

Relaciones sociolaborales

Jesús Granjo Aguilar

Relaciones sociolaborales

Cómo prevenir y gestionar la conflictividad
en la empresa

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

RELACIONES SOCIOLABORALES

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc

DERECHOS RESERVADOS 2009, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com

editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-382-0

Depósito Legal: C-1001-2009

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain



¿Qué son los códigos QR?

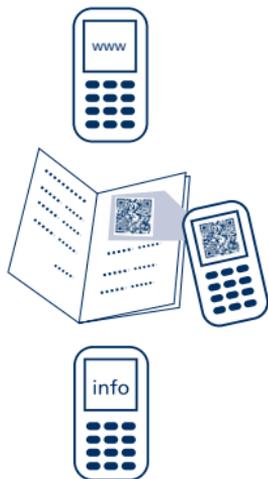
Los códigos QR (Quick Response Codes) son códigos de barras en 2 dimensiones. Es necesario un lector especial para leer su contenido. En comparación con los códigos tradicionales, los QR pueden almacenar mucha información en forma de texto o enlaces a páginas en internet.

¿Es gratis?

Sí, la aplicación para leer los códigos es gratuita. Sin embargo, para acceder a los contenidos es necesario el uso de internet en el móvil. Por favor, consulte las tarifas con su operadora. Es recomendable tener una tarifa plana de datos o utilizar una conexión Wi-Fi.

¿Cómo leer el código?

- 1 Instale el Kaywa Reader en su móvil accediendo desde su ordenador o teléfono a <http://reader.kaywa.com>.
- 2 Abra el Kaywa Reader y enfoque al QR y le aparecerá el contenido del código.
- 3 Al aceptar, se abrirá otra ventana con el contenido del QR.



El autor



Jesús Granjo Aguilar

Licenciado en Sociología Industrial por la Universidad Complutense, Ingeniero Técnico Químico por la Universidad Politécnica de Madrid y Máster en Dirección Comercial y Marketing por el Instituto de Empresa. Después de su paso por Italia y España como Director de Líneas de Producción Químicas, trabajó y trabaja como consultor para diferentes empresas multinacionales combinando proyectos de estrategia, organización y desarrollo de Recursos Humanos con proyectos de formación y estrategias comerciales y de marketing. Actualmente es Director de Granjo Consultores y profesor colaborador del Centro de Estudios Garrigues y del Master de Distribución Comercial en el Colegio Universitario Cardenal Cisneros, dentro de la Universidad Corporativa de la FNAC.

Contenido

	Presentación	13
	Concepto y fases de trabajo de una estrategia sociolaboral	
	1.1 Concepto de "estrategia"	17
	1.2 Concepto y contenido de "sociolaboral"	18
	1.3 Fases de trabajo para el diseño de una estrategia sociolaboral	20
	Análisis de las políticas y procesos de Recursos Humanos	
	2.1 Elementos a considerar en el análisis.....	25
	2.2 Análisis de los procesos, procedimientos e indicadores de Recursos Humanos.....	25
	Análisis de las relaciones sociolaborales	
	3.1 Colectivos que se interrelacionan.....	35
	3.2 Exigencias de la dirección de una compañía.....	36
	3.3 Aspiraciones de una estructura de mandos de la compañía.....	37



CONTENIDO

3.4	Exigencias de la estructura de mandos de la compañía y necesidades de sus equipos de empleados	40
3.5	Exigencias de los equipos de empleados y necesidades de la Representación Social.....	42



El posicionamiento de los interlocutores sociolaborales

4.1	La necesidad de conocer los posicionamientos	45
4.2	Herramienta de posicionamiento	46
4.4	Tipologías de posicionamientos posibles en la matriz.....	51
4.5	Análisis de los posicionamientos de los interlocutores	60



Diagnóstico y objetivos en materia sociolaboral

5.1	Diagnóstico de las relaciones sociolaborales	65
5.2	Objetivos en materia de relaciones sociolaborales	68
5.3	Objetivos en materia de políticas y prácticas de Recursos Humanos.....	69



Diagnóstico y objetivos en materia de posicionamientos, exigencias y necesidades de los interlocutores sociales

6.1	Diagnósticos y objetivos en materia de posicionamientos	79
6.2	Objetivos frente a los posicionamientos	84
6.3	Diagnósticos y objetivos en materia de exigencias de los interlocutores sociales.....	86



Los conflictos en las relaciones sociolaborales. Estrategias y planes de acción

7.1	Elementos generadores de conflicto	91
7.2	Respuestas al malestar por las políticas de Recursos Humanos.....	93
7.3	Respuesta frente a los posicionamientos oponentes e irreductibles	98
7.4	Estrategias de posicionamientos y poderes	103
7.5	Otras estrategias.....	114



Estrategias para la prevención del conflicto

8.1	Los riesgos de aparición de situaciones conflictivas.....	117
8.2	Estrategias de prevención desde Recursos Humanos	119
8.3	Tácticas para prevenir los posicionamientos antagonistas	126



Conclusiones.....

133



Bibliografía

137



Referencias web.....

139

Presentación

En nuestra trayectoria profesional, desarrollada básicamente como consultores en el área de los Recursos Humanos (o de la Dirección de Personas como se prefiere denominar en estos últimos años a los Recursos Humanos), nos hemos encontrado generalmente “cómodos” realizando proyectos y estrategias de comunicación, formación, competencias, evaluación, planes de carrera... Pero cuando la problemática de la empresa estaba relacionada con las Relaciones Laborales y todo lo que ello conlleva de aspectos jurídicos o de aspectos referidos a la negociación colectiva, mediación, arbitraje, conciliación, representación social, elecciones sindicales... los proyectos ya no parecían tan “apetecibles”. De hecho esos trabajos gustaban muy poco a los profesionales externos, consultores generalmente de las empresas líderes (frecuentemente de origen anglosajón), y tampoco eran muy interesantes para los equipos internos de Recursos Humanos.

Esto lo llegamos a comprobar en un proyecto de selección, contratación, evaluación y seguimiento de profesionales que iban destinados a ser Directores de Recursos Humanos en los diferentes centros de un importante grupo empresarial. El apartado de las Relaciones Laborales era el que menos interés despertaba entre los profesionales que seleccionamos, y al que menos tiempo le dedicaban. Era mucho más gratificante todo lo que tenía que ver con los modelos de competencias, los sistemas de información



de apoyo a la gestión, los proyectos de formación, los planes de comunicación... Es como si hubiera elementos *soft* en materia de Gestión de Personas y elementos *hard*. Y, dentro de estos últimos, se ubicaban las "Relaciones Laborales". Sin embargo, para los que llevamos muchos años desarrollando trabajos con los diferentes agentes que intervienen dentro del mundo de las Relaciones Laborales, ya sean miembros de la Dirección de Recursos Humanos como de la Representación Social, tenemos que decir que esta área de trabajo tiene una importancia capital para asegurar la consecución de la visión, la misión y las estrategias, objetivos y planes de negocio de las empresas. Una mala política y estrategia de Relaciones Laborales puede poner en riesgo todo el futuro de una compañía. Y más en un mundo globalizado, sometido a fuertes tensiones económico-financieras, con una competencia feroz desde los países emergentes y con problemáticas multiculturales que impactan de lleno en el terreno de las Relaciones Laborales. Y pese a ello, quizás tenga razón el subtítulo que en su día la Biblioteca Aedipe de Recursos Humanos dio al libro que publicaron sobre Relaciones Laborales. Ese subtítulo era "Asignaturas pendientes" (*Relaciones Laborales. Asignaturas pendientes*. Biblioteca Aedipe de Recursos Humanos. Pearson Educación, Madrid, 2004).

Pero si las Relaciones Laborales eran una asignatura pendiente, el diseño y la implantación de estrategias de Relaciones Laborales creemos que son otra asignatura más pendiente todavía. Y ello es debido a que el enfoque de las Relaciones Laborales se ha limitado, frecuentemente, a los ámbitos jurídicos relacionados con la negociación colectiva. Desde una óptica puramente legislativa cuando no administrativa. Focalizando todas las aproximaciones a esta "asignatura" desde la normativa contractual, tanto colectiva como individualizada y desde la aplicación y el seguimiento de la legislación. Legislación referida a los tipos de contratación, la negociación colectiva, los conflictos colectivos, ley de huelga, arbitraje... y, en los últimos años, todo lo que tiene que ver con la igualdad, la conciliación, la no discriminación...



Olvidando, o por lo menos dejando de lado, aspectos más estratégicos de la función Relaciones Laborales como es su aportación de valor a la compañía. Asegurando que contribuya directamente, como el resto de áreas de Recursos Humanos, a lograr que la empresa alcance su visión, su misión, sus objetivos, sus planes de negocio... respetando a la vez su cultura, sus valores y sus compromisos en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

Por otro lado, tampoco se está haciendo suficiente hincapié en dotar a las Relaciones Laborales de metodologías y herramientas de trabajo que le permitan definir e implantar, en la empresa, una estrategia específica. Lo mismo que existen herramientas de diseño estratégico para la comunicación, la formación o, fuera de Recursos Humanos, para las áreas comerciales, de marketing, económico-financiera...

En consecuencia, en esta obra vamos a focalizar el acercamiento a las Relaciones Laborales desde el punto de vista estratégico de negocio. Proporcionando una metodología y unas herramientas que permitan a la Dirección de Recursos Humanos en general y, más concretamente, a la Dirección o Responsables de Relaciones Laborales, analizar la situación por la que atraviesan esas Relaciones Laborales en su empresa y definir su estrategia, sus tácticas, sus acciones... orientadas a asegurar el logro de la visión, la misión, los objetivos y planes de negocio de la compañía.

Buena parte de esta metodología y de estas herramientas de análisis y diseño estratégico pueden ser también perfectamente aplicadas por la Representación Social en la empresa (Comité de Empresa, Delegados Sindicales, Comités de Seguridad y Salud...) para, de igual modo, analizar la situación por la que atraviesan las Relaciones Laborales y definir sus estrategias, tácticas y planes de acción a fin de lograr sus objetivos, tanto en procesos de negociación colectiva como en los procesos electorales e, incluso, en las



relaciones del día a día con sus interlocutores en las direcciones de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

De hecho, todas las metodologías de trabajo, técnicas, herramientas... que aparecen en esta obra provienen de experiencias desarrolladas a lo largo de los años trabajando tanto con Direcciones Generales de Empresa, Direcciones de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, como con Comités Ejecutivos, Federales, Delegados Sindicales, Comités de Empresa... de diferentes centrales sindicales. Asesorando tanto en materia de relaciones laborales como en la negociación colectiva y en los procesos y campañas para las elecciones sindicales.

Concepto y fases de trabajo de una estrategia sociolaboral

1.1 Concepto de “estrategia”

Es bien sabido que el término estrategia tiene un origen militar. De hecho, proviene del griego *strategos*: conducir un ejército. La estrategia sería por lo tanto “el arte de conducir a un ejército”, pero siempre “antes del combate”. Término que habría que diferenciar del de “táctica” que sería el arte de conducir un ejército “durante el combate”. Así, la estrategia estaría orientada a ganar una guerra mientras que la táctica estaría restringida a ganar un combate. La estrategia, por lo tanto, tiene una visión más a largo plazo. La táctica es siempre a corto.

El término ha sufrido, a lo largo del tiempo, numerosas interpretaciones.

Muchos autores, para hablar de estrategia, se remiten al *Arte de la Guerra*, de Sun Tzu. Escrito unos 300 años antes de Cristo. Otros van mucho más lejos y retoman el juego de Go como clásico ejemplo de estrategia. Apoyado en la “ocupación de territorios”, este juego podría fecharse incluso hasta unos 2.000 años antes de Cristo. Juego de origen chino como el propio Sun Tzu, se popularizó a través de los escritos en los que Mao Tse-Tung describe sus estrategias militares en su guerra contra Chiang Kai-shek, en los años 40 del siglo pasado.



En el mundo empresarial el término “estrategia” ha tenido innumerables interpretaciones:

- Definición de los objetivos y planes de acción necesarios para la consecución de la visión de la compañía dentro del marco de su misión.
- Lograr ventajas competitivas que aseguren el futuro de la compañía mediante la definición de los sectores de actividad en los que deberá posicionarse y de los productos y servicios que deberá ofrecer. Dotándose de los recursos necesarios para ello.
- Etc.

En esta obra nosotros vamos a definir la estrategia de una empresa como:

Un proceso de análisis y diagnóstico orientado a definir unos objetivos y planes de acción que contribuyan a asegurar la visión, misión, objetivos y planes de negocio de la compañía.

1.2 Concepto y contenido de “sociolaboral”

Este concepto engloba dos términos que, en cierta medida, son redundantes, pero que permiten abrir el campo de actuación. Al añadir al término social el sufijo laboral, lo que queremos indicar es que el objetivo de la obra no se va a limitar a hablar de las políticas sociales. Ya sean políticas de orden gubernamental, autonómico, local o supranacional. Como tampoco se va a limitar a hablar de los aspectos puramente laborales, en términos de legislación, relaciones contractuales, políticas de empleo...

Nosotros vamos a utilizar:

- El término social como todo aquello que pertenece o que tiene que ver con una compañía, una sociedad y unos socios (aquellas personas asociadas con otros individuos de la empresa).



- El término laboral engloba a todo lo que hace referencia al trabajo en sus aspectos jurídicos, económicos y sociales (*Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*).

Por lo tanto, en esta obra cuando hablamos de sociolaboral nos estamos refiriendo a las relaciones de trabajo que se producen, en el seno de la empresa, entre todos los actores implicados:

- Directivos.
- Mandos intermedios.
- Empleados.
- Representación social.

De ahí que, para nosotros una Estrategia Sociolaboral no es más que:

“Un proceso de análisis y diagnóstico de las políticas y prácticas de tipo sociolaboral implantadas en nuestra empresa. Orientado a la definición de los objetivos y el diseño de los planes de acción necesarios para asegurar unas relaciones de trabajo que permitan alcanzar los niveles de calidad, productividad, competitividad, rentabilidad... definidos en la visión, misión y planes de negocio de la compañía.”

Granjo, Jesús (2008).

Este concepto introduce:

Primero. La estrategia sociolaboral como “proceso”. Lo que significa que:

- Existen una serie de fases de trabajo ligadas entre sí.
- Fases de trabajo que son idénticas y repetitivas a lo largo del tiempo.
- Fases de trabajo que dan como resultado un “producto”: la estrategia sociolaboral.



Segundo. La estrategia sociolaboral como proceso de análisis y diagnóstico. Lo que significa que:

- Se requiere la aportación de indicadores, políticas, planes, acciones en materia de relaciones sociolaborales susceptibles de ser analizados.
- La emisión de un juicio, apoyado en ese análisis, sobre los datos aportados por los indicadores, políticas, planes, acciones sociolaborales.

Tercero. La estrategia sociolaboral como objetivos. Lo que implica:

- El planteamiento de objetivos claramente definidos y cuantificables.
- Ligados a las fases anteriores de análisis y diagnóstico.

Cuarto. La estrategia sociolaboral como planes de acción. Lo que implica:

- Definir qué se deberá hacer en materia de relaciones sociolaborales, cómo se deberá hacer, quién lo deberá hacer, cuándo se deberá hacer y con qué medios se deberá hacer.
- Hacer el seguimiento de ese plan y su correspondiente medida de resultados.

Quinto. La estrategia sociolaboral como medio para asegurar:

- Un buen ambiente de trabajo.
- El “sosiego social” en la empresa.
- La calidad, la productividad, la competitividad, la rentabilidad... de la empresa.

1.3 Fases de trabajo para el diseño de una estrategia sociolaboral

De acuerdo con los planteamientos hechos en el apartado anterior, en el que hemos definido la estrategia sociolaboral como:

- Un proceso de análisis y diagnóstico.
- Orientado a la definición de objetivos.
- Y al diseño de planes de acción.



Las fases de trabajo que deberá realizar la Dirección de Recursos Humanos y/o la Dirección de Relaciones Laborales, si quieren diseñar esta estrategia, son las que aparecen reflejadas en el esquema de la Figura 1.1.

Figura 1.1. Fases de trabajo para el diseño de una estrategia sociolaboral.



Fuente: Elaboración propia.

Primera fase. La primera fase consistirá en el análisis de las políticas y prácticas de tipo sociolaboral que están implantadas en la empresa. Entendiendo como tales las políticas y prácticas de:

- Reclutamiento y selección.
- Sistemas de contratación.



- Acogida en la empresa.
- Organización del trabajo.
- Formación...

Y, en general, todo lo que tiene que ver con las políticas de organización, desarrollo y dirección de los Recursos Humanos de la empresa.

Se analizarán los procesos y procedimientos implantados en cada una de esas políticas, su grado de aplicación, el efecto que están provocando. Así como los indicadores cuantitativos asociados y su evolución en los correspondientes cuadros de mando.

Esta y las sucesivas fases serán objeto de un tratamiento más detallado en el Capítulo 2 del libro.

Segunda fase. Esta fase consiste en el análisis de las relaciones laborales. Análisis que va a estar orientado a identificar, haciendo uso de las herramientas que se presentarán en el Capítulo 2:

- Primero: las exigencias y necesidades que manifiestan los diferentes interlocutores sociales que operan en la empresa internamente o que se interrelacionan con ella desde el exterior.
- Segundo: los posicionamientos que mantienen las diferentes direcciones, departamentos, colectivos socioprofesionales, Representación Social o personas individuales frente a las exigencias que plantea la Dirección General, la Dirección de Recursos Humanos o la Dirección de Relaciones Laborales.

Tercera y cuarta fase. En estas dos fases se van a definir, partiendo de los análisis realizados anteriormente, los:

- Puntos fuertes.
- Puntos débiles.
- Amenazas.
- Oportunidades.

Que presentan las políticas y prácticas de tipo sociolaboral que la Dirección de Recursos Humanos tiene implantadas en la



empresa. Políticas de reclutamiento, selección, contratación... Así como los que presentan la situación por la que están atravesando las relaciones sociolaborales. Relaciones con la representación social, estructura de mandos, etc.

Emitiendo un juicio, desde la Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, sobre esa situación.

Quinta fase. En esta fase se van a definir los objetivos que se quieren conseguir, tanto a corto como a medio y largo plazo, en materia de:

- Políticas y prácticas de organización, desarrollo, dirección... de Recursos Humanos.
- Políticas y estrategias de relaciones sociolaborales.

Sexta fase. En esta fase se traducirán los anteriores objetivos en acciones concretas orientadas al logro de dichos objetivos y su correspondiente planificación con responsables, fechas, medios...

Séptima fase. Seguimiento de los planes de acción. A través de la comprobación del grado de realización de las acciones previstas por los responsables y en las fechas planificadas.

Octava fase. Medida de los resultados. Consistente en comprobar los efectos que se están obteniendo con las acciones que se implantan. El grado de consecución de los objetivos planteados. La evolución de los puntos fuertes, débiles, amenazas, oportunidades detectados en los diagnósticos. Y, en último término:

- La evolución de las políticas sociolaborales implantadas por la Dirección de Recursos Humanos.
- La evolución de exigencias y necesidades de los interlocutores sociales.
- La evolución de los posicionamientos de esos interlocutores sociales frente a las exigencias de la dirección de la compañía, de Recursos Humanos y de Relaciones Laborales.

Análisis de las políticas y procesos de Recursos Humanos

2.1 Elementos a considerar en el análisis

Un análisis de las políticas sociolaborales que se siguen en la empresa, hecho con un cierto rigor, exige trabajar sobre un doble plano:

Figura 2.1. Análisis de las políticas sociolaborales.



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Análisis de los procesos, procedimientos e indicadores de Recursos Humanos

Para analizar los procesos, procedimientos e indicadores de Recursos Humanos deberemos desarrollar los que aparecen en la Figura 2.2.



Figura 2.2. Trabajos para el análisis de los procesos de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia.

2.2.1 Identificación de los procesos de Recursos Humanos que se requiere tener implantados

El primer trabajo consistirá en identificar y definir los procesos de Recursos Humanos básicos que debiera tener la empresa.

El tipo y número de procesos dependerá siempre del tamaño de la compañía, complejidad organizativa, grado de centralización o descentralización de la función de Recursos Humanos, etc.

Por ejemplo, en una pyme que trabaja con una pequeña plantilla muy especializada y con escasa rotación no tiene mucho sentido definir procesos y procedimientos formalizados de selección. Por el contrario esos procesos y procedimientos pueden ser fundamentales en empresas de gran tamaño o que trabajan en sectores con alta rotación como pueden ser el gran consumo y la distribución comercial.

En principio, los procesos básicos que convendría analizar para diseñar una estrategia sociolaboral podrían ser:

- Proceso y fuentes de reclutamiento de personas para nuestra empresa. Diferenciando en función de los niveles jerárquicos y profesionales que queramos reclutar. Incluyendo aquí elementos como:
 - ▶ Quién se encarga de hacer la búsqueda de profesionales (Recursos Humanos, Selección, Consultoras de Selección...).



- ▶ Cuáles son las fuentes a las que recurrir para buscar y encontrar profesionales para nuestra empresa (escuelas de negocio, universidades, centros de formación profesional, INEM, bolsas de empleo de sindicatos, familiares, conocidos...).
- ▶ Qué acciones hay que realizar para estar presente en esas fuentes...
- Procesos de selección. Incluyendo por ejemplo:
 - ▶ Quién es responsable de realizar la selección de directivos, mandos, empleados... y quiénes deben colaborar/dar el visto bueno.
 - ▶ Qué herramientas se deben utilizar (entrevistas, tests, *role playing*, casos, pruebas de destreza profesional...).
 - ▶ Cuál debe ser el periodo de prueba...
- Proceso de acogida en la empresa. Comprendiendo entre otras fases y acciones del proceso:
 - ▶ Presentaciones (dirección, mandos, compañeros, tutores...).
 - ▶ Información sobre normas de funcionamiento (transporte, horarios...).
 - ▶ Información sobre normativa de seguridad, prevención, salud laboral....
 - ▶ Formación de acogida. Formación en los procesos de trabajo, sistemas, aplicaciones, tecnología...
- Procesos de organización del trabajo. Donde se incluirían temas como los horarios, turnos de trabajo, vacaciones, jornadas laborales, calendario laboral... En este capítulo podría entrar todo lo que tiene que ver con ritmos de trabajo, cargas de trabajo, métodos de trabajo, ergonomía... aunque sea más propio de las direcciones de ingeniería o de los departamentos de organización.
- Proceso de formación. Comprendiendo las fases de:
 - ▶ Detección de necesidades.
 - ▶ Diseño de los planes. Acciones, destinatarios, presupuestos...



