

**Introducción**

Gestionar de forma operativa los temas laborales dentro de la empresa significa comprender los mecanismos y herramientas que tenemos a la mano para contener y resolver cualquier tipo de problema laboral. Por consiguiente, se apuesta por identificar y aplicar metodológicamente la mejor solución a los diversos conflictos laborales que pudieran presentarse en las empresas.



Por su parte, la gestión operativa de los temas laborales no solo abarca los cambios en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, teniendo una notable influencia en la elección del personal directivo y mandos intermedios, así como en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre los circuitos organizativos, la introducción de innovaciones técnicas y las estrategias acordadas con los proyectos a desarrollar. Por ende, la tarea esencial es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos.

**Explicación**

**La gran importancia de la conciliación y cómo se realiza dentro de la empresa para evitar el conflicto y fuera de la misma en los centros de conciliación**

Lo trascendental en el tema de la conciliación es que las personas que participen en el mismo tengan la certeza de que han ganado. En un ambiente laboral, el conflicto tiene características que son muy emocionales, pues del trabajo depende la subsistencia individual o familiar. Por tanto, perder el trabajo o vivir en un ambiente que no es adecuado dentro del mismo tendrán un perjuicio que se extenderá desde lo personal hasta lo laboral.



La **conciliación prejudicial** que se ha permitido en la Ley Federal del Trabajo juega un papel fundamental para la solución de conflictos, es por ello que las empresas deben darle un valor primordial, por lo que se debe contar con una persona o varias personas que tengan las herramientas y habilidades para fungir como conciliadores, ya sean internos o externos a la empresa. Este rol será importante, ya que al lograr el equilibrio en la zona laboral esta se convertirá en un área de confianza entre colaboradores.

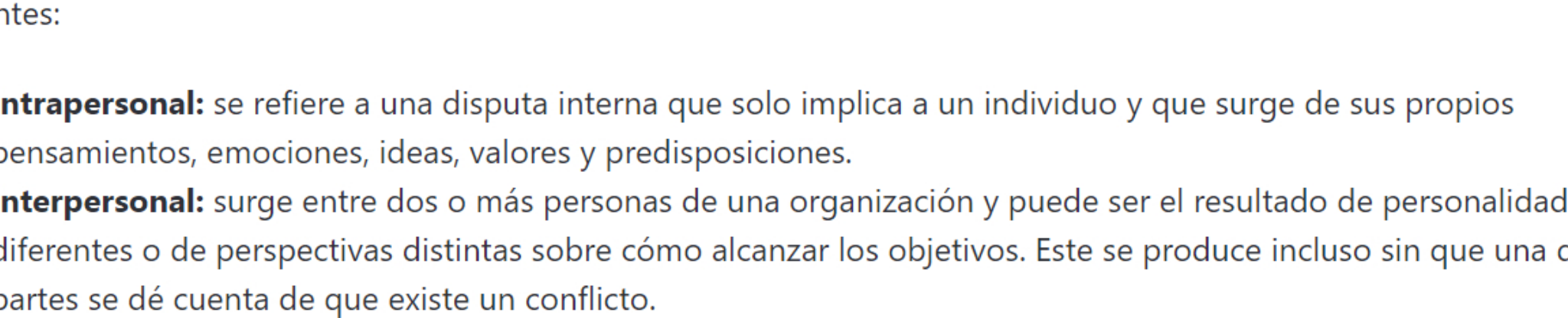
Partiendo de la teoría del Dr. Daniel Kahneman, Suarez (2018) describe al juicio como una forma de medición en la que el instrumento es la mente humana, por lo que, en este contexto de ideas, al igual que otras mediciones, un juicio asigna una puntuación a un objeto (situación). Esto no quiere decir que deba ser un número, sino el método que se usa para tomar una decisión.

Por lo anterior, es imprescindible determinar que las decisiones del conciliador deben basarse en la razón y no en la emoción, ya que de lo contrario podría emitir respuestas generadas por intuiciones, sensaciones e intenciones que se podrían considerar como erróneas.

