, procurando en todo momento realizar todo lo que esté a su alcance con el fin de solucionar de la manera más ágil el conflicto laboral.

4.3. COMUNICACIÓN ASERTIVA

La comunicación asertiva es un método de comunicación basado en el respeto de los derechos de las personas, iniciando por el respeto a uno mismo. Beverly Hare en su libro “Sea Asertivo” menciona una definición de ser asertivo tomada de (A.J. Lange y P. Jakubowski, Responsible Assertive Behavior: Cognitive/Behavioral Procedures for Trainers) y señala:

“Ser asertivo se ha definido como el hecho de defender los derechos personales y expresar los pensamientos, sentimientos y creencias de maneras directa, honestas y apropiadas que no violen los derechos de otra persona”. (Arthur Lange, 1980)

La *manera directa*, se refiere a exponer de manera clara y directa nuestro punto de vista, defender las creencias y expresar los pensamientos, es decir, en primera medida, debe uno respetarse a sí mismo. A menudo nos encontramos en situaciones en donde el miedo no permite que nuestra forma de pensar salga a flote y actuamos de una manera pasiva, no se interviene en el hecho y se deja que las opiniones de los demás tengan mayor importancia que la nuestra. Si queremos que los demás respeten nuestra posición, debemos iniciar por respetarnos a nosotros mismos y esto es defendiendo nuestra posición y asumiendo las responsabilidades de nuestras decisiones y argumentos.

La *honestidad* en la comunicación asertiva, se refiere a que mis argumentos deben ser coherentes con mi actuación, al defender una posición debo estar totalmente convencido de ello y ser honesto conmigo mismo, pues esto evidenciará fortaleza en la interlocución.

Ahora, en lo que se refiere a una *manera apropiada*, entra a jugar el respeto por los derechos de las otras personas, si bien es cierto debo respetarme inicialmente a mí mismo defendiendo mis argumentos y exponiendo mis ideas, también debo respetar la integridad de la otra persona, y esto es, expresando mis emociones de una manera amable y sin utilizar palabras o frases que vulneren el derecho a la libertad de expresión de la otra persona, por lo tanto se refiere a *tratar a los demás como quiero que me traten a mí*. Por lo tanto la comunicación asertiva debe ser un proceso de doble vía, en donde debe existir un respeto mutuo.

Existen diversas publicaciones sobre el tema de la comunicación asertiva, muy interesantes con ciertos tips que pueden ser utilizados no solamente en el ámbito laboral, sino en el ámbito personal, en el familiar y en todo escenario de la vida del

hombre. Este es un mecanismo en el que el ser humano aprende a respetarse y a respetar a los demás.

Algunos principios sobre la comunicación asertiva, anotados por el Doctor Luis Fernando Martínez Gómez en su blog de internet publicado el 2 de mayo de 2012, (Gómez, 2012) y que pueden aplicarse ante una negociación en una mesa de concertación colectiva frente a un pliego de peticiones de los trabajadores, son los siguientes:

- i. **Tener claros los puntos de vista:** Las opiniones deben basarse en argumentos coherentes y probables. Para ello es importante estudiar previamente el pliego de peticiones, tal como se indicó en el título 4.1. de este escrito.
- ii. **No imponer:** El hecho de imponer un argumento, vulnera el derecho de la otra persona de presentar su punto de vista. Al momento de dar una instrucción o presentar un argumento, este debe ir acompañado de una explicación lógica y razonable. Recordemos que las conversaciones o negociaciones pueden tornarse difíciles, por lo tanto no es conveniente tomar una posición de superioridad, pues no da garantías a los empleados de que el proceso se realizará de manera equitativa.
- iii. **No amenazar:** El tomar una actitud amenazadora se aleja en todo sentido de la comunicación asertiva. En ningún momento deberá tomarse una posición de mando absoluto en donde se vulnera el derecho de la otra persona de expresar sus argumentos.
- iv. **Centrarse en uno mismo:** El negociador debe procurar no realizar comentarios o afirmaciones de tipo subjetivo frente a los comentarios o actuaciones de los demás. Recordemos que en la comunicación personal, entran en juego las expresiones no verbales que pueden expresar cosas que no quieren decirse, por lo tanto, el negociador debe centrarse en sí mismo, en su actuar y estar totalmente concentrado en la conversación.
- v. **Empatizar:** Como se anotó en el punto v. del título 4.1. de este documento, la idea de ponerse en los zapatos del otro significa lograr entender los motivos de sus argumentos y peticiones, comprender mejor su punto de vista, para así evaluarlo desde otra perspectiva.
- vi. **Reconocer cuando el otro tiene la razón:** Recordemos que la negociación es enfrentar dos puntos de vista y llegar a un común acuerdo, para que ambos interlocutores resulten vencedores, por lo tanto, es importante estar preparado para aceptar cuando la otra persona tiene razón en sus argumentos, esto requiere que se tenga la disposición de aceptarlo.
- vii. **Buscar puntos de acuerdo:** Este punto es importantísimo en el análisis de los pliegos de peticiones, si bien es cierto pueden existir diferencias en

ciertas posiciones, pueden existir también algunas similitudes en las teorías, pueden ser de forma o de fondo, esto puede llevar a buscar una posible solución al problema. Buscar los puntos de acuerdo, creara lazos de concordia, primordiales para la solución de conflictos laborales.

- viii. **Sinceridad:** La sinceridad y la honestidad deben predominar en los discursos. Incluir argumentos falsos puede ser perjudicial para el proceso de dialogo, puesto que si el otro descubre tal falsedad, éste perderá toda la confianza en su interlocutor.
- ix. **Hablar en frio:** Este tip hace referencia que para lograr una buena negociación, la calma y el respeto deben ser permanentes. Ahora, en el evento de presentarse alteraciones de las partes, es recomendable, suspender la reunión y reprogramarla en una nueva fecha, cuando los ánimos hayan sido calmados. Por lo tanto, es necesario que esta regla deba señalarse desde el comienzo de las negociaciones, para que en el evento de presentarse alguna alteración, cualquiera de las dos partes pueda solicitar la interrupción de la reunión. Ahora bien, durante el tiempo de interrupción deberá estudiarse por ambas partes, los argumentos por los cuales se presentaron las diferencias que llevaron a la alteración y retomar este tema en la siguiente reunión.
- x. **La actitud corporal:** El ser humano es expresivo por naturaleza, bien sea por medio de gestos, posiciones corporales, sonidos, miradas, etc, todas estas manifestaciones consientes o inconscientes transmiten información, esto se denomina comunicación no verbal. La actitud corporal debe ser coherente con la intencionalidad de nuestras palabras, también pueden expresar debilidades y fortalezas, por ejemplo: una posición en frente del interlocutor expresa franqueza y atención, mantenerse a la misma altura expresa igualdad de condiciones. Por otro lado, el cruzar los brazos indica enfado o rechazo, ocultar las manos puede considerarse como amenazante o falso, una posición encorvada transmite debilidad o vulnerabilidad, los hombros hacia atrás y el pecho adelante señalan agresividad.
- xi. **Prestar atención:** Dentro del respeto, debe predominar el prestar toda la atención al discurso del interlocutor. Durante ese momento la concentración debe ser permanente, es común que mientras el otro expone sus argumentos, nuestro cerebro divague en replantear o buscar nuevos argumentos o en preparar un nuevo discurso, sin embargo, esta actividad promueve que no se preste la debida atención de lo que la otra persona está exponiendo.
- xii. **Cambiar de opinión:** Una comunicación constructiva conlleva a que en determinado momento nuestro punto de vista sea cambiado, gracias a un replantar la situación frente a argumentos bien planteados por la otra parte, sin embargo, al momento de cambiar de opinión debe hacerse por medio

de conclusiones sólidas y argumentos bien consolidados. Si en diferentes momentos de nuestro discurso cambiamos nuestra opinión sin ningún argumento válido esto refleja improvisación e incoherencia, y permite que el interlocutor observe fragilidad.