- ▶ Búsqueda de subvenciones, ayudas... y su documentación.
- ▶ Evaluación, seguimiento y retorno de la inversión.
- Proceso de información y comunicación. Comprendiendo las fases y los trabajos de:
 - ▶ Diseño del plan de comunicación. Descendente, ascendente y horizontal.
 - ▶ Acciones de comunicación con la representación social.
 - ▶ Diseño e implantación de canales y medios de comunicación. Desde los clásicos tablones de anuncios a los portales de empleados, blog, televisión interactiva...
- Procesos de evaluación: modelo y evaluación de competencias, objetivos y desempeño.
- Procesos y procedimientos de compensación y beneficios. Y dentro de estos procesos:
 - ▶ Diseño de las estructuras salariales.
 - ▶ Diseño de los sistemas de cálculo y de compensaciones fijas, variables, en especie...
 - ▶ Planes de compensación: contenidos, cuantificación y forma de tratamiento...
- Procesos y procedimientos de control y seguimiento de la normativa sociolaboral. Donde se podría englobar todo lo referente a:
 - ▶ Control y seguimiento del absentismo.
- Procesos de amonestación y sanciones por incumplimiento de la normativa sociolaboral.

Además de todos los procesos y procedimientos mencionados, hay organizaciones, generalmente de gran tamaño, que incluyen todo lo relacionado con los proyectos y procesos de responsabilidad social corporativa. Responsabilidad social en el plano de los Recursos Humanos de la propia empresa, en el plano del entorno social y en el plano del sostenimiento medioambiental. Analizando las acciones definidas y su grado de implantación y seguimiento con los correspondientes indicadores.



2.2.2 Nivel en el que están definidos los procesos, procedimientos e indicadores

Para hacer este análisis vamos, en primer lugar, a definir el término “proceso de Recursos Humanos” como:

Una serie de fases de trabajo, interrelacionadas y repetitivas (se repiten cada vez que se desarrolla el proceso) cuyo cumplimiento permite el diseño e implantación de una práctica de Recursos Humanos.

Mientras que el procedimiento sería:

El trabajo concreto que se debe desarrollar en cada una de las fases de proceso, la forma de realizarlo y el responsable de su realización.

Los indicadores son todos aquellos elementos cuantitativos (en términos absolutos, en porcentajes, ratios...) que miden tanto el número de procesos realizados, el grado de implantación de las fases del proceso y el resultado obtenido con su implantación.

Por lo tanto nuestros procesos debieran contener:

- El título del proceso de que se trate.
- Las fases de trabajo del proceso.
- El responsable del diseño, implantación y control del proceso.
- Los procedimientos para la realización de cada una de las fases del proceso.
- La forma de realizar ese procedimiento.
- El responsable de la realización del procedimiento.
- Los indicadores, ratios, porcentajes, progresiones, regresiones... asociados a ese proceso.
- Los elementos que miden esos indicadores, ratios, porcentajes...
- La forma de cálculo de cada uno de esos indicadores, ratios, porcentajes...



2.2.3 Nivel en el que se están respetando los actuales procesos y procedimientos implantados

Una vez definidos los procesos, procedimientos e indicadores, sólo resta “auditar”:

- El número de procesos implantados de entre los que se definieron para nuestra empresa.
- El grado de implantación que tienen los procesos (fases que se desarrollan o que no se están desarrollando), procedimientos que se están siguiendo, e indicadores que se están cuantificando dentro de la empresa.
- Los resultados que se están obteniendo con estos procesos. Medidos generalmente de manera más cualitativa. En términos de grados de satisfacción con la implantación de los procesos de reclutamiento, selección, formación... que tiene tanto la Dirección de Recursos Humanos como “las direcciones clientes” de Recursos Humanos.

2.2.4 Valoración de la plantilla sobre los procesos y procedimientos implantados

Los directivos, mandos y empleados de la empresa son los auténticos “clientes” de la Dirección de Recursos Humanos.

Para que la Dirección General, Recursos Humanos, Relaciones Laborales... puedan diseñar una estrategia sociolaboral, uno de los puntos clave es conocer el grado de satisfacción o insatisfacción que tienen “sus clientes” con los procesos y procedimientos de Recursos Humanos implantados en la empresa.

Y la forma más directa de conocer la opinión de los clientes es “preguntarles directamente” por esos procesos y procedimientos.

Para ello disponemos de varias metodologías de trabajo:

Primera: la encuesta, lo que exige diseñar un cuestionario que recoja una batería de preguntas directamente relacionadas con los procesos y procedimientos de Recursos Humanos.

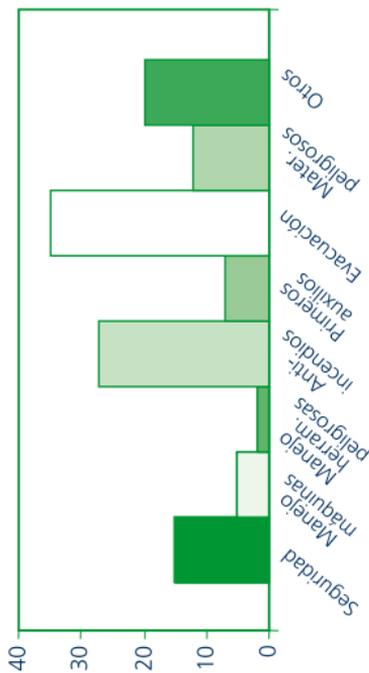


Figura 2.3. Ejemplo de pregunta categorizada dentro de un cuestionario.

He recibido durante el año 2008 o lo que va de 2009 algún curso o charla sobre los siguientes temas:

Cuestionario empleados (% de empleados que reconocen haber recibido esos cursos)

Seguridad	Manejo máquinas	Herramientas peligrosas	Anti-incendios
15%	5%	2%	27%
Primeros auxilios	Evacuación	Materiales peligrosos	Otros
7%	35%	12%	20%



Fuente: Elaboración propia.



Estas preguntas pueden ser básicamente cerradas, abiertas o categorizadas.

Lo normal es poner preguntas cerradas que sólo admitirán una alternativa, tipo “sí/no”, “acuerdo/desacuerdo...”.

Más juego ofrecen las preguntas por escalas, tipo “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “desacuerdo”, “totalmente desacuerdo”.

Y más profundidad nos darán las preguntas categorizadas. En ellas, el que conteste al cuestionario tiene que elegir entre una categoría predefinida de respuestas como la que aparece en el ejemplo de la Figura 2.3.

Este cuestionario se puede cumplimentar:

- Entregando uno a cada persona de la empresa y recogiendo a través de correo, buzones, intranet, correo electrónico... Asegurando el anonimato.
- Repartiéndolos en grupos de empleados que lo rellenan todos a la vez en una sala y se recogen al final de la reunión. Asegurando también el anonimato.

Los problemas que pueden tener este tipo de encuestas para saber la opinión de “los clientes” sobre los procesos de Recursos Humanos son:

- Primero: puede haber un retorno de respuestas muy pequeño (lo que ya sería significativo) que no permita extraer conclusiones con una mínima validez estadística.
- Segundo: no facilita las respuestas abiertas, por su dificultad de tratamiento informatizado y porque no se suelen responder, ya esas respuestas exigen un esfuerzo intelectual de quien lo rellena. Por ello se prefiere complementar estas encuestas con:
- Grupos de discusión (reuniones de grupo).
- Entrevistas individuales.

Estas dos metodologías son más costosas ya que se recomienda que sean empleadas con el apoyo de consultores externos.



Sin embargo, son más enriquecedoras en el sentido de que permiten profundizar en los temas, analizar las causas, proponer alternativas de solución... Aunque adolecen del rigor estadístico del cuestionario.

Si se utilizan los grupos de trabajo, constituidos generalmente por unas 10 ó 15 personas del mismo nivel jerárquico y, a ser posible, de similares funciones, áreas, departamentos, filiales... conviene lanzar al grupo preguntas abiertas y recoger el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones del animador del grupo. A la vez, se puede analizar el interés que tiene el tema para ese grupo.

Las entrevistas individuales se realizarán con el apoyo de un cuestionario en el que se introducen preguntas abiertas, cerradas, categorizadas sobre los diferentes procesos de Recursos Humanos.

La entrevista debiera ser realizada por personas ajenas a la organización, a fin de mantener el anonimato y no verse mediatizados, el entrevistador y el entrevistado, por su posición dentro de la empresa.

Sea cual fuere la metodología que se utilice, conviene ampliar el análisis hacia otros aspectos de las políticas sociolaborales ajenos a los procesos y procedimientos de Recursos Humanos pero que son trascendentales en el diseño de una estrategia sociolaboral. Para esta estrategia es imprescindible investigar, en las encuestas, entrevistas o grupos de discusión, además de los procesos y procedimientos de organización, gestión y desarrollo de Recursos Humanos temas como:

- Los estilos de liderazgo en la empresa.
- El ambiente de trabajo.
- Los niveles de motivación.
- El sentimiento de “pertenencia” a esa empresa.
- Por último, el balance de los aspectos que están causando más satisfacción y los que son causa de malestar e insatisfacción en la empresa.

Estos cinco elementos del análisis van a ser claves para el diseño de la estrategia sociolaboral, además de la valoración que se haga de todos los procesos y procedimientos de Recursos Humanos.

Análisis de las relaciones sociolaborales

3.1 Colectivos que se interrelacionan

Para el análisis de las relaciones sociolaborales lo primero que vamos a identificar van a ser los colectivos que intervienen en esas relaciones. Colectivos o, más concretamente, “grupos de interés” (*stakeholder*) que conforman las relaciones sociolaborales.

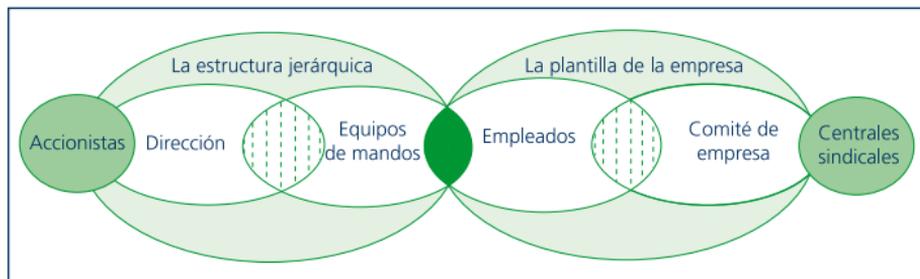
Simplificando el esquema organizativo de la empresa, podríamos decir que estos grupos de interés son:

- Estructura Jerárquica de la Empresa:
 - ▶ Dirección.
 - ▶ Mandos intermedios.
- Plantilla de la empresa:
 - ▶ Personal de base.
 - ▶ Comité de Empresa, delegados sindicales.
- Y, como externos a la propia estructura de la empresa, podríamos incluir a otros grupos de interés como son:
 - ▶ Accionistas.
 - ▶ Centrales sindicales a las que pertenecen los miembros del Comité de Empresa y delegados sindicales.



Todos estos “grupos de interés” los podemos representar en el esquema siguiente:

Figura 3.1. Grupos de interés que se van a interrelacionar en materia sociolaboral.



Fuente: Elaboración propia.

Para poder hacer el análisis de las relaciones que existen entre estos grupos de interés, la Dirección de Recursos Humanos necesita conocer, en primer lugar, cuáles son los planteamientos de cada uno de ellos. Empezando por las exigencias de la dirección de la empresa en cada momento.

3.2 Exigencias de la dirección de una compañía

Las exigencias de la dirección de una compañía van a venir dadas, generalmente, por la visión, misión, estrategia, planes de negocio, objetivos... que se ha planteado esa dirección.

Supongamos que la dirección de la empresa lo que va a exigir en un momento determinado va a ser:

- Aseguramiento de los niveles de competitividad (capacidad de la empresa para incrementar sus cuotas de mercado).
- Incremento de los niveles de productividad (incremento del número de bienes o servicios producidos por unidad de producción).



- Incremento de los niveles de calidad (calidad de producto, calidad de servicio, calidad de procesos y procedimientos...).
- Incremento de los niveles de innovación (en productos, servicios, procesos...).
- Incremento de los niveles de rentabilidad de la empresa (mejora de márgenes, *cash flow*...).

Y todo ello en consonancia con ciertas exigencias del accionista (como podría ser el incremento del dividendo, valor de la acción, etc.).

Dentro del sistema de gestión de cualquier empresa, todas estas exigencias se van a plantear desde la dirección hacia:

- Primero: toda la estructura de mandos de la compañía.
- Segundo: toda la representación social (Comité de Empresa, delegados sindicales si existen, centrales sindicales).

Puede ocurrir en algunas empresas que el orden de presentación de esas exigencias sea el inverso: primero se presentan a la representación social y luego a la estructura de mandos. Lo que sin duda puede “molestar fuertemente” a esa estructura al verse relegados frente a la representación social.

3.3 Aspiraciones de una estructura de mandos de la compañía

Las exigencias que plantea la dirección de la empresa (y puede que también las de los accionistas o sus representantes) van a ser, generalmente, compartidas por toda la estructura de mandos (siempre claro está que la dirección les haya informado de estas exigencias).

Si las exigencias de la dirección y de los accionistas de la empresa no son conocidas por la estructura de mandos y, lo que es todavía peor, si las exigencias de la dirección y accionistas no son compartidas por la estructura de mandos, esa compañía empieza a tener comprometido su futuro.



Por lo tanto, la primera condición en materia de relaciones sociolaborales es que las exigencias de la dirección (y los accionistas de la empresa) sean conocidas y compartidas por toda la estructura de mandos.

Pero a su vez esta estructura de mandos va a tener sus propias necesidades. Necesidades como son, por ejemplo:

- Necesidad de apoyo jerárquico a sus decisiones desde la dirección.
- Necesidad de desarrollo de carrera profesional.
- Necesidad de unos adecuados estilos de mando por parte de sus directivos.
- Necesidad de que se confíe y delegue en ellos desde la dirección.
- Necesidad de recibir unas directrices claras desde la dirección.
- Etc.

El primer análisis a realizar en materia de relaciones sociolaborales es el grado de convergencia entre las exigencias de la dirección (y accionistas) y las necesidades manifestadas por la estructura de mandos de la empresa. Es decir:

Exigencias de la dirección que son compartidas por la estructura de mandos, y necesidades manifestadas por la estructura de mandos y compartidas por la dirección de la compañía.

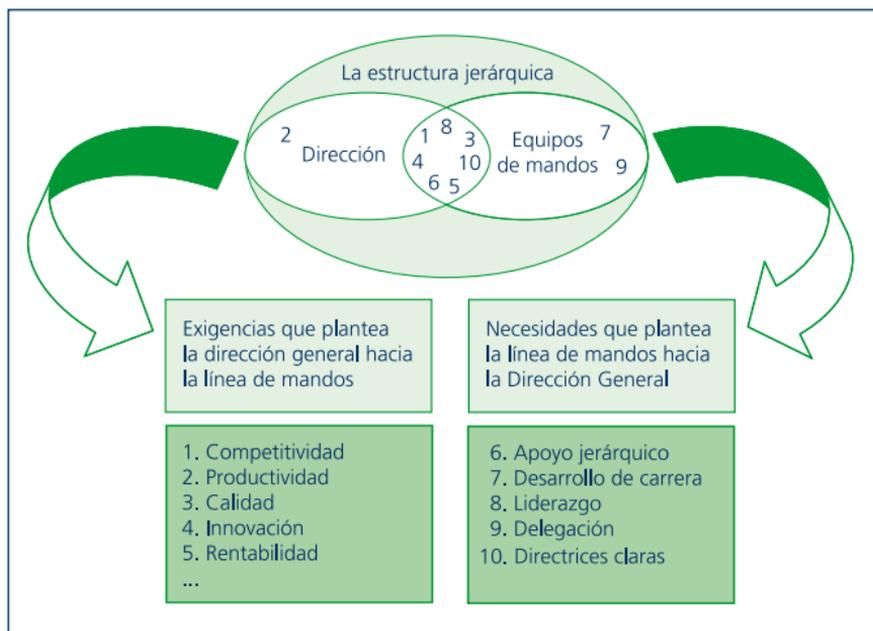
Lo ideal es que la estructura de mandos comparta al 100% las exigencias manifestadas por su dirección y por sus accionistas. Y que dirección y accionistas compartan al 100% las necesidades manifestadas por la estructura de mandos de la empresa. Algo que no tiene por qué ocurrir necesariamente como se refleja en la figura siguiente.

En el ejemplo de la Figura 3.2 aparecen cinco exigencias de la dirección (números 1 a 5) frente a otras cinco necesidades manifestadas por la estructura de mandos (números 6 a 10).



Como puede apreciarse en la Figura 3.2, en el círculo central están aquellas exigencias de la dirección plenamente compartidas por la estructura de mandos (los números 1, 3, 4 y 5) junto con aquellas necesidades de la línea de mandos plenamente compartidas por la dirección (números 6, 8 y 10).

Figura 3.2. Relaciones dentro de la estructura jerárquica de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Fuera de ese círculo central aparecen la exigencia de la dirección número 2 (productividad) que no es compartida por la estructura de mandos y las necesidades de los mandos 7 (desarrollo de carrera) y 9 (delegación) que, en este ejemplo, no serían compartidas por la dirección de la empresa.

Para poder realizar un análisis de este tipo la Dirección de Recursos Humanos tiene que contar con diferentes herramientas.



Primero: conocer las exigencias de la dirección. Éstas van a estar reflejadas generalmente en los planes estratégicos de la compañía, en los planes de negocio, en la visión, la misión, los valores... y, por último, en el planteamiento que directamente haga esa Dirección General a su Director de Recursos Humanos.

Las necesidades de la estructura de mandos van a aparecer en los diagnósticos de clima, ambiente de trabajo, auditorías sociales... y entrevistas que se puedan hacer con motivo de las evaluaciones de objetivos, competencias, desempeño... Además de las propias reuniones o entrevistas informales que mantenga periódicamente la Dirección de Recursos Humanos con la estructura de mandos.

3.4 Exigencias de la estructura de mandos de la compañía y necesidades de sus equipos de empleados

Al margen de las exigencias que ha planteado la dirección y que serán normalmente transmitidas a los empleados, la estructura de mandos en el día a día va a presentar, a sus equipos de empleados de base, toda una serie de nuevas exigencias. En la Figura 3.3 se representa un ejemplo de esas exigencias y, a la vez, un ejemplo de las aspiraciones que pueden tener los empleados y que transmitirán a su estructura de mandos. Siempre que previamente exista un mínimo nivel de confianza y comunicación entre esa estructura de mandos y sus equipos de empleados.

Como en el caso de la dirección, habrá exigencias de la estructura de mandos que no van a ser compartidas por sus equipos de empleados. En la Figura 3.3 esas exigencias no compartidas son la número 1: disminución en los niveles de absentismo.

Por su parte, habrá necesidades planteadas por los equipos de empleados que no serán compartidas por la estructura de mandos de la empresa. En el ejemplo de la Figura 3.3 aparecen como



necesidades no compartidas por los mandos la número 7: modificación de los actuales estilos de mando, la 8: conciliación vida laboral-vida familiar y la 9: compensaciones de tipo económico.

Figura 3.3. Relaciones estructura de mandos/equipos de empleados.



Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente, el Director de Recursos Humanos deberá conocer las exigencias que está transmitiendo la estructura de mandos a sus equipos y las necesidades que están planteando estos equipos a sus mandos.

Para ello dispone de:

- Las encuestas de clima, ambiente, auditorías sociales, entrevistas de diagnóstico, grupos de discusión... que se realizan tanto con los empleados como con la estructura de mandos de la empresa.



- Las entrevistas personales que Recursos Humanos realiza periódicamente con empleados y mandos (entrevistas de evaluación, entrevistas de despido, abandono...) y las que espontáneamente se realicen tanto a iniciativa de Recursos Humanos como de los propios empleados.

3.5 Exigencias de los equipos de empleados y necesidades de la Representación Social

En el análisis de las relaciones que se producen entre los equipos de empleados de la empresa y la representación social también pueden existir elementos que son compartidos y elementos divergentes entre ambos colectivos.

La Figura 3.4 recoge un ejemplo de esas exigencias y necesidades.

Por un lado, los empleados exigen del Comité que “luche” por lograr mejorar los sistemas de contratación (yendo generalmente hacia tipos de contratos indefinidos o de larga duración), mejoras en los sistemas (y cuantías) de retribución, promoción, conciliación vida laboral y vida familiar, mejora de las condiciones (ergonomía, ritmos...) de trabajo, participación en la toma de decisiones que les afecten, etc.

Por su parte la representación social va a necesitar de los equipos de empleados, por ejemplo:

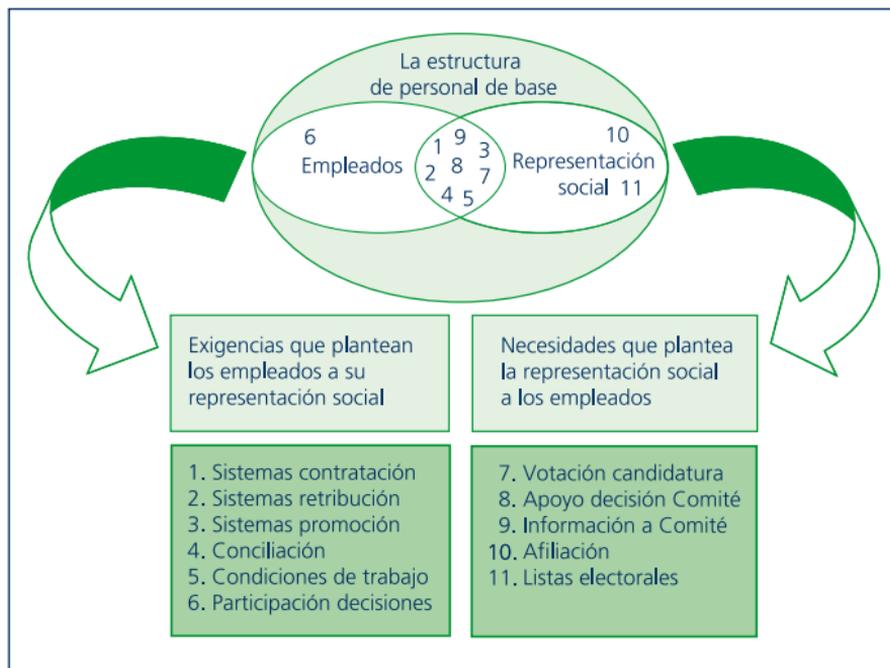
- Que voten a su candidatura (cada central a la suya lógicamente).
- Que apoyen las decisiones que toma el Comité de Empresa.
- Que informen con prioridad al Comité de Empresa de las situaciones que sufran y que consideren injustas, ilegales, discriminatorias...
- Que se afilien a las diferentes centrales sindicales.
- Que se presenten en las listas electorales para las elecciones a miembros del Comité, etc.



Este ejemplo aparece reflejado en la Figura 3.4.

En esta figura se puede apreciar que existen exigencias que están planteando los equipos de empleados a su Comité de Empresa, como la número 6: participación en decisiones, que no son recogidas ni compartidas por el Comité. De igual modo, la figura viene a representar necesidades que plantea el Comité de Empresa a los empleados a los que representa y que no son compartida por éstos, como la número 10: afiliación y la número 11: presentación en las listas electorales para las elecciones sindicales.

Figura 3.4. Relaciones empleados/representación social.



Fuente: Elaboración propia.



Como en los análisis de las anteriores relaciones, la Dirección de Recursos Humanos deberá conocer y estar permanentemente informada de cuáles son las exigencias que está planteando el colectivo de empleados al Comité de Empresa y cuáles son las necesidades que tiene el Comité de Empresa frente a los empleados.

