

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**



**MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
APLICADOS A LA NEGOCIACIÓN POR LA VÍA DIRECTA DE  
PACTOS COLECTIVOS DE CONDICIONES DE TRABAJO Y A LOS  
CONFLICTOS LABORALES YA PLANTEADOS**

**EDUARDO MANUEL CORDÓN PADILLA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

**MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
APLICADOS A LA NEGOCIACIÓN POR LA VÍA DIRECTA DE  
PACTOS COLECTIVOS DE CONDICIONES DE TRABAJO Y A LOS  
CONFLICTOS LABORALES YA PLANTEADOS**

TESIS

Presentada a la Honorable Junta Directiva

de la

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

de la

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por

**EDUARDO MANUEL CORDÓN PADILLA**

Previo a conferírsele el grado académico de

**LICENCIADO EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES**

Guatemala, octubre de 2013

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES  
DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. Avidán Ortiz Orellana
VOCAL I:	Lic. Mario Ismael Aguilar Elizardi
VOCAL II:	Licda. Rosario Gil Pérez
VOCAL III:	Lic. Luis Fernando López Díaz
VOCAL IV:	Br. Victor Andrés Marroquín Mijangos
VOCAL V:	Br. Rocael López González
SECRETARIA:	Licda. Rosario Gil Pérez

**RAZÓN:** “Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas y contenido de la tesis”. (Artículo 43 del Normativo para la Elaboración de tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Exámen General Público).

*LIC. JUAN LUIS MORAN GONZALEZ*



*ABOGADO Y NOTARIO*

*4ª. CALLE 7-53, ZONA 9, OFICINA 904  
NOVENO NIVEL, EDIFICIO TORRE AZUL  
TELEFONO: 23326407 CELULAR: 55829476  
GUATEMALA, CIUDAD*

---

Guatemala, 15 de noviembre del 2011

Licenciado Carlos Castro  
Coordinador Unidad de Asesoría de Tesis  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria

Honorable Licenciado Castro:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que el Bachiller EDUARDO MANUEL CORDÓN PADILLA, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de tesis denominado: "MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS APLICADOS A LA NEGOCIACIÓN POR AL VÍA DIRECTA DE PACTOS COLECTIVOS DE CONDICIONES DE TRABAJO Y A LOS CONFLICTOS COLECTIVOS LABORALES YA PLANTEADOS", siguiendo las orientaciones técnico metodológicas, que en todo el transcurrir de la investigación se le dieron por parte de la asesoría para la que fui designado y al respecto le manifiesto:

- a) El sustentante consultó la bibliografía sugerida y realizó las modificaciones necesarias, las cuales se produjeron con respeto y consenso del criterio del Bachiller.
- b) El contenido de la tesis en mi opinión como Asesor designado, será una contribución científica al trabajo de los sujetos del derecho de trabajo, los abogados laboristas, estudiantes y toda aquella persona que en determinado momento participe en la negociación por la vía directa de un pacto colectivo de condiciones de trabajo o esté relacionada con un conflicto colectivo laboral. Permitiendo conocer a las partes, el uso de métodos alternos de resolución de conflictos, y poder obtener el mayor beneficio, incluso de ambas partes.

**LIC. JUAN LUIS MORAN GONZALEZ**

**ABOGADO Y NOTARIO**

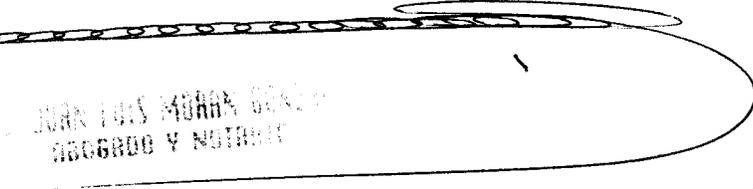
4ª. CALLE 7-53, ZONA 9, OFICINA 904  
NOVENO NIVEL, EDIFICIO TORRE AZUL  
TELEFONO: 23326407 CELULAR: 55829476  
GUATEMALA, CIUDAD



- c) Del trabajo final se desprende que la redacción es la correcta para el contenido.
- d) La metodología y técnicas de investigación utilizadas en el proceso de investigación fueron las adecuadas para obtener los objetivos propuestos.
- e) En el apartado de las conclusiones y recomendaciones del trabajo, se logra determinar que el objetivo de ubicar a los métodos alternos de resolución de conflictos como la herramienta ideal para obtener los resultados esperados en la negociación sin importar si son la parte patronal o la de trabajadores. Concluyendo que el Pacto Colectivo, como la forma de mejorar condiciones de trabajo, una buena negociación en la vía directa, brindará la posibilidad de suscribir un pacto colectivo de trabajo en mejores de condiciones.

En virtud de todo lo anteriormente expuesto y habiendo cumplido con los requisitos del Artículo 32 del Normativo para la elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público, se APRUEBA el trabajo de investigación efectuado, para que se continúe con el trámite que corresponda.

Respetuosamente,



FACULTAD DE CIENCIAS  
JURÍDICAS Y SOCIALES

Edificio S-7, Ciudad Universitaria  
Guatemala, Guatemala

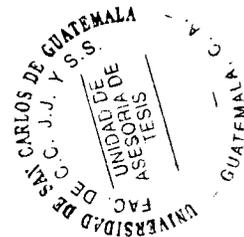
**UNIDAD ASESORÍA DE TESIS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
JURÍDICAS Y SOCIALES.** Guatemala, dieciocho de enero de dos mil doce.

Atentamente, pase al ( a la ) LICENCIADO ( A ): **LUIS EFRAÍN GUZMÁN MORALES**, para que proceda a revisar el trabajo de tesis del ( de la ) estudiante: **EDUARDO MANUEL CORDÓN PADILLA**, Intitulado: **“MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS APLICADOS A LA NEGOCIACIÓN POR LA VÍA DIRECTA DE PACTOS COLECTIVOS DE CONDICIONES DE TRABAJO Y A LOS CONFLICTOS LABORALES YA PLANTEADOS”**.

Me permito hacer de su conocimiento que está facultado (a) para realizar las modificaciones de forma y fondo que tengan por objeto mejorar la investigación, asimismo, del título de trabajo de tesis. En el dictamen correspondiente debe hacer constar el contenido del Artículo 32 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público, el cual dice: “Tanto el asesor como el revisor de tesis, harán constar en los dictámenes correspondientes, su opinión respecto del contenido científico y técnico de la tesis, la metodología y las técnicas de investigación utilizadas, la redacción, los cuadros estadísticos si fueren necesarios, la contribución científica de la misma, las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía utilizada, si aprueban o desaprueban el trabajo de investigación y otras consideraciones que estime pertinentes”.

  
**LIC. CARLOS MANUEL CASTRO MONROY**  
**JEFE DE LA UNIDAD ASESORÍA DE TESIS**

cc.Unidad de Tesis  
CMCM/jrvch.



*Licenciado Luis Efraín Guzmán Morales*  
*Abogado y Notario*



---

*Colegiado No. 4700*  
*7 avenida 6-53 Zona 4, Oficina 65*  
*Quinto Nivel, Edificio El Triangulo*  
*Guatemala, Ciudad*

Guatemala, 27 de enero del 2012

Licenciado Carlos Manuel Castro Monroy  
Jefe de la Unidad de Asesoría de Tesis  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria

Honorable Licenciado Castro:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he revisado el trabajo de tesis titulado: "MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS APLICADOS A LA NEGOCIACIÓN POR AL VÍA DIRECTA DE PACTOS COLECTIVOS DE CONDICIONES DE TRABAJO Y A LOS CONFLICTOS COLECTIVOS LABORALES YA PLANTEADOS", realizado por el Bachiller EDUARDO MANUEL CORDÓN PADILLA, cumpliendo con el nombramiento hecho al suscrito y al respecto le manifiesto:

1. El contenido científico y técnico, se muestra en la aplicación de métodos alternos de resolución de conflictos, buscarán avenir a las partes a encontrar la solución a una diferencia, basados en la comunicación y la negociación entre las partes ya sea en forma directa o con la intervención de un amigable componedor, permite lograr mejores acuerdos para ambas partes, y no acudir a la vía jurisdiccional, y va más allá, ya que el uso de métodos alternos de resolución de conflictos pueden utilizarse en los conflictos laborales ya planteados.
2. La presente tesis, aporta científicamente al ámbito laboral la aplicación de métodos alternos de resolución de conflictos por parte de los directos involucrados en la negociación por la vía directa de un pacto colectivo de condiciones de trabajo, les brinda a ambas partes herramientas para posicionarse mejor dentro de la negociación y llegar a mejores acuerdos.

*Licenciado Luis Efraín Guzmán Morales*  
*Abogado y Notario*



---

*Colegiado No. 4700*  
*7 avenida 6-53 Zona 4, Oficina 65*  
*Quinto Nivel, Edificio El Triangulo*  
*Guatemala, Ciudad*

3. La metodología y técnicas de investigación utilizadas en el proceso de investigación fueron los adecuados, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.
4. Las conclusiones y recomendaciones realizadas por el sustentante convergen con los objetivos planteados en la investigación, por lo que se adecuan con el contenido. Aunado a lo anterior, la conclusión en cuanto que un Pacto Colectivo, es la forma de mejorar las condiciones de trabajo, otorgando al trabajador superar garantías mínimas establecidas en la legislación, por otro lado, una adecuada negociación en la vía directa brindaría más probabilidades de suscribir un pacto colectivo de condiciones de trabajo.
5. La redacción utilizada en la tesis es la correcta y es adecuada para la comprensión del estudio en ella realizado.
6. Se revisó la bibliografía utilizada y la misma es congruente con la investigación hecha por el Bachiller, aportándole la información necesaria para el desarrollo de la misma.

En virtud de todo lo anteriormente expuesto y habiendo satisfecho los requisitos del Artículo 32 del Normativo para la elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público, se da por APROBADO el trabajo de investigación efectuado, para que se continúe con el trámite que corresponda.

Respetuosamente,



*Lic. Luis Efraín Guzmán Morales*  
**ABOGADO Y NOTARIO**

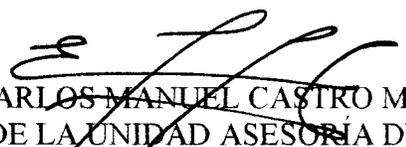


UNIDAD DE ASESORÍA DE TESIS, FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES. Guatemala, dos de febrero del año dos mil once.

ASUNTO: EDUARDO MANUEL CORDÓN PADILLA CARNE NO. 9716641. Solicita que para la elaboración de su tesis de grado, se le apruebe el tema que propone, expediente No. 880-07.

TEMA: "MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS APLICADOS A LA NEGOCIACIÓN POR LA VÍA DIRECTA DE PACTOS COLECTIVOS DE CONDICIONES DE TRABAJO Y A LOS CONFLICTOS LABORALES YA PLATEADOS".

Con base en el dictamen emitido por el (la) consejero (a) designado (a) para evaluar el plan de investigación y el tema propuestos, quien opina de que se satisfacen los requisitos establecidos en el Normativo respectivo, se aprueba el tema indicado y se acepta como asesor (a) de tesis al (a la) Licenciado (a): Juan Luis Morán González Abogado (a) y Notario (a), colegiado (a) No. 7,597.

  
LIC. CARLOS MANUEL CASTRO MONROY  
JEFE DE LA UNIDAD ASESORÍA DE TESIS

Adjunto: Nombramiento de Asesor  
c.c. Unidad de Tesis  
CMCM/brsp



**USAC**  
**TRICENTENARIA**  
 Universidad de San Carlos de Guatemala



DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES Guatemala, 17 de septiembre de 2013.

Con vista en los dictámenes que anteceden, se autoriza la impresión del trabajo de tesis del estudiante EDUARDO MANUEL CORDÓN PADILLA, titulado MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS APLICADOS A LA NEGOCIACIÓN POR LA VÍA DIRECTA DE PACTOS COLECTIVOS DE CONDICIONES DE TRABAJO Y A LOS CONFLICTOS LABORALES YA PLANTEADOS. Artículos: 31, 33 y 34 del Normativo para la Elaboración de Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales y del Examen General Público.

BAMO/sllh

Lic. Avidán Ortiz Orellana  
 DECANO



SECRETARIA



## DEDICATORIA

- A DIOS:** por la fortaleza y la esperanza para terminar este trabajo.
- MI ESPOSA:** Quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. ¡Gracias!
- A MIS PADRES:** Gracias por su amor incondicional .
- A MIS HIJOS:** Por el amor que me han demostrado, por ser fuente de inspiración, por ser una luz por la que se procura la excelencia.
- A MIS HERMANOS:** Sus consejos y el apoyo incondicional que me han brindado han sido un gran tesoro para mi.
- A LOS PROFESIONALES:** Que me han brindado su apoyo
- A:** La Universidad de San Carlos de Guatemala, en especial a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

## ÍNDICE

Pág.

Introducción.....	I
-------------------	---

### CAPÍTULO I

1. Los Conflictos.....	1
1.1. Desacuerdo.....	3
1.2. Conflicto.....	4
1.3. Clases de conflictos.....	6
1.3.1. Conflicto de intereses.....	6
1.3.2. Conflicto de datos.....	6
1.3.3. Conflicto de relaciones.....	6
1.3.4. Conflicto de valores.....	7
1.3.5. Conflicto de estructura.....	7
1.3.6. Conflictos judiciales.....	7
1.4. La Comunicación para la resolución de conflictos.....	8

### CAPÍTULO II

2. Métodos alternos de resolución de conflictos.....	11
2.1. Negociación.....	14
2.2. Mediación.....	15
2.3. Conciliación.....	16
2.4. Arbitraje.....	17
2.5. <i>Amigable componedor</i> .....	20

### CAPÍTULO III

3. Estrategias, técnicas y herramientas empleadas por amigable componedor.....	23
3.1. Estrategias para manejar el conflicto.....	24

3.2. Estrategias de negociación.....	27
3.3. Técnicas de negociación.....	31
3.4. La confidencialidad.....	41

## **CAPÍTULO IV**

4. La Negociación colectiva en materia de trabajo.....	43
4.1. El derecho de trabajo.....	43
4.2. Principios del derecho de trabajo.....	44
4.2.1 Tutelaridad a los trabajadores.....	44
4.2.2 Garantías mínimas.....	45
4.2.3 Irrenunciabilidad.....	45
4.2.4 Conciliación.....	46
4.3. Derecho individual de trabajo.....	47
4.3.1 Contrato individual de trabajo.....	48
4.3.2 Relación de trabajo.....	48
4.3.3 Condiciones de trabajo.....	49
4.4. Derecho colectivo de trabajo.....	49
4.4.1 Principios del derecho colectivo de trabajo.....	50
4.4.2 Formas de organización colectiva.....	52
4.4.3 Formas de normación colectiva surgidas de una negociación.....	55
4.4.4 Formas de expresión colectiva.....	57
4.5. Conflictos colectivos de carácter económico social.....	59

## **CAPÍTULO V**

5. Aplicación de métodos alternativos de resolución de conflictos en la Negociación por la vía directa de pactos colectivos de condiciones de trabajo a conflictos colectivos laborales.....	63
5.1 El pacto colectivo de condiciones de trabajo.....	64
5.2 Procedimiento para la negociación por la vía directa.....	66
5.3 Vía directa en convenios colectivos para trabajadores del Estado.....	67

## CAPÍTULO V

Pág.