En el contexto de la conciliación, la persona mediadora tendrá que comprometerse a reconocer situaciones que le generen desconfianza, ya que esto evitará dejarnos llevar por la intuición. Para Goleman (2018) existen dos formas de conocimiento: mente racional y mente emocional, por lo que deja de lado la mente que siente para poner en acción la mente que piensa.

**Reconocer el nivel en el que se encuentra el conflicto**

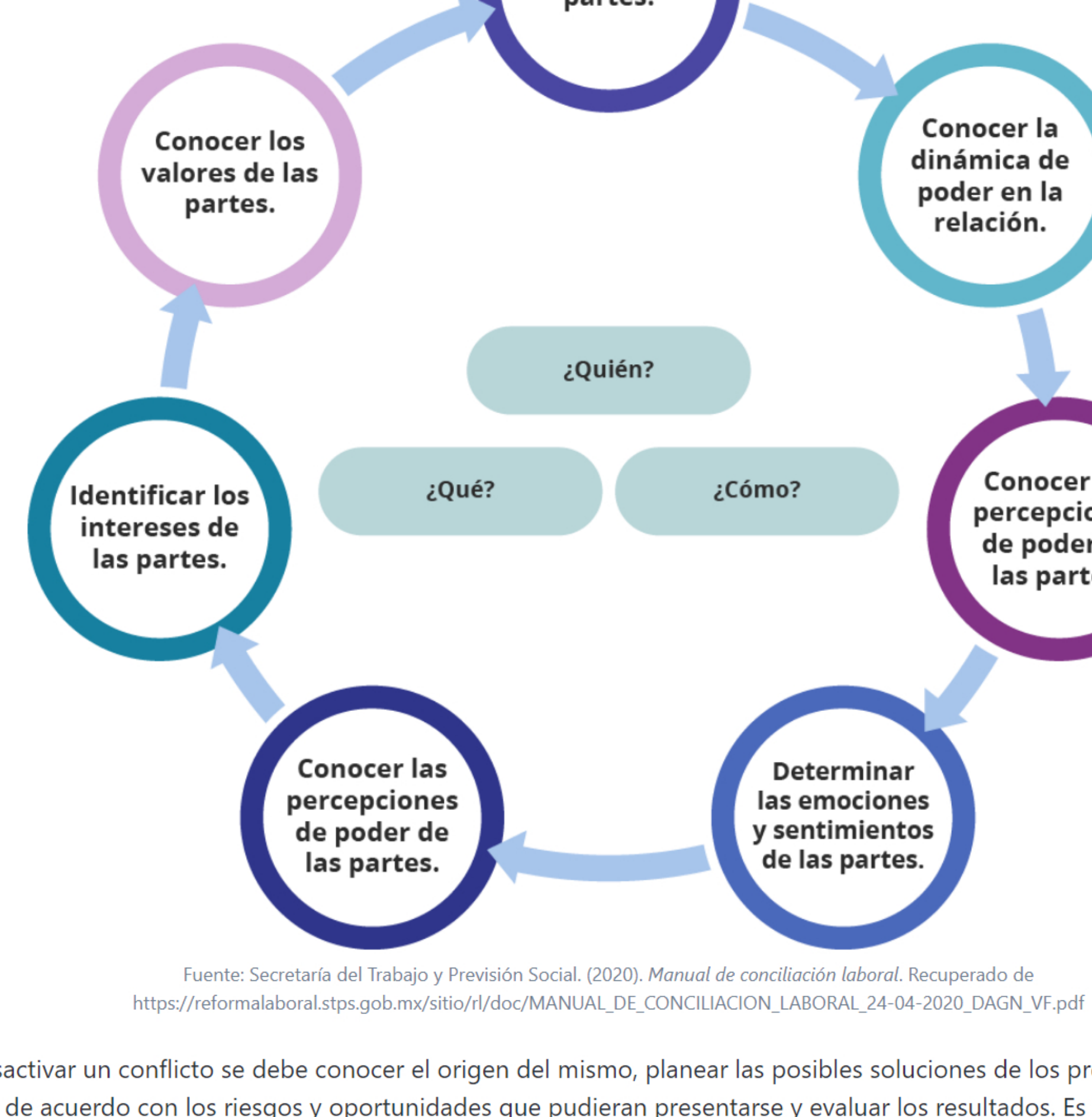
Los conflictos dentro de las empresas u organizaciones son inevitables y se pueden ocasionar por disputas entre los mismos empleados o entre los empleados y la gerencia, ya sea debido a la mala comunicación, a la incompatibilidad de caracteres o al acoso laboral. Para resolver los conflictos dentro del lugar de trabajo es importante comprender los niveles de conflicto (según afecte a los implicados) al identificar a quién o quiénes afecta dicho desacuerdo, con el fin de reconocer más fácil los retos y soluciones.



