

ELEMENTOS POTENCIADORES DE CONFLICTOS COMO PARTE DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DEL ESTADO ZULIA

(Labour conflicts enhancers as part of the negotiation process inside the public organizations of zulia state)

Robinson Tamayo

Abogado. Venezuela

robinsongtamayoq@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar los elementos potenciadores de conflictos laborales como parte del proceso de negociación dentro de las organizaciones públicas del gobierno local del Estado Zulia. Para ello se utilizó una metodología descriptiva, de campo, no experimental durante el periodo 2015-2017, en el cual se utilizó como población a 20 gerentes y coordinadores de las diferentes organizaciones públicas del Estado Zulia (Servicio Autónomo de Recolección del Estado Zulia (SAREZ) y Oficina Municipal de Planificación Urbana (OMPU)). En el análisis de resultados se evidenció que los gerentes objeto de estudio nombraron a los elementos económicos, entre ellos la escasez, la inflación, y la falta de poder adquisitivo, como un potenciador de conflictos laborales en el 60% de los casos. Seguidamente están los elementos sociales, tales como las diferencias en cuanto a valores, moral, conocimiento, entre otras, con un 25%, y finalmente los elementos organizacionales, tales como la excesiva competencia o el exceso de trabajo, con 15%. El instrumento utilizado es un cuestionario con 9 items con escalas de respuesta tales como: "nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre", representado por una escala de Likert, cuyos resultados fueron analizados de manera cuantitativa y cualitativa, emitiendo conclusiones y recomendaciones en base a dichos resultados

Palabras clave: Conflictos laborales, elementos potenciadores, gobierno local, negociación

ABSTRACT

This research's main purpose is to analyze the enhancers of labor conflicts that exist in the local government of Zulia State. It was used a descriptive methodology, on field, no experimental during the 2015-2017 period of time in which it was used as a population an amount of 20 managers of the several public organizations in the state of Zulia, such are Servicio Autónomo de Recolección del Estado Zulia (SAREZ) and Oficina Municipal de Planificación Urbana (OMPU). In the results analysis was shown that the managers pointed out that the economical elements were a potential enhancer of the labour conflicts in 60% of the cases. After, it was pointed out that the social elements were a potential enhancer in 25% of the cases, and finally the organizational elements were a potential enhancer in 15% of the cases. The instrument that was used in this paper was a questionnaire with 9 items and with answer scales such as: "never, hardly never, sometimes, almost always, and always", represented by and Likert scale which results were analyzed both quantitative and qualitatively. Finally conclusions and recommendations were made based on these results.

Keywords: labor conflicts, local government, negotiation.



INTRODUCCIÓN

La meta principal de toda organización es que los objetivos que esta se trace a corto, mediano y largo plazo, se cumplan. Para esto, se hace necesario contar con la complicidad del colaborador, buscando que este se sienta identificado para que pueda procesar mejor las instrucciones que se le emiten, con la finalidad de maximizar su rendimiento.

Como consecuencia de este nuevo enfoque, en el que el colaborador ha dejado de ser un “recurso” para convertirse en un “talento”, las organizaciones imperiosamente deben adaptar su visión a los tiempos actuales.

Estas no pueden limitarse exclusivamente a sus procesos tradicionales de producción, economía, administración de recursos y servicios, sino que se deben ver como un espacio de construcción de ideas, donde la aparición de diversas percepciones aportadas por personas con diferentes visiones de la realidad permita crear y enriquecer el propósito de la misma hasta lograr que todos los que hacen vida en ella se sientan identificados plenamente con su razón de ser.

Como resultado de lo anteriormente expuesto, las organizaciones deben redimensionar dichas interacciones, ya que los modelos de comunicación, con el pasar de los años, se van volviendo cada vez más obsoletos debido a que a medida que el tiempo transcurre, los conflictos laborales van tomando otras connotaciones, otras características que hacen que estos patrones de comunicación no puedan dar cuenta de la dificultad y la complejidad de la relación que se genera a través de un conflicto laboral.

De modo que, la realidad actual que atraviesa el país requiere de mucho más diálogo e interacción efectiva, las organizaciones, partiendo desde la pluralidad, están en la obligación de cambiar sus modelos de comunicación, que actualmente se acercan más a la imposición de criterios, por uno que busque el enriquecimiento de la organización a través la variedad y la diversificación de los mismos.

Así mismo, se hace imperiosa la gestión de una estrategia de comunicación efectiva, la cual tiene como característica el uso de un mensaje claro, conciso, directo, más no impositivo, basado en el respeto, conjuntamente con la conexión emocional que obligatoriamente se debe tener para conectar efectivamente con el grupo de



personas a quienes se les quiere hacer llegar el mensaje. Esta percepción del valor de la comunicación, puede ser analizada desde un gran número de ópticas, que, lejos de ser excluyentes, se complementan entre si ya que van desde la concepción de que la comunicación es, más que una simple herramienta, un factor estratégico para las organizaciones modernas.

En este orden de ideas, partiendo de la premisa de que una de las bases de toda organización es la socialización, la cual, conjuntamente con la diferencia de criterios entre las personas forman parte de un conjunto de interacciones sociales rutinarias dentro de las organizaciones.

Se hace necesario que la gerencia o la dirección de relaciones humanas incluya en este proceso de socialización la noción de enfrentar los conflictos laborales que puedan suscitarse o buscar una forma adecuada de resolverlos de manera pacífica a través de procesos cognitivos, sociales y emocionales que permita a su vez que cualquier tipo de interacción pueda darse de manera acertada, además de efectiva.

Sin embargo, esto en la práctica no siempre se logra. La complejidad del ser humano hace que factores externos a la organización pueden hacer que el clima que rodea a un colaborador, o a un equipo de trabajo, se vean altamente perjudicados, ya que esto puede hacer que llegar es el que se termina plasmando dentro de una organización.