- xiii. **Reconocer los propios errores:** Tenemos que reconocer que somos seres humanos y que no somos perfectos, por lo tanto, existen todas las posibilidades de que existan errores en nuestras apreciaciones y opiniones. Uno de los mayores retos de una comunicación asertiva es reconocer los errores, aunque algunas personas tienden a asimilar esto como una muestra de debilidad, puede presentarse como todo lo contrario, pues denota la fortaleza que tiene el negociador al reconocer sus propios errores. De no reconocerlos, se estaría actuando en contra del principio de la sinceridad. Sin embargo, el reconocimiento de errores no debe llevarse al extremo de la humillación. Aunado a ello, debe presentarse la voluntad de subsanar el error, puesto que aceptar errores y no realizar ningún acto para remediarlo, es peor que no aceptarlo.

Estos han sido algunos principios para llevar una comunicación asertiva correcta y que puede ser crucial para la solución de conflictos laborales. Es importante recordar que solucionar conflictos en primera instancia, sin acudir a herramientas normativas como el arbitramento, reducirá costos para la empresa. Por lo tanto, el administrador deberá hacer todo lo que está a su alcance para solucionar en esta etapa el inconveniente laboral.

Por otro lado, si no es posible solucionar el conflicto en esta etapa, se consolidarán elementos de prueba y argumentos sólidos para presentar ante el juez de arbitramento para su análisis y decisión.

El artículo 434 del CST, señala los términos en los que pueden llevarse a cabo el arreglo directo. De no llegarse a un acuerdo total por las partes, los empleados podrán acceder a su derecho a Huelga o someter tales diferencias a arbitramento.

El administrador de empresas deberá tener conocimiento de la normatividad que aprueba la Huelga, los tiempos en los cuales puede llevarse a cabo, y todo lo que contempla la cesación de labores por parte de los empleados, así como los aspectos que constituyen la ilegalidad de tal derecho, contenidos en los capítulos I, IV y V del Título II del CST. Por lo tanto, y como se indicó en el 4.1., la administración deberá prepararse desde el mismo momento de la presentación del pliego de peticiones, para una posible interrupción de actividades por parte de los trabajadores, al hacer valer su derecho a la Huelga.

4.4. ARBITRAMENTO

El Arbitramento es el mecanismo por el cual las partes someten sus diferencias a la decisión de un tercero. (Ramirez, 2014) La legislación Colombiana permite el acceso a este tipo de mecanismo en diferentes momentos del proceso de concertación laboral, sin embargo para llegar a éste, debe agotarse de manera obligatoria, el proceso de arreglo directo contenido en el art. 432 y siguientes del CST.

Por lo tanto, será sometido a arbitramento aquellas peticiones que contenidas en un pliego de peticiones, no hayan sido objeto de acuerdo total o parcial. Es importante resaltar que como lo dictan los artículos 435 y 436 del CST, deberán dejarse por escrito mediante actas o convenciones colectivas, los resultados de las negociaciones.

Para el caso de los conflictos colectivos de trabajo, presentados por grupos de trabajadores u organizaciones sindicales, el arbitramento se denomina como obligatorio y serán sometidos a este los siguientes:

- a) Los conflictos colectivos de trabajo que se presenten en los servicios públicos esenciales y que no hubieren podido resolverse mediante arreglo directo
- b) Los conflictos colectivos del trabajo en que los trabajadores optaren por el arbitramento, conforme a lo establecido en el artículo 444 del Código Sustantivo del Trabajo
- c) Los conflictos colectivos del trabajo de sindicatos minoritarios, siempre y cuando la mayoría absoluta de los trabajadores de la empresa no hayan optado por la huelga cuando esta sea procedente.

Los conflictos colectivos en otras empresas podrán ser sometidos a arbitramento voluntario por acuerdo de las partes.