5. Aplicación de métodos alternativos de resolución de conflictos en la Negociación por la vía directa de pactos colectivos de condiciones de trabajo a conflictos colectivos laborales.....	63
5.1 El pacto colectivo de condiciones de trabajo.....	64
5.2 Procedimiento para la negociación por la vía directa.....	66
5.3 Vía directa en convenios colectivos para trabajadores del Estado.....	67
5.4 Fracaso de la negociación por la vía directa.....	68
5.4.1 Planteamiento de un conflicto colectivo de carácter económico social.....	69
5.4.2 Los tribunales de conciliación y arbitraje en el derecho de trabajo guatemalteco.....	72
5.5 Métodos alternos aplicados en la vía directa.....	73
5.6 Técnicas y estrategias para la negociación laboral.....	78
<b>CONCLUSIONES</b> .....	83
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	85
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	87

## INTRODUCCIÓN

El derecho de trabajo tiene como finalidad la búsqueda de un equilibrio entre el capital y el trabajo, y dentro de sus principios se establece que es eminentemente conciliador. Ante lo cual, la investigación de los métodos alternativos de resolución de conflictos, así como las técnicas y estrategias utilizadas por los amigables componedores en la resolución de un desacuerdo, brinda la oportunidad de aplicar tales métodos a la negociación por la vía directa de pactos colectivos de condiciones de trabajo, no sólo para lograr la suscripción de los mismos, sino para evitar el planteamiento de un conflicto colectivo de carácter económico social.

El objetivo primordial es determinar la forma en que los métodos alternativos de resolución de conflictos aplicados a la negociación por la vía directa de pactos colectivos de condiciones de trabajo, evitan y resuelven conflictos colectivos laborales. Un buen manejo de conflictos colectivos laborales, crea ventajas en el ámbito laboral y tiene incidencia en la justicia social.

Ante esto, se planteo la hipótesis, son los métodos alternativos de resolución de conflictos, así como las estrategias y técnicas utilizadas por los amigables componedores en el tratamiento de negociaciones y resolución de conflictos, al ser aplicados a la negociación por la vía directa de pactos colectivos de condiciones de trabajo, permiten el alcance de mejores acuerdos entre las partes, lo cual evita o resuelve conflictos colectivos laborales.

Las estrategias y técnicas empleadas por amigables componedores en el manejo de conflictos, puede ser de gran ayuda a todos los involucrados en las negociaciones colectivas, ya que proponen que a través de una comunicación eficaz, así como de una actitud abierta a la conciliación, puede arreglarse la divergencia de intereses.

De una negociación colectiva pueden surgir pactos colectivos de condiciones de trabajo, que mejoren las condiciones en que los trabajadores prestan sus servicios y

que no causen efectos tan negativos al patrono. Pero, en los casos en que existe negativa por la parte patronal a negociar, puede generarse un conflicto colectivo de carácter económico social, que tantas desventajas trae a la relación entre trabajadores y patronos.

A través del presente, se hace un análisis sobre cómo los métodos alternativos de resolución de conflictos, así como las estrategias y técnicas utilizadas por los amigables componedores en el tratamiento de negociaciones y resolución de conflictos, al ser aplicados a la negociación por la vía directa de pactos colectivos de condiciones de trabajo, permite el alcance de mejores acuerdos, tanto para el patrono como para los trabajadores y de esta manera evitar o resolver conflictos colectivos laborales ya planteados.

## CAPÍTULO I

### 1. Los conflictos

Diversos autores concuerdan en que el conflicto no puede considerarse como bueno ni malo, puesto que es inherente de la personas, es parte de su naturaleza y es resultado del mismo interactuar entre los miembros de una sociedad o conglomerado. Ya que cada persona, velará por intereses, ya sea de tipos personales, profesionales, económicos, sociales, políticos, religiosos, etc.

Pero el conflicto puede brindar oportunidades para adquirir nuevas habilidades, esto en la búsqueda de resolverlos, sin embargo, los problemas no pueden dejarse, ya que sin el trato que corresponde éste crecerá si no se resuelve a tiempo, de esa cuenta es importante reconocerlo y enfrentarlo lo más pronto posible, antes de que se vuelva destructivo.

Una de las formas de surgimiento de conflictos es cuando grupos compiten por acaparar recursos materiales escasos, ejemplo, tierras, empleados o riquezas naturales de diversa índole, para este tipo de conflictos la solución se facilitaría mediante, una distribución equitativa de los recursos, aumentando la producción de bienes materiales y la aceptación por parte de los grupos afectados de un menor nivel de recursos.

Cuando el conflicto responde a la competitividad establecida por el control de recursos no materiales o bienes simbólicos y sociales (respeto, autoestima), quizás su resolución sea aún más difícil, porque estaríamos ante posiciones subjetivas, que requieren de un trato especial y mas cuidadoso.

Los conflictos también tienen una relación estructural, cuando los individuos o grupos de una misma posición social comparten intereses, con esto el destino del individuo se encuentra ligado a la suerte del grupo y al compartir una posición social se crean precepciones y actitudes comunes, la existencia de estas actitudes comunes también permite limitar la gravedad del conflicto.

Desde el punto de vista de la persona el conflicto puede surgir por la proyección hacia el exterior de fantasías persecutorias de los individuos, así como reacciones defensivas contra los miedos internos.

La conflictividad no sido tratada con la importancia que merece; como respuesta, nuestros mecanismos de negociación son pobres y agresivos. La visión, tradicionalmente amenazadora, con una versión generalizada e inculcada en la cultura, se ha percibido como algo desagradable, poco productivo y nada merecedora de tiempo y estudio.

Los métodos alternos de resolución de conflictos, tienen la finalidad de procurar que a través del diálogo y de una eficaz comunicación, una controversia, generadora de

conflictos, sea resuelta con los mayores beneficios para las partes involucradas y evitar así acudir a la vía judicial.

El problema no es el conflicto o la diferencia, es el tratamiento que le demos, por esa razón, si la conflictividad colinda con necesidades básicas, es natural que se considere como un elemento clave, al que deberá dársele el tratamiento correspondiente. Es necesario jerarquizarla y decidir qué hacer en el momento que se presente.

La aplicación de estos métodos, promueve entre las partes en conflicto, la búsqueda de acuerdos con miras al futuro y a mantener las relaciones, por lo que la implementación de estos promueve además una cultura de paz.

Con la finalidad de estudiar estos métodos alternos, es necesario determinar en qué consiste un conflicto, estableciéndose primero, la diferencia existente entre un desacuerdo y un conflicto.

## **1.1 Desacuerdo**

Para algunos autores desacuerdo y conflicto no siempre son lo mismo, puesto que todo conflicto implica un desacuerdo, pero no todo desacuerdo debe obligatoriamente convertirse en conflicto. Según indica Weiss, en su libro denominado *Cómo resolver conflictos*, "los desacuerdos son resultado de que las personas interpreten de manera

diferente la misma situación o de que sus opiniones o valores sean distintos, ven las cosas de modo diferente y dan versiones diferentes de los mismos hechos”.<sup>1</sup>

## 1.2 Conflicto

“El conflicto ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses”<sup>2</sup>.

El surgimiento de los conflictos suele deberse a que los desacuerdos no sean explícitos, amistosos o cooperativos. Los conflictos también llevan en sí mismos un desacuerdo acerca de lo que es verdadero, bueno o bello, pero de conformidad con lo estudiado por Weiss, “se diferencian de los desacuerdos en que al menos una de las personas involucradas está convencida, aunque no tenga razón para ello, de que se le ha negado el derecho de satisfacer sus necesidades o intereses, por lo que un desacuerdo termina por convertirse en un pleito”<sup>3</sup>.

Para el autor Rivera Neutze, “el conflicto es una divergencia de intereses o valores sobre puntos que generan enfrentamientos en cuanto a la persecución de objetivos donde muchas veces la emoción entra en juego produciendo en algunos casos

---

<sup>1</sup> Weiss, Donald. **Cómo resolver conflictos**. Pág. 10.

<sup>2</sup> Organismo Judicial. **Manual del mediador**. Pág. 51.

<sup>3</sup> Weiss, Donald. Ob. Cit. Pág. 11.

escalonamientos irracionales, conformando interacciones contrapuestas en las cuales parece incierto el resultado.”<sup>4</sup>

De todo esto, el conflicto es un referente que abarca situaciones distintas, no todos los conflictos son equivalentes, pero es de beneficio considerarlos en los mismos términos, para conocer los conflictos no basta con solo determinarlos, definirlos, clasificarlos y analizarlos, si no también conocerlos en una situación concreta, siempre serán diferentes, aunque con sus mismos elementos.

Como se ha dicho los conflictos tienen varias fuentes tales como, bienes materiales, principios, territorio, comunicación, políticas, procesos y personalidades, de esa cuenta los conflictos pueden ser de tipo instrumental; metas medios, procedimientos y estructuras; de interés; distribución del dinero, bienes, tiempo, personal, espacio, y personales, identidad, imagen propia.

Es de suma importancia definir la fuente del conflicto antes de decidir cómo resolverlo, no siempre es fácil resolverlo, las partes pueden sabotear esfuerzos y hacer que el conflicto se magnifique, es un paso importante analizar el conflicto antes de decidir la estrategia para resolverlo.

---

<sup>4</sup> Rivera Neutze, Antonio. **Amigable composición**. Pág. 88.

### **1.3 Clases de conflictos**

La clasificación de los conflictos varía según algunos autores, pero una muy acertada es la planteada por Moore en 1986, quien clasifica las fuentes de los conflictos de la siguiente forma:

#### **“1.3.1 Conflicto de intereses**

Los cuales pueden ser reales, es decir basados en la percepción de contenido, existiendo los procedimentales o bien sociológicos.

#### **1.3.2 Conflicto de datos**

Se dan debido a la falta de información, mala interpretación de los datos, diferentes puntos de vista acerca de lo que es relevante o diferentes procedimientos de evaluación.

#### **1.3.3 Conflicto de relaciones**

Surgidos por la falta de comunicación y un comportamiento repetitivo.

#### **1.3.4 Conflicto de valores**

Generados por diferencias en la forma de vida, religión, cultura, criterios para evaluar los comportamientos o valores intrínsecos personales.

#### **1.3.5 Conflicto de estructura**

Causados por las diferencias entre los recursos de las partes, los diferentes poderes y autoridades, las limitaciones de tiempo, así como las diferencias físicas, geográficas o ambientales.

Para el autor mencionado, las fuentes del conflicto pueden ser negociables o no negociables. Los negociables son los intereses, los datos y las relaciones. Los no negociables son los valores íntimos y las estructuras.

#### **1.3.6 Conflictos judiciales**

Son aquellos que para su resolución son planteados ante un órgano jurisdiccional”<sup>5</sup>.

Para Gordillo, “la inexistencia de una solución pacífica de los conflictos surgidos entre particulares obliga al Estado como tal, a asumir la tutela de los derechos lesionados de sus ciudadanos, a través de la jurisdicción, reconociéndoles a ellos la facultad de requerir por su intervención, lo que constituye la acción. Por la acción, el sujeto afirma

---

<sup>5</sup> Cit. Por Rivera Neutze, Antonio. Ob. Cit. Pág. 90.

la existencia de un derecho, que asume que le corresponde y que pretende que se le declare, esto es la pretensión”<sup>6</sup>.

Por lo tanto al no existir arreglo entre las partes en conflicto, éstas acuden a la vía judicial, complicando la resolución de los mismos, ya que tomando esta vía, se involucran más personas, más visiones, más interpretaciones, de una una forma “enredando” el conflicto, no permitiendo que se resuelva, entre más involucrados, más son las posiciones controvertidas.

Dada la variedad de situaciones en las que el conflicto se expresa y desarrolla, considerando la complejidad de las mismas, el análisis del conflicto y su resolución deberán realizarse bajo un marco global e integrador, capaz de articular, comprender las múltiples percepciones que están implicadas en los procesos de interacción social que tienen lugar en los diversos entornos en donde los individuos se mueven y actúan.

#### **1.4 La comunicación para la resolución de conflictos**

De una mala comunicación puede surgir un malentendido, pero también con una comunicación eficaz puede resolverse una divergencia de intereses.

Para Albizurez comunicar significa “compartir información entre un destinador y un destinatario”<sup>7</sup>. No es lo mismo la transmisión, ya que ésta no implica compartir, sino

---

<sup>6</sup> Gordillo, Mario. **Derecho procesal civil guatemalteco**. Pág. 3.

solamente transferir información. En este caso el destinatario asume un papel meramente receptivo. También debe distinguirse la mera estimulación, que sólo busca provocar una reacción en el destinatario.

Las personas pueden iniciar con diferencias de opinión sobre cierto tema, por lo que lo saludable sería atender estas diferencias inmediatamente para prevenir que se expanda en una sensación de desacuerdo sobre la cual no se habla abiertamente. Si no llevamos a discusión un conflicto de manera abierta, igual se podría discutir informalmente y generar desinformación y posiciones.

Para la comunicación eficaz es importante escuchar, tomando en cuenta dos cosas: a) Evitar la tendencia a evaluar (o juzgar lo que dice la otra persona) y b) Escuchar con comprensión (o parafrasear, consiste en que cada persona puede tomar la palabra, sólo después de haber repetido con precisión las ideas y sentimientos de lo que dijo la otra persona).

Según Rivera, la amigable composición es “un proceso de comunicación. El amigable componedor es un facilitador de comunicación. Más aún, puede llegar a ser un verdadero instrumento de comunicación entre las partes. Por lo tanto, en el balance de actividad del conciliador, la escucha constituye la técnica de principal aplicación para el logro del acuerdo entre las partes”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Albizurez Palma, Francisco. **Manual de comunicación lingüística**. Pág. 22.

<sup>8</sup> Rivera Neutze, Antonio. Ob. Cit. Pág. 69.