En este caso, además de las entrevistas formales e informales que mantenga con empleados, son también de suma importancia sus entrevistas y reuniones con la representación social. De hecho la información será uno de los elementos clave del “poder” de negociación y de prevención y gestión del conflicto en manos de la Dirección de Recursos Humanos.

En último término, buena parte de las exigencias que van a plantear los equipos de empleados al Comité de Empresa van a verse reflejadas en los planteamientos que va a hacer ese Comité en el **proceso de negociación colectiva**. Es decir, los convenios, ya sean:

- de empresa,
- sectoriales,
- provinciales...

van a reflejar las exigencias que está poniendo encima de la mesa la plantilla de la compañía. Por lo menos aquellas que están siendo compartidas entre plantilla y el Comité de Empresa (representación social en la figura de este ejemplo).

El posicionamiento de los interlocutores sociolaborales

4.1 La necesidad de conocer los posicionamientos

En el capítulo anterior hemos insistido en que la Dirección de Recursos Humanos necesita conocer y analizar las exigencias y necesidades que plantean:

- Dirección General.
- Estructura de mandos intermedios de la empresa.
- Equipos de empleados de base.
- Comité de Empresa.
- Delegados sindicales...

Así como el grado en que se “comparten” esas exigencias y necesidades.

Pero, en la fase de análisis es fundamental, para la **Dirección General** y para la **Dirección de Recursos Humanos**, conocer y analizar los posicionamientos, **a ser posible individualizados**, de todos esos colectivos frente a las exigencias que plantea la Dirección de la Compañía, exigencias del tipo:

- Competitividad.



- Productividad.
- Rentabilidad.
- Calidad.
- Innovación...

Y en este caso concreto se suelen añadir como exigencias de la Dirección de Recursos Humanos:

- Mantenimiento de un buen ambiente de trabajo.
- Mantenimiento de una “paz o sosiego social” en la empresa.

El conocimiento de ese posicionamiento sólo puede realizarse, con un mínimo de rigor, por aquellos que están en permanente contacto con estas personas y colectivos.

Por lo tanto, quienes mejor van a conocer el posicionamiento de la estructura de mandos intermedios van a ser sus responsables jerárquicos y/o funcionales (los directivos de la compañía).

El posicionamiento de los equipos de empleados lo conocerán con mayor exactitud sus mandos directos (que ubicamos dentro de lo que llamamos estructura de mandos intermedios).

Y el posicionamiento del Comité de Empresa lo van a conocer:

- Primero: la Dirección de Recursos Humanos a través de las reuniones formales, informales y entrevistas individuales que realicen con los integrantes de este colectivo.
- Segundo: los responsables jerárquicos y/o funcionales de los integrantes del Comité de Empresa.

4.2 Herramienta de posicionamiento

El análisis del posicionamiento frente a las exigencias de la dirección que tienen los diferentes colectivos que integran la compañía, se debe realizar con el máximo rigor posible y con la eliminación de los elementos más subjetivos que se pueden producir en este tipo de análisis.



Para ello es necesario:

- Primero: identificar a los colectivos/personas que deben realizar el análisis de los posicionamientos.
- Segundo: definir claramente los elementos que se deben considerar al hacer el posicionamiento (esos elementos serán todas y cada una de las exigencias que plantea la dirección de la compañía).
- Tercero: informar clara y exhaustivamente a los responsables de realizar los posicionamientos de cuáles son los elementos (exigencias de la dirección) sobre los que deben basar ese posicionamiento. Y el porqué de esos elementos. Es decir, por qué la dirección está planteando exigencias como la competitividad, productividad, rentabilidad, ambiente de trabajo, sosiego social...
- Cuarto: dotar a los responsables de realizar los diferentes posicionamientos de una metodología y una herramienta de fácil aplicabilidad que les permita realizarlos.

Dentro de las diferentes metodologías existentes para analizar los posicionamientos de un colectivo/persona frente a las exigencias de la dirección de la compañía, la que consideramos más útil y de más fácil comprensión y aplicabilidad es la matriz sinergia/antagonismo inspirada en el diagrama sociodinámico desarrollado por Jean-Christian Fauvet.

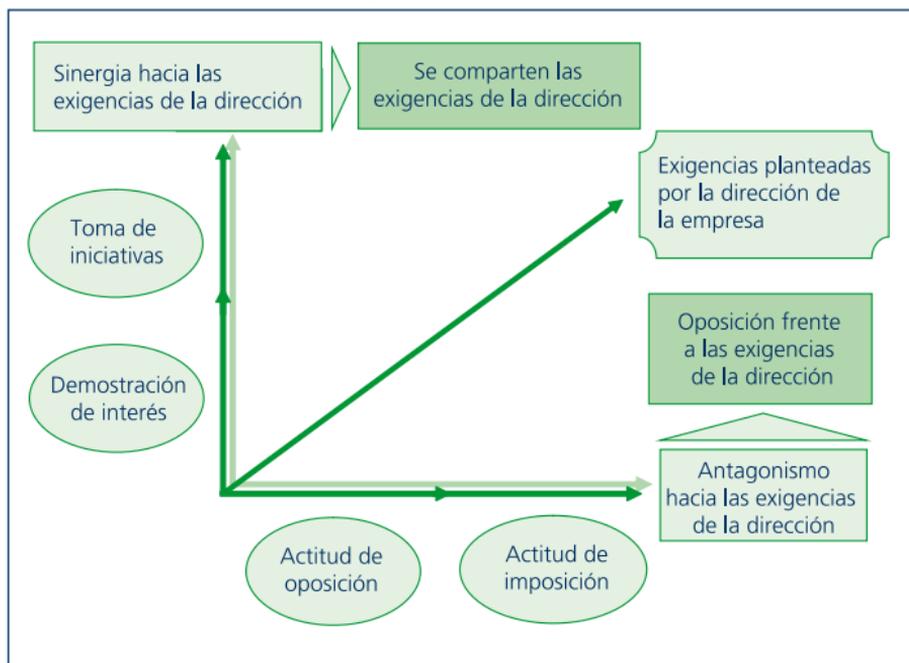
Esta matriz, como aparece reflejada en la Figura 4.1, consta de dos ejes. El eje vertical medirá el nivel de sinergia que poseen los diferentes interlocutores sociales que existen en la empresa (directivos, estructura de mandos intermedios, empleados, Comité de Empresa...) frente a las exigencias que plantea la dirección (competitividad, productividad, rentabilidad, sosiego social...).

En la parte inferior de ese eje vertical, el nivel de sinergia se concreta en una mera demostración de interés hacia los



planteamientos de la dirección, pero sin llegar a implicarse tomando iniciativas para el logro de esas exigencias. Mientras que en la parte superior del eje, el nivel de sinergia es tan elevado como para que los interlocutores empiecen a tomar iniciativas y a comprometerse en el logro de las exigencias que plantea la dirección.

Figura 4.1. Ejes de la matriz de posicionamiento frente a las exigencias de la dirección.



Fuente: Fauvet, Jean-Christian (2004).

El eje horizontal mide el antagonismo frente a los planteamientos que hace la dirección. En los primeros niveles de ese eje aparece una actitud de simple oposición frente a las exigencias de la dirección, mientras que en el siguiente nivel lo que aparece ya

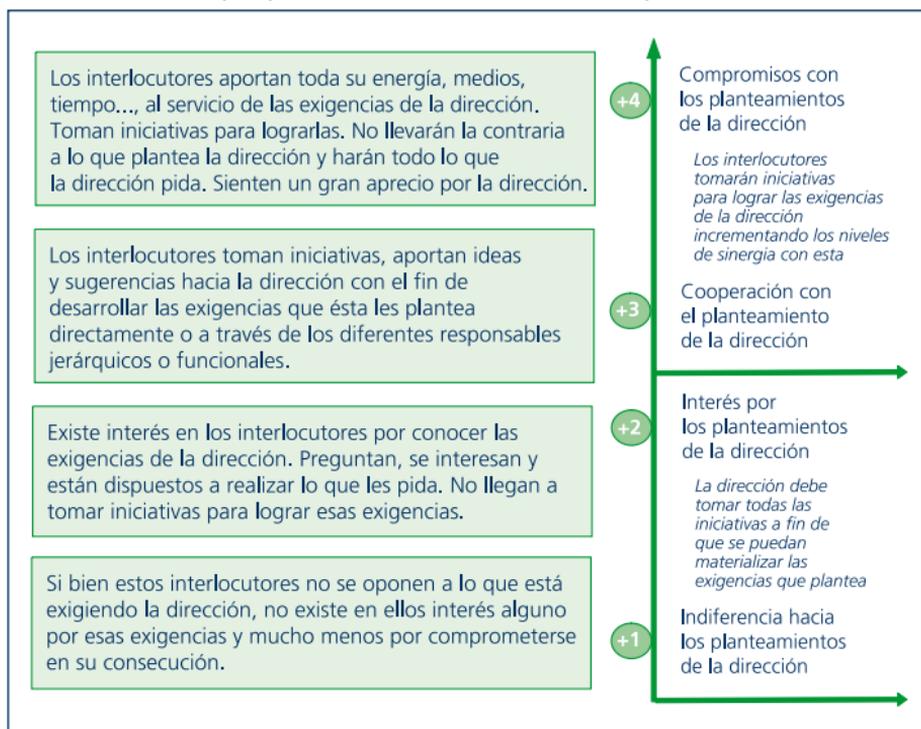


es un intento de imponer a la dirección unas exigencias contrarias totalmente a las que ella plantea.

Una mayor precisión para poder ubicar en esa matriz a los diferentes colectivos que conforman la compañía, requiere establecer niveles en cada uno de sus dos ejes que permitan medir la cantidad de sinergia y antagonismo que plantean esos colectivos frente a las exigencias de la dirección.

Para ello se pueden establecer cuatro niveles en el eje vertical de la sinergia, tal y como se recogen en la Figura 4.2.

Figura 4.2. Niveles de sinergia hacia las exigencias que plantea la dirección de la compañía.

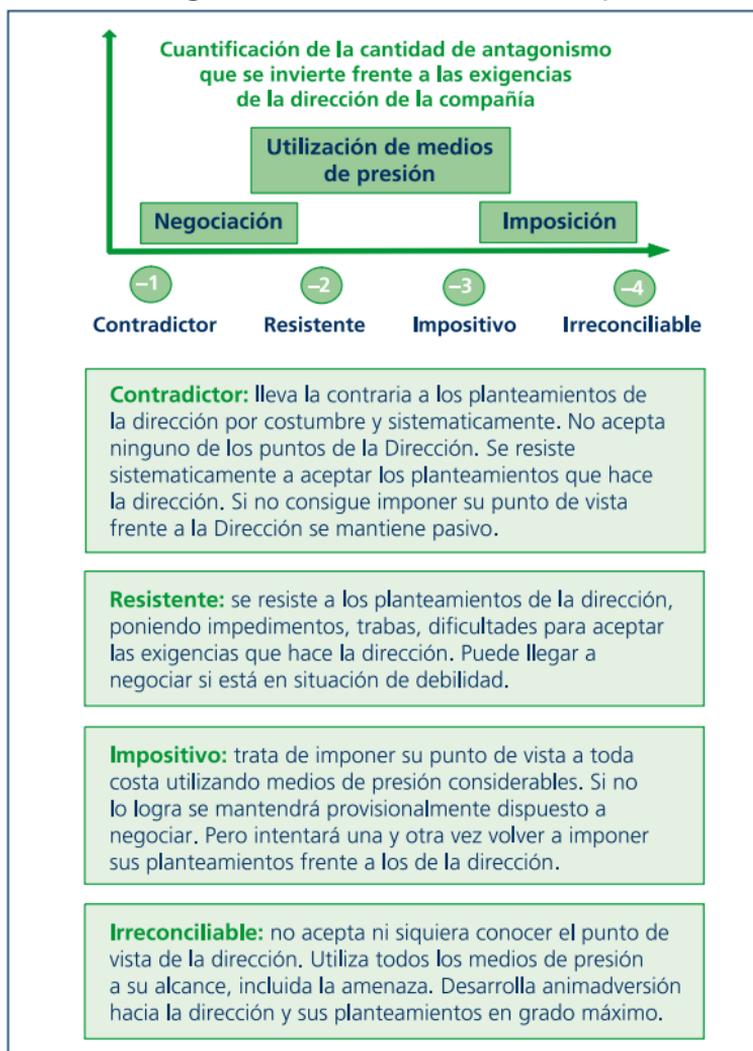


Fuente: Elaboración propia.



Por su parte, en el eje del antagonismo se establecen también otros cuatro niveles como indica la Figura 4.3.

Figura 4.3. Niveles de antagonismo frente a las exigencias de la dirección de la compañía.



Fuente: Elaboración propia.

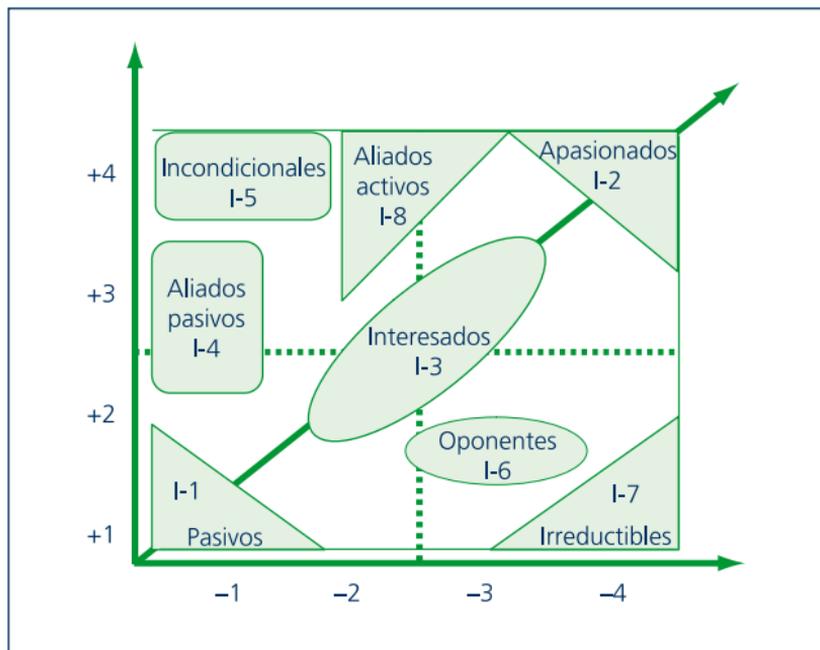


4.4 Tipologías de posicionamientos posibles en la matriz

La combinación de los niveles establecidos para los ejes de la sinergia y del antagonismo nos va a permitir establecer un total de ocho posicionamientos tipo dentro de la matriz. Combinando la cantidad de sinergia y antagonismo que van a tener esas ocho tipologías de interlocutores sociales dentro de la empresa.

Esos ocho posicionamientos aparecen reflejados en la Figura 4.4.

Figura 4.4. Posicionamientos tipo de los interlocutores sociales frente a las exigencias de la dirección de la compañía.

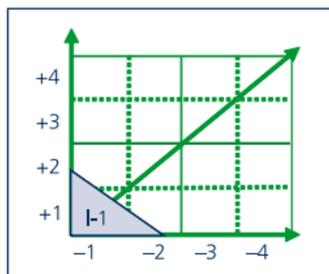


Fuente: Granjo, Jesús (2008), basada en *La Sociodynamique* de Jean-Christian Fauvet.



De acuerdo con la anterior matriz de diagnóstico de los posicionamientos frente a las exigencias, tanto de la Dirección General como de la Dirección de Recursos Humanos, podríamos identificar hasta ocho tipologías de interlocutores (I) ya sean estas personas, direcciones, departamentos, representación social....

Personas, equipos, comités... pasivos frente a los planteamientos de la Dirección General o de Recursos Humanos (I-1)



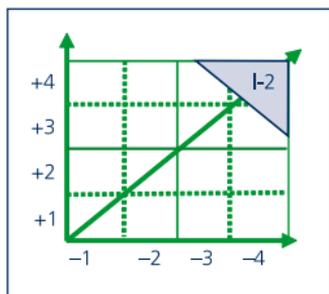
Se caracterizan por el bajo nivel de energía que invierten en la relación con la Dirección General o con el Equipo de Recursos Humanos.

Su nivel de sinergia hacia los planteamientos de la Dirección General o de Recursos Humanos es muy bajo. También es muy bajo su nivel de antagonismo contra esos mismos planteamientos.

Son muy difíciles de movilizar tanto a favor de las exigencias que plantea la Dirección General o de Recursos Humanos, y que les afectan, como en contra de esas exigencias. Sus prioridades, su interés, su compromiso... suelen estar en otra parte, al margen de la empresa, la visión, la misión, objetivos, estrategias, planes de negocio... En la empresa actúan más como espectadores que como actores. Suelen estar poco informados sobre los temas de Recursos Humanos y de la dirección, las relaciones sociolaborales, los planes, los objetivos, las acciones... y tampoco buscan ni demandan información. Los planteamientos de la Dirección General y de Recursos Humanos les importan muy poco.



Personas, equipos, comités... *apasionados* frente a los planteamientos de la Dirección General o de Recursos Humanos (I-2)



A diferencia de los pasivos, los apasionados I-2 son capaces de invertir el máximo de energía o el máximo de antagonismo frente a los planteamientos que les hagan la Dirección General y Recursos Humanos. Son personas, equipos, comités de empresa, delegados sindicales... que se mueven por "afectividad" positiva o negativa

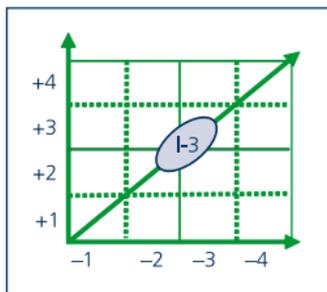
hacia el resto. Su nivel de sinergia con Recursos Humanos y con sus exigencias puede ser máximo. Pero también puede ser máximo su nivel de antagonismo. Pueden pasar fácilmente del "amor" hacia el planteamiento de la dirección como al "odio" a ese mismo planteamiento, y con frecuencia ello dependerá de su estado anímico en cada momento.

Al predominar la afectividad sobre el intelecto, un día pueden llegar a ser incondicionales de Recursos Humanos, de los objetivos y acciones que plantee e irreductibles al día siguiente, desarrollando una oposición radical a esos mismos objetivos y acciones que propone Recursos Humanos. Lo mismo les puede pasar con relación a las personas y equipos de la Dirección de Recursos Humanos. Estos interlocutores podrían rayar en el desequilibrio psíquico; un día son capaces de dar lo mejor de sí mismos, trabajar al máximo por la compañía con enormes dosis de iniciativa y creatividad y al día siguiente estar dispuestos a destruir todo lo que presente la Dirección General o Recursos Humanos y a enfrentarse radicalmente con ambos.

Sin embargo, a veces pueden ser también personas, áreas, departamentos, comités, sindicalistas muy creativos e innovadores en su trabajo y en sus planteamientos.



Personas, equipos, comités... *interesados* frente a los planteamientos de la Dirección General y de Recursos Humanos (I-3)



Desarrollan, en sus relaciones con la Dirección General o de Recursos Humanos y con sus planteamientos, unos niveles de sinergia o antagonismo superiores a los que ofrecen los equipos y direcciones pasivos. Pero sin llegar a los niveles de afectividad que alcanzan los apasionados.

Las personas, equipos, direcciones, Comités de Empresa... interesados se mueven frente a los objetivos y planteamientos de la dirección de la empresa más con la razón que con la afectividad.

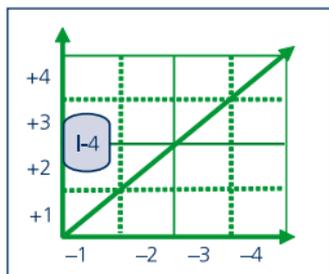
Se preguntan constantemente qué posicionamiento frente a la Dirección General o Recursos Humanos les resulta más beneficioso. Haciendo permanentes análisis coste/beneficio, para ellos y/o para su dirección, departamento, Comité de Empresa... Se mueven por el interés personal y particular, al margen de lo que interese a Recursos Humanos y, a veces, incluso a sus áreas o departamentos representados.

Si obtienen contrapartidas (económicas, inversiones, productos y servicios, promoción personal, imagen...), apoyarán a la Dirección General o de Recursos Humanos en sus planteamientos y aportarán altos niveles de sinergia en la relación con ambos.

Si ven que, para ellos, les resulta más rentable oponerse a los planteamientos, exigencias, objetivos, acciones... que presente la dirección, desarrollarán niveles de antagonismo y se posicionarán claramente como oponentes.



Personas, equipos, comités... aliados pasivos frente a los planteamientos de la Dirección General y de Recursos Humanos (I-4)



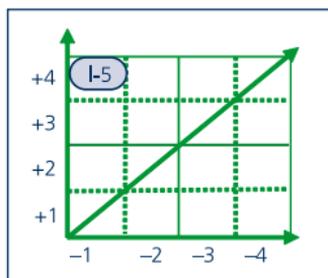
Estos equipos y personas desarrollan hacia la Dirección General y hacia Recursos Humanos un mayor nivel de sinergia que los equipos y direcciones pasivos (I-1). Se interesan por los planteamientos que se les hace desde la dirección, la situación por la que atraviesa la empresa y las exigencias que ello conlleva, etc.

Preguntan a Recursos Humanos y a sus equipos buscando la forma de realizar, lo mejor posible, las políticas y prácticas de Recursos Humanos y los objetivos y acciones que se requieren desarrollar y que les afecten a ellos, sus representados, áreas... Apenas llegan a superar la bisectriz (+2) del eje de la sinergia. Esto es debido a que no se atreven o no pueden tomar iniciativas, asumir riesgos, aportar ideas y sugerencias en los temas que se les plantean debido a una falta de formación, experiencia... o que han llegado a su máximo nivel de competencias en ese tema.

Pese a todo, estas personas, equipos, direcciones, departamentos, Comités de Empresa... mantienen una excelente colaboración tanto con la Dirección General como con Recursos Humanos. Intentan poner en marcha correctamente todo lo que se le indica desde la Dirección o desde Recursos Humanos. Preguntan cómo pueden colaborar, cómo deben hacerlo y se interesan por todo lo que tiene que ver con los Recursos Humanos. No desarrollan ningún nivel de antagonismo frente a los planteamientos que se les hace. Colaboran fielmente con la Dirección General y de Recursos Humanos y están muy integrados en todos los planes y proyectos que ponen en marcha estas direcciones.



