

RESIGNIFICACIÓN TEÓRICA DE LAS RELACIONES LABORALES VISIONANDO EL MANEJO DE CONFLICTOS

Marisol Araujo Calderón¹

 <https://orcid.org/0000-0002-9564-4604>

Recibido: 11/02/2025

Aceptado: 02/05/2025

Resumen

Esta investigación tiene como propósito resignificar los aportes teóricos de las relaciones laborales visionando el manejo de conflictos para gestionar el capital humano devenidas de un pensamiento, adscrito a posturas tradicionales a fin de analizar cómo unas relaciones laborales eficaces son cruciales para mantener un ambiente laboral productivo y armonioso, mediante el cual se valore a las personas, la organización y la sociedad. Es una investigación documental basada en el análisis crítico de los teóricos desde la reflexión hermenéutica y vivencias de la autora, para generar un saber social reordenador. Analizo, que el acto de conocer es un proceso emocional, que moviliza las estructuras para conocer las nuevas realidades de cómo afrontar el conflicto en las organizaciones, tomándolo desde una perspectiva positiva para la consecución de objetivos, al establecer líneas de negociación adecuadas en el logro y satisfacción de los intereses de las partes, lo que implica no solo prevenir conflictos, sino también gestionarlos de forma constructiva cuando surgen. De allí que, en este escrito, se explora la importancia de las relaciones laborales, el conflicto y las estrategias para el manejo de conflictos, adentrándose en la revisión de implementaciones exitosas lo que se complementa con la comparación subjetiva frente a la crisis, que sin importar los ámbitos tienen relación estrecha en algunos casos y distante en otros.

Palabras clave: resignificación teórica; relaciones laborales; manejo de conflictos.

THEORETICAL RE-SIGNIFICATION OF LABOR RELATIONS BY LOOKING AT CONFLICT MANAGEMENT

Abstrac

This research aims to redefine theoretical contributions to labor relations by viewing conflict management to manage human capital, derived from a way of thinking attached to traditional positions, in order to analyze how effective labor relations are crucial to maintaining a productive and harmonious work environment, through which people, the organization and society are valued. It is a documentary research based on the critical analysis of theorists from hermeneutic reflection and the author's experiences, to generate reordering social knowledge. I analyze that the act of knowing is an emotional process that mobilizes structures to understand the new realities of how to face conflict in organizations, taking it from a positive perspective to achieve objectives, by establishing appropriate lines of negotiation in the achievement and satisfaction of the interests of the parties, which implies not only preventing conflicts, but also managing them constructively when they arise. Hence, this paper explores the importance of labor relations, conflict, and conflict management strategies, delving into a review of successful implementations, complemented by a subjective comparison with the crisis. Regardless of the context, these relationships are closely related in some cases and distant in others.

Key words: theoretical resignification; labor relations; conflict management.

¹ Coordinadora de la Maestría en finanzas y negocios. Universidad Yacambú. losiram69@gmail.com

Introducción

Para resignificar el conocimiento sobre las relaciones laborales y el manejo del conflicto, a fin de direccionar esta investigación, se traza una ruta desde la interrogante ¿cuál es el significado de las relaciones laborales y el manejo de conflicto?, en atención al sentido que puede atribuírseles desde el ser del investigador, mediante una postura reflexiva acerca de la virtud que como pensador está disponible para el sujeto humano, cuyo destino se bifurca en pliegues de sentidos desconocidos que connotan un ámbito transdisciplinar de pensar el mundo.

Sobre esta singularidad, preciso una reflexión personal que constituye un momento de particular significado para encontrarse con el sí mismo y hasta confrontarlo; sobre todo, al tomar decisiones que trascienden nuestra acomodada y natural cotidianidad, que menciona Heidegger (2000). Por ello, este ejercicio académico propone salir de esa grata y perpleja zona de confort, de revelada quietud, para interrogar la realidad documental, problematizarla, a fin de reconstruirla desde un pensamiento analítico.