Al mismo tiempo, la ausencia o deterioro de canales comunicacionales efectivos trae como consecuencia inevitable que una idea sea erróneamente comunicada propiciando una serie de conflictos laborales que no solo afectan a aquellos directamente involucrados, sino que pueden llegar a perjudicar a toda la organización ya que crea un ambiente de confusión que llevan a efectos nocivos tales como el estrés, el descontento, y la baja productividad.

Diversos factores que van desde la falta de interés hasta la carencia de liderazgo o el desconocimiento del tema a tratar, evidencian una falla notoria en los sistemas de comunicación de una organización.

A pesar de que estos sistemas pueden coexistir dentro del ambiente laboral, son de muy mala calidad, lo que conduce a la ruptura de vías o acuerdos para lograr entendimientos que benefician a toda la comunidad laboral.



Al mismo tiempo, la ausencia o deterioro de estos canales, trae como consecuencia inevitable que una idea sea erróneamente comunicada propiciando una serie de conflictos laborales que no solo afectan a aquellos directamente involucrados, sino que pueden llegar a perjudicar a toda la organización ya que crea un ambiente de confusión que llevan a efectos nocivos tales como el estrés, el descontento, y la baja productividad.

Un ejemplo de ello son las organizaciones públicas que hacen vida dentro del gobierno local del Estado Zulia, ya que estas se encuentran constantemente en un estado de incertidumbre tanto económica, como social y organizacionalmente debido a su propia naturaleza.

En este sentido, dichas organizaciones se encuentran en un entorno envuelto en crisis de índole político, económico y social, trae como consecuencia que, tal como refleja la Memoria y Cuenta del Ministerio del Trabajo del año 2013, ese año se gestionaran 116.287 reclamos laborales, por distintas causas que van desde el pago de prestaciones sociales, hasta incumplimiento de contrato.

Esta realidad predominante dentro del gobierno local del Estado Zulia puede generar una gran cantidad de conflictos laborales que requieren para su gestión y posterior solución de más diálogo efectivo y directo.

A su vez, los jefes inmediatos, cuya permanencia en el cargo es esporádica, debido al compromiso que adquieren con sus votantes, no tienen entre sus prioridades resolver los problemas de carácter interno que pueden conseguir dentro de la organización anteriormente mencionada.

Esto a su vez tiene como consecuencia inmediata el agravamiento de dichos conflictos con el consabido riesgo de afectar la identidad del personal conjuntamente con la imagen que proyecta la institución producto de la percepción del público a quien va orientado el sentido de la organización.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se hace necesaria la apertura de vías efectivas, divergencia de objetivos y pluralidad de percepción, con el fin de que estos conflictos inevitables puedan ser abordados desde un punto de vista racional y de altura, con la intención de solucionarlos, evitando así su prolongación en el tiempo y las



consecuencias que traería consigo una resolución parcial de estas controversias.

¿QUÉ ES UN CONFLICTO LABORAL?

Antes de desglosar cómo un elemento potenciador de conflictos laborales puede incidir en el proceso de negociación, es necesario saber qué es un conflicto laboral y cómo este puede ser identificado dentro de las organizaciones.

Es importante señalar que el principal objetivo de un gerente es resolver los conflictos laborales que se puedan presentar en la organización, y tratar, además, de anticiparse a ellos para evitar que ocurran, ya que la aparición de un conflicto laboral podría perjudicar gravemente todos los procesos existentes dentro de la organización.

El diccionario de la real academia española (2001) define la palabra conflicto y lo relaciona con combate, batalla, lucha, situación desgraciada y difícil, o como materia de discusión. En este sentido, el conflicto es tomado como un fenómeno social que expresa una oposición de intereses. Martínez Morales (2010) indica que un conflicto es una controversia que se origina por intereses antagónicos, o que se excluyen entre sí. Añade que se trata simplemente de una incompatibilidad de conductas, cogniciones, incluyendo metas y/o afectos entre individuos que pueden, o no conducir a una expresión agresiva de dicha incompatibilidad social.

Los conflictos revisten diversas modalidades. Los que se dan en el ámbito de los derechos se refieren al ejercicio de un derecho existente o a la interpretación del mismo, se encuentre éste incorporado ya sea en una ley, un convenio colectivo o en un contrato individual. Los conflictos de intereses suelen surgir cuando se ha fracasado en las negociaciones conducentes a la conclusión de un convenio colectivo. En otro nivel de análisis, un conflicto puede implicar a un trabajador individual o a un grupo de trabajadores

En vista de que una de las razones de ser de cualquier organización es la socialización, un gerente de recursos humanos debe contar con la habilidad necesaria para gestionar y resolver cualquier conflicto laboral que pueda ocurrir dentro de la organización, así como también con un estilo de comunicación efectivo que permita la realización de una negociación exitosa, ya que la base de cualquier discusión que lleve



a la solución de un potencial conflicto, es lograr medidas inteligentes y satisfactorias que permitan descubrir alternativas concretas que no afecten la convivencia dentro de un espacio tan culturalmente complejo como son las organizaciones.

Es necesario recalcar que González (2012) indica que no es necesario que el conflicto sea real, o evidente, ya que mientras se pueda percibir una sensación de hostilidad en el ambiente que pueda ser percibida por aquellos que conforman el entorno más próximo, se estaría en presencia de una situación potencialmente conflictiva.

De ahí que un conflicto pueda definirse como toda ocasión en la que dos o más individuos tengan enfoques opuestos sobre la misma situación. Mascali (2012) señala que es un proceso que involucra a las personas y en las organizaciones se da debido a los diferentes puntos de vista que se tienen sobre cómo lograr los diferentes objetivos que se ha planteado la organización. Su principal causa de aparición es el individualismo y la necesidad de imponer la visión propia, superando a la “competencia”, para ser considerado como el “mejor”.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las organizaciones públicas dependientes del gobierno local del Estado Zulia no escapan de la inevitable existencia de los conflictos dentro de estas. Sin embargo, es necesario que se solucionen de una manera coordinada, pacífica, y sobre todo, evitando la mayor cantidad de molestias a los colaboradores, con la intención de que ese incidente pueda convertirse en un aprendizaje que permita manejar una situación similar de una forma más fluida, amistosa y efectiva por parte de todos los colaboradores que hacen vida dentro de la organización.