Personas, equipos, comités... *incondicionales* frente a los planteamientos de la Dirección General y de Recursos Humanos (I-5)



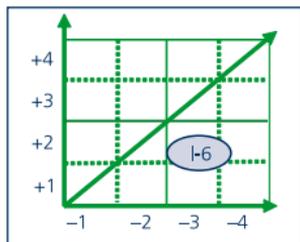
Desarrollan el máximo nivel de sinergia hacia la dirección de la empresa y sus planteamientos y exigencias, junto con un nulo antagonismo hacia esa dirección y sus planes. Al sobrepasar la bisectriz (+2) toman iniciativas, asumen riesgos, aportan ideas y sugerencias en todo lo que tiene que ver con las políticas y prácticas

de Recursos Humanos. Pero al no tener nada de antagonismo (imposición) no las defienden frente Recursos Humanos o la Dirección General cuando estas direcciones les llevan la contraria o no comparten sus planteamientos. Consideran que las Direcciones General y de Recursos Humanos no pueden equivocarse y siguen con una fe ciega los planteamientos y exigencias que les presentan. Están dispuestos a hacer todo lo que sea necesario para que salgan adelante los planes, objetivos y acciones que propongan y que se tomen desde la Dirección General y de Recursos Humanos. Van a poner toda su energía y todo su tiempo, recursos, medios... para cumplir lo que diga Recursos Humanos. Son fáciles de convencer debido a que no introducen ningún nivel de antagonismo en la relación con la Dirección General y de Recursos Humanos.

Hay Directores Generales y de Recursos Humanos que se sienten muy cómodos teniendo este tipo de interlocutores en la empresa. Sin embargo, el enfrentarse a interlocutores y direcciones que no se oponen a nada y no llevan nunca la contraria, frena la creatividad e iniciativa en esas direcciones y en la empresa en general y no permite descubrir los errores que las direcciones puedan estar cometiendo, tanto en las políticas y prácticas de Recursos Humanos como en el diseño de su visión, misión, valores, estrategias, planes de negocio...



Personas, equipos, comités... *oponentes* frente a los planteamientos de la Dirección General y de Recursos Humanos (I-6)



En sus relaciones con las direcciones el nivel de antagonismo de este interlocutor, frente a los planteamientos que le hace la Dirección General o Recursos Humanos, supera al de la sinergia.

Estas personas, equipos, representación social... se oponen sistemáticamente a cualquier propuesta que venga desde la Dirección, General o de Recursos Humanos y, por supuesto, todo lo que esté recogido en sus planteamientos o exigencias.

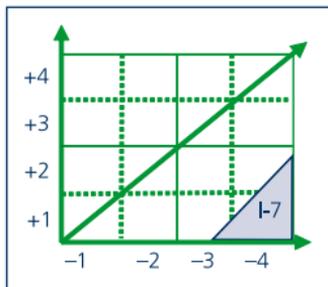
Se interesan (a diferencia de los pasivos) por todos los temas que ponen encima de la mesa la Dirección General o de Recursos Humanos y que puedan afectarles. Si quisieran podrían desarrollar aportaciones constructivas y creativas, pero su oposición les lleva a defender sus planteamientos contra sus interlocutores y contra los planteamientos que se les hace. Pueden incluso llegar a la amenaza más o menos explícita, si la dirección de la empresa o Recursos Humanos siguen adelante con sus políticas y prácticas y con su plan estratégico.

Si no consiguen imponer sus puntos de vista se mantendrán temporalmente pasivos. Pero volverán nuevamente a tratar de imponerlos a la mínima oportunidad que tengan.

Para ello, intentarán llevar a su terreno, y conseguir que les apoyen, el resto de personas, direcciones, equipos, delegados sindicales, comités... que se sitúen en los posicionamientos de pasivos e interesados.



Personas, equipos, comités... *irreductibles* frente a los planteamientos de la Dirección General y de Recursos Humanos (I-7)



Estos interlocutores llevan al máximo su antagonismo frente a la Dirección General y de Recursos Humanos, introduciendo elementos de animadversión en la relación, es decir, elementos afectivos (antipatías personales, marginaciones, fobias...).

No intentan comprender el punto de vista de la dirección. No se preocupan por conocer en profundidad la situación de la empresa, sus retos, sus necesidades.

Tratan de imponer a toda costa su punto de vista buscando la renuncia de la Dirección General y Recursos Humanos a llevar adelante sus políticas, estrategias y planes de negocio. Intentando incluso la “sumisión” de la dirección de la empresa a sus dictados.

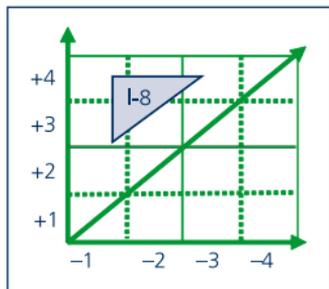
Pueden utilizar el descrédito, el insulto, la descalificación de la dirección, los equipos, las personas de Recursos Humanos y, en último extremo, la destrucción de todas las políticas y prácticas económicas, tecnológicas, organizativas... y de Recursos Humanos de la empresa.

Hacen uso de la amenaza velada o explícita a la dirección y los equipos de Recursos Humanos, los mandos intermedios... En casos muy extremos serían capaces de ejercer violencia contra bienes y personas.

Prefieren la ruptura con la compañía antes que someterse a los dictados de la Dirección General o de Recursos Humanos y de su visión, misión, valores, estrategias, planes de negocio...



Personas, equipos, comités... aliados activos frente a los planteamientos de la Dirección General y de Recursos Humanos (I-8)



Su nivel de sinergia hacia los planteamientos de la Dirección General y de Recursos Humanos y hacia la visión, misión, planes de negocio... de la empresa es superior al del antagonismo. No llegan a desarrollar con las direcciones los niveles de afectividad de los incondicionales, por lo que no están en el tope (+ 4) del eje de la sinergia.

Tienen una cierta dosis de antagonismo hacia las propuestas que vienen desde la dirección. En el sentido de poseer un nivel de asertividad en las defensas de los intereses de sus equipos, áreas, representados... muy acusado y de luchar por sus puntos de vista. Aportan a la Dirección General y de Recursos Humanos ideas y sugerencias sobre los planteamientos que se les hacen y sobre las exigencias que se les presentan.

Toman iniciativas en todo lo que tiene que ver con la mejora de sus áreas, equipos, departamentos, empleados... incluso asumiendo riesgos de equivocarse. No aceptan sumisamente todos los planteamientos que se les hacen desde la Dirección General o desde Recursos Humanos. Si no están de acuerdo, lo manifiestan, defendiendo con energía sus posiciones y las de su dirección o equipos representados. Esto hace que, en ocasiones, se pueda confundir a estas personas con los oponentes, pero su nivel de sinergia siempre supera al antagonismo. Este antagonismo obligará a la Dirección General y Recursos Humanos a convencerles y va a permitir también, a esos Directivos, darse cuenta de que pueden estar equivocados en los planteamientos que están haciendo.



En este sentido son las personas, equipos, Comités de Empresa que más pueden ayudar a una Dirección General o de Recursos Humanos y al ambiente social, las estrategias, planes de negocio... de una compañía.

Esta matriz, con los ocho posicionamientos que hemos detallado, le permite, al equipo directivo de la empresa hacer un primer análisis del posicionamiento que van a tener los interlocutores de las Direcciones General y de Recursos Humanos cuando se les presenten los planteamientos y exigencias de esas direcciones. Planteamientos y exigencias como, por ejemplo, la necesaria competitividad de la empresa, la rentabilidad, el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo, de un sosiego social...

Apoiados en las experiencias de anteriores planteamientos que hicieron tanto la Dirección General como Recursos Humanos, y considerando la tipología de necesidades y exigencias que tienen que poner nuevamente encima de la mesa (con ocasión de una reestructuración, cambios organizativos, situaciones de crisis, negociaciones de convenio, etc.) que han surgido nuevamente, el equipo directivo va a poder hacer un avance del posicionamiento de sus interlocutores en una primera matriz de análisis. Matriz que será validada una vez presentadas esas nuevas exigencias y necesidades a esos mismos interlocutores de las Direcciones General y/o de Recursos Humanos.

4.5 Análisis de los posicionamientos de los interlocutores

Una vez definida la herramienta de posicionamiento, ya sea la que se apoya en la metodología sociodinámica de Jean-Christian Fauvet o en otras metodologías, la Dirección de Recursos Humanos tiene en su mano la posibilidad de conseguir el posicionamiento



de los diferentes interlocutores sociales de la compañía frente a las exigencias que está planteando tanto ella como la Dirección General. Exigencias que han podido ser definidas por Recursos Humanos o que están perfectamente delimitadas en la visión, misión, valores y, sobre todo, en el plan de negocio y en los objetivos que debe lograr la empresa.

Pero para que Recursos Humanos pueda disponer de ese posicionamiento, que en realidad va a ser la fotografía en el momento “t” de la actitud que mantienen los diferentes interlocutores sociales frente a las exigencias de la dirección de la empresa, se tiene que:

- **Primero:** identificar a los colectivos/personas que van a realizar al análisis de los posicionamientos utilizando la anterior (u otras) herramientas de análisis. Definiendo hasta qué niveles de estructura se va a pedir que se haga dicho análisis (sólo lo van a hacer los Directivos o se va a implicar también a la estructura de mandos intermedios). Siempre en función del nivel de formación y del grado de confianza en su capacidad y objetividad, así como del nivel de confidencialidad que se logre alcanzar.
- **Segundo:** definir el sistema de validación de los posicionamientos, a fin de evitar desviaciones y subjetividades. Es aconsejable que no sea una única persona la que haga el posicionamiento en los diagramas. Por ejemplo, si un mando intermedio posiciona a su equipo de colaboradores, el superior jerárquico o funcional de ese mando intermedio validará, con él, esos posicionamientos, cambiando impresiones sobre las causas y el porqué de cada uno de dichos posicionamientos.
- **Tercero:** determinar el alcance del análisis. En el sentido de si se va a posicionar individualmente a cada persona o globalmente por colectivos. Es decir, si se va a analizar, por ejemplo, al posicionamiento del conjunto del Comité de Empresa o si se va a analizar individualmente el posicionamiento de cada miembro del Comité. Lo recomendable es (aunque sea más lento y requiera un mayor esfuerzo) analizar el posicionamiento individualizado.
- **Cuarto:** informar y formar a esos colectivos en el manejo de la herramienta de análisis seleccionada.



Bajo estas premisas, la Dirección de Recursos Humanos puede obtener una fotografía del posicionamiento segmentado:

- Por grupos socio-profesionales. Entendiendo como tales las diferentes categorías de la estructura jerárquica (directivos, mandos intermedios, empleados...) a las que se añadirían la representación social.
- Por áreas de la compañía. Esta segmentación permitiría conocer los posicionamientos de las diferentes direcciones y departamentos tanto operativos (Comercial, Producción, Logística...) como funcionales (Económico-financiero, Recursos Humanos...). En función de la estructura organizativa de la empresa.
- Individualizado. Es el análisis más riguroso siempre que sea factible realizarlo. Para ello cada responsable jerárquico realizaría el posicionamiento, en la matriz, de todos y cada uno de los miembros de su equipo frente a las exigencias que está planteando la Dirección de la Compañía.

El sumatorio cuantitativo de los diferentes posicionamientos daría, a la Dirección General y de Recursos Humanos, la fotografía en el momento "t" del posicionamiento de toda la plantilla de la empresa incluida la representación social (Comité de Empresa, Delegados Sindicales, Comité de Seguridad y Salud...).

Para ello se suelen utilizar fichas de trabajo similares a la de la Figura 4.5.

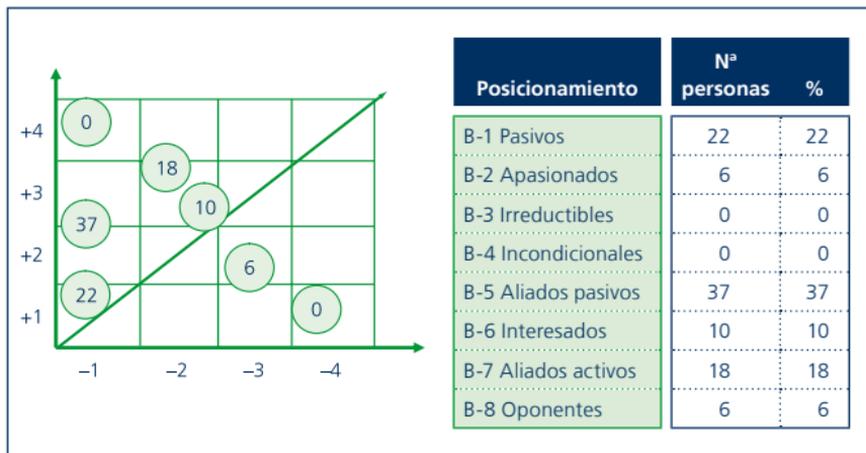
En el ejemplo que se recoge en ella, el equipo de mandos intermedios, la propia Dirección de Logística (o ambos) han hecho el análisis de los posicionamientos que mantienen sus equipos de empleados de base frente a las exigencias que les plantea la Dirección de la Compañía, ya sea la competitividad, rentabilidad, calidad, clima laboral...

Para ello cada responsable jerárquico ha analizado a todos y cada uno de sus colaboradores utilizando la matriz de posicionamientos. El Director de Logística, haciendo el sumatorio de esos análisis, llega a los resultados que aparecen en la Figura 4.5.



Sobre un total de 99 empleados aparecen 22 pasivos frente a los planteamientos de la dirección, 6 apasionados, etc. Al ser un total de 99 empleados el porcentaje coincide prácticamente con el número de personas en cada posicionamiento.

Figura 4.5. Ejemplo de análisis de los posicionamientos de un equipo frente a los retos de la dirección de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos la Dirección de Recursos Humanos está en disposición de hacer al análisis global de toda la empresa. Simplemente sumando los posicionamientos de las diferentes direcciones y departamentos de la compañía.

Diagnóstico y objetivos en materia sociolaboral

5.1 Diagnóstico de las relaciones sociolaborales

Las fases de análisis han permitido, a la Dirección General y de Recursos Humanos, tener una visión:

- Primero: de cómo valoran los diferentes interlocutores sociales las políticas y prácticas de Recursos Humanos. Gracias a los trabajos de diagnóstico (clima, auditorías sociales, ambiente de trabajo...) desarrollados. Utilizando diferentes metodologías de análisis más o menos sofisticadas (encuestas, entrevistas, grupos de trabajo, de discusión, *focus group*...) o simplemente reuniones y entrevistas informales.
- Segundo: del posicionamiento que mantienen los diferentes interlocutores sociales que existen en la empresa frente a los retos que está planteando la dirección. Es decir, el posicionamiento de la estructura jerárquica, empleados, representación social frente a las exigencias de competitividad, productividad, rentabilidad, paz social... que plantean la visión, misión, valores, estrategias, planes de negocio... de la compañía; utilizando para este análisis las matrices de posicionamiento. Lo que permite, a la Dirección General y de Recursos Humanos, conocer qué colectivos, departamentos, direcciones, representantes sociales..., e incluso personas concretas, mantienen posiciones sinérgicas o antagonistas frente a esos planteamientos de la dirección y también la cantidad de personas que están en la



empresa apoyando esos planteamientos, si se están oponiendo o se están manteniendo pasivas, interesadas...

Con todos estos análisis, la Dirección General y la Dirección de Recursos Humanos están en disposición de pasar a la siguiente fase de la estrategia sociolaboral: **el diagnóstico**.

Es decir, la Dirección de Recursos Humanos tiene que “emitir un juicio” sobre la situación que se está produciendo en la empresa en materia de relaciones sociolaborales.

La herramienta más básica que le puede facilitar la realización de esta fase va a ser el clásico diagnóstico DAFO.

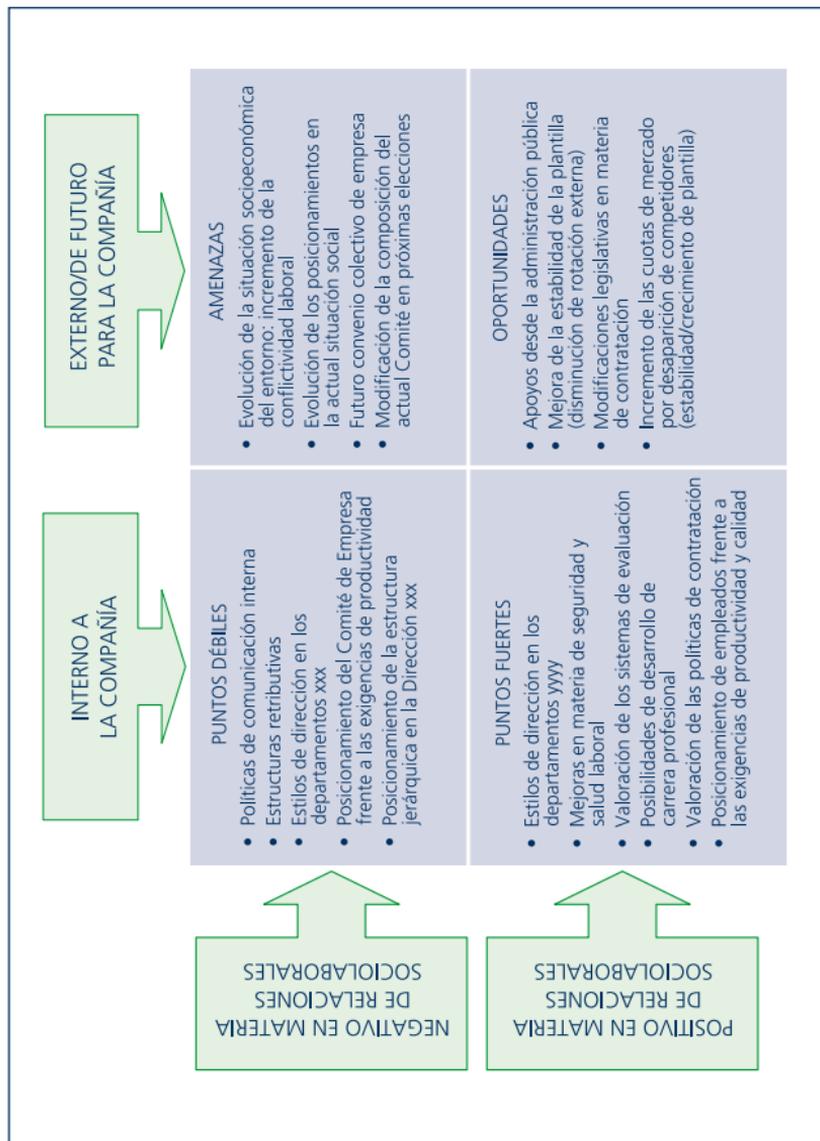
Para realizarlo, la Dirección de Recursos Humanos sólo tiene que estructurar su “juicio” en los cuatro apartados de la matriz que aparecen en la Figura 5.1:

Como se refleja en la matriz DAFO que aparece como ejemplo, la fase de análisis ha permitido detectar:

- Elementos negativos en materia de políticas de Recursos Humanos y de posicionamientos de los interlocutores, internos a la empresa. Es decir, sus puntos débiles (políticas de comunicación interna, estructuras retributivas...).
- Elementos positivos que tienen las actuales políticas de Recursos Humanos y los posicionamientos, internos a la compañía. Sus puntos fuertes (estilos de dirección en los departamentos y mejoras en materia de seguridad y salud laboral...).
- Elemento negativos y posicionamientos externos a la compañía que le afectan o elementos negativos que se pueden producir en el futuro y que van a afectar a la compañía. Sus amenazas (evolución socioeconómica del entorno, incremento de la conflictividad laboral...).
- Los elementos y posicionamientos del entorno que pueden afectar positivamente a la compañía o los elementos positivos que se prevén para el futuro y que van a ser beneficiosos para la compañía. Sus oportunidades (apoyos desde la administración pública, mejora de la estabilidad de la plantilla...).



Figura 5.1. Ejemplo de matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).



Fuente: Elaboración propia.



5.2 Objetivos en materia de relaciones sociolaborales

La Dirección de Recursos Humanos tiene, en materia de relaciones sociolaborales, un gran objetivo genérico que ya se planteó en el primer capítulo:

“Asegurar un buen clima social y unas relaciones de trabajo que contribuyan al logro de la misión, visión, valores, estrategias y planes de negocio de la empresa.”

Para el logro de este gran objetivo genérico será necesario:

- Eliminar los puntos débiles que aparecen en el diagnóstico de relaciones sociolaborales.
- Potenciar los puntos fuertes de ese diagnóstico.
- Combatir las amenazas externas y/o de futuro en materia de relaciones sociolaborales.
- Aprovechar las oportunidades.

Ello exige que la Dirección de Recursos Humanos, a la vista de los análisis de las políticas y prácticas de Recursos Humanos, de los posicionamientos de los interlocutores sociales y del correspondiente diagnóstico DAFO, defina los **objetivos operativos en materia de relaciones sociolaborales para los próximos meses/años**.

Estos objetivos operativos debieran reunir los requisitos básicos exigibles a cualquier tipo de objetivo:

- Cuantificables.
- Con definición de fechas de inicio y finalización.
- Con definición de responsables de su realización.
- Con definición, a ser posible, de los medios necesarios para su realización.

Y de igual modo que el análisis se ha dividido en:

- Análisis de las políticas y prácticas de Recursos Humanos.
- Análisis de los posicionamientos de los interlocutores sociales.



Los objetivos se pueden dividir en:

- Objetivos en materia de políticas y prácticas de Recursos Humanos.
- Objetivos en materia de posicionamientos de los interlocutores sociales.

5.3 Objetivos en materia de políticas y prácticas de Recursos Humanos

Del diagnóstico DAFO (u otro tipo de diagnóstico que haya realizado Recursos Humanos) se van a deducir toda una serie de objetivos operativos tendentes a la mejora de las relaciones sociolaborales.

En este apartado habrá que prestar especial atención a los capítulos que constituyen el origen de la mayor parte de puntos débiles en materia de relaciones sociolaborales. Capítulos como:

5.3.1 Comunicación interna

Suele ser un elemento generador de malestar, desmotivación, malentendidos... y, en último término, conflictividad laboral. Debido generalmente a varias circunstancias:

- Primera: la falta de comunicación, tanto en la emisión como en la circulación. Esto obedece generalmente a una cultura de acaparación y retención de la información (al considerar a la información como un poder).
- Segunda: la dilatación en el tiempo y la pérdida de información, debidas a la existencia de estructuras jerárquicas muy extensas y con muchos escalones o niveles.
- Tercera: la deformación de la comunicación. Con la aparición frecuente de bulos interesados. Generada en parte por los anteriores problemas y, sobre todo, por intereses de personas o grupos sociales dentro de la empresa (y fuera de ella).
- Cuarta: la ausencia de los adecuados canales y medios de comunicación.



De ahí la importancia que tiene para la Dirección de Recursos Humanos “llevar la iniciativa” siempre en materia de información (transmisión de mensajes) y comunicación (transmisión de mensajes con *feed back* del receptor). No debe olvidar la Dirección de Recursos Humanos que:

El primero que lanza una información tiene el poder de orientar su contenido (y “su mensaje”) en el sentido que más le interesa. Y al resto le será muy difícil desmontar ese contenido (y esos “mensajes”).

Por lo tanto, en una estrategia de relaciones sociolaborales, es muy común que tengan que formularse objetivos en materia de comunicación interna.

La **cuantificación** de este objetivo no es fácil. Salvo que se recurra a los datos recogidos en las fases de análisis. Si en esa fase se han hecho encuestas que proporcionen datos cuantitativos sobre la comunicación interna, es fácil marcar objetivos de mejora sobre esos datos para las siguientes encuestas.