El surgimiento de conflictos en la vida diaria es inevitable, por lo que deben enfrentarse de la manera correcta para resolverlos o al menos transformarlos, sobre todo porque muchos de estos conflictos afectarán no solamente a dos partes, sino a toda una sociedad.

Debe recordarse que del diálogo podrán conocerse no solamente las posiciones de las partes, sino sus intereses y aquellas interioridades del conflicto que no son observables, lo que facilitará el camino a las partes para encontrar soluciones.

Dentro de la resolución de conflictos, debe existir entre las partes la búsqueda de consensos en la que deben participar los involucrados, que traten de buscar las mejores soluciones, el dialogo debe ser abierto y sincero para lograr soluciones ecuanimes del conflicto presentado.

## CAPÍTULO II

### 2. Métodos alternos de resolución de conflictos

Los métodos alternos de resolución de conflictos o de justicia por consenso, son aquellos que tienden a buscar la solución a un conflicto, basados en la comunicación y la negociación entre las partes ya sea en forma directa o con la intervención de un amigable componedor. Procuran evitar que las partes acudan a la vía jurisdiccional.

Para Jaramillo, estos métodos se refieren “a la capacidad que surge entre los individuos para resolver sus propios conflictos libre y pacíficamente. Ello puede ocurrir con o sin la intervención de un tercero. Cuando sucede mediante la voluntad de acatar la decisión de un tercero solicitado y consentido por las partes se está ante el arbitraje. Cuando sucede la simple y llana búsqueda de un compromiso, a través de alguien que ayude a resolver la disputa, se está ante la mediación. Y la búsqueda de un acuerdo que sólo involucra a las partes del conflicto se define como negociación”<sup>9</sup>.

Según artículo del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras –CACIF-, publicado en la Revista Justicia Laboral, “la solución de conflictos por medio de estos métodos y técnicas se basa en el concepto ‘ganador-ganador’, ya que ambas partes se ven beneficiadas resolviendo sus diferencias en forma rápida, eficiente y justa. De esta forma, se reducen los costos

---

<sup>9</sup> Jaramillo, Mario. **Justicia por consenso**. Pág. 31.

que tanto empresas como trabajadores deben realizar en gastos administrativos y judiciales y permite ahorrar tiempo y esfuerzos”<sup>10</sup>.

El conflicto no es algo que se deba manejar y resolver por una sola persona, debe procurarse fomentar en la otra parte la necesidad de buscar soluciones pacíficas e incluir la participación de todos los involucrados.

Si un conflicto se conduce de forma apropiada, puede ser beneficioso o no beneficioso.

Debe procurarse abordarlo en sus inicios para facilitar su resolución. Para el Licenciado Figueroa González, al abordar un conflicto, deben considerarse las fases siguientes:

- “Tomar conciencia del problema
- Recabar información
- Definir el problema
- Formular los objetivos
- Generar las soluciones
- Seleccionar una solución
- Implementación
- Evaluación”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras –CACIF-. **Revista justicia laboral.** Comisión para el seguimiento y apoyo al fortalecimiento de la justicia. No. 1. Pág. 147.

<sup>11</sup> Figueroa González, José Manuel. **Técnicas de resolución de conflictos y negociación.** Pág. 40.

El conflicto puede ir aumentando, por lo que deben analizarse las estrategias para su abordaje según la curva de resolución de conflictos para obtener mejores resultados, lo que además ayuda a los individuos a entender lo importante de dirigirse al conflicto a tiempo, en lugar de permitir que aumente.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, un conflicto puede iniciar por una diferencia de opinión. La expresión abierta y la discusión de diferencias de opiniones en el momento, puede llevar a que se difumine el conflicto. Si el conflicto se deja sin atender se acrecentará y las partes tomarán posiciones, por lo que les será muy difícil resolverlo sin ayuda externa.

Una negociación permitirá tomar control del conflicto y de su resolución porque las partes trabajan de manera conjunta para abordarlo. Si las partes no pueden resolverlo por sí solas, pueden acudir al apoyo de un tercero neutral, a través de la mediación o la conciliación. Este tercero en la mediación, guiará a las partes a desarrollar sus propias soluciones y en la conciliación puede incluso proponerles soluciones ecuánimes. Si esto no funciona a las partes, les queda el arbitraje, en cuyo caso el árbitro o el tribunal arbitral resuelve.

Por otra parte, si ningún método alternativo de resolución de conflictos funciona para las partes o el conflicto pueden acudir a la vía judicial.

Diversos autores han plasmado lo difícil de detallar todos los métodos alternos para resolver controversias, pero si se podría decir que los más conocidos y empleados son: la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

## **2.1 Negociación**

“La negociación está dirigida hacia la búsqueda de soluciones de un conflicto que involucra a dos o más partes. Es un sistema donde no hay intervención de terceros”.<sup>12</sup>

Rivera Neutze la define como: “un proceso por medio del cual dos o más partes mediante interacciones recíprocas, procuran obtener satisfactores intercambiando valores tangibles o intangibles, total o parcialmente, procurando el mejor logro desde la perspectiva de cada parte dentro de un marco racional de conducta”<sup>13</sup>.

Sin embargo, la negociación se involucra en todos los métodos alternativos de resolución de conflictos, puesto que aunque exista participación de un tercero, la habilidad de las partes para negociar, les será de gran provecho.

Una buena habilidad de negociación es importante para cualquier persona que en la vida diaria afrontará conflictos. Esto no excluye, que en determinado momento se

---

<sup>12</sup> Jaramillo, Mario. Ob. Cit. Pág. 99.

<sup>13</sup> Rivera Neutze, Antonio. Ob. Cit. Pág. 121.

pueda acudir a métodos alternativos de resolución de conflictos que involucren a un amigable componedor.

## **2.2 Mediación**

La mediación es el método alterno en el que las partes involucradas en el conflicto cuentan con apoyo de un amigable componedor, cuya única función será la de facilitar la negociación entre las partes. “La mediación, en general, es un sistema voluntario e informal en el que un tercero neutral ayuda a que dos partes hallen libre y pacíficamente, por sí mismas, la solución a un conflicto. Cuando un acuerdo entre dos partes es alcanzado con la asistencia de ese tercero neutral, el acuerdo se ha logrado a través de la mediación”<sup>14</sup>.

Se trata de una instancia voluntaria a la cual asisten las partes interesadas solas o asistidas por sus abogados, si así lo desean. El objetivo primordial es superar el conflicto, llegando a un acuerdo que evite la necesidad de recurrir a los tribunales de justicia, en el proceso no existen ganadores o perdedores, pues los interesados se benefician de los acuerdos que se logren.

En el Manual del Mediador del Organismo Judicial, la Mediación se define como: “un procedimiento voluntario no-adversario en el que un tercero neutral, especializado en la materia, que no tiene poder sobre las partes, ayuda a éstas para que a través de la

---

<sup>14</sup> Jaramillo, Mario. Ob. Cit. Pág. 68.

comunicación y la cooperación, encuentren por sí mismas, el punto de armonía y la solución más propicia a su conflicto”<sup>15</sup>.

Dentro de algunas de las ventajas de la mediación y la conciliación como métodos alternativos de resolución de conflictos a partir de su comparación con la vía judicial, se encuentran las siguientes:

- Es un método rápido.
- Menos oneroso.
- Privado y confidencial.
- Desarrollo en entorno y clima adecuados para tratamiento del conflicto.
- Brinda a las partes la oportunidad de gestionar su propio acuerdo.
- Efectivo, voluntario y neutral, el mediador no toma partido.

Para la aplicación de este método, el mediador aplica estrategias y técnicas de negociación, las cuales se explican en el siguiente capítulo.

### **2.3 Conciliación**

En la conciliación, participa un amigable componedor quien **además de facilitar la conciliación entre las partes, propone soluciones.**

---

<sup>15</sup> Organismo Judicial. **Manual del mediador.** Pág. 41.

En el Artículo 49 del Decreto 67-95 de Congreso de la República de Guatemala, Ley de Arbitraje, se define la conciliación como: “un mecanismo o alternativa no procesal de resolución de conflictos, a través de la cual las partes, entre quienes exista una diferencia originada en relaciones comerciales o de cualquier otra índole, tratan de superar el conflicto existente, con la colaboración activa de un tercero, objetivo e imparcial, cuya función esencial consiste en impulsar las fórmulas de solución planteadas por las partes o propuestas por él, evitando así que el conflicto llegue a una instancia jurisdiccional o arbitral”.

## **2.4 Arbitraje**

Este método se diferencia de los demás en que las partes previo a someter su conflicto ante un tercero, convienen en que la solución que determine el árbitro o árbitros, será de aplicación forzosa.

El autor Rivera Neutze, considera que “el Arbitraje es un procedimiento que surge de una relación jurídica contractual y que se lleva a cabo cuando hay controversias entre dos o más personas, empresas o estados. Estos recurren a personas no vinculadas con el poder judicial, sino a particulares o a una institución para que los designe, a las que reconocen autoridad y prestigio, a fin de que después de apreciar los argumentos, pruebas y alegatos de las partes, emitan un veredicto conviniendo previamente y en forma libre a acatar el fallo con características y efectos idénticos a una sentencia

judicial denominado laudo arbitral”<sup>16</sup>. Lo denomina, además, jurisdicción hecha por particulares.

Esta forma de resolución de conflictos por la vía alterna ha tenido gran aceptación sobre todo en lo referente al derecho mercantil. En el Artículo 1, de la Convención Interamericana sobre arbitraje comercial internacional, celebrada en Panamá en 1975, se establece: “Es válido el acuerdo de las partes en virtud del cual se obligan a someter a decisión arbitral las diferencias que pudiesen surgir o que hayan surgido entre ellas con relación a un negocio de carácter mercantil. El acuerdo respectivo constará en el escrito firmado por las partes o en el canje de cartas, telegramas o comunicaciones por telex”. El Decreto 35-86 del Congreso de la República de Guatemala, aprobó tal convención, y fue ratificada por el Ministerio de Relaciones Exteriores el 7 de julio de 1986.

Como se puede observar, este método tiene aceptación internacional y la resolución emitida por el árbitro o tribunal arbitral, *laudo arbitral*, es de aplicación forzosa.

En el Artículo uno de la Convención sobre el reconocimiento y ejecución de las sentencias arbitrales extranjeras, celebrada en Nueva York el 10 junio 1958, se regula: “La presente convención se aplicará al reconocimiento y ejecución de las sentencias arbitrales dictadas en el territorio de un Estado distinto de aquel en que se pide el reconocimiento y ejecución de dichas sentencias, y que tengan su origen en diferencias entre personas naturales o jurídicas. Se aplicará también a las sentencias

---

<sup>16</sup> Rivera Neutze, Antonio. *Arbitraje & Conciliación*. Pág. 11.

arbitrales que sean consideradas como sentencias nacionales en el Estado en el que se pide su reconocimiento y ejecución”. Convención aprobada en Guatemala, por el Decreto Ley 9-84 del 30 enero de 1984.

Sin embargo, el arbitraje puede ser empleado en la resolución de toda clase de conflictos, conforme la legislación específica para cada rama del derecho.

El Decreto 67-95 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Arbitraje, establece como materia de arbitraje en su Artículo tres : “1) ... todos aquellos casos en que la controversia verse sobre materias en que las partes tengan libre disposición conforme a derecho. 2) También se aplicará la presente ley a todos aquellos otros casos en que por disposición de otras leyes se permita el procedimiento arbitral, siempre que el acuerdo arbitral sea válido conforme a esta ley. 3) No podrán ser objeto de arbitraje: a) Las cuestiones sobre las que haya recaído resolución judicial firme, salvo los aspectos derivados de su ejecución. b) Las materias inseparablemente unidas a otras sobre las que las partes no tengan libre disposición. c) Cuando la ley lo prohíba expresamente o señale un procedimiento especial para determinados casos. d) Quedan excluidos del ámbito de aplicación de la presente ley los arbitrajes laborales.”

Por lo indicado en el párrafo anterior, al arbitraje laboral le serán aplicadas las normas establecidas en el derecho laboral y no en la Ley de Arbitraje.

## 2.5 El amigable componedor

El amigable componedor es aquel tercero imparcial que participa entre las partes para la resolución de un conflicto.

La finalidad de que las partes se auxilien de un tercero es que se facilite el diálogo. Para esto, la persona que participe como amigable componedor, en la aplicación de un método alternativo de resolución de conflictos, debe tener ciertas características, que le permitan apoyar en la resolución de las controversias, tales como paciencia, empatía, habilidad para escuchar, objetividad, etc.

Es importante que el amigable componedor mantenga una actitud imparcial entre las partes y que además pueda generar un ambiente de confianza y respeto, ayudando a las partes a encontrar entre sus intereses puntos en común y sobre los que puedan acordar, recordando mantener una visión hacia el futuro y no al pasado de lo que genera el conflicto. Asimismo, debe tener habilidades comunicacionales.

Jaramillo, indica que “sobre las características del amigable componedor, surgen tantas respuestas como amigables componedores existen, pero parecería que al menos debe reunir las siguientes:

- Seguridad personal
- Ser flexible

- Contar con habilidad para manejar los tiempos
- Poder controlar los cambios en los ánimos de los involucrados en la resolución del problema
- Saber la importancia de mantener los valores sobre los procesos abiertos y democráticos, así como de que sean respetados los derechos de todas las personas
- Tener vigor físico y emocional para cumplir con los términos establecidos
- Disfrutar las diferencias o por lo menos no dejarse asustar por ellas<sup>17</sup>.

Según la Comisión nacional para el seguimiento y apoyo al fortalecimiento de la justicia, en su publicación Justicia laboral, las características del conciliador deben ser:

- “Objetivo a imparcial
- Conocer el conflicto antes del encuentro
- Debe identificar el centro del conflicto
- Tener suficiente experiencia en el manejo de las relaciones interpersonales
- Conocer o informarse sobre la rama o actividad a que se refiere el conflicto
- Actuar de buena fe y con lealtad hacia las partes<sup>18</sup>

Asimismo, el autor Rivera Neutze, establece que los principios que guían la labor del amigable componedor son:

---

<sup>17</sup> Jaramillo, Mario. Ob. Cit. Pág. 99.

<sup>18</sup> Comisión para el seguimiento y apoyo al fortalecimiento de la justicia. **La justicia laboral: un desafío para Guatemala.** Pág. 88.

- “Infundir respeto. Si las partes no reconocen en él una persona capaz y respetable, perderá valor su intervención y será imposible cumplir su función.
- Neutral. El mismo tratamiento a las partes para que se sientan respaldadas.
- Objetivo. Los análisis e intervenciones que realice deben partir de una falta de *compromiso afectivo*, tanto con los hechos como con las personas.
- Independiente. Su función es colaborar en la obtención de un acuerdo, éste será su único interés y en él deberá basarse para liderar la conciliación.
- El lema del conciliador debe ser “buscar un buen arreglo para evitar un mal pleito”<sup>19</sup>.