Este interesante ejercicio analítico de realidades, se conforma desde las miradas de las relaciones laborales, las que despierta gran interés en las organizaciones actuales, porque sin éstas, la gestión empresarial sería imposible y justo ahí radica su importancia, este vínculo entre la organización empleadora (la empresa) y personal empleado, cristalizado en el contrato laboral, es la base de la administración empresarial, ya que determina aspectos de interés para ambas partes, como el salario o la jornada laboral, por tal motivo se puede considerar, que la base de esta relación está clara, garantizar el cumplimiento de los intereses tanto de la empresa como de la plantilla de colaboradores y, además, acarrea numerosos beneficios, como el aumento de la productividad, la mejora del clima laboral y una buena experiencia.

Sobre estas apreciaciones, se propone esta revisión documental, tomando en cuenta el contexto, puesto que como en toda relación, con frecuencia existen, multitud de intereses, valores divergentes que desembocan en conflictos y es allí donde se presenta la necesidad de encontrar vías de negociación que respondan a intereses globales, con el objeto de adaptar tanto a la empresa como a su capital humano a un mundo cada vez más competitivo, de allí, surge la necesidad de mejorar los canales de comunicación abordando los problemas antes de que se conviertan en conflictos mayores, lo que implica gestionar el conflicto trabajando juntos para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas.

Se estima entonces que, esta resignificación teórica, propicia la oportunidad de comprender el sentido de la vida, el estar en el mundo con otros construyendo sociedades fuertes y solidarias, las cuales presenten realidades manejables desde los principios integradores, relacionales, dialógicos de un enfoque transdisciplinar, integrador, de naturaleza documental, que aborde ontológicamente el ser y la realidad.

Que articule y una lo que la tradicional fragmentación moderna ha desunido, para hacer del hombre un sujeto nostral, capaz de conocer a partir de la sensibilidad del sentido humanizante de su ser. En este orden, para el desarrollo de este ensayo, se investigan diferentes aportaciones, estudios que ayudan a buscar soluciones positivas a los problemas organizacionales, utilizando como metodología de investigación el análisis en la revisión bibliográfica documental con lo que se recopilan las teorías más relevantes con relación a las relaciones laborales y el manejo de conflicto.

Consideraciones teóricas de la realidad desde las relaciones laborales

Las teorías específicas sobre las relaciones laborales se han construido mediante un diálogo con otras especialidades, por ello, de acuerdo con Prieto (2014) el concepto “relaciones laborales es desarrollado bajo el manto de las Industrial Relation inglesas de principios del siglo XX, que constituían el reflejo de la discusión sobre la cuestión social expresada en la clase obrera de la época” (p.18). Asumo entonces que, el medio socio-productivo de este período obligaba a un desarrollo de un aparato categorial que permitiera atrapar con mayor eficacia, no solo las lógicas de organización y funcionamiento de los diferentes actores productivos, sino también, sus lógicas relacionales en tanto espacios de desarrollo o constricción de estos actores.

El autor antes mencionado, alude que así nacieron las relaciones laborales como categoría analítica de la realidad social, es decir, como relaciones de poder y de intercambio estructuralmente inestables y no equilibradas, sobre todo, entre los dos actores principales, capital y trabajo, que se desarrollan en un marco institucional regulado específicamente por el Estado y que están al servicio de la regulación de las condiciones de trabajo y empleo.

Luego, cuando las teorías del conflicto consignen el consenso como un eje fundante de las relaciones laborales relacionadas con el corazón de cualquier empresa, porque establecen el vínculo entre la organización y sus empleados. En este sentido la autora comprende que, estas son un pilar fundamental que sostiene el funcionamiento efectivo de cualquier organización, porque estas conexiones entre empresa y personas empleadas van más allá del intercambio de trabajo por

compensación, porque resignifican desde la comunicación efectiva hasta la construcción del ambiente laboral más saludable y productivo, en este sentido, es fundamental comprender qué son las relaciones laborales y por qué son tan importantes para el éxito en el trabajo.