Los responsables sobre los objetivos de mejora de la comunicación interna no debieran ser exclusivamente la Dirección de Recursos Humanos o, dentro de esta, (si existe) el Departamento de Comunicación Interna. La responsabilidad es de toda la estructura jerárquica y funcional de la empresa.

Y en este (y en otros muchos objetivos que se puedan plantear en materia de relaciones sociolaborales) **el papel de la estructura de mandos intermedios es vital.**

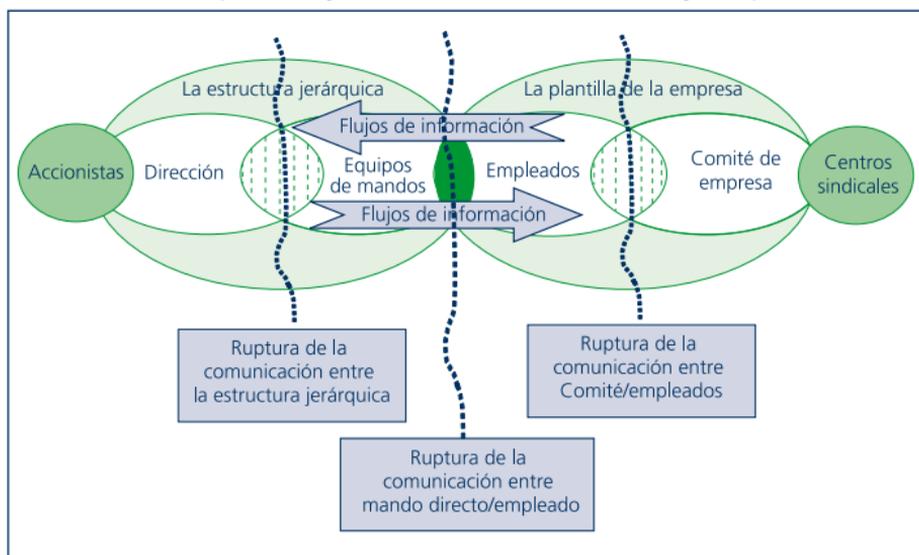
En el análisis de las relaciones entre interlocutores sociales esa estructura ocupa una posición clave para la mejora de la comunicación interna.

Como se aprecia en la Figura 5.2, a los equipos de empleados de base les tienen que llegar las exigencias de la dirección de la empresa sobre todo por el canal de su mando directo. Ese



es el canal privilegiado por excelencia, al estar en contacto directo con su equipo de empleados. Mucho más valioso que todos los portales de empleados, videoconferencias, televisión interactiva... que se implanten. Sobre todo si se ha logrado un buen estilo de *management* y de liderazgo en esa estructura de mandos intermedios.

Figura 5.2. Flujos de información desde la estructura jerárquica hacia la plantilla y de ésta hacia la estructura jerárquica.



Fuente: Elaboración propia.

Una posible situación crítica para la estrategia de relaciones sociolaborales sería la existencia de una ruptura dentro de la estructura jerárquica. Ruptura que aparecerá en el momento en el que el equipo de mandos no comparta ninguna de las exigencias que está planteando la dirección de la empresa, pero que también se puede producir si la dirección de la empresa no responde a ninguna de las necesidades manifestadas por su estructura de



mandos intermedios. Y que se llegaría a producir, entre otras circunstancias, en el momento en el que:

- La dirección no informe de cuáles son sus exigencias a su estructura de mandos intermedios (o estos no quieran escucharlas).
- La estructura de mandos intermedios no informen a la dirección (o ésta no quiera escuchar) de cuáles son sus necesidades.

Si se da esta primera ruptura en la estructura jerárquica de la empresa, ya va a ser mucho más difícil, por no decir imposible, que lleguen a la plantilla las exigencias que está planteando la dirección o que a esa dirección le lleguen las necesidades que presenta la plantilla. **Se ha roto el eslabón que une a ambas, plantilla y dirección: la estructura de mandos intermedios.**

Otra situación crítica se va a producir si no fluye la comunicación entre la estructura de mandos intermedios y sus equipos de empleados de base. Las causas de que no fluya esa comunicación pueden ser varias:

- Primero: porque se ha producido una ruptura entre ambos colectivos, debido a que el mando intermedio no transmite a sus equipos las exigencias de la dirección (o sus equipos no las quieren escuchar).
- Segundo: a la inversa, el mando intermedio no responde a ninguna de las necesidades que le plantea su equipo (o no las quiere escuchar). Eso hace que esté rota la relación entre la estructura de mandos intermedios y la plantilla.
- Tercera: otra causa puede ser la falta de habilidades de comunicación y/o escucha de esa estructura de mandos intermedios, lo que impide que fluya adecuadamente la comunicación entre las estructuras jerárquicas y los empleados.
- Cuarta: la existencia en toda la línea jerárquica de una cultura ajena a la comunicación y centrada en el "ocultismo".

El siguiente problema que puede surgir, en el capítulo de la comunicación, es la ruptura dentro del colectivo "empleados" entre estos y su representantes sociales. También puede estar originada porque

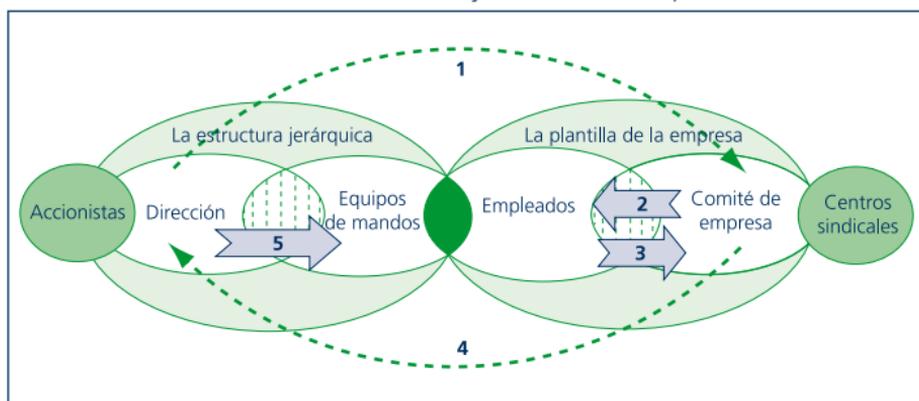


los empleados no conocen (o no quieren conocer ni compartir) las necesidades que les plantea su Comité de Empresa o porque este Comité de Empresa no conoce ni comparte (o no quiere conocer ni compartir) las exigencias que les presentan los empleados. Todo ello va a repercutir en una falta de representatividad de ese Comité de Empresa (y/o delegados sindicales) con el riesgo que también esto va a implicar en materia de comunicación y, al final, en el ambiente de trabajo y hasta en la conflictividad laboral.

Otro riesgo que puede derivar en un problema importante en materia de relaciones sociolaborales, debido a la inoperancia o deformación de la comunicación, es el que se representa en la Figura 5.3.

Esa figura recoge una política de comunicación apoyada básicamente en la relación directa entre la dirección (Recursos Humanos, principalmente) y el Comité de Empresa. Dejando totalmente al margen a la estructura de mandos intermedios o dando prioridad a la comunicación con el Comité de Empresa sobre la comunicación con la estructura de mandos intermedios.

Figura 5.3. Flujos de información entre Dirección de Recursos Humanos y Comité de Empresa.



Fuente: Elaboración propia.



En la Figura 5.3 se representa un flujo de información (1) que va desde la dirección (generalmente Recursos Humanos) hacia la representación social (básicamente el Comité de Empresa, aunque también se podrían incluir delegados sindicales, Comité de Seguridad y Salud...).

Del Comité de Empresa esa información va a pasar normalmente a la estructura de empleados (2). Ello supone varios riesgos importantes:

- Primer gran riesgo: el uso que haga la representación social de esa información. El cómo, cuándo y qué contenidos (valores, mensajes) van a pasar hacia la estructura de empleados. Empleados que no van a tener la posibilidad de contrastar esa información con la que pudieran transmitirles sus mandos directos ya que éstos (según el esquema de la Figura 5.3) serán los últimos (5) en enterarse por la Dirección (si se enteran). A su vez, los empleados van a transmitir información hacia la representación social (3), información que va a ser trasladada hacia la Dirección (4).
- Segundo gran riesgo para unas correctas relaciones socio-laborales: el uso que haga la representación social de esa información que les llega desde la estructura de empleados a la que representa. El cómo, cuándo y qué contenidos transmite la representación social a la dirección de la empresa.

En una estrategia de comunicación que quiera evitar deformaciones (conscientes o inconscientes) de la comunicación que transmite la dirección de la compañía, la prioridad en la comunicación se deberá dar hacia toda la estructura de mandos de la empresa. Es decir, el flujo señalado con (5) de la Figura 5.3 debiera ser el primero y prioritario sobre todo el resto de flujos.

Por muy rigurosa, responsable y fiable que sea la representación social en materia de comunicación, va a ser muy difícil que no se produzcan desviaciones, deformaciones, malentendidos... que se pueden minimizar si la estructura de mandos intermedios está perfectamente informada y estos a su vez, como se recogía en la Figura 5.2, informan fielmente a sus equipos de empleados.



5.3.2 Estilos de dirección

Los estilos de dirección que se estén utilizando, tanto por parte de la estructura directiva como por los mandos intermedios, pueden tener una influencia decisiva en las relaciones sociolaborales de la empresa.

La calidad directiva de los mandos de la compañía se va a detectar por parte de la Dirección de Recursos Humanos de distintas maneras:

- Por los resultados que se obtengan de los análisis de ambiente de trabajo, clima social, auditoría social... Realizados tanto por la metodología de encuestas como por entrevistas, reuniones, *focus group*...
- Por las informaciones que transmita directamente la representación social, sobre esta problemática, a la dirección.
- Por los niveles de rotación interna y/o externa que se produzcan en las diferentes direcciones y departamentos de la empresa. No hay que olvidar el célebre dicho de que **"los profesionales no se van de las empresas, se van de sus jefes"**.
- En casos extremos, por los niveles de absentismo, enfermedades de tipo nervioso, depresiones... que se estén produciendo en determinadas direcciones o departamentos de la empresa.

Pudiera llegar a darse el caso de estilos de mando (alguien los califica como tóxicos) que están provocando situaciones de *mobbing* laboral denunciables ante la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. O que estuviesen incurriendo claramente en situaciones contrarias a la legislación vigente ya sea estatuto de los trabajadores, convenios colectivos..., lo que también pueden dar lugar a la correspondiente denuncia.

Estos estilos de dirección, que se suelen englobar en la denominación de "impositivos" (cuando no "despóticos") pueden ser el origen de graves situaciones de conflictividad sociolaboral.

Pero no hay que olvidar la existencia de estilos directivos totalmente contrarios, estilos "relajados" de "dejar hacer" que



van a provocar situaciones de total indisciplina y de pérdida de productividad, rentabilidad, competitividad de la empresa y que al final derivarán necesariamente en conflictividad.

Frente a esta situación, es evidente que en el diagnóstico de Recursos Humanos van a aparecer, como un punto débil a abordar, los estilos de dirección de la empresa. Y el objetivo inmediato será el cambio en esos estilos de dirección o de liderazgo, como se prefiere llamar por algunos expertos.

Es difícil para la Dirección de Recursos Humanos poder definir un estilo homogéneo para la compañía. Va a depender de la situación por la que están atravesando las diferentes direcciones y departamentos, los niveles de preparación e implicación de sus equipos, los temas concretos sobre los que deban trabajar en cada momento, etc. Pero, como mínimo, el objetivo que es obligado imponer desde Recursos Humanos es la exigencia de respetar estrictamente:

- La legislación laboral. Estatuto de los Trabajadores.
- El convenio colectivo (de empresa, sectorial, provincial...).
- Las normas internas de la empresa. Ya sean código de conducta, valores corporativos, responsabilidad social corporativa...

En este capítulo, la Dirección de Recursos Humanos, si quiere asegurarse unas correctas relaciones sociolaborales, deberá exigir “tolerancia cero”.

El control del cumplimiento de ese objetivo va a venir cuantificado claramente por el número de denuncias, amonestaciones, rotaciones (debidas a estilos directivos)... que se produzcan. Y de forma más cualitativa, por los resultados que, sobre este capítulo, aparezcan en los siguientes estudios, diagnósticos de clima, ambiente...

Los principales problemas que puede encontrar la Dirección de Recursos Humanos cuando se plantee la necesidad de modificar determinados estilos directivos van a ser:

- Primero: el propio carácter, difícilmente modificable, de algunos directores o mandos intermedios.



- Segundo: los resultados “excepcionalmente positivos” que se están obteniendo en algunas direcciones y departamentos donde se utilizan esos estilos de dirección “tóxicos”.

Resulta muy difícil para una Dirección de Recursos Humanos en esas circunstancias justificar un cambio en los estilos de dirección (o de personas cuando ya no le queda otra alternativa). Pero su objetivo tiene que ser trabajar para su modificación:

- Estableciendo claramente que no son aceptables determinados estilos.
- Ayudando a modificar esos estilos vía formación, *coaching*, evaluaciones...
- Apartando, si no queda más alternativa, a esos directivos y mandos de su función de dirección.

5.3.3 Organización y condiciones de trabajo

Este capítulo, en determinado tipo de empresas y sectores, sobre todo los de utilización intensiva de mano de obra, puede ser enormemente conflictivo.

Ese conflicto va a surgir sobre todo si no se respeta (generalmente alegando necesidades organizativas) la normativa establecida en materia de horarios, turnos, descansos, vacaciones...

La conflictividad en materia de relaciones sociolaborales muchas veces está ligada a una falta de respeto consciente o inconsciente por falta de información y formación de la estructura jerárquica y de la propia Dirección de Recursos Humanos a la normativa legal establecida.

Las encuestas, entrevistas, reuniones con los Comités de Empresa, Seguridad y Salud... van a dar pistas sobre el grado de cumplimiento. Cumplimiento que deberá ser respetado por:

- La estructura jerárquica.
- La estructura de personal de base.
- La representación social.



Todos deberán cumplir estrictamente la normativa establecida. Tanto por la legislación vigente (Estatuto de Trabajadores, convenios...) como por las normas “legales” de organización del trabajo implantadas por la dirección de la compañía.

5.3.4 Políticas de evaluación, promoción, carrera profesional, compensaciones

Todas estas políticas de Recursos Humanos pueden generar tensiones en materia sociolaboral. Las causas suelen estar en:

- Primero: por una ausencia y/o deformación de la información referida a estas políticas.
- Segundo: por su falta de coherencia con las necesidades manifestadas por los diferentes colectivos de la compañía.
- Tercero: por su inadecuación a las expectativas creadas en toda la estructura de la empresa.
- Cuarto: por los “agravios comparativos” reales o ficticios que se generan entre diferentes colectivos de la compañía y con relación a otras compañías del grupo, sector...

Las tensiones que estas políticas de Recursos Humanos están generando van a aparecer claramente en los estudios, encuestas de tipo social, de ambiente, etc. que se desarrollen. Así como en todas las entrevistas de evaluación, reuniones con la representación social, etc.

El objetivo de la Dirección de Recursos Humanos será eliminar o intentar minimizar ese malestar detectado, modificando (siempre que sea posible) las causas que lo originan, haciendo el seguimiento del impacto que tienen sus medidas en las nuevas encuestas de ambiente, clima, auditorías sociales, entrevistas de evaluación, midiendo la evolución de esos resultados y estableciendo medidas cuantitativas de mejora en la fase de objetivos.

Diagnóstico y objetivos en materia de posicionamientos, exigencias y necesidades de los interlocutores sociales

6.1 Diagnósticos y objetivos en materia de posicionamientos

El análisis de los interlocutores sociales está apoyado metodológicamente:

- Primero: en las matrices de posicionamiento que se definieron en el Capítulo 4.
- Segundo: en los planteamientos de exigencias y necesidades, de cada uno de esos colectivos, tal y como se presentaron en el Capítulo 3 de esta obra.

Gracias a las matrices que se presentaron en el Capítulo 4, la Dirección de Recursos Humanos va a disponer de una fotografía del posicionamiento de los diferentes interlocutores sociales frente a las exigencias (competitividad, productividad, calidad, ambiente de trabajo...) que les está exigiendo la dirección de la compañía. Fotografía que estará segmentada por:

- Direcciones y departamentos.
- Grupos socioprofesionales (directivos, mandos intermedios, empleados, representación social...).
- Individuos con nombre y apellidos (si la segmentación se quiere que llegue hasta ese nivel).



En función de esos posicionamientos, la Dirección de Recursos Humanos podrá detectar dónde se encuentran:

- los puntos débiles,
- los puntos fuertes,
- las amenazas y
- las oportunidades

de que dispone la dirección de la compañía para asegurar las exigencias que le plantea su visión, misión y plan de negocio.

El conflicto sociolaboral va a aparecer, más tarde o más temprano, en aquellas direcciones, departamentos, grupos socioprofesionales, personas... que se oponen a las exigencias que plantea la dirección de la compañía o, concretamente, la Dirección de Recursos Humanos.

Y si, por ejemplo, una de las exigencias de la Dirección de Recursos Humanos fuera “el sosiego o la paz social” (que está por otra parte ligado estrechamente a la competitividad, productividad, calidad... que plantea comúnmente la dirección de la empresa), el posicionamiento antagonista en la matriz de esos colectivos, frente a la exigencia de sosiego o paz social, sería indicativo de un claro riesgo de conflicto sociolaboral.

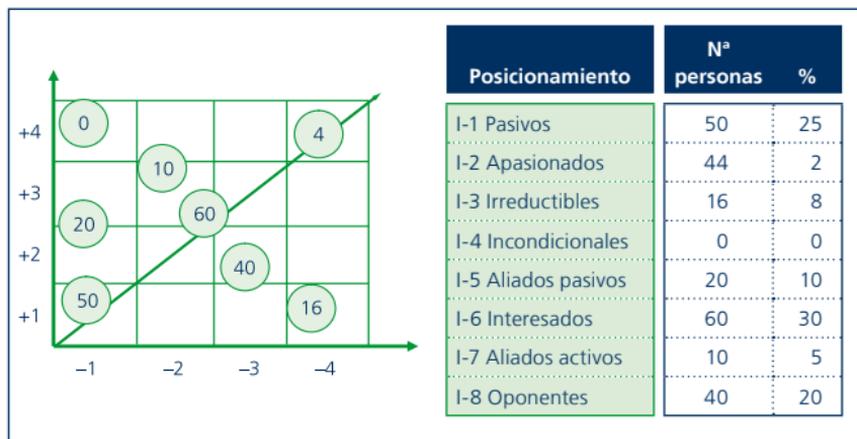
Un ejemplo de la situación conflictiva en un área de producción frente a las exigencias de productividad de la dirección vendría dado por los posicionamientos de la Figura 6.1.

En ellos se ve claramente que una parte importante de los empleados de las líneas productivas tiene un posicionamiento oponente o irreductible frente a las exigencias concretas de mejora de los niveles de productividad.

El ejemplo de la Figura 6.1 debe llevar a la Dirección de Recursos Humanos a, como mínimo, dos conclusiones claras en su diagnóstico, tal y como se refleja en la página siguiente.



Figura 6.1. Ejemplo de posicionamiento de la plantilla de producción frente a una mejora de los índices de productividad.



Fuente: Elaboración propia.

Primera: detectar un claro punto débil en materia de posicionamientos de las líneas de producción. En esa matriz de análisis se ve claramente que el número de personas que se oponen a la exigencia de mejora de la productividad (de la diagonal de la matriz hacia abajo) es bastante superior al número de empleados de producción que están a favor de ese incremento de la productividad (de la diagonal hacia arriba). En concreto 56 oponentes e irreductibles, equivalente al 28% de la plantilla de producción frente a un total de 30 aliados pasivos y aliados activos que apoyan esa exigencia de la dirección, equivalente al 15% de la plantilla de producción.

Segunda: detectar una clara amenaza de futuro en las líneas de producción. Observando la matriz de análisis de los posicionamientos, es fácil darse cuenta de que:

- Un 30% de la plantilla de producción está en un posicionamiento inestable. Son interesados y, acorde con la definición de esa tipología que hacíamos en el Capítulo 4 de esta obra,



este colectivo de 60 personas puede posicionarse a favor de trabajar para incrementar la productividad o enfrentarse a los intentos de mejora de la productividad. Siempre a cambio de las contrapartidas que obtenga.

- Un 25% de la plantilla, equivalente a 50 personas, se muestra totalmente pasivo frente a las exigencias (en este ejemplo la productividad) que plantea la dirección de la empresa.

El riesgo que tiene que prever la Dirección de Recursos Humanos en su diagnóstico es el posible trasvase de esos 60 interesados y, aunque estos serán más complicados de mover, de esos 50 pasivos hacia la zona de oposición. Es decir, esas 110 personas posicionadas sobre la diagonal (los cuatro apasionados son imprevisibles) constituyen una seria amenaza de futuro si el colectivo de oponentes e irreductibles les convence, moviliza y “tira de ellos” hacia las áreas de oposición a la dirección. Si esos oponentes e irreductibles logran el apoyo de interesados y pasivos, el 83% de la plantilla de producción se va a enfrentar a la dirección de la empresa cuando ésta pretenda introducir mejoras en materia de productividad.

Este análisis, realizado sobre la plantilla de una dirección o departamento de la empresa, puede tener igual o mayor interés si se realiza sobre uno de los interlocutores sociales. Por ejemplo, la Dirección de Recursos Humanos puede plantearse el análisis del posicionamiento del Comité de Empresa frente a la necesidad de congelar los costes salariales en una situación de crisis de la compañía.

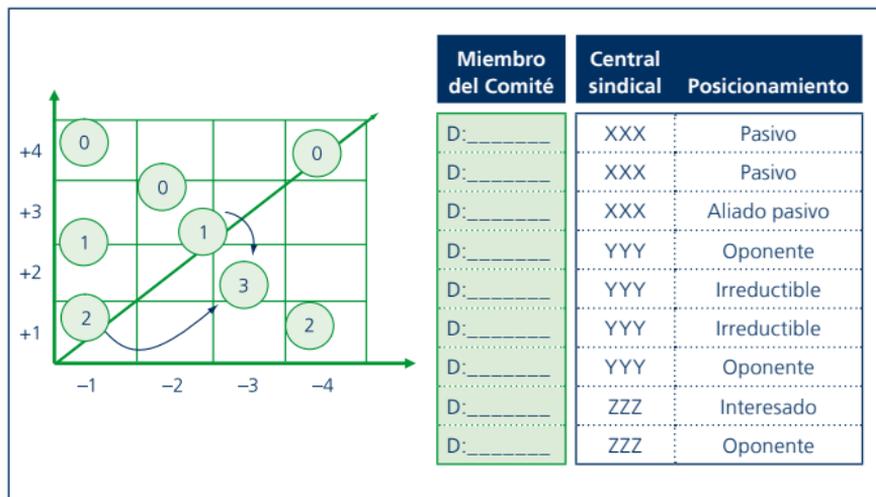
Ante el planteamiento que hace la Dirección de Recursos Humanos, el posicionamiento que hemos definido en este ejemplo para el Comité de Empresa es el que está reflejado en la Figura 6.2.