El diálogo es eficaz para resolver controversias y si a esto se le suma un tercero que observa el conflicto desde afuera y que mantiene reglas que faciliten este diálogo, se pueden obtener mejores beneficios para ambas partes.

Motivar la deliberación para llegar a la profundidad del conflicto y ayudarlos a ponerse en el lugar del otro, procura encontrar puntos de consenso y mantener las relaciones.

---

<sup>19</sup> Rivera Neutze, Antonio. **Amigable composición**. Pág. 247.

## CAPÍTULO III

### **3. Estrategias y técnicas de negociación empleadas por el amigable componedor**

La relevancia que en la actualidad adquiere la aplicación de métodos alternativos de resolución de conflictos en todos los ámbitos, requiere brindar especial interés a los aspectos estratégicos y técnicos de estos.

Las estrategias y técnicas de negociación son importantes para el éxito de la participación del amigable componedor, pero también es necesario que sean conocidas y aplicadas por toda persona que en algún momento será parte de un conflicto.

El objetivo de todo proceso de negociación es establecer nuevas bases y condiciones de intercambio entre las partes en conflicto o desacuerdo.

La forma que se empleará para establecer estas nuevas condiciones, por lo general es el diálogo. Este diálogo no debe ser una discusión o un debate desordenado, puesto que debe establecerse una estrategia para abordarlo, y el objetivo perseguido en la estrategia debe procurarse a través de ciertas técnicas o herramientas.

No podrían establecerse estrategias o técnicas específicas para el abordaje de los conflictos, puesto que estos varían según el conflicto, las partes y el tercero componedor, pero deben conocerse las estrategias y técnicas generales, para determinar las más adecuadas a aplicar.

Muchas personas actualmente se interesan por aprender técnicas de negociación, sin embargo, es importante además tomar en consideración desarrollar en el negociador y amigable componedor las características necesarias mencionadas en el capítulo anterior, que lo ayudaran a perfeccionar su participación en la resolución de los conflictos.

### **3.1 Estrategias para manejar el conflicto**

Existen diversas estrategias al momento de manejar los conflictos. Dichas estrategias no están estandarizadas, puesto que cada amigable componedor tendrá características especiales que le permitirán manejar conflictos de manera diferente, sin embargo, existen autores que muy oportunamente han creado estrategias generales.

El Licenciado Rivera Neutze en el libro Amigable composición, establece algunas estrategias que es importante mencionar:

- “Evitar (retirarse)

No todos los conflictos requieren una acción afirmativa. Algunas veces evitar es la mejor solución simplemente retirarse del conflicto o ignorar su existencia. Sobre todo es conveniente evitar el conflicto, cuando las emociones son fuertes y cuando se necesita tiempo para apaciguarlas.

Sin embargo, si es necesario afrontar el conflicto debe procurarse la mejor manera de resolverlo.

- Ajustarse (adaptación, limar asperezas)

Mantener relaciones armoniosas colocando las necesidades y preocupaciones de otros por encima de las propias. Esto, sobre todo en caso de que el problema no sea tan importante para la parte.

- Forzar (competencia)

Se trata de satisfacer las propias necesidades a expensas de la otra persona. Funciona bien cuando se necesita una solución rápida.

- Hacer componendas (arreglo, compartir)

Requiere que cada parte disponga de una parte del valor. El autor indica que éste es generalmente el enfoque adoptado por la empresa y los trabajadores a la hora de negociar. Hacer componendas puede ser una estrategia óptima, cuando las partes en conflicto tienen más o menos el mismo poder, cuando es conveniente llegar a una solución temporal de un complejo problema o cuando las presiones de tiempo demandan una solución oportuna.

Si bien es cierto en esta estrategia una de las partes gana reduciendo las aspiraciones de la otra, puede buscarse un punto medio en que ambos cedan y se beneficien con lo que se obtiene aunque no sea lo ideal. Esta estrategia puede convertirse en competitiva en el momento que se busca la solución más favorable al interés de una de las partes, sin importar los intereses de la otra parte. Se efectúan concesiones para obtener algo de la otra parte.

- Colaborar (soluciones, problemas)

Es la última solución de ganar-ganar. Todas las partes involucradas en el conflicto tratan de satisfacer sus necesidades. Generalmente, está caracterizada por una discusión abierta y honesta entre las partes, escuchar atentamente para entender las diferencias y deliberar cuidadosamente en torno a una gama total de alternativas para encontrar una solución que sea ventajosa para todos”<sup>20</sup>.

De conformidad con el contenido del curso virtual de negociación de Aula Fácil, consultada el 10 de marzo del 2011, “con en esta estrategia de ganar-ganar se busca que ambas partes ganen compartiendo el beneficio. Probablemente ninguna de las partes obtendrá una un resultado óptimo, pero se sentirán ambas satisfechas, por lo que también es llamada cooperativa o integrativa, ya que intenta realizar una mejor distribución de los beneficios entre las partes, buscando soluciones conjuntas a los problemas”<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Rivera Neutze, Antonio. Ob Cit. Pág. 103.

<sup>21</sup> <http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-6.htm>, 10 marzo 2011.

Bajo esta estrategia, las negociaciones toman un rol de cooperación, en busca de intereses comunes o complementarios, utilizando para ello, técnicas basadas en conductas de acercamiento y exploración.

Es decir, considerar que ambas partes se necesitan recíprocamente y que es necesario el esfuerzo de las dos partes para encontrar un punto de equilibrio satisfactorio, para lo que deben darse las siguientes condiciones:

- Mantenimiento de la relación en el tiempo.
- El acuerdo sea mejor resultado, que el resultado de no negociar.
- Equilibrio en la dependencia de las partes.
- Criterios objetivos externos de las partes.

En resumen, la negociación cooperativa efectiva radica en averiguar lo que realmente quiere la otra parte y en mostrarle la manera de conseguirlo, al tiempo que se consigue lo que la otra parte desea.

### **3.2 Estrategias de negociación**

La negociación constituye una de las vías más frecuentes para resolver los diferentes conflictos que se desarrollan en la vida cotidiana, por lo que puede comprenderse su importancia. Es el proceso humano entre dos o más partes con intereses comunes,

pero a la vez en conflicto, que deciden intercambiar para satisfacer sus necesidades e intereses para lograr un acuerdo.

Una parte vital del proceso de negociación es la determinación de la estrategia. Una estrategia de negociación representa lo que piensan los negociadores respecto al conflicto y a las partes.

La estrategia debe tomar en consideración todos los posibles caminos que tomará la negociación por lo que al igual que todo plan debe ser flexible. Debe procurarse anticipar la situación de las partes y como se amoldarán al tratamiento del conflicto y trabajar con ellas la posibilidad de plantear y aceptar soluciones al mismo.

El primer paso para elaborar una estrategia es analizar el problema. Esto implica estudiar el conflicto y las partes involucradas, reconocer la importancia de mantener una relación a futuro y procurar satisfacer las necesidades de las partes.

Para el Doctor José Manuel Figueroa González, una vez analizado el conflicto e identificada la situación crítica negociable, deben analizarse a fondo un grupo de categorías básicas que marcaran el hilo conductor de la estrategia de negociación.

Estas categorías son las siguientes:

- “Necesidades

Se refieren a las carencias, insatisfacciones o insuficiencias que motivan a las partes a negociar para satisfacerlas. Acudir a la negociación para identificarlas, priorizarlas y satisfacerlas es el factor más importante para alcanzar el éxito en una negociación. Ejemplos de estas necesidades o intereses pueden ser: subsistencia, bienestar, seguridad, reconocimiento, autoridad, poder, desarrollo, independencia, soberanía, etc. Estas necesidades deben priorizarse y es de tomar en cuenta de que no siempre se hacen evidentes en la negociación, puesto que lo que aflora son los objetos y objetivos de la negociación.

- **Objetos**

Son las vías o instrumentos a través de los cuales los negociadores tratan de satisfacer sus necesidades en un proceso de negociación. Por otra parte la misma necesidad puede satisfacerse por diferentes objetos en el proceso de negociación. Ejemplos: salarios, permisos, tareas a realizar, distribución de bienes, etc.

- **Objetivos**

También llamados posiciones. Son las metas o resultados que se proponen alcanzar los negociadores en los diferentes objetos de negociación. Ejemplos: aumento de salario, lograr el precio determinado de un producto en una compraventa, obtener un permiso, desarrollar un proyecto, etc.

Como puede observarse la necesidad, el objeto y el objetivo van íntimamente relacionados.

- Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado (MAAN)

La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar, se debe de contar con lista de opciones (alternativas), en caso de no llegar a un acuerdo, mejorar las ideas prometedoras y seleccionar la mejor de las opciones.

- Generación de opciones

Este es el aspecto más creativo de la negociación. Consiste en llevar opciones a la negociación o generarlas en el camino.

El buen negociador debe tener la capacidad de crear soluciones que ayuden a todas las partes a satisfacer necesidades e intereses y no quedarse nunca sin alternativas, así como priorizar las cosas que puedan tener alto valor para las partes.

Para encontrar soluciones es importante identificar las verdaderas necesidades o intereses, administrarlas adecuadamente y no dejar fuera ninguna opción. Se debe priorizar.

Una cuestión importante señalada por el Doctor Figueroa González, es que las estrategias que los actores se plantean se basan fundamentalmente en determinar tres puntos de referencia para el desarrollo del proceso:

1. Establecer el punto de referencia, entendido por las partes como nivel máximo deseado para obtener los objetivos que se persiguen.
2. Delimitar el punto de resistencia, definido como los objetivos mínimos a conseguir.
3. Definir la zona de contrato o de negociación sobre la cual se delimitarán los acuerdos, siempre que no se dé un solapamiento entre los respectivos puntos de resistencia”<sup>22</sup>.

### **3.3 Técnicas de negociación**

Como se indicó anteriormente, la estrategia es lo que piensan los negociadores y las técnicas y tácticas es lo que hacen los negociadores. Estas últimas se refieren a la formulación de pautas a corto plazo que permiten alcanzar los objetivos a largo plazo.

Es necesario tomar en cuenta cómo se inicia el proceso negociador, cómo se desarrolla y cómo este termina con las concesiones hechas.

Las técnicas o tácticas más utilizadas en las negociaciones distributivas o competitivas son las denominadas duras o agresivas y se expresan a través de distorsiones de la

---

<sup>22</sup> Figueroa González, José Manuel. Ob. Cit. Pág. 89.

comunicación, exageraciones de ofertas y contraofertas, presión y hasta amenazas. Mientras que las más utilizadas en las negociaciones cooperativas, son las denominadas blandas, como la transparencia en los procesos de información, honestidad entre las partes y veracidad en planteamientos o la ausencia de amenazas.

En las técnicas de negociación del método Harvard, explicadas por el Licenciado Rivera Neutze, se establece que debe considerarse lo siguiente en toda negociación:

- “El problema: No negocie con base en las posiciones
- La alternativa: cambiar su posición
- El método:
  1. Separe las personas del problema: ante todo los negociadores son personas.
  2. Separe la relación de lo sustancial
- La percepción
- La emoción
- La comunicación”<sup>23</sup>

Cuando más atención se dedica a las posiciones de las partes, menos atención se dedica a los intereses y preocupaciones de estas. Cada vez es más difícil ver lo razonable que hay en la posición de los demás y se establece una búsqueda

---

<sup>23</sup> Rivera Neutze, Ob. Cit. Pág 123.

sistemática de las razones que justifican la suposición que la otra parte está equivocada.

La negociación se desarrolla en dos etapas, primero se trata lo esencial, y segundo, se concentra en el procedimiento para lograr lo esencial. Esto, se resume en cuatro puntos básicos:

1. Las personas: Separar las personas del problema.
2. Los intereses: Concentrarse en los intereses, no en las posiciones.
3. Opciones: Generar una variedad de posibilidades antes de decidir o actuar.
4. Criterios: Insistir en que el resultado se basa en algún criterio objetivo.

Las formas de ver el problema, en gran parte de los casos, la manera de pensar de las partes es el problema y el conflicto no está en la relación objetiva de estos, sino en la mente de las personas, contrapuestas una de la otra, por lo que se recomienda en ciertas etapas de la negociación el poder ponerse en el lugar de las partes en conflicto o en el lugar de la parte contraria, para entender y comprender las posiciones que este presenta y aportar de esa forma otra perspectiva.

En la negociación los sentimientos pueden resultar más importantes que las palabras y pueden conducir a que la negociación se estanque o se rompa, es imprescindible reconocer las emociones propias y las de las partes, no debe responder a estallidos emocionales, y no atacar a la otra parte hasta que esta termine.

Debe escucharse atentamente y reconocer lo que dice cada parte. Las partes sentirán que son escuchadas y comprendidas.

En lo que es el Manual del Mediador del Organismo Judicial, se determinan como técnicas a emplear por el Mediador, para procurar acuerdos entre las partes en conflicto, las siguientes:

- “Prepararse

Se debe tomar en cuenta al inicio del tratamiento del conflicto, que la labor de planificación implica prever todo con el fin de garantizar el éxito del proceso de negociación. Esta planificación hace necesaria la organización de la información disponible sobre el conflicto, las partes y sus solicitudes.

Si bien es cierto, el amigable componedor no en todos los métodos alternativos de resolución de conflictos deberá concentrarse en el análisis de datos, cifras y cálculos, si es importante disponer de la información para apoyar a las partes para que vayan planteando posibles soluciones. Asimismo, debe prepararse para el momento de la negociación.

- Proactividad

Esto significa que quien apoye con la negociación debe tener iniciativa y asumir la responsabilidad de todas sus decisiones y acciones, combinando eficiencia y eficacia

para lograr resultados en tiempos previstos y con el uso de la menor cantidad de recursos disponibles y posibles, pero con calidad de servicio.

- Preguntas

Esta herramienta juega un papel de movilizados de la información, ordenador de pensamiento, generador de participación y acción en la negociación. Estas preguntas pueden utilizarse dependiendo la necesidad del negociador, como las siguientes:

1. De información: Para conocer datos concretos y específicos.
2. Selectivas: Buscan una respuesta dentro de un conjunto de posibilidades para conocer la posición de una parte sobre las alternativas y determinar prioridades
3. Dicotómicas: Busca una respuesta entre dos alternativas.
4. De enfoque: Para enfocar a las partes al punto de interés.
5. Hipotéticas: Buscan que las partes hagan suposiciones y proponer posibles acuerdos.
6. De comprensión: Para aclarar el entendimiento del mensaje.
7. De síntesis: Procuran que las partes integren lo esencial del tema tratado.
8. Relacionales o circulares: Para que las partes puedan vincular hechos, situaciones, etc.