Los niveles del conflicto pueden clasificarse según la cantidad de personas que participan, los cuales pueden ser los siguientes:

- Intrapersonal:** se refiere a una disputa interna que solo implica a un individuo y que surge de sus propios pensamientos, emociones, ideas, valores y predisposiciones.
- Interpersonal:** surge entre dos o más personas de una organización y puede ser el resultado de personalidades diferentes o de perspectivas distintas sobre cómo alcanzar los objetivos. Este se produce incluso sin que una de las partes se dé cuenta de que existe un conflicto.
- Intragruppo:** se produce entre los miembros de un mismo grupo cuando hay varias personas con opiniones, antecedentes y experiencias diferentes que trabajan por un objetivo común. También puede producirse cuando los miembros del equipo tienen diferencias en los estilos de comunicación y personalidad.
- Intergrupo:** se produce entre diferentes grupos dentro de una organización más grande o entre aquellos que no tienen los mismos objetivos generales.

El conflicto puede ser un proceso susceptible de contextualizar, por lo que debemos tomar en cuenta el siguiente análisis:



Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2020). *Curso de actualización. El nuevo sistema de justicia laboral*. Recuperado de [https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/doc/MANUAL\\_DE\\_CONCILIACION\\_LABORAL\\_24-04-2020\\_DAGN\\_VF.pdf](https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/doc/MANUAL_DE_CONCILIACION_LABORAL_24-04-2020_DAGN_VF.pdf)

Para desactivar un conflicto se debe conocer el origen del mismo, planear las posibles soluciones de los previos acuerdos, ejecutar de acuerdo con los riesgos y oportunidades que pudieran presentarse y evaluar los resultados. Es importante dar seguimiento a lo acordado para evitar futuros reclamos de las partes, así como reconocer que, en materia laboral, existen dos tipos de conciliaciones: uno con los trabajadores en lo individual y el segundo con el sindicato, por lo que cada una tiene diferencias que son relevantes para lograr un acuerdo. En el siguiente esquema se realiza un comparativo entre la conciliación individual y la conciliación colectiva.

La conciliación individual.	La conciliación colectiva.
Parte de los hechos.	Necesita <b>diagnóstico</b> (antecedentes de la relación laboral, situación del sector, caracterización de las partes, política salarial) y <b>pronóstico</b> (escenarios en relación a tendencias).
Más técnica.	Más <b>flexible y estratégica</b> .
Más confidencial.	<b>Menos confidencial</b> .
Parte más del conflicto interpersonal.	Parte de la <b>demandas de una de las partes</b>
Considera derechos y relación laborales.	Considera <b>entorno económico, laboral y sindical</b> .
Busca la justicia laboral por vías amigables. Justicia restaurativa.	Busca <b>contener</b> conflictos sociales y políticos. Equilibrio entre factores de la producción.

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (s.f.). *Curso de actualización. El nuevo sistema de justicia laboral*. Recuperado de [https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/capacitacion/presentaciones/Modulo\\_V\\_La\\_conciliacion\\_colectiva.pdf](https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/capacitacion/presentaciones/Modulo_V_La_conciliacion_colectiva.pdf)

Basándonos en los puntos inherentes señalados es más probable que una conciliación bien desarrollada pueda desacelerar la escalada conflictual. En caso de que la solución al conflicto no se pueda efectuar dentro de la empresa, las partes deberán acudir al Centro de Conciliación y Registro Laboral, de acuerdo con el giro de la empresa, ya sea en el ámbito federal o local, el cual deberá agotar la etapa de la conciliación de manera obligatoria, excepto lo estipulado en el artículo 685 Ter de la Ley Federal del Trabajo (s.f.), el cual menciona que:

- Quedan exceptuados de agotar la instancia conciliatoria, cuando se trate de conflictos inherentes a:
- Discriminación en el empleo y ocupación por embarazo, así como por razones de sexo, orientación sexual, raza, religión, origen étnico, condición social o acoso u hostigamiento sexual;
  - Designación de beneficiarios por muerte;
  - Prestaciones de seguridad social por riesgos de trabajo, maternidad, enfermedades, invalidez, vida, guarderías y prestaciones en especie y accidentes de trabajo;
  - La tutela de derechos fundamentales y libertades públicas, ambos de carácter laboral, entendidos en estos rubros los relacionados con:
    - La libertad de asociación, libertad sindical y el reconocimiento efectivo de la negociación colectiva;
    - Trata laboral, así como trabajo forzoso y obligatorio, y
    - Trata infantil. Para la actualización de estas excepciones se debe acreditar la existencia de indicios que generen al tribunal la razonable sospecha, apariencia o presunción de que se están vulnerando alguno de estos derechos;
  - La disputa de la titularidad de contratos colectivos o contratos ley, y
  - La impugnación de los estatutos de los sindicatos o su modificación. (Ley Federal del Trabajo, s.f.)

Tanto ello para evitar que los nuevos tribunales laborales tengan una excesiva carga de trabajo como, por ejemplo, en las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

La Ley Federal del Trabajo (2022) define el capítulo I del procedimiento de conciliación prejudicial, en donde determina el procedimiento de conciliación. En cuanto a la resolución de conflictos, en lo colectivo será indispensable buscar la solución sin afectar los intereses de los involucrados, por lo que el principal objetivo será evitar el estallamiento de la huelga. No debemos olvidar que el papel de los sindicatos es fundamental, debido a que a lo largo de la historia son los que han logrado mayores beneficios en los trabajos.

**¿Para qué sirve la conciliación colectiva?**

- Negociación del Contrato Colectivo de Trabajo.
- Violaciones al Contrato Colectivo (CCT).
- Conflictos entre patronos y sindicatos mayoritarios (titulares del CCT).
- Conflictos entre patronos y sindicatos minoritarios.
- Conflicto entre trabajadores y patronos.
- Conflicto entre trabajadores y sindicatos.
- Conflicto entre sindicatos (titularidad).
- Conflictos de carácter económico.

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (s.f.). *Curso de actualización. El nuevo sistema de justicia laboral*. Recuperado de [https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/capacitacion/presentaciones/Modulo\\_V\\_La\\_conciliacion\\_colectiva.pdf](https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/capacitacion/presentaciones/Modulo_V_La_conciliacion_colectiva.pdf)



La **negociación colectiva** es uno de los acercamientos más importantes para evitar la huelga y conseguir prestaciones que son más altas que las establecidas en la Ley Federal del Trabajo (LFT). En ese aspecto será importante que los que participen (o quienes lo hagan a través de los apoderados legales de la empresa) sepan transmitir las necesidades reales de los trabajadores, pero sobre todo las posibilidades de operación y cumplimiento económicos de la fuente de trabajo. En el siguiente esquema podrás visualizar el procedimiento de conciliación prejudicial que establece la Ley Federal del Trabajo, con la finalidad de que dicho procedimiento, tanto en asuntos individuales como colectivos, se resuelva con celeridad. Esta será la ruta de cómo se inicia este procedimiento.



Fuente: Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado de <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-trece-bis/capitulo-ii/>

**Factores relevantes de la nueva realidad laboral en México**

Vivimos en un mundo interrelacionado, conectado y con contextos similares en cuanto al desempeño del trabajo. Lo anterior quiere decir que México debe estar a niveles de producción que eleven el PIB (Producto Interno Bruto), así como producir con estándares de calidad y cantidad muy cercanos a los de sus socios comerciales.