La Ley 1563 del 12 de julio de 2012, *“Por medio de la cual se expide el Estatuto de Arbitraje Nacional e Internacional y se dictan otras disposiciones”* estableció el procedimiento que debe seguirse ante los Tribunales de Arbitramento o los Centros de Arbitraje para la solución de los conflictos laborales bien sea de carácter obligatorio o voluntario. En ese momento, compete al árbitro o comité arbitral emitir el respectivo laudo arbitral que se considera de obligatorio cumplimiento.

CONCLUSIONES

En el normal desarrollo del ser humano en el ámbito laboral, es común la presentación de conflictos laborales individuales y colectivos. Como vimos en el presente ensayo el cual se enfocó hacia las herramientas gerenciales y administrativas que debe tener todo administrador de empresas para disolver los conflictos de tipo colectivo, encontramos las siguientes, las cuales son de importancia durante la etapa de arreglo directo, etapa en la cual se puede tener un mayor control del conflicto y llegar a acuerdos que generen ganancia tanto para los trabajadores como para los empleadores.

- ✚ Poseer conocimientos sobre la Historia del Sindicalismo y la importancia que ha tenido su participación en el desarrollo de la sociedad, genera un mayor respeto frente a la posición que debe darse a los trabajadores, como elementos del progreso. Tener clara esta posición, dimensiona que los cambios en determinado momento son necesarios, y podemos enfrentarnos a peticiones justas que posiblemente el ordenamiento jurídico no tenga previstas, sin embargo, como responsables del crecimiento ante la sociedad, es importante generar estrategias para apoyar dichos cambios.
- ✚ De igual manera, es importante poseer conocimientos sobre normatividad vigente en materia de organización sindical de trabajadores, así como, conocimientos en normatividad referente a derecho laboral, el administrador de empresas deberá trabajar en pro del respeto por todos los derechos de los trabajadores.
- ✚ Otra herramienta importante a la hora de presentarse un conflicto laboral colectivo, es el análisis del pliego de peticiones, esto aunado con los conocimientos descritos anteriormente, ayudarán a identificar con objetividad si efectivamente nos encontramos frente a una vulneración de derechos, o si por el contrario, el actuar de la administración se encuentra acorde con el ordenamiento jurídico laboral. Sin embargo, no podemos tener una perspectiva ceñida a lo normativo, debe incluirse una visión humana y moral sobre las peticiones, pues es posible que aunque nos encontremos dentro de lo establecido por normas laborales, es posible que las peticiones reflejen realidades sociales y morales que debemos defender y entrar en acción proponiendo estrategias para su solución.

- ✚ Dentro de las estrategias de negociación eficaces, se encuentra la de poseer un perfil negociador adecuado que permita interactuar con las otras personas de manera cordial y proactiva, con una actitud mediadora, sin perder el control de la situación, demostrando fortaleza en las decisiones de la compañía, sin dejar a un lado la importancia de los empleados, esto es respetando sus peticiones, dando un trato objetivo. Este perfil debe mantener el dialogo con predominio del respeto ante el otro ser humano, y esto es manejando la comunicación asertiva como método de exposición y recepción de ideas.

- ✚ Las soluciones propuestas o aceptadas deberán ser objetivas y posibles, el negociador debe ser totalmente realista frente a la situación y honesto con los empleados frente a peticiones que no puedan cumplirse. Sin embargo, deberá agotar todas las posibilidades para llegar a un consenso y tratar de evitar, en lo posible, que el conflicto llegue a una instancia superior, es decir, a un mecanismo de presión de los empleados mediante huelga o el inicio de un proceso de arbitramento.

- ✚ De no llegarse a un acuerdo total o parcial, es importante mantener un trato respetuoso hacia los demás, respetar en todo momento sus peticiones. Es importante conocer la normatividad referente al derecho a huelga y estar preparado desde el comienzo del conflicto laboral, por si se presenta esta situación.