- Parfraseo

Esta herramienta se utiliza para resumir, precisar, aclarar, cuantificar, profundizar o enfatizar algunas opiniones de las partes, con la finalidad de resaltar necesidades, opiniones o intereses en la sesión. Significa interpretar lo indicado por las partes y expresarlo de nuevo con otras palabras, con ideas más centrales o significativas. Esta técnica también es de utilidad para quitar la carga emocional a lo expresado por las partes.

- Profundidad

Todo conflicto debe ser tratado con la misma dedicación, calidad y profundidad, puesto que no deben considerarse conflictos fáciles o difíciles de resolver. Debe procurar dirigir el conflicto de lo competitivo a lo cooperativo, por lo que si una parte actúa con: baja estima, miedos, emociones, posiciones, mirando enemigos, debe procurarse que esta parte actúe en función de: expresión clara de sus conflictos y preocupaciones, trabajar sobre necesidades y objetivos, escuchar activa y respetuosamente, así como a mantener una actitud activa frente a opciones.

- Sesiones privadas e individuales

Esto permite al negociador escuchar por separado a cada una de las partes, con la finalidad de descubrir a través de un encuentro confidencial, los aspectos que todavía

impiden llegar a los acuerdos. Es de gran importancia para encontrar verdaderos intereses o necesidades, posiciones arraigadas o actitudes que las partes no han querido revelar. Es de tomar en consideración que para el buen funcionamiento de esta herramienta se debe informar al inicio del proceso de negociación que puede utilizarse esta técnica en determinado momento para no sorprender a las partes, así como explicarles la finalidad de éstas y que las cuestiones personales expresadas serán confidenciales”<sup>24</sup>.

Lo importante en la elección de las estrategias y técnicas a emplear en la negociación es buscar acuerdos de beneficio para ambas partes por lo que debe procurarse una actitud profesional al prepararse para la negociación, actuar con franqueza, respeto a la otra parte o a las partes si se actúa con tercero compondor.

De conformidad con el contenido del curso virtual de negociación de Aula Fácil, (10 marzo 2006), existen ciertas tácticas de presión que deben evitarse si no se quiere caer en una mala negociación, puesto que éstas procuran fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario, lo que puede deteriorar gravemente la relación. Dentro de estas podemos mencionar:

1. “Desgaste: Aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas, para agotar a la otra parte.
2. Ataque: Presionar, intimidar y rechazar cualquier intento de la otra parte para procurar calma.

---

<sup>24</sup> Organismo Judicial. **Manual del mediador**. Pág. 30.

3. Engaños: Proporcionar información falsa, manifestar opiniones que no corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir.
4. *Ultimátum*: Empujar a la otra parte a tomar una decisión sin tiempo para reflexionar.
5. Exigencias crecientes: Consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final, la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de exigencias.
6. Autoridad superior: Negociar bajo la apariencia de que se cuenta con la delegación suficiente para cerrar el trato. Cuando ya hay un acuerdo, se comunica que queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores. Se presiona a la otra parte para que acepte condiciones determinadas, bajo la amenaza de que si éstas se modifican, habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su aprobación.
7. Hombre bueno, hombre malo: Dos personas representan a una de las partes, una de ellas se muestra intratable, amenazante, exigente sin el menor intento de hacer concesiones, mientras que la otra trata de ganarse la confianza del oponente, al mostrarse comprensiva, cordial y tratando de convencer a la otra parte de que su propuesta antes de que su compañero tome las riendas de la negociación.
8. Lugar de negociación: Cuando tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que la otra parte se sienta incómoda, infravalorada, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta táctica.

9. Tiempo: Consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio”<sup>25</sup>.

Por el contrario a los medios de presión mencionados, deben procurarse aquellos que eviten confrontación y procuren colaboración. Por lo tanto, el negociador deberá analizar a fondo el conflicto y prepararse para afrontarlo con las estrategias y técnicas que considere oportunas.

Rivera Neutze en el libro Amigable composición, indica que antes de comenzar la conciliación o mediación, el amigable componedor debe tener presente lo siguiente:

- “Comprometerse como amigable componedor, participación muy activa.
- Asumir una actitud positiva frente a la existencia de problemas y sus soluciones.
- Tomar una postura neutral, ambas partes son igualmente importantes.
- Controlar durante todo el tiempo el proceso de conciliación o mediación.
- Todo lo que el amigable componedor haga o deje de hacer es muy importante.
- Todo lo que diga o deje de decir puede ser muy útil.
- La solución del conflicto será resultado de su intercambio con las partes”<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> <http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-6.htm>, 10 marzo 2011.

<sup>26</sup> Rivera Neutze, Ob. Cit. 164.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta las debilidades que según Figueroa González, pueden afectar a una persona en una negociación como parte o como tercero compondor:

- “Deseo de complacer.
- Ingenuidad y excesiva confianza.
- Inflexibilidad.
- Tendencia a las peleas.
- Excesivamente emotivo.
- Incapacidad de trabajar con riesgos.
- Bajo poder de escucha.
- Incapacidad para argumentar en los procesos de comunicación.

Asimismo, este autor recomienda reforzar las siguientes habilidades negociadoras:

- Autocontrol emocional.
- Buena emisión.
- Buena recepción.
- Observación.
- Comunicación no verbal.
- Competencias cognitivas (Planificación, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, flexibilidad, improvisación, creatividad y otras)”<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Figueroa González, Ob. Cit. Págs. 138 a 148.

### **3.4 La confidencialidad**

Uno de los medios que permiten obtener el éxito en la aplicación de los métodos alternos de resolución de conflictos, es la confidencialidad, puesto que las partes al tener la confianza de esta protección, podrán abrirse al diálogo y a manifestar sus verdaderos intereses, los cuales van más allá de sus posiciones y exigencias.

Tanto las partes como el tercero componedor que participe en estos procesos deben procurar la confianza en la negociación, puesto que se debe pensar en el compromiso de buscar acuerdos de beneficio para todos los involucrados y poner sobre la mesa las verdaderas necesidades e intereses, con la finalidad de ir generando posibles soluciones.

Generalmente, en los expedientes que se generan en los procesos de los métodos alternativos existe documentación que no debe ser conocida ni siquiera por las partes, pues el amigable componedor hace anotaciones de lo que percibe en los involucrados, así como de pláticas sostenidas con las partes en forma individual.

En el Artículo 10 de los Estatutos de resolución de conflictos, de la Cámara de la industria de Guatemala. –CRECIG-, se indica: “Confidencialidad. El conciliador o mediador y las partes mantendrán el carácter de confidencialidad en todo lo relativo al procedimiento conciliatorio o el proceso de mediación, incluyéndose documentos, declaraciones, comentarios, notas y apuntes. La confidencialidad se hará también

extensiva a los acuerdos arribados, salvo en los casos en que su revelación sea necesaria para fines de ejecución y cumplimiento posterior de los mismos...”

Esta confidencialidad es también aplicada en los Centros de Mediación del Organismo Judicial de nuestro país, en donde las partes al inicio de la sesión de la mediación suscriben un convenio de confidencialidad.

## CAPÍTULO IV

### 4. La negociación colectiva laboral y los conflictos colectivos de carácter económico social

Para el estudio de la negociación colectiva laboral y de los conflictos colectivos de carácter económico social, debe partirse de las definiciones de derecho de trabajo o laboral, los principios que lo rigen, así como de las diferencias entre derecho individual y colectivo de trabajo.

#### 4.1 Derecho de trabajo

Julio Armando Grisolia, define el derecho de trabajo como “la parte del derecho compuesta por un conjunto de principios y normas jurídicas que regula las relaciones – pacíficas y conflictivas- que surgen del hecho social del trabajo dependiente, y las emanadas de las asociaciones sindicales, cámaras empresariales y grupo de empleadores, entre sí y con el Estado”.<sup>28</sup>

Esta rama del derecho también llamada laboral, por tanto, estudia la relación surgida entre patrono y trabajador, en virtud de un contrato o relación de trabajo, así como las situaciones surgidas por la busca de mejoras de esa contratación. Los sujetos del derecho de trabajo son: trabajador y patrono o empleador.

---

<sup>28</sup> Grisolia, Julio Armando. **Derecho del trabajo y de la seguridad social**. Pág. 10.

## **4.2 Principios del derecho de trabajo**

Los principios de toda rama del derecho, son las bases que la fundamentan. Las funciones de los principios son: servir de base para crear normas jurídicas, interpretar las normas jurídicas y resolver en casos no legislados.

El derecho de trabajo posee sus propios principios, estos son: tutelaridad a los trabajadores, garantías mínimas establecidas, irrenunciabilidad de derechos, estabilidad laboral, un derecho necesario e imperativo, realidad y objetividad, rama del derecho público, hondamente democrático, un derecho conciliatorio. Asimismo, existen los principios específicamente del derecho colectivo de trabajo, los que se mencionarán más adelante. De los principios se definen los siguientes, por su relación con el tema de investigación.

### **4.2.1 Tutelaridad a los trabajadores**

El derecho de trabajo en protección del mismo principio de igualdad, reconoce la necesidad de otorgar protección jurídica preferente al trabajador, tomando en consideración su desigualdad económica con respecto al patrono.

#### **4.2.2 Garantías Mínimas**

Las condiciones mínimas son establecidas en la legislación laboral, las cuales no pueden ser disminuidas en los contratos de trabajo. En los contratos de trabajo, por lo tanto, se entienden por incluidos por lo menos los derechos y garantías que estipula para los trabajadores la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo, la normativa reglamentaria y toda legislación en materia de trabajo y previsión social, los que pueden ser mejorados pero nunca afectados.

#### **4.2.3 Irrenunciabilidad**

En virtud de que el derecho de trabajo constituye un *mínimum* de garantías sociales, existe la protección de que no pueda renunciarse a éstas por parte del trabajador. La legislación guatemalteca establece que son nulos *ipso jure* y no obligan a los contratantes, todos los actos o estipulaciones que impliquen renuncia, disminución o tergiversación de los derechos que la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo, reglamentos y demás leyes y disposiciones de trabajo o previsión social otorguen a los trabajadores, aunque se expresen en un reglamento interior de trabajo, un contrato de trabajo y otro pacto o convenio cualquiera. Estas garantías mínimas sin embargo, pueden ser mejoradas por el patrono.

Para el Licenciado César Franco, el principio de irrenunciabilidad puede definirse como “aquel que establece los parámetros o puntos de partida que constituyen la prestaciones que no pueden disminuirse o renunciarse, sino únicamente superarse a través de la contratación individual o colectiva de trabajo. La irrenunciabilidad se debe entender en su verdadero sentido, es decir, como la imposibilidad de privarse voluntariamente, con carácter amplio y por anticipado, de los derechos concedidos por la legislación laboral; o la imposibilidad jurídica de privarse voluntariamente de una o más ventajas concedidas por el derecho laboral en beneficio propio”.<sup>29</sup>

#### **4.2.4 Conciliación**

El derecho de trabajo tiene la finalidad de procurar una armonía entre los derechos del capital y del trabajo.

El derecho de trabajo está llamado a cumplir una misión muy importante y delicada como lo es lograr la sincronización de las partes de la producción, a efecto de beneficiar a la sociedad en su conjunto.

Aunque existan intereses contrapuestos entre empleador y trabajador, también existen intereses en común.

---

<sup>29</sup> Franco López, César Landelino. **Derecho sustantivo individual del trabajo**. Pág. 73.

Según indica Cabanellas, en su diccionario de derecho laboral, “la conciliación consiste en el acercamiento de las pretensiones de los agentes para arribar a una solución razonable. El funcionario homologante debe estar convencido no sólo de que el trabajador no ha renunciado a sus derechos, sino de que además se ha arribado a una solución justa y razonable”.<sup>30</sup>

En el Artículo 103, de la Constitución Política de la República de Guatemala, se establece: “Tutelaridad de las leyes de trabajo. Las leyes que regulan las relaciones entre empleadores y el trabajo **son conciliatorias**, tutelares para los trabajadores y atenderán a todos los factores económicos y sociales pertinentes...”

El carácter conciliatorio del Derecho de Trabajo también se regula en el Código de Trabajo.

#### **4.3 Derecho individual de trabajo**

Se ocupa de las relaciones de los sujetos individualmente considerados. Estudia la relación individual entre patrono y trabajador, surgida por un contrato o relación de trabajo.

---

<sup>30</sup> Cabanellas de Torres, Guillermo. **Diccionario de derecho laboral**. Pág. 121.

#### **4.3.1 Contrato individual de trabajo**

El Artículo 18 del Código de Trabajo, Decreto 1441, indica: “Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma”.

Es importante determinar en una relación de prestación de servicios, la subordinación en la prestación de estos servicios, así como que se cumplan los elementos de un contrato individual de trabajo, puesto que la legislación en este sentido brinda protección, al establecer que no importa la denominación que se dé a un contrato, debido a que si se encuentran en éste los elementos de un contrato de trabajo, se regirá por las leyes y principios laborales.

#### **4.3.2 Relación de trabajo**

En la legislación guatemalteca, la relación de trabajo es el hecho mismo de la prestación de los servicios o de la ejecución de la obra, en las condiciones que determina un contrato individual de trabajo.

Según Grisolia, “quien trabaja en relación de dependencia celebró con anterioridad por lo menos un acuerdo tácito, que resulta válido ya que el contrato de trabajo es, por esencia informal”<sup>31</sup>.

#### **4.3.3 Condiciones de trabajo**

El Artículo 20 del Código de Trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala, establece: “...Son condiciones o elementos de la prestación de los servicios o ejecución de una obra: la materia u objeto, la forma o modo de su desempeño, el tiempo de su realización, el lugar de ejecución y las retribuciones a que esté obligado el patrono”.

Según lo establecido por Cabanellas, “las condiciones de trabajo consisten en el conjunto de elementos del medio de producción o de la naturaleza que influyen en el estado funcional del trabajador, sobre su capacidad laboral, salud y efectividad laboral”<sup>32</sup>.

#### **4.4 Derecho colectivo de trabajo**

Para Grisolia, “el derecho colectivo de trabajo, es la parte del derecho de trabajo relativa a la organización sindical, la negociación colectiva y los conflictos colectivos de

---

<sup>31</sup> Grisolia, Julio Armando. Ob. Cit. Pág. 207.

<sup>32</sup> Cabanellas de Torres, Guillermo. Ob. Cit. Pág. 121.

trabajo. Se ocupa de las relaciones de los sujetos colectivos de trabajo, el empleador y el Estado como órgano de aplicación y control”<sup>33</sup>.