Dado que en muchas ocasiones las relaciones laborales pueden darse con carácter asimétrico, existe un alto riesgo de conflicto o una mayor posibilidad de que este se de en cualquier momento de la relación. En este sentido, indica Barrera (2014), que la persona con la voz de mando tratará de sacar partido de esta situación, mientras que la que se encuentra en una posición desventajosa buscará en cada encuentro posible equilibrar la relación, sugiriendo un enfoque diferente que le permita obtener una sensación de igualdad con algunas ventajas.



Teniendo en cuenta que en los países de habla hispana, las organizaciones se ven sometidas a una gran cantidad de factores de carácter multifacético, no es de extrañar que los conflictos laborales afloren, y se vuelvan a su vez una constante que amenaza con perturbar el ambiente que se haya creado dentro de la organización. Cabe destacar el significativo aumento de la cantidad de conflictos laborales que se han dado en estos países, cuya tendencia no hace más que aumentar, creando una premura en las organizaciones debido a la poca capacidad de respuesta que estas pueden tener ante dicho fenómeno.

Los conflictos laborales son creados por las personas, involucrando sentimientos, sensaciones, percepciones, carácter y visión acerca de una situación determinada que involucre a dos o más puntos de vista. Belis (2010) indica que los conflictos laborales son prácticamente inevitables, que si bien se pueden solucionar a tiempo, esto no impedirá que puedan resurgir otros debido a la necesaria y cotidiana interacción de los individuos que hacen vida dentro de una organización, estos a su vez, debido a la complejidad que los caracteriza, pueden dividirse en muchas vertientes o ángulos, dependiendo del enfoque que se les quiere dar.

En este sentido, Amado (2015) considera que los conflictos laborales son tumores que se encuentran en la organización, los cuales requieren una intervención inmediata para su posterior eliminación, con la intención de que estos no crezcan, afectando por completo los procesos e interacciones que se pueden dar en la organización. El citado autor, a su vez, los divide en tres grandes grupos, dependiendo de las personas que se encuentren involucradas en ellos, conjuntamente con su relevancia dentro de la organización.

En este caso particular, el tipo de conflicto laboral que se presenta es uno de carácter interpersonal, ya que las partes enfrentadas intercambian de manera pública y notoria sus diferentes puntos de vista.

En este nivel de conflicto se involucra la interacción entre dos o más personas que tienen visiones o puntos de vista distintos acerca de una situación determinada. Por lo general, se afectan sus emociones disminuyendo o despreciando el argumento del contrario, al mismo tiempo que el conflicto va en aumento.



Para Valles (2010), un conflicto interpersonal es aquel en el que un grupo de personas discute de manera airada, agresiva, mostrando un desacuerdo irreconciliable que puede arrastrar a gran parte de la organización. En este sentido, el conflicto puede agravarse cuando una de las personas que ha tomado parte dentro del conflicto, hace daño, ya sea psicológico o físico a uno de sus contrincantes.

Chiavenato (2010) al mismo tiempo indica que este tipo de conflictos surge entre las personas debido a objetivos antagónicos e involucra a dos o más personas que tienen a su vez un conflicto de intereses. Finalmente Stierlin (2012) señala que el conflicto interpersonal proviene entre o dos o más personas, por lo que este puede volverse sumamente dañino y grave ya que puede afectar no solamente a las personas involucradas en el mismo debido a los choques en cuanto a personalidad, valores, percepciones y puntos de vista, sino que a su vez pueden afectar a toda la organización debido a la creación de un ambiente turbio y tóxico alrededor de este conflicto.

En las organizaciones, las diferencias entre los colaboradores pueden agravarse dependiendo de la cantidad de involucrados o la intensidad del conflicto que se debe resolver. En este sentido, cabe destacar que es necesario proteger la imagen externa que se da dentro del área de trabajo con la finalidad de evitar esta serie de conflictos que pueden iniciarse no solo por puntos de vista divergentes, sino también por diferencias en la formación, valores, o dificultades inherentes a los objetivos organizacionales.

En este sentido, las organizaciones públicas dependientes del gobierno local del Estado Zulia no escapan de la inevitable existencia de los conflictos dentro de estas. Sin embargo, es necesario que se solucionen de una manera coordinada, pacífica, y sobre todo, evitando la mayor cantidad de molestias a los colaboradores, con la intención de que ese incidente pueda convertirse en un aprendizaje que permita manejar una situación similar de una forma más fluida, amistosa y efectiva por parte de todos los colaboradores que hacen vida dentro de la organización.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las organizaciones públicas dependientes del gobierno local del estado Zulia sufren constantemente de este tipo de conflictos, por la naturaleza de las mismas. Por otra parte, es necesario que se tome



conciencia de la individualidad de las personas y el respeto a sus opiniones, creencias, costumbres e ideales, con la finalidad de crear un ambiente de trabajo saludable que permita disminuir esta clase de conflictos, permitiendo a su vez un clima respetuoso entre colaboradores en el que no existan labores discriminantes, humillantes o vejatorias hacia ninguna persona.

¿QUÉ ES UN ELEMENTO POTENCIADOR DE CONFLICTOS LABORALES?

En este sentido, tal como indica Moreno (2010), potenciar un conflicto, significa ampliarlo, sobredimensionarlo hasta el punto de que la resolución del mismo pasa de ser una opción a convertirse en una obligación debido a la necesidad de convivencia que debe imperar dentro de una organización. Sin embargo, el primer paso para poder resolver un conflicto, es identificar la razón por la cual se origina, y como se ha explicado con anterioridad, los conflictos pueden ocurrir por elementos inherentes a la persona, o comprendidos en el entorno físico en el que se desarrolla.