Podemos decir que se ha forjado una nueva categoría laboral que está siendo benéfica tanto para empresarios como para trabajadores. Todo aquel proceso que se resista al cambio está destinado a perder o desaparecer, pues el humano debe verse de la perspectiva de un valor y no de una utilidad. Por ende, incentivar un beneficio común dará lugar a empresas perfectamente modernas que encajen plenamente bajo la nueva concepción que tienen las generaciones que hoy comienzan sus vidas laborales, dando como resultado una sustentabilidad a los factores de la producción.

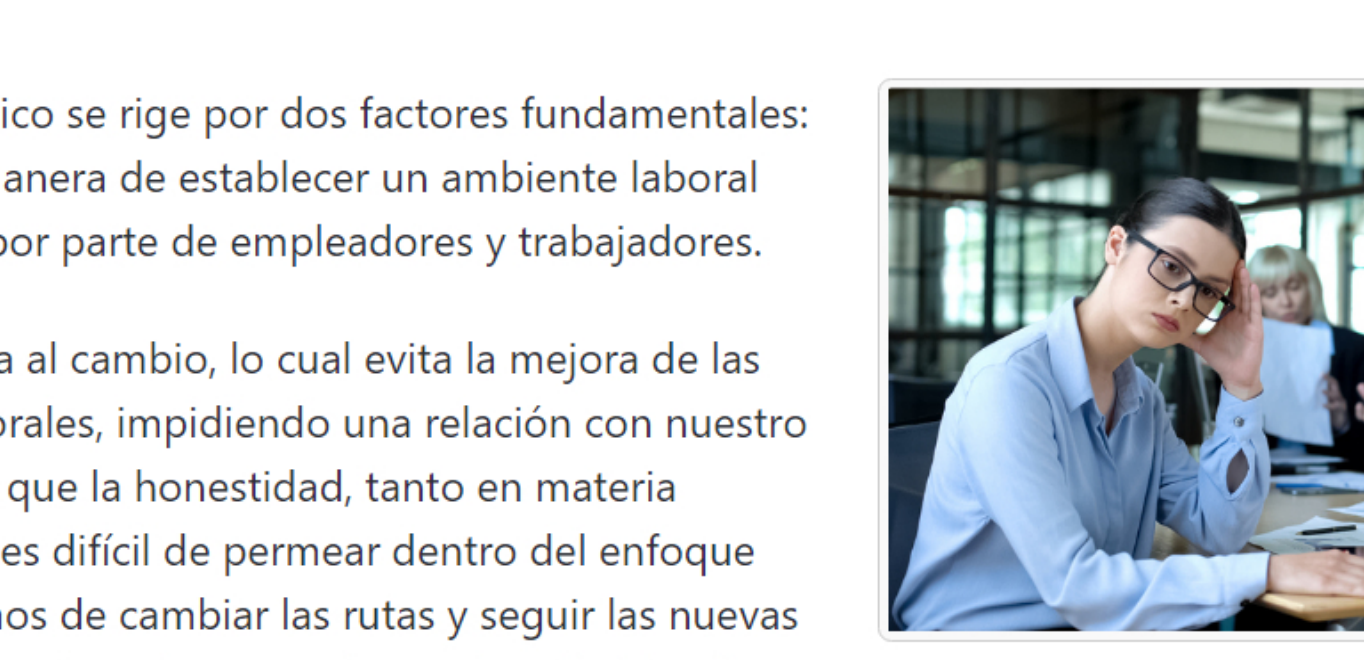
Como ejes centrales serán necesarios los cambios referentes a los medios automatizados de producción, mejores ambientes laborales y de colaboración, autoconcepto del personal y de los líderes de empresas, así como guías que, además de mostrar las rutas a seguir, tiendan la posibilidad a nuevas generaciones de capacitación y bienvenidas al mundo laboral. Se trata de la reconfiguración del trabajo dentro de la cuarta revolución industrial que requiere personas que laboren en sociedades que cada día están en etapas de madurez con carencia de trabajadores para su desempeño. Por consiguiente, será necesario hacer un cálculo de cómo sostener una producción en una población que mayoritariamente irá a la baja, por lo que habrá que tratar de equilibrar el mundo de la producción para seguir funcionando bajo la libertad y derechos consolidados.