En el derecho colectivo de trabajo, obligatoriamente debe tener participación una coalición de trabajadores o un sindicato de trabajadores.

A través de la coalición de trabajadores, la asociación profesional, así como de una negociación colectiva, se busca mejorar las condiciones económico sociales de los trabajadores, superando las garantías mínimas contenidas en la legislación laboral vigente.

#### **4.4.1 Principios del derecho colectivo de trabajo**

Como se indicó anteriormente, el derecho de trabajo tiene sus principios propios y de igual manera existen los principios del derecho colectivo de trabajo, que se mencionan brevemente.

- **Libertad sindical**

Protegida por la legislación nacional e internacional, la libertad sindical básicamente contempla que tanto trabajadores como patronos, sin distinción alguna y sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen

---

<sup>33</sup> Grisolia, Julio Armando. Ob. Cit. Pág. 1543.

convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones con la sola condición de observar los estatuto de la misma. Además esta libertad implica la facultad de unirse a organizaciones ya constituidas, así el respeto a estas organizaciones como personas jurídicas (libertad de elegir sus representantes, de elaborar sus propios estatutos, de formular sus programas de acción, etc.).

- **Protección y fomento de la negociación colectiva**

La negociación colectiva también es protegida por legislación nacional e internacional, puesto que es una institución muy importante para el derecho colectivo de trabajo, debido a que través de ésta es que se logra la suscripción de formas de normación colectiva que mejoran las condiciones de los trabajadores.

En el Artículo 106 de la Constitución Política de la República de Guatemala, se regula: “Irrenunciabilidad de los derechos laborales. Los derechos consignados en esta sección son irrenunciables para los trabajadores, susceptibles de ser superados a través de la contratación individual o colectiva, y en la forma que fija la ley. Para este fin el Estado fomentará y protegerá la negociación colectiva...”.

A nivel internacional, también se da gran importancia a la negociación colectiva. Cabanellas y Alcalá-Zamora, indican: “A propuesta de las Naciones Unidas, la O.I.T. abordó la cuestión relativa a la libertad de asociación y relaciones laborales; y en texto del Convenio 87 se estampa que entre los medios susceptibles de mejorar la condición

de los trabajadores figura la afirmación del principio de la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación”<sup>34</sup>.

López Larrave, explica que “la contratación colectiva introducida en Guatemala por el Código de Trabajo encuentra su primera aplicación en la historia laboral del país, con la negociación del primer pacto colectivo de condiciones de trabajo, suscrito el 5 de mayo de 1948 entre el SAMF y la Internacional Railways of Central América (IRCA). De ahí en adelante, la negociación de pactos colectivos en la vía directa o planteando conflictos de carácter económico social serán instrumento generalizado en la lucha reivindicativa de los sindicatos.”<sup>35</sup>

En Guatemala, las formas de normación colectiva que surgen de una negociación son: el contrato colectivo, el pacto colectivo de condiciones de trabajo y el convenio colectivo, los cuales más adelante son definidos.

#### **4.4.2 Formas de organización colectiva**

Para lograr la finalidad del derecho colectivo de trabajo, deben primero existir formas de organización colectiva, las cuales son:

---

<sup>34</sup> Cabanellas de Torres, Guillermo y Luis Alcalá Zamora y Castillo. **Tratado de política laboral y social**. Tomo III. Pág. 576.

<sup>35</sup> López Larrave, Mario. **Breve historia del movimiento sindical guatemalteco**. Pág. 31.

- **Coalición de trabajadores**

La coalición de trabajadores es una agrupación de trabajadores que se reúnen por alguna queja o solicitud que tienen ante el patrono, su constitución es informal y no permanente. Esta coalición de trabajadores estará representada por un comité ad hoc.

En el Artículo 374 del Código de Trabajo, se regula: “Patronos y trabajadores tratarán de resolver sus diferencias por medio del arreglo directo, con la sola intervención de ellos o con la de cualesquiera otros amigables componedores. Al efecto, los trabajadores pueden constituir consejos o comités ad hoc o permanentes en cada lugar de trabajo, compuesto por no más de tres miembros, quienes se encargarán de plantear a los patronos o a los representantes de éstos, verbalmente o por escrito, sus quejas o solicitudes...”

En el Artículo 377 del mismo cuerpo legal, se establece: “Cuando en un lugar de trabajo se produzca una cuestión susceptible de provocar una huelga o paro, los interesados, si se tratare de patronos o de trabajadores no sindicalizados, elaborarán y suscribirán un pliego de peticiones en el que, asimismo, designarán tres delegados, que conozcan muy bien las causas que provocan el conflicto y a quienes se les conferirá en el propio documento, poder suficiente para firmar cualquier arreglo en definitiva o simplemente ad referendum...”

- **Sindicatos**

De conformidad con lo indicado en el Artículo 206 del Código de Trabajo: “Sindicato es toda asociación permanente de trabajadores o de patronos o de personas de profesión u oficio independiente (trabajadores independientes), constituida exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes”.

Para Navas, “desde sus orígenes, el objetivo principal del sindicato ha sido el de tratar de obtener mejoras en los campos de la actividad humana, para sus afiliados; es decir, luchar por conseguir mejores niveles de vida, estabilidad en el empleo, bienestar social del trabajador, etc. Con el desarrollo evolutivo de las asociaciones profesionales, los objetivos se han multiplicado y variado, siendo en la actualidad uno de los principales objetivos el organizar a los trabajadores para que puedan defender sus derechos y hacerlos efectivos, no sólo frente a los patronos sino también frente al Estado”<sup>36</sup>.

El derecho de sindicalización es para todos los trabajadores, incluyendo a los trabajadores del Estado. El Artículo uno de la Ley de sindicalización y regulación de la huelga de los trabajadores del Estado, Decreto 71-86 del Congreso de la República de Guatemala, regula: “Derecho de Sindicalización. Los trabajadores del Estado y sus entidades descentralizadas y autónomas podrán ejercer sus derechos de libre sindicalización y huelga, de acuerdo a las disposiciones de la presente ley...”

---

<sup>36</sup> Navas Álvarez, María Guadalupe. **El movimiento sindical como manifestación de lucha de clases**. Pág. 68.

#### **4.4.3 Formas de normación colectiva surgidas de una negociación**

Las formas de normación colectiva, son de aplicación para todos los trabajadores de un centro o establecimiento de trabajo. Las formas de normación colectiva son:

1. El contrato colectivo,
2. El convenio colectivo,
3. El pacto colectivo de condiciones de trabajo,
4. El reglamento interior de trabajo y
5. La sentencia colectiva.

Aquellos que surgen de una negociación colectiva son: el contrato colectivo, el convenio colectivo y el pacto colectivo de condiciones de trabajo, puesto que la sentencia colectiva o laudo arbitral consiste en la decisión de un tribunal arbitral y el reglamento interior de trabajo es la decisión unilateral del patrono aprobada por la Inspección General de Trabajo.

Es importante conocer la definición de las formas de normación colectiva que surgen de una negociación entre trabajadores y patrono.

- **Contrato colectivo**

De conformidad con la legislación guatemalteca, el contrato colectivo es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno a

varios sindicatos de patronos, por virtud del cual el sindicato o sindicatos de trabajadores se comprometen, bajo su responsabilidad, a que algunos o todos sus miembros ejecuten labores determinadas, mediante una remuneración que debe ser ajustada individualmente para cada uno de estos y percibida de la misma forma.

La contratación de un sindicato, evita la suscripción de varios contratos individuales de trabajo.

- **Convenio colectivo**

Esta forma de normación colectiva es la suscrita por lo general entre una coalición de trabajadores y el patrono, puesto que por no estar organizados los trabajadores como sindicato no podrían suscribir un pacto colectivo de condiciones de trabajo. En éste se establecen mejoras económico sociales para los trabajadores de un centro o establecimiento de trabajo.

- **Pacto colectivo de condiciones de trabajo**

El Artículo 49 del Código de Trabajo, define el pacto colectivo de condiciones de trabajo como "aquel que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objeto de reglamentar las condiciones en que el trabajo debe prestarse y a las demás materias relativas a éste. El pacto colectivo de condiciones de trabajo tiene carácter de ley profesional y a sus

normas deben adaptarse todos los contratos individuales o colectivos existentes, o que luego se realicen en las empresas, industrial o regiones que afecte”.

Esta es la forma de normación colectiva que por excelencia procura la mejora de las condiciones de los trabajadores, su suscripción es el objetivo principal del sindicato. Este tema será ampliado en el próximo capítulo.

#### **4.4.4 Formas de expresión colectiva**

Son las formas de expresión que poseen los sujetos del derecho de trabajo para defender sus intereses económicos sociales frente a la otra parte. Sirven además, de formas de presión para que se efectúe la negociación colectiva.

- **Huelga**

Según el autor guatemalteco, Mario López Larrave, “la huelga puede definirse como la suspensión de actividades acordada y ejecutada por la mayoría de los trabajadores en una o varias empresas, establecimientos o lugares de trabajo, ejercitadas como medio *de presión contra uno o varios empleadores, con el objeto de obligarlos a que acepten sus peticiones –de carácter económico, social y jurídico- planteados por el grupo*”.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> López Larrave, Mario. *El derecho de huelga en Centroamérica*. Pág. 3.

En el Código de Trabajo, Artículo 239, se le define como: “La suspensión y abandono temporal del trabajo en una empresa, acordados, ejecutados y mantenidos pacíficamente por un grupo de tres o más trabajadores, previo cumplimiento de los requisitos del artículo 241, con el exclusivo propósito de mejorar o defender frente al patrono los intereses económicos que sean propios de ellos y comunes a dicho grupo...”

El Artículo 241 del mismo cuerpo legal, agrega: “para declarar una huelga legal, los trabajadores deben: 1. Ajustarse estrictamente a lo dispuesto en el Artículo 239, párrafo primero, 2. Agotar los procedimientos de conciliación, y c) Constituir la mitad más uno del total de los trabajadores que laboran en la respectiva empresa, empresas o centro de producción y que han iniciado su relación laboral con antelación al momento del plantarse el conflicto colectivo de carácter económico social. Para ese recuento, no deben incluirse los trabajadores de confianza y los que representen al patrono”.

Con respecto al derecho de huelga, el Artículo 104 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece: “Derecho de huelga y paro. Se reconoce el derecho de huelga y paro ejercido de conformidad con la ley, después de agotados todos los procedimientos de conciliación. Estos derechos podrán ejercerse únicamente por razones de orden económico-social. Las leyes establecerán los casos y situaciones en que no serán permitidos la huelga y el paro”.

- **Paro**

El Código de Trabajo, en su Artículo 245, define el paro de la siguiente manera: "Paro legal es la suspensión y abandono temporal del trabajo, ordenados y mantenidos por uno o más patronos, en forma pacífica y con el exclusivo propósito de defender frente a sus trabajadores los intereses económicos que sean propios de ellos, en su caso, comunes a los mismos. El paro legal implica siempre el cierre total de la o las empresas en que se declare".

#### **4.5 Conflictos colectivos de carácter económico social**

Para Cabanellas, Alcalá-Zamora, conflicto laboral o de trabajo, "es toda oposición ocasional de intereses, pretensiones o actitudes entre un patrono o varios empresarios, de una parte, y uno o más trabajadores a su servicio, por otro lado, siempre que se origine en el trabajo y pretenda la solución más o menos coactiva sobre el opuesto sector. Los conflictos de esta índole abarcan desde discrepancias de ejecución laboral, pasando por interpretaciones dispares acerca de contratos individuales, convenciones colectivas y normas legales, hasta las manifestaciones más violentas de la huelga y el paro, entre otras modalidades de la más enconada lucha de clases. El conflicto colectivo, es el que alcanza a un grupo de trabajadores y a uno o varios patronos, y se refiere a los intereses generales del grupo."<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Cabanellas de Torres, Guillermo y Luis Alcalá Zamora y Castillo. Ob. Cit. Tomo. II. Pág. 140.

**El conflicto colectivo es el generado por la búsqueda de mejoras económicas y sociales.**

Surge por la negativa de una de las partes para negociar y para que se tome como colectivo, debe relacionarse con la misma causa, puesto que de lo contrario se estaría tratando con diversos conflictos individuales de trabajo. En este interviene un sindicato de trabajadores o una coalición de trabajadores.

Para la resolución de conflictos colectivos de carácter económico social, la legislación laboral guatemalteca contempla el arreglo directo, la conciliación y el arbitraje.

Con respecto al arreglo directo, en el Artículo 374 del Código de trabajo, Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala, se indica que “patronos y trabajadores tratarán de resolver sus diferencias por medio del arreglo directo, con la sola intervención de ellos o con la de cualesquiera otros amigables componedores. Al efecto, los trabajadores pueden constituir consejos o comités ad hoc o permanentes en cada lugar de trabajo, compuesto por no más de tres miembros, quienes se encargarán de plantear quejas o solicitudes. Dichos consejos o comités harán siempre sus gestiones en forma atenta y cuando así procedieren el patrono o su representante no puede negarse a recibirlos, a la mayor brevedad que le sea posible”.

Para la conciliación y el arbitraje se aplican los procedimientos específicos del Código de Trabajo, establecido en los Artículos del 377 al 413, que se explican en el siguiente capítulo.



## CAPÍTULO V

### **5. Aplicación de los métodos alternativos de resolución de conflictos en la negociación por la vía directa de pactos colectivos de condiciones de trabajo y en conflictos colectivos.**

En la negociación de pactos colectivos de condiciones de trabajo, el conflicto surge cuando las partes no saben manejar y resolver la negociación por sí solos, puesto que por el fracaso de esta negociación o negativa de una de las partes para negociar, es planteado un conflicto colectivo de carácter económico social, y acuden a un tercero, en la vía judicial, para resolver el conflicto, paso que es necesario obviar, si lo que se busca es obtener las mejores condiciones laborales para ambas partes.

La negociación de un pacto colectivo es muy importante, puesto que es la forma por excelencia para mejorar las condiciones de trabajo, superando las garantías mínimas establecidas en la legislación. Es el objetivo principal de la libertad de sindicalización.

Para efectos de identificar la importancia de la aplicación de los métodos alternativos de resolución de conflictos en su negociación, es necesario explicar la definición, ventajas, así como su forma de negociación de pactos colectivos y los casos en que se llega al conflicto colectivo de carácter económico social.