En este sentido, son múltiples los elementos que pueden servir como potenciador de un conflicto laboral, especialmente porque las sociedades suelen siempre buscar mejoras constantes para su calidad de vida, conjuntamente con la de aquellos que los rodean, lo que es denominado por autores como López (2012) como el estado natural del ser humano como animal social.

En este artículo se pretenderá identificar los elementos potenciadores de conflictos laborales que hacen vida dentro del gobierno local del Estado Zulia con la intención de analizar sus características, buscando plantear soluciones que permitan a las gerencias de dichas organizaciones, resolver los conflictos que se presenten de manera efectiva.

¿QUÉ IMPLICA LA POTENCIALIZACIÓN DE UN CONFLICTO?

Los conflictos laborales pueden ser vistos de forma tanto negativa como positiva. Generalmente, cuando estos perduran en el tiempo sin que se pueda vislumbrar una solución provechosa para las partes, se considera que ha sido abordado de una forma negativa, por lo que la solución a dicho conflicto se antoja cada vez más necesaria, inclusive si esta no se da en el corto plazo.

Que un conflicto laboral se haya visto potencializado por algún elemento que pudiese enturbiar su solución inmediata, representa que la urgencia por resolverlo es



mayor, ya que no solamente se trata de lidiar con el problema originario, sino también con aquel elemento que puede estar fuera de las posibilidades de la organización, y que, por tanto, imposibilite su resolución de manera efectiva.

Esto tiene como consecuencia inmediata la disminución en la productividad debido a que la gran mayoría de los esfuerzos de la organización están orientados a la resolución del problema en cuestión

En este sentido, las organizaciones deben manejar soluciones creativas que le permitan no solamente solucionar el conflicto que se les ha presentado, bien sea de manera permanente, o temporal, hasta que se pueda llegar al fondo del asunto, sino que también deben ajustarse a los nuevos tiempos con una estrategia de comunicación que permita la resolución de conflictos de una manera amigable, cuyo principal elemento sea la efectividad.

ELEMENTOS POTENCIADORES ECONÓMICOS

El factor económico ha sido uno de los que más conflictos laborales han ocasionado en cualquier organización. La necesidad de una remuneración que permita un estilo de vida digno se convirtió, con el pasar de los años, en una bandera para sectores sociales con fines reivindicativos. En este sentido, un conflicto económico, de acuerdo con el Código de Trabajo de la República Dominicana (1992) es aquel que se suscita entre uno o más sindicatos de trabajadores, y uno o más empleadores o sindicato de empleadores, con el objeto de que se establezcan nuevas condiciones de trabajo, o se modifiquen las existentes.

Así mismo, dichas modificaciones dependen de factores del tipo económico que a su vez se convierten en elementos potenciadores de conflictos, debido a la lógica necesidad de ambas partes participantes de proteger sus intereses. Eróstegui (2012) indica que uno de los principales elementos que trancan cualquier tipo de acuerdo, y que además, potencian las diferencias entre los participantes a la hora de negociar, es la inflación, la cual genera en las organizaciones un incontrolable aumento en los costos de producción, aumento en la necesidad de recursos, escasez de insumos, fuga de talento, y al mismo tiempo tiene como consecuencia para los colaboradores, la



inevitable pérdida de poder adquisitivo, el desmejoramiento de la calidad de vida, entre otros aspectos.

Desde hace años, el sistema económico venezolano presenta claros síntomas de colapso, producto de una política en la cual el Estado pretende ocupar espacios que le pertenecen a otros actores, lo que tiene como consecuencia una inflación acelerada, acentuada escasez de bienes y un diferencial cambiario descontrolado, que ha llevado al bolívar a su punto más bajo, siendo los trabajadores los principales afectados.

Dicho escenario se vislumbra mucho más negativo para los años siguientes. La carrera de los precios, especialmente el de los alimentos, es una de las principales preocupaciones de los trabajadores, ya que afecta directamente su calidad de vida, ya que las medidas que se están tomando para tratar de mitigar los efectos de políticas desacertadas, no tienen un verdadero impacto en el día a día del venezolano.

En este sentido, señala el artículo 98 de la Ley del Trabajo venezolana, que todo trabajador tiene derecho a un salario que le permita cubrir sus necesidades básicas y las de su familia. Según el Centro de Documentación y Análisis para los Trabajadores (CENDA), en marzo del 2016, una familia necesitaba de casi 90.000 Bs para adquirir los productos de la canasta básica. Si se toma el salario mínimo para ese entonces, de 11.577,81 Bs, se demuestra que un trabajador solo podía cubrir el 17% de sus necesidades.

Por otra parte, estas disyuntivas para ambas partes participantes en un conflicto de carácter económico, hacen que la organización se resienta. Señala Aguirre (2011) que un colaborador que busca constantemente aumentar su remuneración, recibiendo negativas reiteradas, no trabajará de una manera coordinada, proactiva o diligente. El citado autor relaciona un pago que permita satisfacer las necesidades de una persona, o un grupo de personas, con el mejoramiento del rendimiento, la capacidad para prestar atención, e incluso la habilidad de lograr resultados efectivos bajo presión.

Por consiguiente, las posiciones doctrinales adoptadas para el estudio de esta variable: El Código de Trabajo de República Dominicana (1992), Aguirre (2011) y Eróstegui (2012) coinciden en señalar que los potenciadores económicos de conflictos laborales son aquellos que tienen que ver con la percepción del colaborador de que la remuneración que está recibiendo no es acorde, por lo que no le permite satisfacer sus



necesidades más básicas, y desde el punto de vista organizacional, esto genera una inevitable pérdida en la calidad del servicio prestado, debido a la incapacidad de conseguir no solamente insumos, sino talento humano que permita un buen posicionamiento en el mercado.