En tal sentido se requiere una postura interdisciplinar, dada la complejidad de estas realidades, así mismo repensar los nuevos significados que se añaden a los fines del capital humano, pues éstos pueden afectar la interacción personal y profesional que se desarrolla dentro del contexto laboral entre la empresa y los profesionales que prestan servicios en la misma. Por ello, el elemento esencial de dichas relaciones es el contrato de trabajo, aunque, si bien no se limita a este, porque va más allá, abarcando la comunicación diaria, la resolución de conflictos y la promoción de un entorno laboral apropiado.

De este debate teórico, se evidencia que el término relaciones laborales, hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores, sus representantes y, directa o indirectamente la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. La autora, sugiere sobre la atención del juicio mencionado por Lucena (2007) que señala que “su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas” (p. 72).

Es necesario aclarar que, en el giro o desarrollo del devenir organizacional hay variables que se van incorporando y reflejan en parte la evolución de este campo de estudio en el tiempo y en el espacio. No obstante, existe un acuerdo generalizado respecto a la consideración de este y los mecanismos de gestión en la resolución de los conflictos bien sean colectivos o individuales debido a que, la relación con los empleados es una parte importante de la vida diaria en cualquier organización, bien sea de pocas o muchas personas se tiene que considerar cómo interactuar con el personal y cómo le gustaría que interactuaran entre ellos.

En atención a lo cual, según Chiavenato, (2002), “una organización es tan buena como las personas que trabajan en ella” (p.76), por lo tanto, las personas se insertan en las empresas como seres sociales y culturales, que tradicionalmente se deben gestionar y en lo que se pueden considerar los tipos diferenciados de relaciones que tienen su soporte en los elementos del proceso administrativo.

En este direccionamiento del recurso humano entre la articulación y el accionar que de acuerdo con Chiavenato (ob. cit.) “tienen relación con un sistema autoritario coercitivo, autoritario

benevolente, consultivo, participativo” (p.76). Esta consideración, posibilitan adentrarse en una discusión sobre si estos modelos están basados en la absoluta desconfianza en los empleados, y a su vez estos están motivados por el miedo y las amenazas o implica confianza condescendiente, motivados por recompensas y algunas disciplinas (sujeto a leyes), las decisiones de la organización las define la cúpula de esta.

En torno a ello, estos escenarios requiere construir una perspectiva que acoja a todos responsable y equitativamente en la cual los empleados se sienten libres de analizar sus trabajos con los superiores, están motivados por recompensas, compromisos, y disciplina (sujeto a leyes) en un modelo más abierto de administración, puesto que hay total confianza en los empleados, se sienten libres para discutir sus trabajos con sus superiores y están motivados por factores económicos en el que la toma de decisiones en la organización está sujeta a la participación de todo el personal.

Esta mención la hago, en mi condición de colaboradora, que me atañe en un largo recorrido en el campo de la administración del recurso humano, el ser parte de la organización que me invita a movilizar el pensar en cuanto a las relaciones laborales, desde posturas que ameriten compartir ciertas visiones de la realidad empleado, empresa, entre otras, a partir de un ámbito netamente humano porque en un sistema de relaciones laborales se pone en juego simultáneamente intereses públicos y privados, en el cual participa el Estado en su papel pasivo o activo de acuerdo con las leyes laborales del país en cuestión.

Asumo entonces, una profunda reflexión del recurso humano y la capacidad de conducirse por nuevos enrutamientos menos acostumbrados determinándose que los sistemas de relaciones laborales poco desarrollados suelen ser autoritarios y sus normas dictadas por las organizaciones sin que el trabajador participe directa o indirectamente, salvo en lo que se refiere a la aceptación del empleo en las condiciones ofrecidas.