## 5.1 El pacto colectivo de condiciones de trabajo

Según el Licenciado Raúl Antonio Chicas Hernández, “el pacto colectivo de condiciones de trabajo, cumple con tres funciones fundamentales:

- 1) Es fuente de Derecho con plena validez y obligatoriedad,
- 2) Sirve para concretizar los mandatos del Derecho del Trabajo y
- 3) Mejora, a favor de los trabajadores el Derecho Legislado”<sup>39</sup>.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la legislación guatemalteca define al pacto colectivo de condiciones de trabajo como: “el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objeto de reglamentar las condiciones en que el trabajo debe prestarse y a las demás materias relativas a éste”.

El pacto colectivo de condiciones de trabajo tiene carácter de ley profesional y a sus normas deben adaptarse todos los contratos individuales o colectivos existentes, o que luego se realicen en las empresas, industrial o regiones que afecte.

En el Código de Trabajo se contemplan dos tipos de pactos colectivo:

- 1) El pacto colectivo de condiciones de trabajo ordinario y
- 2) El pacto colectivo de industria, actividad económica o región determinada.

---

<sup>39</sup> Chicas Hernández, Raúl Antonio. **Derecho colectivo del trabajo** Pág. 212.

En este capítulo se trata el tema del ordinario, el cual se refiere al celebrado en un centro o establecimiento de trabajo.

La vigencia del pacto colectivo de condiciones de trabajo es de uno a tres años, sin embargo, si ninguna de las partes lo denuncia por lo menos con un mes de anticipación a su vencimiento, se prorroga por otro período igual al fijado con anterioridad.

Es por esta razón, que las mejoras obtenidas en la suscripción de un pacto colectivo nunca podrán ser retiradas a los trabajadores, por lo que dichas disposiciones se aplicarán siempre a trabajadores presentes y futuros del establecimiento de trabajo, lo cual únicamente podrá variar al momento de la suscripción de un nuevo pacto colectivo con mejores condiciones laborales.

El contenido del pacto colectivo de condiciones tiene carácter de ley profesional, puesto que incluso al entrar en contradicción una de sus normas con la normativa legal ordinaria o constitucional, se aplicará la que favorezca a trabajador.

El Licenciado Franco López, establece algunas ventajas de la suscripción de un pacto colectivo de condiciones de trabajo:

“Ventajas para trabajadores: Mejoran las condiciones de trabajo, impera el principio de igualdad, permite creación de organización de servicios sociales a favor de los trabajadores.

Ventajas para los patronos: Paz en la empresa durante su vigencia, el principio de igualdad de condiciones de trabajo favorece a los empresarios porque prevé límites, el pacto obligatorio o contrato-ley, ayuda a evitar la competencia desleal”<sup>40</sup>.

Como puede observarse, la suscripción de pactos colectivos de condiciones de trabajo es de gran importancia para el cumplimiento de la finalidad principal del derecho colectivo de trabajo. Por lo tanto, es de relevancia también procurar eficaces negociaciones y evitar que las diferencias en las negociaciones lleguen hasta un conflicto colectivo.

## **5.2 Procedimiento para la negociación por la vía directa de pactos colectivos de condiciones de trabajo**

La legislación guatemalteca contempla, que para la negociación de un pacto colectivo de condiciones de trabajo, es obligatorio agotar la vía directa, la cual consiste en un plazo de 30 días, en el cual las partes deben procurar una negociación entre ellos, con la ayuda o no de un tercero.

En el Artículo 51 del Código de Trabajo se regula: “...Para la negociación de un pacto colectivo de condiciones de trabajo, el respectivo sindicato o patrono hará llegar a la otra parte para su consideración, por medio de la autoridad administrativa de trabajo

---

<sup>40</sup> Franco López, César Landelino. **Derecho colectivo de trabajo**. Pág. 177.

más próxima, el proyecto de pacto, a efecto de que se discuta en la vía directa o con la intervención de una autoridad administrativa de trabajo o cualquiera otro u otros amigables componedores. Si transcurridos treinta días después de presentada la solicitud por el respectivo sindicato o patrono, las partes no han llegado a un acuerdo pleno sobre sus estipulaciones, cualquiera de ellas puede acudir a los tribunales de trabajo, planteando el conflicto colectivo correspondiente, para que se resuelva el punto o puntos en discordia. Para este efecto, de ser posible, junto con el pliego de peticiones se harán constar los puntos en que existe inconformidad y en los que no la hay, a fin de que el Tribunal de Conciliación pueda comprobar estos extremos.”

### **5.3 Vía directa en convenios colectivos para trabajadores del Estado**

En el caso de los trabajadores del Estado, la legislación guatemalteca establece que se deberá agotar la vía directa tanto para la negociación de pactos colectivos de condiciones de trabajo, como para la negociación de convenios colectivos.

La Ley de sindicalización y regulación de la huelga de los trabajadores del Estado, en su Artículo cuatro, establece:

“... a. La vía directa tendrá carácter obligatorio para tratar conciliatoriamente pactos o convenios colectivos de condiciones de trabajos teniendo siempre en cuenta para su solución las posibilidades legales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y, en su caso, el de las entidades descentralizadas y autónomas de que se trate. Dicha vía se tendrá por agotada, si dentro del plazo de treinta días de presentada

la solicitud por parte interesada, no se hubiese arribado a ningún acuerdo, a menos que *las partes dispusieren ampliar el plazo indicado*.

b. Cuando se omita la comprobación de haber agotado la vía directa, no se dará trámite al conflicto respectivo, debiendo el juez, de oficio, adoptar las medidas necesarias para comprobar tal extremo.

c. Acreditado el cumplimiento del requisito anterior, inmediatamente el juez resolverá dando trámite a la solicitud y al pliego de peticiones respectivos y se entenderá planteado el conflicto, para el solo efecto que ninguna de las partes tome represalias en contra de la otra ni le impida el ejercicio de sus derechos”.

En virtud de lo anteriormente expuesto, es importante también la aplicación de una buena negociación para los convenios colectivos.

#### **5.4 Fracaso de la negociación por la vía directa**

Debido a que al fracasar la negociación por la vía directa del pacto colectivo de condiciones o de un convenio colectivo en caso de trabajadores del Estado, es planteado un conflicto colectivo de carácter económico social, el cual crea diferentes desventajas para ambas partes, es importante una buena negociación por esta vía para evitar en lo posible dicho conflicto.

#### **5.4.1 Planteamiento de un conflicto colectivo de carácter económico social**

En el Artículo 51 del Código de Trabajo se regula: "...Para la negociación de un pacto colectivo de condiciones de trabajo, el respectivo sindicato o patrono hará llegar a la otra parte para su consideración, por medio de la autoridad administrativa de trabajo más próxima, el proyecto de pacto, a efecto de que se discuta en la vía directa o con la intervención de una autoridad administrativa de trabajo o cualquiera otro u otros amigables componedores. Si transcurridos treinta días después de presentada la solicitud por el respectivo sindicato o patrono, las partes no han llegado a un acuerdo pleno sobre sus estipulaciones, cualquiera de ellas puede acudir a los tribunales de trabajo, planteando el conflicto colectivo correspondiente, para que se resuelva el punto o puntos en discordia. Para este efecto, de ser posible, junto con el pliego de peticiones se harán constar los puntos en que existe inconformidad y en los que no la hay, a fin de que el Tribunal de Conciliación pueda comprobar estos extremos."

Asimismo, con respecto al planteamiento del conflicto colectivo, el Artículo 378 del mismo cuerpo legal establece: "Los delegados o los representantes sindicales en su caso, harán llegar el pliego de peticiones al respectivo, juez, quien en el acto resolverá ordenando notificarlo al patrono, trabajadores o sindicato emplazado, a más tardar al día siguiente de su recepción. Para el efecto la parte demandante deberá presentar junto con su solicitud, por duplicado el pliego de peticiones, para que se proceda en la forma prevista.

Cuando se trate de discusión de un pacto colectivo de condiciones de trabajo, el pliego respectivo se presentará a la otra parte para su discusión en la vía directa y se estará a lo dispuesto por el último párrafo del artículo 51 de este Código. Vencido el término previsto en dicha disposición se procederá conforme lo dispuesto en este capítulo, en lo que sea aplicable”.

La parte solicitante presenta pliego de peticiones al Juez de Trabajo y Previsión Social quien determina que las partes no pueden tomar represalias entre sí.

Dentro de las doce horas siguientes al recibo del pliego de peticiones, el Juez de Trabajo y Previsión Social, procede a la formación del Tribunal de Conciliación y notifica a la otra parte para que designe una delegación análoga. Todo impedimento legal o causa de excusa debe ser planteada inmediatamente.

El Tribunal de Conciliación una vez resuelto cualquier impedimento planteado, se declara competente y debe reunirse sin pérdida de tiempo con el objeto de convocar a ambas delegaciones para una comparecencia, que se verifica dentro de las treinta y seis horas siguientes y con preferencia a cualquier otro negocio. Este Tribunal de Conciliación está facultado para constituirse en el lugar del conflicto si lo considera necesario.

De conformidad con el procedimiento establecido, dos horas antes de la comparecencia señalada, el Tribunal de Conciliación debe oír separadamente a los

delegados de cada parte y estos deben responder con precisión y amplitud a todas las preguntas que se les hagan. Una vez que se determinan bien las pretensiones de las partes en un acta lacónica, se hacen las deliberaciones necesarias para poder llamar a las partes y el Tribunal de Conciliación les propone los medios o bases generales de arreglo que su prudencia le dicte y que deben ser acordados mayoritariamente por los miembros del tribunal.

Si después del procedimiento mencionado, las partes aceptan las propuestas y existe acuerdo se da por terminada la controversia y las partes quedan obligadas a firmar y cumplir el convenio que se redacte. Este acuerdo puede ser la suscripción de un pacto colectivo de condiciones de trabajo.

En el caso de que no exista acuerdo entre las partes, pueden acudir al Arbitraje o determinar si cumplen con los requisitos para una huelga o paro.

El Arbitraje puede ser potestativo u obligatorio. Procede potestativamente: a) cuando las partes así lo acuerden, antes o inmediatamente después del trámite de conciliación; y b) cuando las partes así lo convengan, una vez se hayan ido a la huelga o parto, calificados de legales y procede obligatoriamente: a) en los casos en que, una vez calificados como legal la huelga o el paro, transcurra el término correspondiente sin que se hayan realizado.

Para el procedimiento de arbitraje, el tribunal arbitral tendrá la potestad de resolver sobre el conflicto entre las partes.

#### **5.4.2 Los tribunales de conciliación y arbitraje en el derecho de trabajo guatemalteco**

De lo anteriormente mencionado, puede también determinarse la importancia que el Tribunal de Conciliación aplique estrategias y técnicas de negociación adecuadas al caso, con la finalidad de apoyar en la resolución de conflicto colectivo laboral.

Para la conciliación y arbitraje en materia laboral, el procedimiento debe ajustarse a lo indicado en el Código de Trabajo.

El Artículo 293, del citado cuerpo legal, indica que la finalidad esencial de los tribunales de Conciliación y Arbitraje, es mantener un justo equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del capital y del trabajo.

De conformidad con la legislación y en búsqueda de un tribunal imparcial, cada tribunal se integra con un Juez de trabajo y previsión social que lo preside, un representante titular y tres suplentes de los trabajadores, y un representante titular y tres suplentes de los empleadores. Los cargos son públicos y obligatorios. Por la naturaleza de sus funciones el cargo de presidente es permanente en tanto que los demás fungen un año comprendido de enero a diciembre.

El Artículo 294 del Código de Trabajo regula: “Los tribunales de Conciliación y Arbitraje funcionarán en cada juzgado que por designación de la Corte Suprema de Justicia

conozca en materia laboral. El presidente del tribunal convocará a los representantes de los trabajadores y patronos cuando sea necesario integrar dicho tribunal...”

## **5.5 Métodos alternos aplicados en la vía directa**

Los conflictos pueden tener diferentes consecuencias positivas o negativas en función del tipo, nivel, ámbito y circunstancia en las que se producen. El conflicto es algo consustancial a la sociedad de clases y la condición necesaria del cambio social; es un fenómeno social sumamente necesario y cuya desaparición acarrearía graves males para la sociedad.

El conflicto organizacional o en la empresa, trae consigo, diversas consecuencias como las que menciona Figueroa González:

### **“Negativas:**

- Pérdida de tiempo gerencial.
- La calidad de las decisiones empeora.
- Pérdida de empleados valiosos.
- Se instala una baja motivación para trabajar.
- Empeora el absentismo y los problemas de salud de los empleados.
- Puede haber sabotaje hacia la reputación de la entidad afectada.

- Frustración y hostilidad.
- Distribución de recursos de manera inadecuada.
- Reducción de la coordinación, colaboración y de la cohesión, comunicación y la producción.
- Distorsión y olvido de objetivos.
- Pérdida de disposición para escuchar y respeto sobre los puntos de vista de los demás.
- Destrucción de la unidad del equipo y reducción de los niveles de confianza y franqueza.
- La comunicación se reduce y se hace más insegura. Los canales de comunicación no se usan o se utilizan para intimidar al otro.
- Se estimula la idea de que la solución es una cuestión de fuerzas, ambas partes tratan de aumentar a su favor la diferencia de poder.
- Las normas de relación interpersonal se vuelven inaplicables y cada cual se comporta con el otro de un modo que puede calificarse como ultrajante.
- Falsas percepciones tanto respecto al oponente como a uno mismo.

**Positivas:**

- El motor del cambio tanto es su aspecto político y económico, como social y tecnológico.
- Puede aumentar la motivación y la energía en el desempeño de cada una de las partes.

- Puede incrementar la innovación y creatividad a causa de la pluralidad de puntos de vista que se crean, mejorando la capacidad de solucionar problemas.
- Entre equipos, grupos o departamentos, tiende a desarrollarse un sentimiento y percepción de cohesión interna, de unidad de objetivos y criterio propio.
- Dirige la atención de los directivos hacia cambios necesarios para la organización.
- Aumenta la autoestima y la confianza mutua.
- Ayuda a descubrir nuevas o mejores formas y estrategias de funcionamiento.
- Cumple funciones catárticas dentro del grupo al eliminar la acumulación de disposiciones hostiles y permitir su expresión conductual.
- Establece y conserva las líneas de diferenciación de unos grupos con otros.
- Puede facilitar la comunicación abierta y honesta entre los participantes sobre temas relevantes para ambos.
- Conduce a la confianza y actitud amistosa entre las partes haciendo sobresalir las semejanzas más bien que las diferencias; produce falsas percepciones de signo positivo”<sup>41</sup>.

La aparente contradicción de las consecuencias del conflicto se resuelve si tenemos en cuenta que todo depende del modo de gestión del mismo, y evidentemente, de la solución final. Por ejemplo: un conflicto mal resuelto es fuente de otros probablemente más graves, y así sucesivamente.