En este sentido, la presente investigación tomará como definición de “elementos económicos”, la realizada por Eróstegui (2012) el cual señala a la inflación como uno de los elementos que desencadenaría una serie de consecuencias que a su vez, abundaría en un conflicto de carácter económico. Señala también que este elemento siempre estará presente en las negociaciones que se hagan dentro de la organización para mejorar el salario de los colaboradores, ya que es en base a este fenómeno que se calculará y se solicitará un ajuste.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las organizaciones públicas dependientes del gobierno local del estado Zulia son muy vulnerables en este sentido, ya que si bien, al ser de dependientes del estado, no tienen la obligación de generar una ganancia, el talento humano se ve altamente perjudicado por los bajos salarios que esta suele manejar.

ELEMENTOS POTENCIADORES SOCIALES

La sociedad ha evolucionado a pasos agigantados, propiciando a su vez una gran cantidad de cambios en el mundo empresarial y organizacional. Estos cambios, tales como la inclusión de la mujer, la diversidad, y la diferenciación de género, propician a su vez una serie de roces que pueden llevar a graves consecuencias dentro de una organización.

En consecuencia, según Ayaviri (2010), los conflictos de carácter social son de carácter complejo, debido a la gran cantidad de elementos que contienen: La diversidad cultural, social, de pensamiento, e inclusive la poca tolerancia y las políticas gubernamentales pueden ser factores que agraven la intensidad de un conflicto.

Por otra parte, los problemas sociales en Venezuela son muy variados, y afectan a cada uno de los estratos que conforman la sociedad. Estos problemas tienen, en parte, raíces en la poca educación del grueso de la población, lo que hace que en muchas ocasiones desconozcan sus derechos y los procedimientos legales para reclamarlos.



Uno de los principales problemas sociales que puede convertirse en un potenciador a la hora de crear un conflicto laboral, es la desigualdad, el cual es el proceso en el que un grupo de individuos es rechazado por parte de la sociedad en la que convive.

En el caso venezolano, la desigualdad también toma otros espacios de la vida cotidiana, como lo son el político, el sindical, la participación formal e informal, además de la ausencia o exclusión de la toma de decisiones ya sea desde el plano comunal o regional.

Es por ello que la exclusión que más se puede notar dentro de la sociedad venezolana, es aquella en la que la persona pierde alguno o algunos de sus derechos fundamentales que como ciudadano le corresponden, y marca la frontera entre aquellas personas que pueden considerarse en pleno ejercicio de sus derechos, y aquellas que están siendo marginadas o menoscabadas.

Hay otro aspecto a destacar en cuanto a los potenciadores sociales, y esta es la seguridad social, la cual es no es más que la protección que la sociedad le brinda a sus miembros a través de una serie de medidas de carácter público.

Si bien esto es una medida que puede considerarse como positiva, el hecho de que la seguridad social solo pueda verse en la práctica a través de hospitales públicos, los cuales, según el Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (OVCS), en su informe del 2016 señalan que estos no se encuentran en condiciones óptimas para atender al grueso de la población:

- Falta de personal calificado en las áreas estratégicas
- Falta de mantenimiento en las áreas estratégicas
- Falta de planificación y mantenimiento de la maquinaria

En este sentido, la sociedad, como organismo vivo y plural, no se mantiene estática a los cambios que ocurren dentro de ella. Señala Giner (2014), que el estado más favorable para la sociedad es aquel que se logra por medio de la integración que se origina a través del consenso, sin embargo, este es frágil, debido a la propia naturaleza del hombre a querer siempre buscar algo mejor, inclusive si lo que posee actualmente le satisface.



A causa de esto, puede producirse un estado anárquico que genere conflictos, cuyos potenciadores pueden verse perfectamente delimitados dentro de las áreas sociales, lo que permite que un conflicto de estas características puede llevarse a las organizaciones, ya que estas, según Coser (2008) son una extensión de la sociedad, debido a que los colaboradores que hacen vida en ella, ven en cada oportunidad una posibilidad de mejorar sus condiciones laborales.

Así mismo, estos conflictos son generados en muchas ocasiones, como indica Chávez (2011), por elementos de carácter personal, humano, cuyo factor en común es la capacidad de dividir a los participantes en dichos enfrentamientos, tales como: La familia, la religión, ideologías, intereses profesionales, marginación lingüística, preferencia sexual, diferencia entre razas. Estos potenciadores, en contraposición al estado ideal de la sociedad, generan rechazo, división y controversia, por lo cual, no es difícil deducir que dentro de una organización pueda existir más de un conflicto social.

De ahí que las organizaciones creen un ambiente flexible de trabajo y adaptado a las necesidades de cada colaborador, tal como lo señala Rubio (2012) que los colaboradores perciben positivamente cuando la organización para la que trabajan les ofrece las herramientas personales, laborales y afectivas para integrar a todas las personas dentro del mismo círculo laboral, con la intención de mejorar la productividad, el compañerismo, y fomentar el trabajo en equipo.

Por consiguiente, los autores consultados acerca de este elemento: Ayaviri (2010), Rubio (2012), Chávez (2011), Coser (2008) y Giner (2014) coinciden en señalar que los potenciadores sociales de conflictos laborales son aquellos inherentes a la individualidad de las personas, las cuales, al exponer dichas individualidades a un grupo, pueden sufrir un rechazo debido a una manera distinta de ver la misma situación por parte de una persona o grupo de personas. Igualmente, esto puede llevar al rechazo, la discriminación y la marginación desde el punto de vista individual o colectivo.

En este sentido, la presente investigación tomará como definición de “elementos sociales”, la realizada por Chávez (2011) el cual señala que estos elementos provienen de una interpretación personal, única e individualizada de ciertas características generales que definen a una sociedad. Tales características, al ser múltiples y muy



variadas, cuando se exponen al grupo, tienden a generar una división que puede ser o no lo suficientemente marcada como para generar una partición en un grupo social.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las organizaciones públicas dependientes del gobierno local del estado Zulia son muy vulnerables en este sentido, ya que conviven en un entorno extremadamente volátil, donde las diferencias, en este caso las sociales, son evidentes. Dichas diferencias provocan rechazo, repudio y desprecio, lo que puede llevar a un marcado distanciamiento de los grupos de trabajo existentes dentro de la organización.