Vale destacar que, las relaciones con los empleados son muy importantes, por cuanto, la manera de interactuar con estos fijará el clima para toda la organización, las cuales generan una competitividad excluyente y la dilución de estas de acuerdo a experiencia previas revelan que existen gerentes que son capaces de tener relaciones amistosas y a la vez profesionales en todo momento con sus empleados, pero no todos son capaces de equilibrar la amistad con los negocios, lo que da cuenta de una conciencia que se ha desarrollado y consolidado al interior de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, emerge como ideario teórico resolutorio las relaciones laborales de configuración transdisciplinaria por la confluencia y tejido disciplinar conformante de sus estructuras conceptuales, en la que convergen disciplinas que se entrecruzan e informan, utilizadas habitualmente para designar las prácticas y las reglas que estructuran las relaciones entre los asalariados, los empresarios y la empresa u organización en diferentes ámbitos: dentro de una empresa, una rama de actividad, un territorio determinado o la economía en general.

En general, se trata de una colaboración mutua, trascendente, que impacte los significados creados por las personas sobre sus necesidades, para establecer rupturas con los artificios que puedan predeterminar los valores asociados, bajo este escenario acontece otra realidad al tener en cuenta que también se deterioran las relaciones laborales dado que en un sistema tan complicado como este se incorporan diversidad de valores sociales (libertad de asociación, sentido de la solidaridad de grupo, búsqueda de la optimización de beneficios, entre otros) y técnicas (métodos de negociación, organización del trabajo, consulta y resolución de conflictos), por lo que se hace necesario para la organización gestionar cualquiera de estas situaciones en especial el conflicto que es una de las variables que ocupa este ensayo.

Visionando el manejo del Conflicto

En un mundo de interacciones inmediatas, es inminente sumergirse en el tema del conflicto, al respecto, conviene preguntar ¿Qué es el conflicto?, al tratar de responder esta interrogante utilizó en primer lugar las referencias anteriores que vinculan las relaciones laborales, es decir con las personas, refiero inmediatamente a señalar connotaciones negativas de algo que se debe evitar con un significado epistemológico que lo configura como una situación presente en el quehacer diario en el que, el nivel y concepción puede adoptarse como constructivo o destructivo, por lo que, nuestro objetivo no puede ser eliminarlo o prevenirlo, sino asumirlo y enfrentarlo lo más eficientemente.

En general este panorama, propone repensar las organizaciones en cuanto, a su manera de abordar el ámbito gerencial al asumir que el conflicto es inevitable y no necesariamente negativo, cuyas variables individuales tienen menor importancia que las variables situacionales. Algunas definiciones clasificadas por Fluquen (2003), “según fenómenos básicos resaltados en cuatro grupos, a saber: (a) centrado en condiciones antecedentes (recursos escasos), (b) en aspectos emocionales (tensión, hostilidad), (c) en estados cognitivos (percepción de la otra parte) y (d) en conductas emitidas”. (p.7).

Estas definiciones dan oportunidad a repensar realidades y proyectar estos reacomodos para propiciar cambios que garanticen su permanencia, en lo cual el talento humano debe mantener una acción decisiva de participación y liderazgo mediante estrategias que conlleven otros modos de concebir el conflicto, por lo cual según Juárez (2009) este debe capacitarse continuamente y acceder a reconceptualizaciones de su devenir laboral.

Sobre estas precisiones, se plantea un direccionamiento del mismo término donde se pueden conjugar las partes que participan, los componentes, las circunstancias y condiciones, entre otras. A fin de demostrar que existen tres tipos de conflictos, a saber: intrapersonales, interpersonales, y los conflictos laborales u organizacionales. Sánchez, (2011). En tal sentido, el ritmo evolutivo de la sociedad actual, caracterizado por un dinamismo muy marcado, las complejas estructuras sociales y económicas, refieren la necesidad de dirigir miradas acuciosas e indagatorias a cómo debe manejarse el conflicto laboral el que surge entre individuos, grupos o departamentos, debido a problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que allí se establecen.