**Conocimiento general del reglamento interior de trabajo**

El artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo regula el reglamento interior de trabajo, mismo que no es obligatorio de tener si se tiene un contrato colectivo de trabajo. Sin embargo, es conveniente realizarlo porque determina las reglas de actuación de una empresa que puedan ser mejores a las que se definen en la Ley Federal del Trabajo. Podríamos señalar que en el reglamento interior de trabajo se pueden incorporar los horarios escalonados de forma específica para cada turno, la implementación de los bonos de producción y la regulación de la actividad nocturna, en donde puede establecerse que existirán lugares de descanso y el tiempo de reposo de los trabajadores en dichos horarios.

El reglamento interior de trabajo, al igual que el contrato colectivo de trabajo, deben documentarse en el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, ya que dicha autoridad laboral le dará fuerza como documento obligatorio a cumplir por parte del empleador y trabajador, ya que generará una mayor claridad en la conducción específica de cada empresa. En caso de que exista un contrato colectivo de trabajo, se debe tener un reglamento interior de trabajo que indique el camino sobre cómo definir los términos concretos de operación de la relación laboral con los trabajadores sindicalizados. Por ello, este instrumento también evita conflictos legales y futuras demandas.

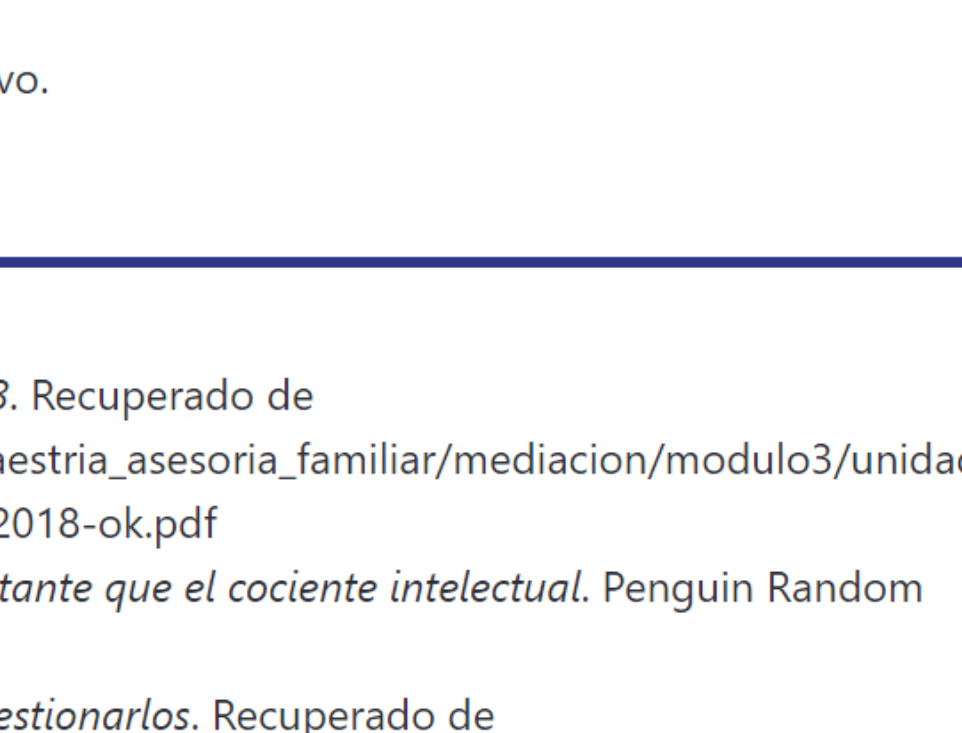
**Reglamento Interior de trabajo**



Fuente: Nominapro. (s.f.). *Reglamento Interno de Trabajo ¿Qué es y cómo hacerlo?* Recuperado de <https://www.nominapro.mx/blog/reglamento-interno-de-trabajo/>

**Cierra**

La realidad laboral de México se rige por dos factores fundamentales: el primero es cambiar la manera de establecer un ambiente laboral saludable sin resistencias por parte de empleadores y trabajadores.