ELEMENTOS POTENCIADORES ORGANIZACIONALES

Una de las razones por las que existen conflictos entre los colaboradores que hacen vida en una organización, es la gran cantidad de ideas diversas que se pueden encontrar acerca de un determinado punto de vista. En algunos casos, estas diferencias se vuelven irreconciliables, haciendo que los objetivos primarios de la organización no puedan lograrse bajo ningún concepto.

Los conflictos organizacionales, señala Gelabert (2014), tienen tres fases:

“Etapa de conocimiento: En esta primera etapa, las partes involucradas reconocen que están ante una situación de conflicto, en virtud de que existe intereses encontrados, confrontación, tensión emocional, se sienten amenazados en sus intereses y por supuesto se asume una postura de defensa.

Diagnóstico: Esta etapa debe establecer si el conflicto tiene que ver con bienes tangibles que poseen algún valor de carácter material y tangible; también puede estar en juego valores intangibles como el honor o la reputación; si lo que está en juego son necesidades propiamente humanas como por ejemplo el bienestar físico, emocional o la integridad física, la propiedad, entonces se trata de bienes materiales.

Reducción del conflicto: En esta parte del conflicto ambas partes acuerdan disminuir la carga emocional que conlleva la situación de diferencias a la vez que procuran el entendimiento de los aspectos que están produciendo el desacuerdo.



En fin, hay la intención de producir el menor daño posible, para solucionar la situación sin generar males mayores.”

Ahora bien, en las organizaciones, este tipo de conflictos se exterioriza cuando una de las partes, generalmente aquella con poder de decisión, cambia radicalmente de idea. Indica Gelabert (2014) que el conflicto organizacional comienza con la sensación de agravio por una de las partes, generalmente aquella que debe acatar instrucciones. En este aspecto, entran en juego factores tan diversos como la manera de comunicar, o la manera de entender lo que se ha recibido. En ese orden de ideas, señala González (2015) que los equipos de trabajo en general sienten la necesidad de completar las tareas asignadas de una manera rápida y acelerada debido a la presión que en la mayoría de los casos genera sobre ellos su jefe inmediato. Esto a su vez genera una elevada cuota de estrés que, sumadas a las discrepancias anteriormente descritas, imposibilitan la realización efectiva del trabajo.

Simultáneamente, otro de los elementos potenciadores de un conflicto dentro de una organización se encuentra dentro de los mismos grupos de trabajo, los cuales, según manifiesta Casado (2012), una de las causas principales de conflictos es el hecho de no compartir información entre los diferentes niveles. El autor señala que por sentimientos tales como la envidia, el miedo, o los celos, la información que se produce en la mayoría de las organizaciones no fluye adecuadamente, generando un desconocimiento total de las actividades generales de los colaboradores.

Los equipos que toman de manera positiva la asignación de tareas, suelen conformar lazos afectivos más fuertes, lo que repercute en una mayor efectividad de la comunicación y en la disminución de potenciales conflictos. Así mismo, estos equipos desarrollan aptitudes de colaboración constante, adaptación al cambio, tolerancia y a la vez son capaces de gestionarse de manera interna cuando surja una problemática, evitando tener que llegar hasta los canales superiores para una resolución de conflictos que puede incluso, ser contraria a los intereses de los propios involucrados.

Por consiguiente, las posiciones autorales adoptadas para el estudio de este elemento: Casado (2012), González (2015) y Gelabert (2014) coinciden en señalar que los potenciadores organizacionales de conflictos laborales son aquellos que tienen que ver con la percepción del colaborador de que las instrucciones recibidas desde los



niveles superiores no son claras, o de que la información que se genera dentro de la misma no es compartida por los colaboradores, generando malestar ya que los objetivos de la organización no pueden ser satisfechos.

ELEMENTOS POTENCIADORES COMO FACTOR EN LAS NEGOCIACIONES EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Es necesario indicar, que la negociación es un proceso dinámico de comunicación entre las partes, en este sentido, El Kadi y Martínez (2014) manifiestan que: “se necesita saber qué tan real sería llegar a un acuerdo mediante el cual las partes se sientan ganadoras, en este caso podría haber un choque de intereses u objetivos”. Dawson (2010) indica que por medio de este, dos o más partes tratan de resolver sus diferencias de forma directa, a fin de lograr con ella una solución que genere mutua satisfacción. El factor común de toda negociación, menciona el citado autor, es que se presentan dentro de una confrontación de intereses y en el que las diferencias existentes deben ser resueltas aprovechando los valores y creencias de cada una de las partes.

Al mismo tiempo, Cabanellas (2006) señala que la negociación laboral es un conjunto de gestiones y trámites entre representantes colectivos de un conjunto de trabajadores, por una parte, y el empresario o sus representantes por otra, con el fin de solucionar un conflicto laboral o de llegar a un acuerdo respecto a cuestiones vinculadas con temas laborales. Indica que pueden darse dos tipos de negociación dependiendo de la clase del conflicto que se pretenda resolver, uno de ellos es el convencional, y el otro está basado en los principios o valores que las partes le den a la toma de decisiones.

Por otro lado, según el mismo autor, está el tipo de negociación basado en los principios, el cual es la formulación de un sistema que persigue acuerdos, los cuales deben estar basados en una preparación previa a los procesos de negociación, mediante los cuales se desarrollaron siete elementos que todo negociador debe saber para afrontar exitosamente un proceso de negociación:



Ríos (2010) profundiza diciendo que es un derecho que tienen no solo los trabajadores y sus representantes sino también los empresarios a determinar cuestiones de trabajo. Finalmente Salcedo (2010) indica que la negociación es un esfuerzo mancomunado que tiene como objetivo generar beneficios para las partes, aunque esto no sea completamente acertado ya que pueden originarse negociaciones en las que solo una de las partes salga beneficiada.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que la negociación tiene dos objetivos fundamentales: Uno, el de lograr pactar unas condiciones económicas favorables hacia el trabajador, mientras que el otro es mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores beneficiados en dichas negociaciones.