Asumir otras maneras de accionar en la forma como se maneja el conflicto, se hace necesario aclarar que, en cualquier situación, donde haya personas trabajando juntas, habrá desacuerdos y diferentes maneras de ver las cosas, la ventaja, es que se puede ayudar a equilibrar estos desacuerdos manteniendo siempre a la empresa como prioridad. Esta situación constituye un desafío para los jefes o gerentes, porque es difícil el limitar las relaciones personales en el lugar de trabajo, pero esto desde otro punto de vista limita el deterioro en las relaciones de sus empleados. Ante dicha situación plantea Lares (1998):

Usted sólo tendrá que encontrar un equilibrio y recordar a todos que simplemente tienen que trabajar bien juntos. Si hay una persona que genera problemas constantemente, usted deberá reflexionar sobre la mejor manera de hacerle frente. A veces puede que sólo se necesite hablar con ellos, o puede que tenga que disciplinarlo para restablecer el equilibrio y las relaciones positivas con los otros empleados. (p. 7)

De la cita destaca, que un compromiso de orden equilibrado y responsable, que signifique el bienestar para los empleados en la promoción de un ambiente laboral justo y equitativo, donde la comunicación y el respeto sean una prioridad, es importante la claridad de quiénes son los involucrados, quien trabaja, y para quién trabaja partiendo de esta reflexión, la gestión y el manejo de conflictos es un componente fundamental de las relaciones laborales.

Aunque, los enfoques proactivos para resolver disputas incluyen establecer canales de comunicación abiertos, capacitar a los directivos en resolución de conflictos e implementar técnicas de mediación y negociación. En estos enfoques emergentes, el diálogo con sentido ético establecido en un grupo debe respetar el sentir de cada uno, sin detrimento del otro, al aplanar las jerarquías y construir equipos de escucha y cuidado; sobre ello, coincido en que, el manejo del conflicto parte de que las relaciones laborales abarcan las interacciones entre empleadores y empleados, que a menudo involucran sindicatos o convenios colectivos, unas relaciones laborales positivas son esenciales para la satisfacción de los empleados, la reducción de la rotación de personal y la prevención de conflictos.

Concuerdo con Humansmart (2024), quien señala que “cuando los empleados se sienten valorados y escuchados, es más probable que estén satisfechos con su trabajo, lo que se traduce en una mayor productividad y una menor rotación de personal” (s/p). Lo que da cuenta, de que unas relaciones laborales eficaces garantizan el cumplimiento de las leyes y normativas laborales, por lo cual, de acuerdo con el autor, protege tanto a empleadores como a empleados de litigios y conflictos innecesarios.

En torno a ello, es imperioso visualizar que, los departamentos de Recursos Humanos (RR.HH.) de las organizaciones desempeña un papel fundamental en el manejo y resolución de conflictos porque actúan como mediadores neutrales al facilitar las discusiones entre las partes en conflicto, estos, deben asegurar que las políticas laborales sean transparentes y se comuniquen con claridad, reduciendo los malentendidos que podrían generar conflictos. De acuerdo con la ética de Morín (2006), en una coherente resignificación teórica que modele y transverse el manejo de conflicto, desde el sentido de las relaciones laborales que connote un accionar desde la gerencia de las organizaciones.

Es así como, el fenómeno del conflicto configura un corpus teórico estudiado desde múltiples técnicas, considero que las más utilizadas en la resolución, manejo de conflictos y los ámbitos de su aplicación se centran en la negociación, mediación, conciliación y arbitraje; cada una converge en que se debe tener presente que los intereses no se pueden intercambiar y las posiciones se refiere a la actitud a tomar, buscan complementar el sistema tradicional de justicia, mediante un procedimiento breve, además, que se usan a menudo mundo de negocios o cuando hay necesidad de una solución rápida entre varias partes.

En general, se trata de una colaboración mutua, trascendente, que impacta los significados creados por las personas sobre sus conflictos, en la cual también debe existir el compromiso de los empleados con lo que se fomenta su participación en la toma de decisiones instaurando una cultura de respeto para reducir las tensiones y promover interacciones positivas en la intervención temprana para abordar las quejas con prontitud mediante un proceso justo e imparcial puede evitar que los conflictos se intensifiquen ITC-OIT, (2024). Implementando estas estrategias, las organizaciones pueden gestionar eficazmente los conflictos laborales, mantener relaciones laborales positivas y garantizar un entorno de trabajo productivo.