El segundo es la resistencia al cambio, lo cual evita la mejora de las rutinas y desempeños laborales, impidiendo una relación con nuestro futuro cercano. Es por ello que la honestidad, tanto en materia individual como colectiva, es difícil de permear dentro del enfoque laboral, por lo que habremos de cambiar las rutinas y seguir las nuevas maneras de hacer que la convivencia sea un factor de coincidencia.

**Checkpoints**

Asegúrate de:

- Conocer la gestión laboral conforme a las nuevas reglas.
- Identificar mejores formas de realizar conciliaciones en materia laboral.
- Analizar lo que implica una negociación.
- Comprender la necesidad de la honestidad dentro del factor colectivo.

**Referencias bibliográficas**

- Suares, M. (2018). *Procesos de mediaciones y técnicas. Capítulos 2 y 3*. Recuperado de [https://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos\\_virtuales/posgrado/maestria\\_asesoria\\_familiar/mediacion/modulo3/unidad2/Suares%20\(2018\)%20Cap%202%20y%203PMed%20de%20Tec%20no%2018-ok.pdf](https://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoria_familiar/mediacion/modulo3/unidad2/Suares%20(2018)%20Cap%202%20y%203PMed%20de%20Tec%20no%2018-ok.pdf)
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Historias de la empresa. (s.f.). *4 niveles de conflicto y consejos para gestionarlos*. Recuperado de <https://historiadelapempresa.com/niveles-de-conflicto>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2020). *MANUAL DE CONCILIACION LABORAL*. Recuperado de [https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/doc/MANUAL\\_DE\\_CONCILIACION\\_LABORAL\\_24-04-2020\\_DAGN\\_VF.pdf](https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/doc/MANUAL_DE_CONCILIACION_LABORAL_24-04-2020_DAGN_VF.pdf)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (s.f.). *Curso de actualización. El nuevo sistema de justicia laboral*. Recuperado de [https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/capacitacion/presentaciones/Modulo\\_V\\_La\\_conciliacion\\_colectiva.pdf](https://reformalaboral.stps.gob.mx/sitio/rl/capacitacion/presentaciones/Modulo_V_La_conciliacion_colectiva.pdf)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado de <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-septimo/capitulo-iii/>
- Alto Nivel. (2020). *4 mitos sobre la negociación que debemos derribar*. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/opinion/4-mitos-sobre-la-negociacion-que-debemos-derribar/>
- Nominapro. (s.f.). *Reglamento Interno de Trabajo ¿Qué es y cómo hacerlo?* Recuperado de <https://www.nominapro.mx/blog/reglamento-interno-de-trabajo/>
- Ley Federal de Trabajo. (s.f.). *Artículo 685 Ter*. Recuperado de [https://leyes-mx.com/ley\\_federal\\_del\\_trabajo/685%20ter.htm](https://leyes-mx.com/ley_federal_del_trabajo/685%20ter.htm)
- Diccionario panhispanico del español 2010. (s.f.). *Detentar*. Recuperado de <https://dpej.rae.es/lema/detentar#:~:text=Tener%2C%20posser%2C%20ser%20titular%20de%20alg%20bien%20o,sea%20leg%C3%ADtima%20o%20ileg%C3%ADtima%2C%20o%20constitutiva%20de%20precario.>

**Para saber más – Recursos adicionales**

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

**Videos**

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2020, 1 de diciembre). *Procedimiento de conciliación en materia colectiva (bloque A)* [Archivo de Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=GhILXIQ85Nf>

**LECTURAS**

- Cossio, J. (2021). *Conciliación Laboral*. Recuperado de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/15510/16495>
- Cofide. (s.f.). *Reglamento interno de trabajo: qué es y cómo elaborar uno*. Recuperado de <https://www.cofide.mx/blog/reglamento-interno-de-trabajo#:~:text=El%20reglamento%20interno%20de%20trabajo%20es%20muy%20importante&text=B%C3%A1sicamente%2C%20el%20objetivo%20de%20tener,lo%20pactado%20en%20el%20mismo.>

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.