También buscan que ambas partes que se encuentran en la negociación sean capaces de definir cómo se regirá las relaciones que estos lleguen a tener a través de un conjunto de normas basadas en el respeto y el reconocimiento mutuo, con la finalidad de que cualquier acuerdo proveniente de dichas conversaciones, sea rápidamente ratificado y reconocido por las partes.

La negociación, entonces, tiene lugar entre un empleador y el representante de los colaboradores, en este sentido la negociación colectiva asegura salarios y condiciones de trabajo adecuadas pues otorga al "conjunto" de los trabajadores "una sola voz", lo que les beneficia más que cuando la relación de trabajo se refiere a un solo individuo.

También permite influir decisiones de carácter personal y conseguir una distribución equitativa de los beneficios que conlleva el progreso tecnológico y el incremento de la productividad. En el caso de los empleadores, como es un elemento que contribuye a mantener la paz social, favorece la estabilidad de las relaciones laborales que pueden verse perturbada por tensiones no resueltas en el campo laboral.

Para que la negociación colectiva pueda funcionar con propiedad se requieren ciertas condiciones de orden jurídico y estructural. En primer lugar, es fundamental la existencia de sólidos cimientos democráticos y un marco jurídico que aseguren la independencia y participación efectiva de los interlocutores sociales.

Si es posible extender el ámbito de aplicación de los convenios colectivos pueden quedar protegidos por éste trabajadores que no se han involucrado directamente en el proceso de negociación. Es fundamental que existan mecanismos apropiados.



En este sentido, para hacer cumplir los convenios colectivos. En lo que se refiere a las condiciones estructurales o las instituciones necesarias, unas organizaciones de trabajadores y de empleadores fuertes, legítimas, con líneas de acción coherentes y criterio pragmático y que actúen en pie de igualdad facilitan la realización de negociaciones justas y eficaces

Cuando un elemento potenciador de conflictos aparece dentro de un proceso de negociación, esto puede retrasar de manera significativa cualquier clase de avance que se haya tenido con la intención de resolver la problemática que afecta a las partes en cuestión.

Como ya se señaló, los elementos potenciadores tienen la capacidad de agrandar las dimensiones de una problemática, dándole un giro que haga que su resolución sea cada vez más compleja. Las organizaciones públicas en este sentido, tienen un panorama desfavorable a la hora de implementar la negociación como medio alternativo de resolución de conflictos, debido a las características particulares de ellas mismas como instituciones.

En materia de prevención de conflictos laborales y en lo que respecta al proceso de resolución de los mismos, la OIT apoya a las partes que intervienen en una relación de trabajo para que diriman sus diferencias o posiciones contrapuestas de manera pacífica y ordenada, y de conformidad con unos procedimientos que disminuyan al mínimo la interrupción del trabajo. En cierto sentido se puede decir que se trata de disposiciones relativas al establecimiento de la paz social.

Se parte de la base de que de tiempo en tiempo surgirán desacuerdos allí donde las percepciones de lo que es justo o equitativo no son las mismas y de que los conflictos se pueden manejar y por supuesto prevenir. La prevención efectiva de los conflictos laborales o la solución de los mismos sigue constituyendo el núcleo central de unas relaciones de trabajo equilibradas y susceptibles de crear un entorno laboral que impulse el crecimiento económico y el desarrollo.

En Venezuela, los elementos potenciadores de conflictos laborales se encuentran prácticamente a diario e influyen de diversas maneras dentro del proceso de negociación. Los representantes tanto de la organización, como de los colaboradores, tienen una tarea titánica a la hora de coordinar esfuerzos que les permitan alcanzar un acuerdo satisfactorio que genere el fin del conflicto.

PROCESO METODOLÓGICO



Esta investigación fue trabajada a través de un enfoque cuantitativo, se considera descriptiva, según De Pelekais y otros (2015), quienes se basan en los aportes de Hernández, Fernández y Baptista al referirse sobre este tipo de investigaciones: “las investigaciones descriptivas se limitan a identificar las características y valores de las variables”.

Se escogió como unidades informantes a 20 gerentes y coordinadores de diversas organizaciones públicas que hacen vida en la región, tales como el Servicio Autónomo de Recolección del Estado Zulia (SAREZ) y la Oficina Municipal de Planificación Urbana (OMPU). Al mismo tiempo, se le dio rigurosidad científica a cada uno de los postulados escogidos a través de lecturas y referencias bibliográficas de autores especializados en las áreas de estudio. En este sentido, se escogieron organizaciones cuyas corrientes políticas son distintas ya que se pretende analizar si esta característica específica tiene relevancia a la hora de analizar los resultados que se generen dentro del área de estudio seleccionada.

Se aplicó entonces un cuestionario con nueve (09) enunciados a los cuales los sujetos de estudio debían responder a través de las siguientes alternativas: Nunca (5), Casi Nunca (4), A veces (3), Casi Siempre (2) y Siempre (1).

CONCLUSIONES

Una vez concluido el análisis y discusión de los resultados producto de la aplicación de los cuestionarios a los diferentes sujetos de investigación, se desprenden una serie de hallazgos relacionados con el objetivo planteado.

Se evidenció en las respuestas emitidas por los sujetos de estudio la existencia de los tres elementos potenciadores de conflictos laborales que se describen en el presente trabajo de investigación.

Primeramente se tiene el elemento potenciador económico, tienen que ver con la cantidad de dinero pagado y la celeridad del pago mismo. Seguidamente están los sociales que tienen que ver con que es aquel inherente a cómo las personas reaccionan ante los postulados y opiniones de los otros, y finalmente se encuentran los organizacionales, que tienen que ver con la cantidad y la calidad del trabajo que se ejecuta dentro de la organización.