- ✚ Habiéndose llevado a cabo las herramientas anteriores, las cuales deberán estar documentadas mediante actas o acuerdos, servirán de soporte para presentar ante el comité de arbitramento que sea designado. De esta manera se presentará una posición objetiva de la situación. Por lo tanto es importante conocer el proceso de Arbitramento y sus etapas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bustamante, C. (21 de febrero de 2014). *www.potafolio.co*. Obtenido de <http://www.potafolio.co/negocios/los-13-secretos-del-negociador-exitoso>
- Gómez, L. F. (2 de mayo de 2012). *Terapia Gestalt Sin Fronteras*. Obtenido de <http://terapiagestaltsi.com/2012/05/02/principios-de-la-comunicacion-assertiva/>
- Gonzalez, S. (2011). *Habilidades de Comunicación Hablada: Asertividad + persuasión + alto impacto*. Thomas Nelson Inc.
- Hare, B. (2003). *Sea Asertivo - La habilidad directiva clave para comunicar eficazmente*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lange, A. J., Jakubowski, P. (1980). *Responsible Assertive Behavior: Cognitive/Behavioral Procedures for Trainers*. Research Press.
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *Origenes e Historia*. Obtenido de [www.ilo.org](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang-es/index.htm): <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang-es/index.htm>
- Pardo, R. (11 de 2 de 2014). *www.youtube.com*. Obtenido de Historia del Trabajo en Colombia, la Sociedad de los Artesanos: https://www.youtube.com/watch?v=Vr-dk_ylLmA&list=PLW_CV0cRArTPf8B8ysOSXp-f7r_4MStQ&index=2
- Pardo, R. (11 de 2 de 2014). *www.youtube.com*. Obtenido de Historia del Trabajo en Colombia - Libertad de los esclavos: https://www.youtube.com/watch?v=39PvRbZrnog&index=3&list=PLW_CV0cRArTPf8B8ysOSXp-f7r_4MStQ
- Pardo, R. (11 de 2 de 2014). *www.youtube.com*. Obtenido de Historia del Trabajo en Colombia - Constitución Política de 1886: https://www.youtube.com/watch?v=JReDeHbVvNY&index=5&list=PLW_CV0cRArTPf8B8ysOSXp-f7r_4MStQ
- Pardo, R. (18 de 2 de 2014). *www.youtube.com*. Obtenido de Historia del Trabajo en Colombia - la fiebre del caucho en el amazonas: https://www.youtube.com/watch?v=H69U66UBasE&list=PLW_CV0cRArTPf8B8ysOSXp-f7r_4MStQ&index=7

Pardo, R. (19 de 2 de 2014). *www.youtube.com*. Obtenido de Historia del Trabajo en Colombia, Sociedad de artesanos de Sonson:
https://www.youtube.com/watch?v=yfGU0_8Az6s&list=PLW_CV0cRArpTPf8B8ysOSXp-f7r_4MStQ&index=8

Pardo, R. (25 de 2 de 2014). *www.youtube.com*. Obtenido de Historia del Trabajo en Colomba, Identidad Obrera:
https://www.youtube.com/watch?v=ZUAuO8FdI48&list=PLW_CV0cRArpTPf8B8ysOSXp-f7r_4MStQ&index=9

Pardo, R. (25 de 3 de 2014). *www.youtube.com*. Obtenido de La Historia del Trabajo en Colombia, Fundación de la Union Sindical Obrera - USO:
https://www.youtube.com/watch?v=svUdSNFNGNk&list=PLW_CV0cRArpTPf8B8ysOSXp-f7r_4MStQ&index=15

Ramirez, C. P. (26 de mayo de 2014). *www.larepublica.co*. Obtenido de http://www.larepublica.co/arbitramento-como-mecanismo-para-solucionar-conflictos-laborales_126066

Urquijo, J. (2004). *Teorias de las Relaciones Sindicato-Gerenciales*. Caracas: Universidad Católica Andres Bello.

Valderrama, F. H. (2004). *www.javeriana.edu.co*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere6/DEFINITIVA/TESIS29.pdf>

www.wikipedia.com. (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_Industrial

www.wikipedia.org. (s.f.). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Sindicalismo_revolucionario

Zorrilla, R. (1988). Origen y Desarrollo del Sindicalismo. *Libertas*, 2.