En dicho ejemplo se analiza el posicionamiento de un Comité de Empresa de nueve miembros, pertenecientes a tres centrales sindicales diferentes, frente al planteamiento que les hace la Dirección de Recursos Humanos: *la necesidad de introducir una*



cláusula de congelación salarial para ese año debido a la situación crítica de la empresa.

Figura 6.2. Ejemplo de posicionamiento del Comité de Empresa frente a un planteamiento de la Dirección de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia.

En la matriz de posicionamiento queda claro que los miembros del Comité de empresa de la central sindical XXX tienen un posicionamiento pasivo y de aliados pasivos frente a la postura de la Dirección de Recursos Humanos.

Los pertenecientes a la central YYY son los que, *a priori*, manifiestan una oposición más radical al planteamiento de Recursos Humanos.

Por último en la central sindical ZZZ, hay una persona que se opone y otra está en situación "interesada", dispuesto a negociar y a sacar ventajas "personales" de la situación.

Globalmente, la Dirección de Recursos Humanos, en esta demanda que realiza al comité, sólo se encuentra con uno de sus



miembros (aliado pasivo) que demuestra un mínimo de sinergia y apoyo a Recursos Humanos.

Enfrente va a tener al grueso del Comité de Empresa, formado por tres miembros del Comité oponentes y dos irreconciliables frente a esa demanda. Y con la amenaza de que los miembros del Comité más oponentes e irreconciliables “tiren” del interesado y de los dos pasivos y les muevan hacia los posicionamientos más antagonistas... Con lo que la Dirección de Recursos Humanos, al final y en este planteamiento, sólo tendría el mínimo apoyo que le puede prestar un aliado pasivo.

6.2 Objetivos frente a los posicionamientos

Del análisis de los posicionamientos y del diagnóstico que se desprende de ellos (los puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades que ofrecen las matrices de posicionamiento), Recursos Humanos va a definir los objetivos que pretenderá alcanzar.

Y el objetivo básico por excelencia va a ser:

Hacer que la mayoría de los interlocutores sociales superen la diagonal de la matriz y se posicionen en la zona de sinergia frente a los planteamientos que hace la dirección de la empresa en general y Recursos Humanos en particular.

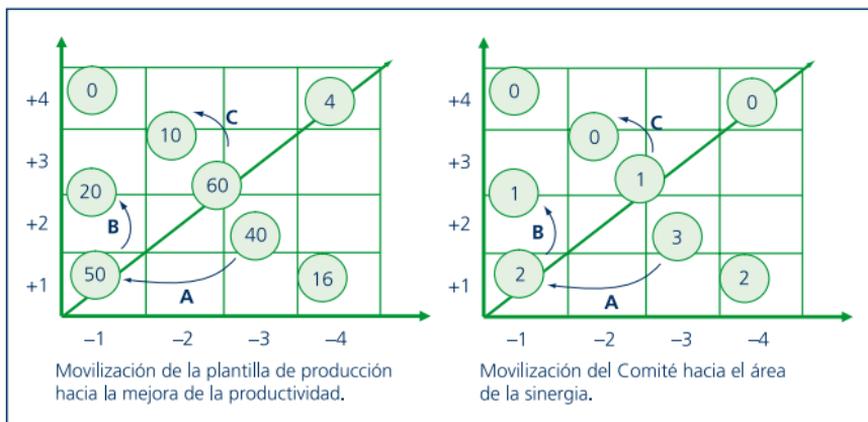
Tal y como se refleja en la Figura 6.3.

En los dos ejemplos de posicionamientos de los interlocutores sociales de Recursos Humanos:

- Plantilla de la Dirección de Producción.
- Comité de Empresa.



Figura 6.3. Objetivos y estrategias de la Dirección de Recursos Humanos en materia de posicionamientos.



Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos que se debe plantear y la estrategia que debe seguir la Dirección de Recursos Humanos, si quiere evitar la confrontación y la conflictividad sociolaboral, pasan por:

- Primero: mover, en una primera fase, a los interlocutores posicionados como oponentes e irreductibles hacia el área de pasividad de la matriz, tal y como se indica con la flecha A en la Figura 6.3. El paso directo de posiciones fuertemente antagónicas hacia áreas de sinergia va a ser prácticamente imposible.
- Segundo: en la siguiente fase, deberá marcarse como objetivo subir esos posicionamientos pasivos hacia mayores niveles de sinergia, como aparece reflejado con la flecha B.
- Tercero: por último, deberá también plantearse mover a las personas que están en una posición de “interesados”, sobre la diagonal del diagrama, hacia las áreas de sinergia de la parte superior, de acuerdo con la flecha C.

En el Capítulo 7, dedicado al diseño de las estrategias y los planes de acción en materia sociolaboral, se detallará cómo



Recursos Humanos o la dirección de la empresa pueden lograr que se realicen estos movimientos.

6.3 Diagnósticos y objetivos en materia de exigencias de los interlocutores sociales

En el Capítulo 3 de esta obra se abordó el análisis de las exigencias y necesidades manifestadas por los diferentes interlocutores sociales.

Puede ocurrir que haya una ruptura, como se comentó en el Capítulo 5, debido a que no coinciden exigencias con necesidades y a la inversa. Pero la situación conflictiva va a aparecer cuando entren en colisión exigencias con necesidades. Y la Dirección de Recursos Humanos tiene que descubrir y diagnosticar las causas de esa situación o, más concretamente, de ese conflicto de intereses.

Figura 6.4. Ejemplo de conflicto entre exigencias de la estructura de mandos intermedios y necesidades planteadas por sus equipos de empleados.



Fuente: Elaboración propia.



El ejemplo más gráfico se puede representar como aparece en la Figura 6.4. El conflicto entre algunas de las exigencias que plantea la estructura de mandos intermedios (posiblemente porque sea la Dirección General o incluso los accionistas, consejeros... los que las imponen) y las necesidades que manifiestan y ponen encima de la mesa sus equipos de empleados.

La Dirección de Recursos Humanos, a través de todas las metodologías y trabajos de investigación formal (diagnósticos, estudios de clima...) o informal (entrevistas, reuniones...) va a conocer dónde se están produciendo estos conflictos entre exigencias y necesidades. Conflictos que van a constituir otros puntos débiles en el diagnóstico que hace Recursos Humanos para el diseño de su estrategia de relaciones sociolaborales. Una vez detectados los puntos débiles y amenazas que constituyen este conflicto de intereses, el objetivo de la Dirección de Recursos Humanos va a ser doble:

- Por un lado, tratar de buscar un equilibrio entre esas exigencias y necesidades que permita llegar a acuerdos entre ambos interlocutores.
- Por otro lado, buscar nuevos tipos de exigencias y necesidades que puedan ser compartidos por ambos interlocutores y que permitan compensar las “renuncias” que se deban realizar (cesiones y contracesiones) en todas aquellas exigencias y necesidades que no van a poder ser compartidas.

Todo ello obliga a la Dirección de Recursos Humanos a establecer un proceso de negociación que se desarrollará generalmente bajo el paraguas de la “negociación colectiva”. Apareciendo la Dirección de Recursos Humanos (o la Dirección de Relaciones Laborales allí donde exista y deba llevar las iniciativas en las negociaciones) como “representante” de las exigencias de la dirección de la compañía. Y la representación social, básicamente el Comité de Empresa, como representante del conjunto de la plantilla de la empresa.

Si se da la circunstancia de que no existiera representación social, la negociación sería lógicamente entre Recursos Humanos



y cada uno de los empleados tomados individualmente. Es decir, no existiría la “negociación colectiva” en ese caso particular.

Por lo tanto, el planteamiento recogido en el ejemplo anterior se va a trasladar a otro nivel de interlocución: Dirección de Recursos Humanos y representación social (Comité de Empresa, generalmente).

Si se supone que las exigencias que planteaban en el ejemplo los mandos intermedios son exactamente las que les ha manifestado la Dirección de la Compañía, la Dirección de Recursos Humanos pondrá encima de la mesa, frente al Comité de Empresa esas mismas exigencias.

Y si el Comité de Empresa ha recogido fielmente las necesidades de la plantilla de empleados, también pondrá encima de la mesa esas necesidades frente a la Dirección de Recursos Humanos o Relaciones Laborales.

Si ante esa situación de conflicto de intereses no existiera voluntad de negociación por ambas o por una de las partes, se terminará entrando claramente en un conflicto sociolaboral.

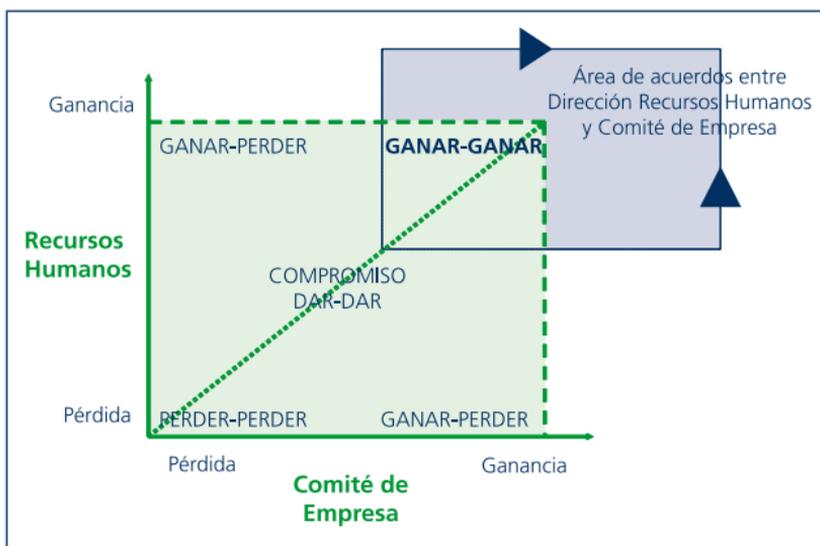
Si se decide por ambas partes proceder a negociar ese “conflicto de intereses”, la situación puede resolverse. Siempre que se entre en estrategias “ganar-ganar” o “dar-dar”. Y no se caiga, por alguna de las partes, en la obcecación de una estrategia ganar-perder, tal y como se refleja en la Figura 6.5.

En ella se puede ver que las estrategias de negociación en esas situaciones de conflicto de intereses pueden ser muy diferentes. Si la pretensión por alguna de las dos partes es “ganar nosotros y perder el otro interlocutor”, ello va conducir al conflicto irremediablemente. Porque aunque en situaciones coyunturales de poder uno pueda imponer al otro esa estrategia, en el momento que el desequilibrio de poderes desaparezca, el que la ha sufrido tenderá a “vengarse” o cuando menos “resarcirse” de esa imposición. Las estrategias ganar-perder se suelen utilizar cuando el desequilibrio de poder es muy grande entre interlocutores. Pero nunca va a ser una estrategia recomendable. Incluso puede llevar



al “descenso a los infiernos” de los dos interlocutores, terminando por convertirse en una estrategia en la que ambos terminan perdiendo (estrategia perder-perder). Aunque puede que alguno de los interlocutores quiera conscientemente seguir esa estrategia de perder-perder, si lo que va buscando, por ejemplo, es “la destrucción del contrario”.

Figura 6.5. Posibles estrategias de negociación en situación de conflicto de intereses.



Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, para que exista una posibilidad de acuerdo y no se termine en una situación conflictiva se requiere plantearse como objetivos por ambos interlocutores:

- Entrar en un proceso de negociación.
- Definir estrategias dar-dar o ganar-ganar.
- Introducir alternativas en materia de cesiones y contracesiones.
- Formalizar y respetar los acuerdos alcanzados.

Los conflictos en las relaciones sociolaborales

Estrategias y planes de acción

7.1 Elementos generadores de conflicto

Las primeras fases de trabajo que exige el planteamiento de una estrategia de relaciones sociolaborales:

- Análisis.
- Diagnóstico.
- Planteamiento de objetivos.

Han permitido a la Dirección de Recursos Humanos identificar:

- Los puntos débiles y fuertes de las políticas y prácticas de Recursos Humanos.
- Las amenazas y oportunidades externas y de futuro que plantean esas políticas y prácticas de Recursos Humanos (selección, contratación, organización, formación, comunicación, estilos de dirección, sistemas de compensación...).



- Los posicionamientos (opponentes, irreducibles, interesados, aliados...) de los diferentes interlocutores y los puntos débiles y amenazas que constituyen dichos posicionamientos.
- Las exigencias y necesidades de los diferentes interlocutores sociales y los conflictos que pueden existir entre exigencias y necesidades.

También se han recomendado los objetivos a plantearse. Tendentes siempre a eliminar los puntos débiles, potenciar los puntos fuertes, eliminar amenazas y aprovechar oportunidades.

El gran objetivo genérico en materia de relaciones sociolaborales que se plantea la Dirección de Recursos Humanos es “garantizar un buen clima de trabajo, ambiente social... o, más globalmente, una paz o sosiego social” que le permita, a la compañía, asegurar su visión, misión y planes de negocio, respetando sus valores y sus normas o códigos de actuación. Recogidos muchas veces en su proyecto de responsabilidad social corporativa (si lo posee) en el apartado de “personas” de la empresa.

Pero puede ocurrir que ese gran objetivo genérico de “sosiego social” se vea alterado. Debido a causas puramente internas:

- Malestar provocado por determinadas políticas o prácticas de comunicación interna, estilos de dirección, incumplimiento de la normativa en materia sociolaboral, organización, gestión, desarrollo, compensación... de los Recursos Humanos.
- Posicionamientos oponentes o irreducibles de determinados interlocutores sociales.
- Conflictos de intereses entre exigencias y necesidades de los diferentes interlocutores sociales.

O generadas por elementos totalmente externos a la compañía:

- Situaciones de conflictividad sociopolítica.
- Situaciones de conflictividad laboral en el sector, en el entorno...



7.2 Respuestas al malestar por las políticas de Recursos Humanos

En el Capítulo 5 se presentaron las políticas y prácticas de Recursos Humanos que suelen generar una mayor tensión y conflictividad sociolaboral. Concretamente se señalaron:

- Las inadecuadas políticas y prácticas en materia de comunicación.
- Los estilos de dirección inapropiados.
- El incumplimiento de las normativas en materia de organización y condiciones de trabajo.
- Las disfunciones en materia de compensaciones, sistemas de promoción...

7.2.1 Problemática en materia de comunicación interna

Si este es uno de los capítulos que está generando tensiones, malestar y, en último término, conflictividad laboral, las medidas a adoptar tienen que ir dirigidas a potenciar los niveles de comunicación en todos los estamentos jerárquicos, funcionales, departamentales, direcciones, centros de trabajo. En este sentido las acciones más recomendables, además de las que ya se apuntaron en el Capítulo 5, son **el diseño e implantación de un “plan de comunicación interno”**. Estructurado de una manera sencilla, con la definición de:

- Lo que se deberá decir a toda la plantilla de la empresa y segmentando posiblemente esa comunicación en función de los destinatarios. Este apartado va a constituir la información descendente.
- Lo que se deberá (y cómo se deberá) escuchar de toda la plantilla. Que constituirá la información ascendente.
- Lo que se deberá “hacer juntos” con toda la plantilla. Que forma parte tanto de la comunicación horizontal como del conjunto de actividades lúdico-deportivas (a veces llamadas actividades sociales) con toda la plantilla.



- Los destinatarios de cada una de esas comunicaciones.
- Los canales y medios a utilizar (entrevistas, reuniones, intranet, portal del empleado, televisión interactiva, revistas, boletines, tablones de anuncios, cartas personalizadas...).
- Los valores (si la compañía tiene su propio marco de valores) y mensajes a introducir en la comunicación.
- La planificación incluyendo responsables de cada una de las acciones, canales, medios...
- La programación de las fechas en las que se debe desarrollar ese plan de comunicación.
- Los sistemas de control y *feed back* del impacto de cada una de las acciones.

Todos estos elementos, sintetizados, se reflejan como ejemplo en la Figura 7.1 de la página siguiente.

7.2.2 Problemática en materia de estilos de dirección

En el supuesto claro está de que éste sea uno de los puntos débiles que está creando tensiones sociales y que, por lo tanto, el objetivo de la Dirección de Recursos Humanos sea mejorar esos estilos, las acciones a acometer van a pasar, además de las ya reseñadas en el Capítulo 5, por:

- **Primero:** definición, desde la Dirección General, del estilo de liderazgo que busca para la compañía. Teniendo en cuenta que no puede haber un estilo “totalmente uniforme” ya que se va a ver mediatizado:
 - ▶ Por los temas que se tengan que trabajar en cada momento.
 - ▶ Por la situación de los diferentes departamentos y direcciones de la empresa.
 - ▶ Por el perfil de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) de cada uno de los equipos que deban liderar tanto los directivos como la estructura de mandos intermedios.



Figura 7.1. Ejemplo de la estructura de un plan básico de comunicación interna.

Plan de comunicación. Comunicación descendente (decir)						
Temas a transmitir	Destinatarios	Responsables de la comunicación	Canales y medios a utilizar	Fecha inicio	Fecha final	Valores a transmitir
Plan de comunicación. Comunicación ascendente (escuchar)						
Temas a recoger	Emisores	Destinatario	Canales y medios a utilizar	Fecha inicio	Fecha final	
Plan de comunicación. Comunicación horizontal (hacer juntos)						
Temas /Acciones	Participantes	Responsable organización	Canales y medios	Fecha inicio	Fecha final	

Fuente: Elaboración propia.



Lo que no se puede consentir desde una Dirección General es que existan estilos de dirección donde prime la arbitrariedad, la falta de educación, de respeto a la persona y el incumplimiento de los valores establecidos en la compañía y recogidos en sus posibles documentos de responsabilidad social corporativa, códigos de conducta, declaraciones de principio, etc.

- **Segundo:** formación y comunicación, dotando a todos los responsables jerárquicos de la compañía de técnicas, herramientas, habilidades que les permitan desarrollar un adecuado estilo de liderazgo con sus equipos. Y transmitiendo los mensajes que se quieren hacer llegar en esta materia desde la Dirección General de la Compañía.
- **Tercero:** ejemplo de comportamiento. Es fundamental transmitir, desde la Dirección General de la compañía, el estilo de actuación que se exige para toda la estructura de mandos, a través del ejemplo. Como dijo un importante consejero de una multinacional europea:

“Desde lo más alto a lo más bajo de una línea jerárquica, el ejemplo es la más bella forma de autoridad que existe.”

7.2.3 Problemática en materia de incumplimiento de la normativa

Un elemento que está detrás de buena parte de la conflictividad sociolaboral de la compañía va a ser el incumplimiento, consciente o inconsciente, de algunas de las normas recogidas en convenios colectivos, estatuto de trabajadores, legislación en materia de seguridad y salud laboral, no discriminación, *mobbing*, acoso, sanciones, despidos...

La primera acción que debe desarrollar la Dirección de Recursos Humanos va a ser la formación e información a toda la



estructura de la empresa, empezando por la línea jerárquica, de las normas de obligado cumplimiento que están recogidas en la legislación vigente.

Esta acción debe ser acompañada de un estricto seguimiento del respeto a esa normativa por parte de todos los colectivos y personas implicados. Detectando las posibles desviaciones manifestadas tanto por los afectados como por sus representantes (Comité de Empresa, Comité de Seguridad y Salud, delegados sindicales...), haciendo una labor de prevención que evite terminar en los tribunales (Inspección, Juzgados de lo Social...).

En esta línea algunas empresas invierten una gran cantidad de esfuerzo en formar a toda su estructura de mandos en lo que suelen llamar “guía sociolaboral”, donde se recoge toda la normativa legal existente que se debe respetar. Incluidos los procesos electorales (elecciones sindicales) y el comportamiento que debe exigirse y respetarse en esos procesos por parte de las diferentes centrales sindicales, candidaturas y estructura jerárquica de la empresa.

7.2.4 Problemáticas en materia de evaluación, promoción, carrera profesional y compensaciones

Los análisis desarrollados mediante las correspondientes encuestas, estudios de clima, ambiente de trabajo... han permitido a la Dirección de Recursos Humanos identificar y diagnosticar una serie de puntos débiles y tensiones que se están generando en las políticas y prácticas de gestión desarrollo y compensación dentro de la compañía.

En función de la situación y de las posibilidades de la empresa, tanto de tipo presupuestario como organizativo, se podrá dar respuesta a ese malestar que están provocando dichas políticas. Pero siempre que ello sea coherente con las exigencias de competitividad, productividad, rentabilidad... que exige la dirección, en función de su visión, misión y planes de negocio.



La Dirección de Recursos Humanos deberá tener muy en cuenta que, en buen número de ocasiones, ese malestar está generado por una falta de información o por una deformación de la información que llega a los diferentes interlocutores sociales. Por ejemplo, en materia de retribución, compensaciones extrasalariales, incentivos, abanicos salariales... pueden existir gran cantidad de bulos y deformaciones, a veces interesados, que generan un enorme malestar dentro de los diferentes colectivos socioprofesionales de la empresa.

Y, de otra parte, se deberá dejar muy claro la situación por la que está atravesando la empresa, la situación del entorno, competencia, mercado, clientes... que justifican las políticas y prácticas de Recursos Humanos que es necesario desarrollar en cada momento.

7.3 Respuesta frente a los posicionamientos oponentes e irreductibles

En el análisis de los posicionamientos que realice la Dirección de Recursos Humanos, o en el que haga cada directivo y mando de la compañía sobre sus equipos, puede darse el caso de que empiecen a aparecer colectivos y/o personas que adoptan actitudes de oposición o que se muestren irreconciliables frente a los planteamientos que están haciendo:

- Dirección General.
- Dirección de Recursos Humanos.
- Resto de directivos.
- Los responsables jerárquicos o funcionales de esas personas.

Esos posicionamientos oponentes o irreductible pueden serlo hacia alguna o hacia todas y cada una de las políticas, prácticas o exigencias que se les plantean. Ya lo sean en materia de competitividad, productividad, rentabilidad... o exigencias más concretas y operativas como el respeto de las normativa en materia de horarios, ritmos de trabajo, absentismo...



Estos posicionamientos van a generar, más temprano que tarde, una conflictividad en la relaciones sociolaborales. Conflictividad que va a ser tanto más grave cuanto:

- Más numeroso sea el colectivo que se esté posicionando en esa área de la matriz.
- Más antagonista sea su posicionamiento.
- Más poderes tenga.

Ante esos posicionamientos, la Dirección de Recursos Humanos tendrá que empezar, a su vez, a tomar decisiones y a posicionarse claramente frente a esa tipología de interlocutores sociales.