De los resultados obtenidos se infiere la existencia de los elementos potenciadores anteriormente descritos, siendo, por orden, el elemento económico el que más influencia tiene a la hora de potenciar un conflicto, ya que los sujetos encuestados consideran que la cantidad de dinero que perciben no es suficiente como para satisfacer sus necesidades básicas. Seguidamente se encuentra el elemento social, y finalmente el organizacional como el que menos, aunque con la suficiente incidencia dentro de la organización para aumentar las características de dicho conflicto.

Se evidenció a su vez que los elementos potenciadores de conflictos laborales están presentes a la hora de la negociación, hasta el punto de que estos prevalecen por sobre el espíritu de las partes de llegar a un acuerdo satisfactorio. Se infiere entonces que dentro de las organizaciones públicas pertenecientes al gobierno local, la negociación como medio alternativo de resolución de conflictos no está muy desarrollada, por lo que puede catalogarse como débil.

RECOMENDACIONES

En atención a minimizar el impacto que los elementos potenciadores de conflictos laborales tienen en los conflictos laborales que se presentan dentro de la organización, se sugiere en analizar en el interior de las organizaciones estudiadas, los diferentes tipos de elementos potenciadores de conflictos que se encuentran allí, especialmente el elemento económico, que de acuerdo a las conclusiones presentadas, es el que más afecta a los colaboradores dentro de las organizaciones estudiadas.

Debido a que dentro de los elementos potenciadores económicos hay factores que no pueden ser controlados simplemente aumentando el salario del trabajador, se recomienda la implementación o mejoramiento del salario emocional dentro de las organizaciones, es decir, potenciar las retribuciones no económicas que tengan como objetivo incentivar de forma positiva a la imagen que el trabajador tiene sobre la empresa y así mejorar su productividad.

Dicho objetivo puede lograrse a través de la implementación de esquemas que permitan que los colaboradores tomen parte en las decisiones de la organización. Estar más informados acerca del destino de la misma y participar activamente de este,



genera un mayor nivel de compromiso en sus actividades cotidianas. Al mismo tiempo, fomentar el reconocimiento público a actividades bien desarrolladas por parte de los patronos hacia los colaboradores, o incluso implementar programas que permitan el desarrollo profesional en beneficio de los trabajadores.

En cuanto a la negociación como parte integral de la resolución de conflictos laborales, se recomienda el mejoramiento de la negociación como medio alternativo de resolución principal. Esto permitirá a la organización no solamente ahorrar costos, sino también crear un clima organizacional positivo debido a que las resoluciones que se concreten a través de este medio, no serán vistas como una imposición, sino como un acuerdo entre las partes.

Dicho objetivo puede lograrse a través del implemento una estrategia de comunicación efectiva que incluya el anteriormente citado estilo de gestión de comunicación colaborador, es decir, que busque que las partes en conflicto intercambien de manera amistosa y respetuosa puntos de vista que permitan llegar a un acuerdo en el que los dos lados hayan cedido en alguna de sus pretensiones para encontrar un punto intermedio que les satisfaga.

De manera general se recomienda que el talento humano existente en una organización deba, con sus habilidades sociales, abordar además de adaptarse a las situaciones emergentes de manera diaria en su ambiente laboral en las cuales se expresan obligaciones, designios, labores o trabajos acordes con el cargo que cada persona representa, terminando por distinguirla dentro de una organización.

Por otro lado, los que son dirigidos necesitan directrices, instrucciones u orientaciones que deben ser expresadas de la forma más clara, efectiva posible con la intención de contribuir a la creación de un clima laboral armonioso, que lleve al bienestar colectivo, al mismo tiempo asegurando un servicio de calidad ante las exigencias del entorno, teniendo como propósito esto el alcance de los objetivos de crecimiento y productividad.

Así mismo, se hace imperiosa la gestión de una estrategia de comunicación efectiva, la cual tiene como característica el uso de un mensaje claro, conciso, directo, más no impositivo, basado en el respeto, conjuntamente con la conexión emocional que obligatoriamente se debe tener para conectar efectivamente con el grupo de



personas a quienes se les quiere hacer llegar el mensaje. Esta percepción del valor de la comunicación, puede ser analizada desde un gran número de ópticas, que, lejos de ser excluyentes, se complementan entre si ya que van desde la concepción de que la comunicación es, más que una simple herramienta, un factor estratégico para las organizaciones modernas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayaviri, F. (2010) Sistema de resolución de conflictos laborales. Argentina. "Editorial Premura"
- Coser, L (2012) Relaciones laborales y humanas en la empresa: La verdad de los conflictos laborales. "Editorial Siliciano". España.
- Código de Trabajo de República Dominicana (1992)
- Chávez, D (2011) Sector económico externo, industrialización y conflictos laborales. "Ediciones Era". México.
- De Pelekais, C., El Kadi, O., Seijo, C. y Neuman, N. (2015). El ABC de la Investigación. Pauta Pedagógica. Ediciones: AstroData. Venezuela.
- El Kadi, O. y Martínez, L. (2014). Análisis del proceso de negociación y mediación del conflicto interno en siria. Revista CICAG. Vol 12, N1. Venezuela.
- Gelabert, M. (2014) Gestión de personas: Manual para la gestión del talento humano. Editorial "Editores y Librerías". Colombia.
- Gonzalez, M (2015) Gestión de conflictos laborales. Disponible en línea: <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/cb.htm>. Consultado el 28/10/2016.
- Pedrajas, F. (2011) Negociación directa y resolución de conflictos laborales. "Ediciones Era". México.
- Ríos, M. (2014) Los procedimientos negociados de resolución de conflictos". "Lom Editorial". España.



Rubio, S. (2011) Relaciones laborales colectivas. Editorial "Chile Editoriales".
Chile.