---

<sup>41</sup> Figueroa González, José Manuel. Ob. Cit. Pág. 34.

A pesar de las dificultades y desventajas que representa un conflicto laboral no existe en Guatemala una cultura de abordar este tipo de conflictos a través del diálogo y la vía pacífica, aún cuando la legislación laboral vigente tiene como principio la búsqueda de la conciliación.

Al investigar la aplicación de los métodos alternativos de resolución de conflictos laborales, se encontró por ejemplo que en la Cámara de la Industria de Guatemala y en la Cámara de Comercio, las cuales promueven la aplicación de estos métodos alternativos para resolver conflictos, no atienden casos laborales.

En el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la Inspección General de Trabajo es la encargada de procurar la conciliación entre las partes en conflicto, en donde se agota la vía administrativa. En el caso de conflictos individuales, la persona acude y se cita a la otra parte para agotar la conciliación con apoyo de un Inspector de Trabajo.

Asimismo, en la Inspección General de Trabajo, se informó que también se brinda apoyo de Inspectores de Trabajo para negociaciones colectivas, siempre que el conflicto colectivo no haya sido planteado. Para estos efectos, se conforman mesas de negociación. Sin embargo, se aclaró que este apoyo no se solicita frecuentemente.

En investigación efectuada en la Unidad de Resolución Alternativa de Conflictos del Organismo Judicial, la cual tiene a su cargo la coordinación de 79 Centros de Mediación distribuidos en distintos municipios del país, se encontró que: "en años

anteriores el porcentaje de casos atendidos en materia laboral era aproximadamente del 1%”.

Sin embargo, en el año 2011, la Presidencia de la Corte Suprema de Justicia, por Acuerdo número 110/011, acordó crear un Centro de Mediación con funciones en el Centro de Justicia Laboral, el cual puede atender casos laborales presentados como voluntarios por los usuarios, así como los derivados de los Juzgados y Salas de Trabajo y Previsión Social. Este Centro de Mediación atiende otros tipos de conflictos, pero debe dar prioridad a los casos laborales.

En el Centro de Mediación ubicado en el Centro de Justicia Laboral un Mediador con aplicación de técnicas y estrategias de negociación apoya a las partes a buscar solución a su conflicto y el acuerdo suscrito es trasladado a un Juzgado de Admisibilidad de Demandas Laborales, para que el Juez homologue y reconozca judicialmente lo convenido entre las partes, puesto que siempre se verifica que en los acuerdos laborales no se afecten los derechos irrenunciables ni la legislación laboral vigente. Asimismo, previo a recibir un caso para mediación laboral, se verifica que no se afecte el tema de la prescripción.

En el Centro de Mediación mencionado, también se indica que se puede apoyar en la negociación de conflictos colectivos, sin embargo, actualmente sólo se les ha presentado un caso el cual aún está en trámite.

Se informó además, que es importante apoyar en este tipo de conflictos de manera temprana y de ser posible, antes de planteado ante los órganos judiciales competentes.

## **5.6 Técnicas y estrategias para la negociación laboral**

En materia laboral es importante tomar en consideración, que en toda negociación debe respetarse el tema de los derechos irrenunciables a los trabajadores y no afectar la prescripción, puesto que aunque se hable de métodos alternativos de resolución de conflictos, se aplican los principios y normativa del derecho de trabajo.

Figuroa González recomienda “cuidar los límites de protección en la negociación, Para la búsqueda de la etapa de *bargaining set* o zona de posible acuerdo, debe tenerse especial cuidado en materia laboral al establecer los límites de protección, lo cual consiste en que para lograr un acuerdo favorable y proteger a las partes de decisiones de las que después puedan arrepentirse, debe tratarse de establecer previo a la negociación **una zona de posible acuerdo o límites de protección**, para lo cual la parte debe hacer un análisis sobre lo siguiente:

- ¿Qué es lo mínimo que puedo aceptar?
- ¿Qué es lo máximo que puedo pedir?
- ¿Qué es lo máximo que puedo dar?

- ¿Qué es lo mínimo que puedo ofrecer?”<sup>42</sup>

Todo lo anteriormente indicado, sin afectar la legislación laboral vigente. Dependerá también sobre si el conflicto es jurídico o de carácter económico social, en donde se tiene más campo para negociar.

Asimismo, debe tenerse en cuenta una **buena demanda inicial y determinar el punto de abandono**, para lo cual el autor mencionado también considera importante que la demanda inicial a la contraparte debe contener tres dimensiones básicas:

- ¿A qué nivel se define?
- ¿Con cuánta fuerza se plantea?
- ¿En qué momento se hace?

Paralelamente, a lo indicado, debe definirse el punto de abandono de la negociación, el cual representa las condiciones mínimas indispensables para llegar a un acuerdo. Este punto jamás debe revelarse a la contraparte, a menos que no se llegue a acuerdo y ésta lo intuya.

Entre la demanda inicial y el punto de abandono se sitúa lo que se ha denominado **punto de acuerdo**. Éste debe estar lo más cercano a la demanda inicial y lo más alejado del punto de abandono.

---

<sup>42</sup> Ibid. Pág. 71.

El distanciamiento entre el punto de acuerdo y el punto de abandono depende de un grupo de factores, entre los que se destacan:

- El poder negociador de la contraparte.
- El grado de apreciación de la relación con la contraparte.
- El nivel de flexibilidad acordado en la negociación.
- El manejo de las concesiones o divisas que pueden entrar en juego.

En materia de negociación colectiva de carácter económico social, previo a la negociación es recomendable que las partes analicen las concesiones o divisas que pueden llegar a aceptar.

Según Edmundo Jandt, “no es posible negociar acuerdos sin tener que ceder. Si no se cede nunca, no se está negociando. Simplemente se está obligando a otras personas a someterse a la voluntad propia”<sup>43</sup>.

En tal sentido, las concesiones o divisas constituyen el instrumento por excelencia para enfrentar este precepto de negociación.

Las concesiones o divisas son todos aquellos recursos, tangibles o intangibles, que los negociadores se ofrecen mutuamente y se conceden para obtener algo a cambio. Se general a partir de insuficiencias o carencias identificadas en la contraparte que

---

<sup>43</sup> Cit. por Figueroa González, José Manuel. Ob. Cit. Pág. 74.

garantizan la satisfacción de una o más necesidades. Las necesidades se satisfacen con divisas. En la medida en que se intercambien mayor número de divisas, mayor será el grado de satisfacción de las necesidades en la negociación, por lo que se incrementa nuestro poder negociador.

Las divisas o concesiones se generan de forma efectiva cuando se parte de las necesidades detectadas de la contraparte mediante el desarrollo de un ejercicio de creatividad.

Entre las concesiones tangibles pueden enumerarse recursos materiales y financieros, los que pueden otorgarse en términos de descuentos, suministros adicionales de materias primas o equipamiento accesorio. Sin embargo, estas concesiones, una vez otorgadas, pierden su impacto en un lapso relativamente corto.

Por otra parte, las concesiones intangibles, como es el caso de la asesoría, los entrenamientos, las relaciones, la calidad de los servicios, el respeto, el poder, la autoridad y la ubicación geográfica entre otras, constituyen concesiones más estables y agregan más valor en la negociación, pues una gran parte de ellas apunta hacia la satisfacción de necesidades espirituales de la contraparte.

Existe una relación estrecha entre necesidades, divisas y poder negociador, pero lo más importante es procurar arreglar las diferencias existentes a través del diálogo y con una mente abierta a buscar soluciones en beneficios de ambas partes.



## CONCLUSIONES

1. Los métodos alternativos de resolución de conflictos procuran a través del diálogo y de la aplicación de estrategias y técnicas de negociación, que las partes en controversia logren acuerdos con beneficios mutuos, estos no se obtendrían al plantear su conflicto ante un órgano jurisdiccional.
2. El derecho de trabajo es una rama del derecho eminentemente conciliatoria, por lo que, aplicando métodos alternativos para la resolución de conflictos laborales ya sea individuales o colectivos.
3. La negociación de un pacto colectivo es muy importante, puesto que es la forma por excelencia para mejorar las condiciones de trabajo, superando las garantías mínimas establecidas en la legislación, por lo que una buena negociación en la vía directa, evitara el planteamiento de un conflicto colectivo de carácter económico social.
4. El manejo de las estrategias y técnicas de negociación por las partes y por terceros que apoyan en la negociación de un pacto colectivo de condiciones de trabajo, no sólo brinda mayor oportunidad de lograr acuerdos, y se mantenga la relación cordial entre el capital y el trabajo que promueve el derecho laboral, lo cual también puede aplicarse a la negociación de convenios colectivos.

5. En la resolución de conflictos laborales ya sea individuales o colectivos, con la aplicación de métodos alternativos de resolución de conflictos, por ningún motivo se afectarán derechos irrenunciables a los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

1. Los sujetos del derecho de trabajo, los abogados laboristas y aquella persona que en determinado momento participe en la negociación por la vía directa de un pacto colectivo de condiciones de trabajo, debe prepararse con las estrategias y técnicas adecuadas para el manejo de conflictos, con la finalidad de obtener resultados de la negociación.
2. Los integrantes de un Tribunal de Conciliación o de Arbitraje, cuando intervengan en resolución de conflictos laborales, tener como herramienta los principios y conceptos del derecho de trabajo, aplicando métodos alternativos para su resolución.
3. En las Facultades de derecho de las universidades guatemaltecas es recomendable continuar fomentando en los estudiantes una cultura de diálogo, promoviendo los métodos alternativos de resolución de conflictos.
4. A los mediadores, conciliadores o terceros de cualquier índole, que participen en una mediación deben procurar una preparación adecuada en métodos alternativos de resolución de conflictos, para una lograr una eficaz y eficiente intervención en su función de resolver conflictos colectivos de carácter económico social.
5. Los sujetos del derecho de trabajo, los abogados laboristas y aquella persona que en determinado momento participe en la negociación por la vía directa de un

pacto colectivo de condiciones de trabajo, aplicar los métodos alternativos de resolución de conflictos, siempre salvaguardando los derechos irrenunciables de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBIZUREZ PALMA, Francisco. **Manual de Comunicación Lingüística.** Guatemala: Ed. Universitaria, 1984.
- CABANELLAS DE TORRES, Guillermo. **Diccionario de derecho laboral.** Buenos Aires, Argentina: Ed. Heliasta S.R.L., 1998.
- CABANELLAS DE TORRES, Guillermo y Luis Alcalá Zamora y Castillo. **Tratado de política laboral y social.** 2t.; 3ª. Ed.; Buenos Aires, Argentina: Ed. Heliasta S.R.L., 1982.
- CABANELLAS DE TORRES, Guillermo y Luis Alcalá Zamora y Castillo. **Tratado de política laboral y social.** 3t.; 3ª. Ed.; Buenos Aires, Argentina: Ed. Heliasta S.R.L., 1982.
- Cámara de Industria de Guatemala. **Estatutos de la comisión de resolución de conflictos.** (s.f.)
- CHICAS HERNÁNDEZ, Raúl Antonio. **Derecho colectivo del trabajo.** Guatemala: Imp. Litografía Orion, 2005.
- FIGUEROA GONZÁLEZ, José Manuel. **Técnicas de resolución de conflictos y Negociación.** España: Ed. Fundación Universitaria Iberoamericana, s/f.
- FRANCO LÓPEZ, César Landelino. **Derecho colectivo sustantivo de trabajo.** Guatemala: Ed. Estudiantil Fénix, 2004.
- FRANCO LÓPEZ, César Landelino. **Derecho sustantivo individual de trabajo.** Guatemala: Ed. Estudiantil Fénix, 2006.
- GORDILLO, Mario. **Derecho procesal civil guatemalteco.** Guatemala: Ed. Impresos praxis: (s.f.).
- GRISOLIA, Julio Armando. **Derecho del trabajo y de la seguridad social.** 1t.; Buenos Aires, Argentina: Ed. LexisNexis, S.A., 2005.
- GRISOLIA, Julio Armando. **Derecho del trabajo y de la seguridad social.** 2t.; Buenos Aires, Argentina: Ed. LexisNexis, S.A., 2005.
- JARAMILLO, Mario. **Justicia por consenso.** Bogotá, Colombia: Ed. Fondo de Publicaciones, 1996.
- LÓPEZ LARRAVE, Mario. **Breve historia del movimiento sindical guatemalteco.** Guatemala: Ed. Universitaria, 1979.

LÓPEZ LARRAVE, Mario. **El derecho de huelga en Centroamérica.** Colección Pueblo y Universidad. 1v.; Guatemala: Imp. Universidad de San Carlos de Guatemala, s/f.

NAVAS ÁLVAREZ, María Guadalupe. **El movimiento sindical como manifestación de lucha de clases.** Guatemala: Ed. Estudiantil Fénix, 2003.

Organismo Judicial. **Manual del Mediador.** Guatemala: Imp. Unidad de Modernización del Organismo Judicial, s/f.

RIVERA NEUTZE, Antonio. **Amigable Composición.** Guatemala: Ed. Oscar de León Palacios, 2001.

RIVERA NEUTZE, Antonio. **Arbitraje y Conciliación.** 3ª. Ed.; Guatemala: Ed. Impresos Robelo, 2001.

WEISS, Donald. **Cómo resolver conflictos.** México: Ed. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A. de C.V., 1994.

Comisión nacional para el seguimiento y apoyo al fortalecimiento de la justicia. **La justicia laboral: un desafío para Guatemala.** Guatemala: Ed. Magna Terra Editores, S.A., 2003.

Comisión nacional para el seguimiento y apoyo al fortalecimiento de la justicia. **Revista justicia laboral.** 1t., Guatemala: Ed. Magna Terra Editores, S.A., 2004.

#### LEGISLACIÓN:

Constitución política de la república de Guatemala. Asamblea Nacional Constituyente, 1986.

Ley de arbitraje. Decreto 67-95 del Congreso de la República de Guatemala, 1995.

Código de Trabajo. Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala, 1961.

Ley de sindicalización y regulación de la huelga de los trabajadores del Estado. Decreto 71-86 del Congreso de la República, 1986.

Convención sobre el reconocimiento y ejecución de las sentencias arbitrales extranjeras. Nueva Cork, 1958. Aprobado: Decreto Ley 9-84, 30 de enero de 1984.

Convención interamericana sobre arbitraje comercial internacional. Panamá, 1975. Decreto 35-86 del Congreso de la República de Guatemala.

**Sitios WWW:**

Aula Fácil S.L. Selección de cursos gratis on-line. (2000). *Técnicas de negociación*.  
<http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-6.htm> (10 marzo 2011).