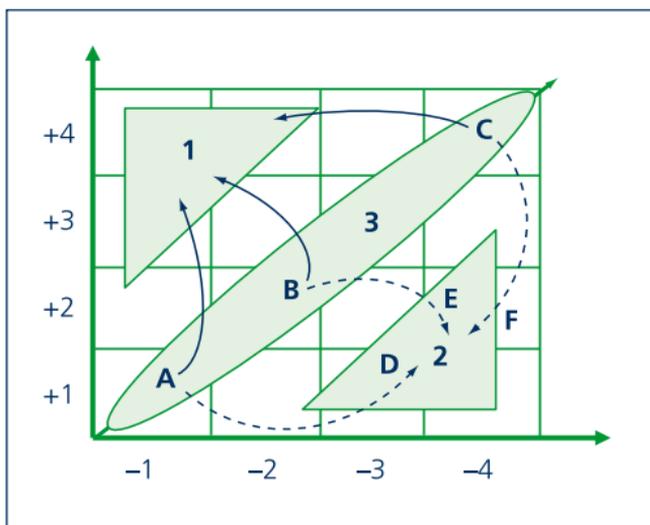
Las estrategias recomendables en esas situaciones pasarán por:

Primero: identificar lo más objetivamente posible los posicionamientos de colectivos, áreas, departamentos, niveles, personas en las matrices. Diferenciando claramente quiénes están en posicionamientos sinérgicos (área 1 de la matriz de la Figura 7.2), quiénes están en posicionamientos de oposición o irreconciliables frente a las exigencias que plantea la dirección de la empresa (área 2 de la matriz) y quiénes están en posicionamientos inestables (área 3 de la matriz) y que pueden bascular hacia posicionamientos sinérgicos o de oposición.

Segundo: investigar y llegar a conocer, hablando incluso personalmente con ellos, las causas por las que determinadas personas o colectivos se han posicionado de forma oponente o irreductible (área 2) frente a las exigencias (competitividad, productividad, sosiego social...) que está planteando la dirección de la compañía en general y la Dirección de Recursos Humanos en particular. Ese posicionamiento puede obedecer posiblemente a promesas que se les realizaron y se han incumplido, compromisos que se adquirieron y se han roto por algún directivo o mando, actitudes de confrontación sociopolítica, ideológica y, a veces, simplemente cuestiones de carácter y forma de ser que les llevan a posicionarse sistemáticamente como oponentes o irreconciliables.



Figura 7.2. Diferentes áreas de posicionamiento y estrategias de actuación.



Fuente: Elaboración propia.

Tercero: potenciar los posicionamientos más sinérgicos que aparezcan en la matriz (área 1). Apoyando a esos colectivos que están de la diagonal para arriba. Por medio de acciones de comunicación hacia estos colectivos, de compensaciones materiales y/o inmateriales, formación, carrera profesional... pero sin caer nunca en discriminaciones ni agravios comparativos. Con esta estrategia lo que persigue la Dirección de Recursos Humanos es:

- Que no caigan hacia situaciones de pasividad todos los colectivos y personas que ahora están en posiciones sinérgicas.
- Que aprecien estos interlocutores que posicionarse en actitudes sinérgicas frente a los retos a que está sometida su empresa conlleva "más ventajas" que mantener actitudes enquistadas de oposición o irreductibles.



Sería un grave error estratégico por parte de la Dirección General de Recursos Humanos y de toda la estructura de mandos el que se estuviera dedicando más interés, esfuerzo, dedicación y recursos a los colectivos y personas que se posicionan sistemáticamente en actitudes de oposición o irreductibles frente a los retos y exigencia de la compañía que a los que se posicionan en actitudes sinérgicas. Y no digamos si este tipo de actitudes de oposición o irreductibles se ven “premiadas” con menos carga de trabajo, mejores tipos de trabajo, menos nivel de exigencias... e incluso, para intentar que dejen de “incordiar”, con una promoción de puesto, categoría profesional, centro de trabajo...

Cuarto: mover los posicionamientos situados en la diagonal:

- A: Pasivos (difíciles de movilizar).
- B: Interesados.
- C: Apasionados.

Hacia las áreas más sinérgicas (área superior de la matriz). Esta estrategia se apoyará en:

- Identificar las contrapartidas que pretenden los colectivos que se posicionan como interesados.
- Negociar esas contrapartidas. Planteando por parte de Recursos Humanos las cesiones que puede hacer (en caso de que sean coherentes y puedan hacerse) a cambio de ese apoyo a las exigencias que está planteando la dirección.
- Plantear alternativas y contrapartidas diferentes que puedan ser asumidas por la Dirección de Recursos Humanos.
- Exigir un posicionamiento claro tanto a los colectivos de pasivos como a interesados y apasionados una vez negociadas las posibles contrapartidas. Posicionamiento que permita a la Dirección de Recursos Humanos identificar claramente el área en el que se van a posicionar esos colectivos o personas concretas.

Con esta estrategia la Dirección de Recursos Humanos tratará a su vez de evitar que los colectivos o personas que se han posicionado como oponentes e irreductibles “tiren hacia abajo”



de los colectivos que están sobre la diagonal de la matriz, haciéndoles aliados suyos y llevándoles hacia posiciones como las D, E y F de la Figura 7.2, lo que les daría mucha más fuerza (poder) en la confrontación con la dirección de la empresa.

Quinto: por último, en el caso de que la Dirección de Recursos Humanos se enfrente con unas personas, colectivos, departamentos posicionados permanentemente en áreas de antagonismo o de irreconciliables que se manifiestan inamovibles en su actitud frente a las exigencias de la Dirección de la Empresa y de Recursos Humanos, la estrategia tiene que pasar por:

- Neutralización de esos colectivos o interlocutores que mantienen esos posicionamientos. Evitando que puedan extender esas actitudes al resto de colectivos, direcciones, departamentos...
- Enfrentamiento directo de Recursos Humanos con los integrantes de esos posicionamientos. Utilizando todas las "armas" legales con que cuenta la Dirección de Recursos Humanos.
- Por último, y si ya no queda otra alternativa, eliminación de la organización de esos elementos. Pero siempre con el respeto a la normativa vigente, a los valores y a las normas de comportamiento dictadas y asumidas por la compañía y por todos sus estamentos.

Una empresa no puede permitir permanentemente una situación de confrontación u obstrucción a sus políticas, prácticas, exigencias, necesidades... que pongan en riesgo su competitividad, productividad, rentabilidad, calidad, paz social... y, en definitiva, su futuro como empresa.

La Dirección de Recursos Humanos no puede consentir en absoluto esas actitudes de oposición e irreductibles entre la plantilla y mucho menos entre los componentes de la estructura jerárquica de la compañía. Es decir, no es asumible, en ninguna dirección de la empresa, que exista un directivo o un mando intermedio posicionado en las áreas de oposición o irreductible. Es más, en algunas empresas no se admite entre su estructura jerárquica



que existan ni siquiera posicionamientos pasivos, interesados u apasionados. Por lógica, si un directivo o mando de la compañía mantiene esas actitudes, es más que probable que todo su equipo termine apoyándole y posicionándose en esa o incluso en actitudes más antagonistas frente a los planteamientos de la Dirección de la Empresa.

7.4 Estrategias de posicionamientos y poderes

Como ya se ha explicado, las estrategias de actuación de la Dirección de Recursos Humanos van a estar mediatizadas por los posicionamientos que tengan sus interlocutores sociolaborales frente a las distintas exigencias que plantean la visión, misión y planes de negocio de la compañía.

Estas estrategias se pueden concretar en tres grandes bloques:

- Estrategias de confrontación.
- Estrategias de negociación
- Estrategias de cooperación.

Pero para desarrollar estas opciones estratégicas, la Dirección de Recursos Humanos deberá hacer un balance bastante riguroso de los poderes con que cuenta Recursos Humanos y los poderes con que cuentan sus interlocutores sociolaborales.

Ya se ha indicado que la estrategia frente a posiciones opo- nentes o irreductibles que se mantienen inamovibles (pese a los acercamientos que haya podido desarrollar Recursos Humanos para conocer y dar respuesta, dentro de sus posibilidades, a las causas que originan esos posicionamientos) va a ser una estrategia de confrontación. Expresada como:

- Neutralización.
- Enfrentamiento.
- Eliminación de la organización de los colectivos/personas que se posicionan permanentemente en esa área de la matriz.



Por lo tanto, el posicionamiento de la Dirección de Recursos Humanos que se podría representar en la matriz de análisis, frente a sus interlocutores oponentes o irreductibles, sería un posicionamiento de oposición. Nunca sería por parte de Recursos Humanos un posicionamiento de animadversión, ya que ésta conlleva elementos de tipo afectivo, como antipatía, desprecio, humillación, difamación... de sus interlocutores. Algo que éticamente no sería admisible y que iría claramente en contra de los valores (si están establecidos) de la empresa o de los códigos de comportamiento.

Este posicionamiento se ha reflejado en la matriz de la izquierda de la Figura 7.3.

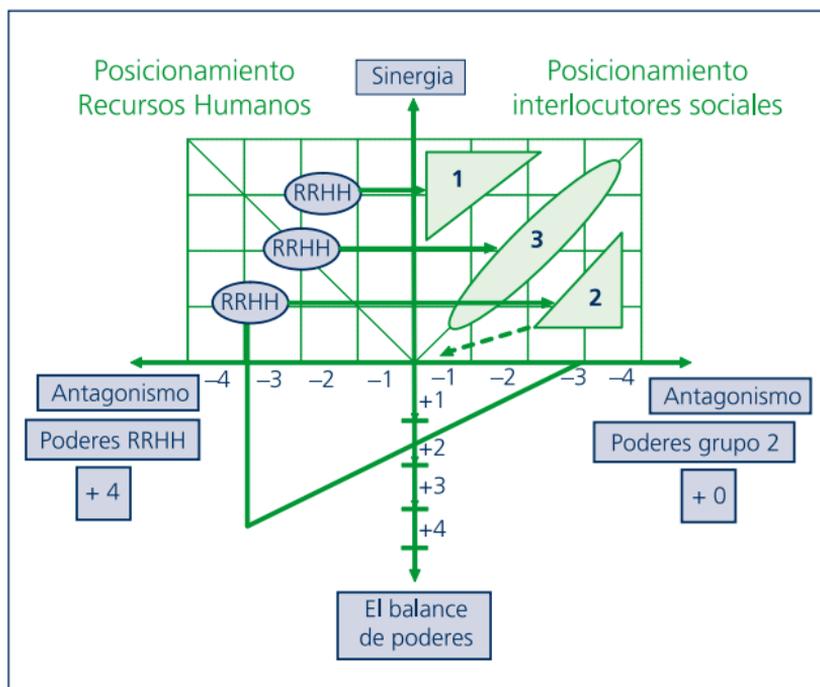
En esta figura se puede apreciar cómo la Dirección de Recursos Humanos se ha posicionado:

- Oponente frente a sus interlocutores oponentes e irreductibles (señalados con 2 en el gráfico).
- Negociadora frente a los interlocutores que están posicionados en el área de negociación (señalados con 3 en el diagrama).
- Cooperante (área de aliados) frente a sus interlocutores que están en posiciones sinérgicas (señalados con 1 en el diagrama). Interlocutores que al posicionarse en esa área están dispuestos a trabajar, tomar iniciativas, aportar ideas, sugerencias... a fin de llevar adelante la visión, misión y planes de negocio de la compañía. Dando una respuesta positiva y apoyando las exigencias de competitividad, productividad, rentabilidad... de la empresa.

Pero antes de adoptar este tipo de estrategias, la Dirección de Recursos Humanos tiene que analizar su balance de poderes. Es decir, los poderes con que cuenta Recursos Humanos (y en general la dirección de la empresa) y los poderes de sus interlocutores sociolaborales. Sobre todo si va a plantear una estrategia de confrontación frente a los posicionamientos más oponentes e irreductibles (área 2 del diagrama de la Figura 7.3).



Figura 7.3. Posicionamientos y balances de poderes de los interlocutores sociolaborales.



Fuente: Elaboración propia, basada en *La Sociodynamique* de Jean-Cristian Fauvet.

Vamos a distinguir como mínimo cuatro tipos y cuatro niveles a la hora de hacer el análisis del balance de poderes. Sobre todo en una estrategia de confrontación entre la Dirección de Recursos Humanos y sus diferentes interlocutores sociolaborales, ya sean éstos determinadas direcciones, departamentos, miembros de la estructura jerárquica o funcional de la compañía, empleados de base o miembros (o la totalidad) de la representación social: Comité de Empresa, Comités de Seguridad y Salud, Delegados Sindicales.



7.4.1 Primera tipología de poderes

El primer tipo de poder, correspondiente al nivel +1 del diagrama es el poder normativo. Entendiendo como tal el conjunto de leyes, reglamentos, convenios... que afectarán a esas relaciones entre la Dirección de Recursos Humanos y sus interlocutores oponentes o irreductibles (triángulo 2 del diagrama representado en la Figura 7.3).

Ese poder estará en posesión de aquél al que le esté amparando (en los elementos de conflicto) la actual legislación laboral, social, los términos del estatuto de los trabajadores, convenios colectivos, etc. Es un poder determinante aunque no el único. Es evidente que una Dirección de Recursos Humanos, en un enfrentamiento con sus interlocutores sociales (posicionados éstos como oponentes e irreductibles), debe dominar toda la legislación y normativas vigentes y tener ésta a su favor si quiere, con unas mínimas garantías de éxito, llegar a la confrontación directa. Deberá tener este primer poder asegurado antes de entrar en el conflicto. Ir a una confrontación por parte de una Dirección de Recursos Humanos contraviniendo la legalidad puede ser "un suicidio", además de un posible delito de tipo social e incluso penal, sobre todo si se entra en temas de seguridad y salud laboral.

Hay que tener en cuenta que en términos de poderes no va a bastar con tenerlo a favor. Hay que demostrar a oponentes e irreductibles que se tiene a favor ese poder y hay que utilizarlo. Tener a favor el poder normativo pero no demostrarlo ni hacer uso de él es como no tenerlo.

7.4.2 Segunda tipología de poderes

El segundo poder, correspondiente al nivel +2 del diagrama, es el poder competencial. Esta tipología de poder es mucho más difícil de objetivar. Se puede concretar en el nivel de conocimientos y habilidades sociales que poseen los equipos de la Dirección de



Recursos Humanos y los niveles de conocimientos y habilidades sociales que tienen sus interlocutores en posicionamientos opo- nentes e irreductibles.

Si quiere desarrollar este tipo de poder, Recursos Humanos necesita disponer de una base de información y de conocimientos en materia jurídica, organizativa, económico-financiera... teniendo siempre presente que la información constituye una fuente de poder. También va a necesitar poseer “habilidades sociales” como la comunicación, iniciativa, asertividad..., habilidades necesarias para movilizar y arrastrar a otras personas y colectivos hacia sus posicionamientos. Y sin olvidar que muchas veces las personas se mueven más por los elementos afectivos y subjetivos que por los puramente racionales. A una dirección o a un equipo de profesionales de Recursos Humanos le puede ser muy difícil lograr el apoyo de las personas y los colectivos socio- profesionales haciendo uso de discursos objetivos y racionales. Sobre todo si se enfrentan a interlocutores dotados de grandes habilidades sociales y que no tienen escrúpulos en utilizar la demagogia más descarada para movilizar las voluntades a favor de sus posturas. En estas circunstancias, por muchas habilidades de comunicación, empatía, asertividad, convicción... que tengan los responsables de Recursos Humanos, van a encontrar serias dificultades para desmontar determinados discursos que van más dirigidos hacia el corazón que hacia el intelecto.

Una de las recomendaciones que ya se apuntaron al hablar de los riesgos de la comunicación, fue la toma de iniciativas y “llevar siempre la delantera” en esta materia evitando cualquier atisbo de ocultismo, deformación o manipulación de la comunicación y poniendo al descubierto aquellos colectivos o personas que recurren a esa manipulación.

Una última competencia que conviene dominar dentro del segundo escalón de los poderes es la capacidad de gestión de los tiempos, el saber utilizar el factor tiempo como arma en la



confrontación. Es muy importante saber administrar los tiempos, no precipitarse y saber “tener paciencia” en función de los objetivos perseguidos y los medios y poderes disponibles.

7.4.3 Tercera tipología de poderes

El tercer poder es el apoyo del resto de interlocutores sociales, tanto de la empresa como de su entorno, ya sean éstos direcciones, departamentos, grupos socioprofesionales o personas concretas.

Para la Dirección de Recursos Humanos no va a ser lo mismo enfrentarse a un equipo de una dirección o departamento, que se posiciona en las áreas de oposición o irreconciliables, que enfrentarse a todo el conjunto de departamentos de la dirección. Como no es lo mismo enfrentarse a un mando intermedio que se opone a las exigencias de la dirección de la empresa, que enfrentarse o a toda la estructura de mandos intermedios que ha decidido apoyar o a uno o varios de esos mandos que se enfrentan a Recursos Humanos.

La situación es muy gráfica en el caso de la representación social. El grado de poder con que cuenta la Dirección de Recursos Humanos en un enfrentamiento con un Comité de Empresa va a ser muy diferente si ese Comité cuenta con el apoyo de toda la plantilla o si, por el contrario, no está apoyado ni respaldado por sus representados.

Por lo tanto este poder, concretado en el grado de apoyo de la plantilla, área, departamentos, funciones con que cuenta la Dirección de Recursos Humanos, puede ser determinante a la hora de decidir, por Recursos Humanos, el ir o no a una confrontación directa. No va a ser lo mismo enfrentarse a un representante aislado de una determinada central sindical en posición de oponente o irreductible, pero que está totalmente aislado y solo, que enfrentarse a todo el Comité de Empresa respaldado incondicionalmente por toda la plantilla.



Este análisis de poderes puede llevar a la Dirección de Recursos Humanos a evitar el enfrentamiento directo; es decir, a evitar el “exigir e imponer por la fuerza” los planteamientos de la dirección.

Si quien se encuentra totalmente sola y aislada es la dirección de la compañía y concretamente la Dirección de Recursos Humanos, su estrategia debiera pasar por asegurarse, antes de entrar en la confrontación directa:

- El máximo de apoyos de toda la estructura jerárquica de la empresa. Y en especial de la estructura de mandos intermedios.
- El apoyo del máximo número posible del personal de base de las diferentes direcciones, áreas, departamentos.
- El apoyo del máximo número posible de miembros de la representación social.

Pero además de los interlocutores sociales internos, que pueden brindar su apoyo a la dirección o a los oponentes e irreductibles frente a ésta, es necesario tener en cuenta a **los interlocutores externos**, pertenecientes al entorno de la empresa y que pueden interaccionar con ella.

Entre esos interlocutores externos que pueden apoyar a la dirección de la empresa o a los oponentes o irreductibles con los que va a existir la confrontación se pueden destacar:

- **Los medios de comunicación social.** Prensa, radio televisión. Este poder de los *media* puede estar a favor de los planteamientos de la dirección de la compañía o posicionarse apoyando a los colectivos en posición de oponentes o irreconciliables. Va a depender no sólo de los elementos “objetivos” de esa confrontación, sino también de la labor que se haya hecho, a lo largo del tiempo, en materia de marketing relacional con esos *media*. Y cuando se dice marketing relacional nos estamos refiriendo al nivel de contactos que han existido, fluidez de esos contactos, capacidad de



llegar a los máximos responsables de los *media* para que conozcan los planteamientos de cada interlocutor en situación de confrontación, etc. Algo que no puede hacerse en el último momento cuando surge el conflicto, sino que se debe ir haciendo con el tiempo. El marketing relacional con los *media* exige tiempo, esfuerzo y, a veces, inversiones en dinero (lo que no quiere decir necesariamente “su compra”).

- **Los órganos ejecutivos de las centrales sindicales en el caso de confrontación con la representación social.** Los miembros del Comité de Empresa tienen que tener, al menos teóricamente, una relación fluida con los órganos ejecutivos de su sindicato. Pues bien, la Dirección de Recursos Humanos también debiera tener ese tipo de relación fluida.

En caso de confrontación no es seguro que el Comité de Empresa vaya a seguir los dictados que le marquen los máximos responsables de su central. Es más, puede que se enfrenten a ellos. Pero normalmente sí que existirá un cierto ascendiente desde la central hacia los miembros del Comité de Empresa pertenecientes a dicha central. La baza de la Dirección de Recursos Humanos, si ha logrado un buen grado de interlocución con los máximos responsable de esas centrales representadas en el Comité, está en informar lo más objetivamente posible de los planteamientos que hace la Dirección de la Compañía e intentar (siempre, claro está, que estos planteamientos sean razonables) que sean comprendidos y asumidos, aunque sólo sea en parte, por los máximos responsables de las centrales sindicales con presencia en el Comité. Con el objetivo de que estos responsables hagan ver a los miembros del Comité la conveniencia de evitar la confrontación.

Contar con la comprensión y, sobre todo, con el apoyo de los máximos órganos de las centrales es una baza muchas veces determinante para evitar llegar a una situación de conflicto social.



Otros interlocutores externos pero que interaccionan con la empresa pueden ser:

- Los diferentes órganos jurisdiccionales (juzgados de lo social, Inspección de Trabajo y de la Seguridad Social...).
- Representantes municipales, interlocutores de las diferentes consejerías de las comunidades autónomas, de diferentes ministerios u órganos de la administración central.
- Etc.

Por lo tanto, en una situación que va a desembocar en la confrontación directa con oponentes e irreductibles, la Dirección de Recursos Humanos deberá maniobrar, con tiempo y con previsión, a fin de lograrse el apoyo a sus planteamientos y el máximo número de aliados internos y externos hacia su postura. Es decir, deberá tener a su favor el tercer nivel de los poderes.

7.4.4 Cuarta tipología de poderes

El cuarto poder es la disponibilidad de medios para responder a las consecuencias de la confrontación.

En las estrategias de negociación, se recomienda hacer un análisis previo para identificar lo que se suele llamar MAPAN en castellano o *BATNA* en inglés: Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado. Alternativas que suelen estar cuantificadas en términos de coste-beneficio. Es decir, el coste/beneficio que tendría el no alcanzar un acuerdo en la negociación. Con lo que podemos llegar a decidir romper la negociación y asumir esa otra alternativa que nos proporcione una mejor relación coste-beneficio.

Por lo tanto en una situación de confrontación, la Dirección de Recursos Humanos también deberá hacer un análisis previo de las alternativas que se le ofrecen a esa dirección si llega a una situación de total ruptura con oponentes e irreductibles. Los costes que le va a suponer y los medios con los que cuenta



para poder hacer frente a esos costes. No sólo económicos, sino de imagen, oportunidad... frente a los beneficios que le puede suponer esa ruptura. Analizando no solo los beneficios de tipo económico, sino los de imagen que transmite, al provocar esa ruptura, frente a sus “aliados” internos y externos, el entorno económico, social, político... Muchos aliados se pueden sentir más seguros y dispuestos a apoyar a una Dirección General o de Recursos Humanos que es capaz de tomar decisiones “duras” frente a oponentes e irreductibles, que si la ve titubeante e incapaz de enfrentarse y dar respuesta a esas actitudes.

Es evidente que los interlocutores de la Dirección de Recursos Humanos van a hacer los mismos análisis. Y cuantificar el coste-beneficio que les supone esa confrontación con la Dirección de la Empresa. Analizando los medios propios con los que cuentan y los que pueden obtener, frente a los medios de que dispone la Dirección de la Empresa para soportar ese enfrentamiento. Y, por lo tanto, aquel interlocutor que esté dotado de una mayor disponibilidad de medios tendrá a su favor este cuarto poder en el balance que haga previo a la posible confrontación.