Consideraciones analíticas provisionales

En atención al compromiso y la necesidad de conocer el fenómeno indagado, es decir, las relaciones laborales y el manejo de conflictos, a fin de contribuir a su progreso y reconstrucción teórica, teniendo como eje central a las personas que son autores y actores agente de los cambios en las transformaciones, los cuales han de sucederse desde su interior, con una firme convicción y sentido visionario de nuevas realidades gerenciales que impacten en la organización para navegar en la era del conocimiento y las tecnologías.

Las resignificaciones emergentes, reflexionadas desde su ser y compartidas con los colaboradores, propician motivarse a reordenar su realidad y configuran un accionar cónsono, con un sentido ético que dé cuenta de lo importante de su labor en el ámbito empresarial, en este orden, la gestión de conflictos emerge de la adaptabilidad, flexibilidad e innovación, así como el uso eficiente de los recursos.

Esta consideración se refiere a romper con los dogmas y las tradiciones de la vida cotidiana y repensar la realidad para construir lo real humanizado, es decir una realidad que va con la vida, como aspectos que se interrelacionan para el éxito organizacional al fomentar relaciones laborales positivas e implementar estrategias proactivas de gestión de conflictos, las organizaciones pueden crear un ambiente de trabajo armonioso que mejora la productividad y la satisfacción de los empleados. Así mismo, se requiere configurar el sentido de las técnicas conocidas y analizadas para reconocer vías de mejoramiento, aunque su uso y costumbre, se inclina por lo clásico, donde los resultados son los esperados.

Valoro, que lo pensado como desarticulado o desarticulador tiene cabida en las nuevas comprensiones de mundo y realidad desde una naturaleza integradora como demuestran ejemplos exitosos en los que la comunicación abierta, la capacitación y la mediación son herramientas clave

para prevenir y resolver eficazmente los conflictos laborales, por lo que comprendo que los seres humanos en este caso el recurso humano, las personas que forman parte de las organizaciones y sus conocimientos son la principal riqueza en el mundo laboral.

Referencias

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogota: McGRAW-HILL.
- Heidegger, M. (2000). *Problemas Fundamentales de la Fenomenología*. Madrid: Trotta.
- Humansmart, R. (2024). *¿Qué estrategias son eficaces para gestionar conflictos y disputas laborales dentro de las organizaciones?* <https://humansmart.com.mx/blogs/blog-que-estrategias-son-efectivas-en-la-gestion-de-disputas-y-conflictos-laborales-dentro-de-las-organizaciones-54234>
- ITC-OIT, (2024). *Herramientas para la prevención y gestión de conflictos laborales en el lugar de trabajo*. CIF. <https://www.itcilo.org/courses/tools-prevention-and-management-labour-disputes-workplace>
- Juárez, J. (2009). *Ética profesional*. Caracas: UCAB.
- Lares A. (1998). *Calidad de vida en el trabajo*. Caracas: Consultores Asociados BL Servicios Editorial.
- Lucena, H. (2007). Las Relaciones Laborales en América Latina. *Revista sobre relaciones industriales y laborales*. (43), 69–94. http://biblioteca2.ucab.edu.ve/iies/bases/iies/texto/RRIL-43_69-94_LUCENA_HC.2007.PDF
- Morín, E. (2006). *El método 6. La ética*. Madrid: Cátedra.
- Prieto C. (2014). *Teoría social del trabajo*, en Euclides Catá Guilarte y Magela Romero Almodóvar, Selección de lecturas de Sociología del Trabajo, Universidad de La Habana.
- Sánchez, C. (2011). *Tipos de conflictos organizacionales*. Blog La Negociación. <https://lanegociacion.wordpress.com/2011/01/19/tipos-de-conflictos-organizacionales/>