De todo este análisis, ambos interlocutores van a extraer la conclusión de cuál de ellos está en una mejor situación de poder. Y a partir de ahí tomarán la decisión de ir al enfrentamiento o evitarlo, al menos provisionalmente. Normalmente, el que esté en clara inferioridad de poderes se terminará moviendo hacia una zona de pasividad en el diagrama, como estrategia coyuntural mientras “maniobra” para lograr un balance de poderes más favorable.

En una situación como la que representa la Figura 7.3, con un balance de poderes abrumadoramente favorable a la Dirección de Recursos Humanos, es muy difícil (sería suicida) que los colectivos oponentes e irreductibles se plantearan entrar en una dinámica de enfrentamiento. Enfrentamiento que se traduciría, por ejemplo, en una negativa a asumir las exigencias que les



está poniendo encima de la mesa la dirección de la empresa, en una dejación de funciones y responsabilidades, en huelgas legales, salvajes, de celo, sabotajes, enfrentamientos, amenazas, toma de instalaciones...

Por su parte, la Dirección de Recursos Humanos, en una situación totalmente desfavorable de poderes, tampoco debería iniciar una estrategia de confrontación con, por ejemplo, medidas de tipo sancionador, despidos, cierres patronales... sin antes haberse dotado de un balance más equilibrado, por no decir favorable, de poderes.

Es evidente que con el primer poder (el normativo) a su favor, la dirección de Recursos Humanos está en disposición de llegar al enfrentamiento directo. Pero esa estrategia de confrontación directa va a tener un coste muy elevado, si los interlocutores que están posicionados como oponentes e irreductibles cuentan con los otros tres poderes:

- Tienen un elevado nivel de conocimientos y unas excelentes habilidades sociales, superiores a las que poseen los equipos directivos de la compañía.
- Tienen el apoyo de la estructura de personal de la compañía y de los interlocutores externos (medios de opinión, centrales sindicales, funcionarios de la administración local, autonómica, estatal...).
- Disponen de una dotación y capacidad de obtención de medios, materiales e inmateriales, que les permiten afrontar el enfrentamiento con un coste mucho menor que el que le va a suponer a la dirección de la empresa. Y pueden soportar los costes de la ruptura y el enfrentamiento por un plazo de tiempo superior al que puede soportar la compañía.

Es evidente que en ese balance de poderes puede ser "un suicidio", para Recursos Humanos, entrar en el enfrentamiento directo con oponentes e irreductibles.



7.5 Otras estrategias

7.5.1 Estrategias de negociación

Si nos fijamos en la situación marcada con un 3 en el diagrama de la Figura 7.3, veremos que frente a un posicionamiento “interesado” sobre la diagonal del diagrama, la respuesta desde la Dirección de Recursos Humanos debiera ser de acercamiento y disposición a negociar. Movimiento coincidente con la estrategia de negociación que se definió como “dar-dar” (Figura 6.5 del Capítulo 6).

Eso no significa que la Dirección de Recursos Humanos negocie bajo los presupuestos que le plantean sus interlocutores “interesados”. Recursos Humanos puede marcar “el terreno” de la negociación con diferentes tipologías de propuestas y contrapropuestas, con cesiones y contracesiones. Pero la actitud de Recursos Humanos, frente a posicionamientos como los recogidos con un 3 en la Figura 7.3, no va a ser nunca de confrontación. Salvo que a lo largo de la negociación sus interlocutores desciendan de un posicionamiento interesado a posiciones de oponentes e irreductibles.

7.5.2 Estrategias de cooperación

Las estrategias de cooperación están recomendadas cuando los interlocutores se posicionan en actitudes claramente sinérgicas del tipo aliados pasivos, aliados activos e incondicionales.

Es evidente que una Dirección de Recursos Humanos no debiera entrar en la confrontación frente a los interlocutores que se muestran más sinérgicos hacia las exigencias que se les plantean. En esta situación la estrategia de negociación, tal y como se presenta en la Figura 6.5 del Capítulo 6, es una estrategia ganar-ganar. Si bien manteniendo siempre la Dirección de Recursos Humanos sus exigencias en línea con la visión, misión,



valores y planes de negocio de la compañía. Es decir, la Dirección de Recursos Humanos puede posicionarse como “aliada activa” frente a sus interlocutores, pero nunca como “incondicional” a todo lo que le planteen esos interlocutores socioprofesionales, por muy sinérgicos e incondicionales que sean.

Por último, y en esta estrategia, conviene que la Dirección de Recursos Humanos no confunda planteamientos de “aliados activos”, que van a tener su propio punto de vista, personalidad... y que en determinados momentos pueden manifestar su desacuerdo con la Dirección General y con Recursos Humanos, con planteamientos de oposición o irreductibles que permanentemente muestran ese desacuerdo y que utilizan medios de presión, y hasta la amenaza velada o explícita, para oponerse a la Dirección General y a Recursos Humanos.

Estrategias para la prevención del conflicto

8.1 Los riesgos de aparición de situaciones conflictivas

En el capítulo anterior se han analizado las estrategias y acciones a desarrollar en las situaciones conflictivas que aparecen entre la dirección de la compañía y, más concretamente, la Dirección de Recursos Humanos, y los interlocutores que se están posicionando en actitudes de oposición y/o irreductibles dentro de la matriz de análisis que hemos utilizado.

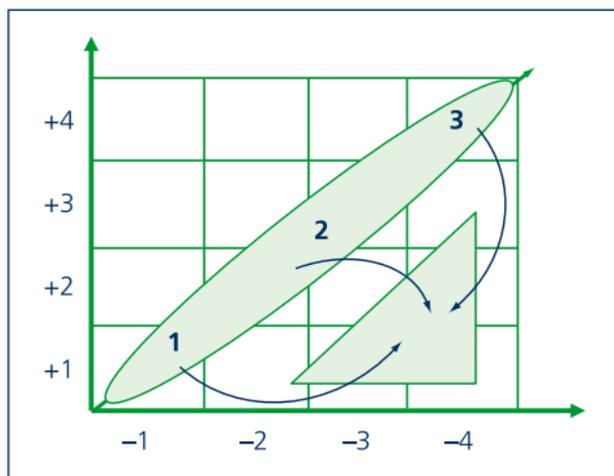
Pero antes de llegar a esa situación, la Dirección de Recursos Humanos debiera haber hecho un trabajo previo de “detección” de esos posibles posicionamientos a fin de evitarlos.

Sobre todo porque esos posicionamientos comportan dos riesgos:

- Primero: la extensión entre la plantilla de actitudes oponentes e irreductibles que generan el enfrentamiento directo entre la dirección y las personas, departamentos, direcciones, grupos sociales que mantienen esas actitudes como se refleja en la Figura 8.1.
- Segundo: esos posicionamientos también pueden provocar el que se vaya haciendo más honda la separación entre exigencias de la dirección y necesidades que manifiestan los diferentes grupos sociolaborales de la empresa. Como se puede apreciar en la Figura 8.2.

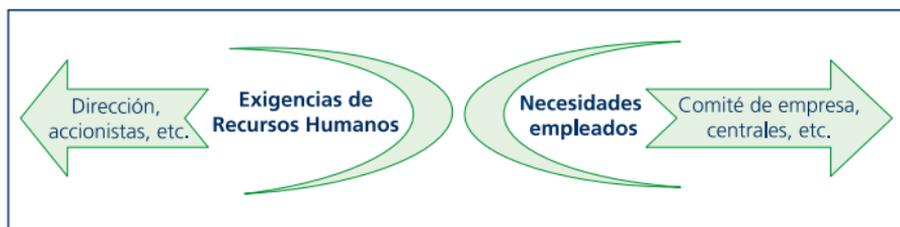


Figura 8.1. Movilización de las actitudes pasivas, interesadas y apasionadas hacia actitudes oponentes e irreductibles.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8.2. Ruptura entre la dirección de la compañía y la representación social.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 8.1 el riesgo se produce cuando los interlocutores de Recursos Humanos posicionados como oponentes e irreductibles “arrastran” a las personas, equipos, direcciones... que son más pasivos, interesados o apasionados (los posicionamientos 1, 2 y 3 sobre la diagonal del diagrama de la Figura 8.1) hacia sus propias posiciones de oponentes e irreductibles.



En la Figura 8.2 la ruptura se va a producir:

- Primero: porque las exigencias que pone encima de la mesa la Dirección de Recursos Humanos, obligada quizás por los planteamientos que le están a su vez exigiendo la Dirección General (y a ésta los accionistas, consejo de administración, etc.) son del todo inaceptables para los empleados y su representantes sindicales.
- Segundo: la ruptura puede venir planteada porque las necesidades que plantea el Comité de Empresa, en representación de la plantilla, no pueden ser asumidas por la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección General, el Consejo, los accionistas, etc. Necesidades de la plantilla que pueden corresponder a la realidad o que han sido “tensionadas” por el Comité de Empresa, delegados sindicales, órganos ejecutivos de las centrales sindicales, etc. hasta llegar a hacerlas imposibles de satisfacer por la empresa.

8.2 Estrategias de prevención desde Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos tiene que partir de una hipótesis básica para poder tener credibilidad en sus estrategias de prevención y gestión del conflicto:

“Las exigencias que está planteando la Dirección General, el Consejo de Administración, los accionistas..., y que Recursos Humanos deberá defender, son totalmente lógicas, coherentes, rigurosas y necesarias para el futuro y la supervivencia de la compañía.”

Partiendo de esa hipótesis, si la confrontación por posicionamientos y/o por necesidades se origina y se centra en la estructura jerárquica de la propia empresa, ya se ha apuntado en los capítulos anteriores que Recursos Humanos y la Dirección General no pueden aceptar, de su línea jerárquica, ese tipo de planteamientos ni de posicionamientos. Por lo tanto, antes de



proceder a cualquier tipo de promoción o desarrollo de carreras profesionales se hace necesario analizar y valorar el posicionamiento “actitudinal” de las personas a las que se piensa poner en puestos de responsabilidad jerárquica. No basta con valorar los conocimientos y las habilidades técnico-profesionales. Se deberá analizar su “actitud” a lo largo de su trayectoria profesional frente a las diferentes exigencias de la compañía. Previendo y evitando el acceso a puestos de responsabilidad jerárquica de aquellas personas que:

- Manifiestan permanentemente actitudes de oposición o irreconciliables frente a las exigencias de la dirección.
- Están generando ruptura entre las exigencias de la dirección y las necesidades propias o de sus equipos.

Teniendo también mucho cuidado de no confundir una posición crítica de un profesional ante determinados planteamientos de la dirección, con las actitudes sistemáticas de oposición o de irreductibles frente a dichos planteamientos. Evitando de esta manera la tendencia de muchos directivos a rodearse de profesionales “incondicionales” y sin ningún espíritu crítico.

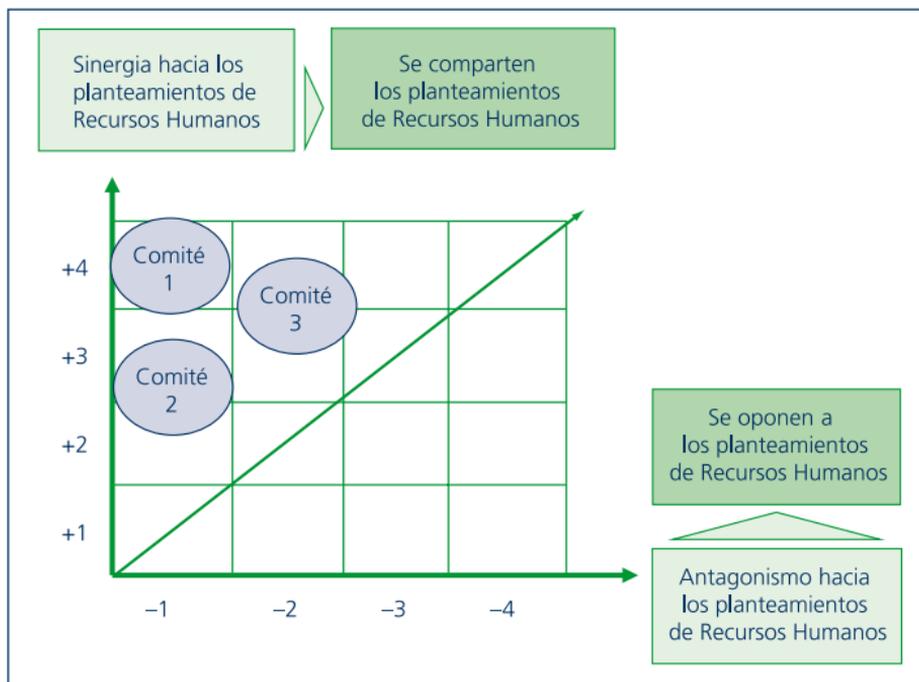
Estos análisis y estas actuaciones “preventivas” pueden ser sencillos para la Dirección de Recursos Humanos cuando se trata de la estructura jerárquica. Estructura que es elegida por la dirección de la compañía conjuntamente con Recursos Humanos. También puede ser relativamente sencillo desprenderse de aquellos directivos y mandos que llegan a asumir esas actitudes o provocar esos enfrentamientos.

Pero la situación es mucho más compleja si de lo que se trata es de que Recursos Humanos prevenga y actúe frente a los posibles posicionamientos oponentes e irreductibles de la representación social o frente a las posibles rupturas que vaya a generar esa representación social entre las exigencias que le plantea Recursos Humanos y las necesidades que va a poner encima de la mesa la representación social.



En un principio, para una Dirección de Recursos Humanos las actitudes ideales de la representación social podrían ser las que aparecen en la Figura 8.3.

Figura 8.3. Posibles actitudes de un Comité de Empresa frente a Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia.

Comité 1: incondicional de la Dirección de Recursos Humanos (Comité en la posición 1 de la Figura 8.3). El posicionamiento de incondicional de la Dirección de Recursos Humanos por parte de un Comité querría decir que ese Comité de Empresa está dispuesto a luchar por todo lo que le pida la Dirección de Recursos Humanos, sin llevar nunca la contraria a lo que le plantea. Dispuesto a poner todos sus medios, poderes, tiempo, energía,



recursos... a disposición de la Dirección de Recursos Humanos. No criticará en ningún momento ninguno de los planteamientos de la Dirección de Recursos Humanos. Es más, ese posicionamiento en la matriz significa que pueden existir elementos afectivos, de tipo amistad o incluso familiares y de parentesco entre el Comité y la Dirección de Recursos Humanos. Ese Comité no concibe que pueda equivocarse la Dirección de Recursos Humanos en sus planteamientos. De una forma gráfica (aunque algo exagerada) “si la Dirección de Recursos Humanos le pide al Comité que se tire a un pozo, el Comité se tira al pozo”.

Puede ser que alguna Dirección de Recursos Humanos esté tentada de tener (o propiciar) este tipo de representación social. En la práctica una actitud de total incondicionalidad y sumisión de un Comité de Empresa a la Dirección General o de Recursos Humanos va a ser percibida, por sus representados (la plantilla de la empresa) de forma muy negativa. Gran parte de la plantilla no va a concebir que exista esa sumisión y hasta “familiaridad” con la Dirección. Que no existan puntos de desacuerdo, que no exista ningún tipo de divergencia entre las peticiones que plantea la dirección y sus necesidades como empleados de la compañía. Y terminará posiblemente dando la espalda a esos representantes sociales.

Este tipo de Comité puede que sea bien acogido y que incluso sea apoyado, de forma “interesada”, sólo entre la estructura jerárquica de algunas empresas. Salvo, claro está, que se produzca una cierta “manipulación” en los procesos electorales a fin de que esa tipología de Comité obtenga una buena representación en las urnas.

Disponer de una representación social “incondicional” de la dirección puede suponer, a corto plazo, el asegurarse la paz social. Pero comporta el grave riesgo de rechazo por parte de la plantilla de la compañía y el surgimiento de opciones mucho más reivindicativas, e incluso oponentes e irreductibles, que se hagan con la mayoría en sucesivos procesos electorales. O que se “infiltran”



dentro de esa candidatura aparentemente incondicional y, una vez obtenida la elección, cambien totalmente el posicionamiento.

Esta tipología de Comité es difícil que sea la más votada en un proceso electoral. Salvo que exista desde la Dirección de Recursos Humanos una política de descabezamiento fulminante (vía por ejemplo rescisión de contratos) de cualquier lista electoral, o conato de lista electoral, que vaya a suponer el surgimiento de opciones más reivindicativas.

Comité 2. Comité aliado pasivo de la Dirección de Recursos Humanos (Comité en la posición 2 de la Figura 8.3). Las diferencias fundamentales entre un Comité incondicional (posición 1) y un Comité aliado pasivo está en que este último:

- No llega a proponer ningún tipo de medida, iniciativa, sugerencia... de ningún tipo en materia de organización, gestión, desarrollo, condiciones de trabajo, etc. hacia Recursos Humanos (algo que sí hace el Comité incondicional aunque sin llevar nunca la contraria a la dirección).
- No mantiene ningún tipo de amistad, familiaridad, afectividad... con la Dirección de Recursos Humanos.

Un Comité aliado pasivo se limitará a escuchar los planteamientos que hace Recursos Humanos, escuchar sus propuestas pero sin tomar ningún tipo de iniciativa ni comprometerse con nada. No tendrá el más mínimo antagonismo hacia la dirección. No pedirá nada, no llevará nunca la contraria a lo que diga Recursos Humanos y hará sólo lo que le pida la Dirección de Recursos Humanos.

Este tipo de comité, aunque "cómodo" para algunas Direcciones de Recursos Humanos, va a perder también gran parte de su legitimidad a ojos de la mayoría de sus representados. Su inactividad y su sumisión a todo lo que venga desde la Dirección General y desde la Dirección de Recursos Humanos no van a ser comprendidos ni asumidos por buena parte de sus representados, que no concebirán un Comité que no proponga ni solicite nada y que se pliegue



sin rechistar a todos los planteamientos de Recursos Humanos. Los votantes de esta representación social no van a comprender ni asumir el que no exista ni un solo elemento de “conflicto” que deba ser negociado, entre las exigencias que plantea la dirección de la compañía y las necesidades que tiene, a lo largo de los años, la plantilla de la empresa. Este tipo de Comité aliado pasivo terminará perdiendo el apoyo de sus representados.

Comité 3. Comité aliado activo de la Dirección de Recursos Humanos (Comité en la posición 3 de la Figura 8.3). Como se puede apreciar en la figura, el posicionamiento de este Comité difiere de los anteriores en varios puntos:

- Primero: no alcanza los niveles máximos de sinergia que tiene el Comité incondicional (posición 1). Lo que significa que no existe, por parte de este Comité ningún tipo de afectividad, familiaridad, simpatía... hacia la Dirección General o de Recursos Humanos.
- Segundo: supera el nivel 2 del eje vertical de la sinergia, lo que implica que este comité, a diferencia de los aliados pasivos, toma iniciativas, aporta sugerencia, realiza propuestas de acciones para responder a las exigencias y planteamientos que hacen sus representados (la plantilla de la empresa).
- Tercero: este Comité tiene un cierto nivel de antagonismo a diferencia de los Comités incondicionales y aliados pasivos. Está desplazado ligeramente hacia la derecha de la matriz lo que representa que, en determinados temas, llevará la contraria a la Dirección de Recursos Humanos y se opondrá a los planteamientos de la Dirección General y de Recursos Humanos. Ahora bien, al estar en la parte superior del diagrama, de la bisectriz hacia la izquierda, terminará por apoyar al final los planteamientos que le haga la Dirección General y de Recursos Humanos. Pero no sin antes discutirlos, oponerse a aquellos que no considere aceptables para sus representados y defender sus propias iniciativas y posicionamientos en determinados puntos.



Este planteamiento de “aliados activos” puede ser más difícil de aceptar por parte de algunas Direcciones de Recursos Humanos, que prefieren que no se les lleve nunca la contraria y no tener que argumentar ni debatir el porqué de sus posturas, exigencias, planteamientos... Para algunos directivos de Recursos Humanos es más fácil y cómodo trabajar con Comités incondicionales o incluso con aliados pasivos que con aliados activos. Pero a los ojos de sus representados, la legitimidad de un Comité que no mantiene una actitud sumisa o pasiva frente a todo lo que plantea la dirección es más reconocida que la legitimidad de los incondicionales o aliados pasivos. Y el apoyo que va a lograr en los procesos electorales un Comité que mantenga posturas de aliado activo va a ser mayor que el de aquellos incondicionales o aliados pasivos, aunque quizás no obtenga el apoyo de parte de la estructura jerárquica de la empresa.

De hecho algunos directivos y mandos pueden confundir esas oposiciones puntuales frente a determinados planteamientos de la Dirección, con actitudes de Comités oponentes o irreductibles. Por el contrario, una de las ventajas de tener un Comité que mantiene en determinados temas actitudes contrarias a los planteamientos de la Dirección General o de Recursos Humanos, es que les va a obligar a analizar la validez y el rigor de esos planteamientos. Y puede ayudarles a descubrir disfunciones, problemas, conflictos o incluso planteamientos que rozan o caen en la ilegalidad y que un Comité incondicional o aliado pasivo, al no oponerse a nada, no lo permitiría descubrir. De hecho, incluso los Comités en posicionamientos oponentes o irreductibles tienen la ventaja de que obligan permanentemente a la estructura jerárquica y a la Dirección de Recursos Humanos a revisar sus políticas, sus prácticas de organización y gestión de la plantilla y “mirar con lupa” la legalidad de todas y cada una de sus acciones y planteamientos.

Por último, y para acudir a las situaciones más comunes que se producen en materia de representación social, lo que surgirá de los procesos electorales serán Comités de Empresa en los que coexistan posicionamientos personales o de centrales de todo tipo



(aliados activos, interesados, pasivos, aliados pasivos, oponentes). Lo que puede ser más difícil es que la plantilla opte por dar su apoyo a las opciones más radicales y que se encuentran en los extremos de la matriz. Pasivos, incondicionales, apasionados e irreductibles son planteamientos que, como centrales sindicales, será difícil que obtengan apoyos salvo que se haya producido ya un grave deterioro en la situación sociolaboral interna (o a veces del entorno) de la empresa. Lo que puede ser más común es que determinados miembros de algunas centrales sindicales se terminen posicionando y adoptando esas actitudes “extremas”.

8.3 Tácticas para prevenir los posicionamientos antagonistas

La estrategia, como ya se explicó ampliamente en el Capítulo 1, es un concepto de origen griego y militar y que significaba “la ordenación de las tropas antes del combate”. Por hacer un símil, en materia de relaciones sociolaborales la estrategia sería:

“El proceso de análisis, diseño y planificación de los objetivos en materia sociolaboral que pretende lograr la Dirección de Recursos Humanos (o cualquiera de los interlocutores en la relación) y la dotación de los medios para lograrlos.”

Las tácticas, también en el lenguaje militar, serían ya “los movimientos dentro del combate”. Siguiendo con el símil, las tácticas en materia de relaciones sociolaborales serían:

“Las acciones concretas a desarrollar para lograr los objetivos definidos por cada interlocutor en sus estrategias sociolaborales, aplicando los medios necesarios para el logro de esos objetivos.”



En una estrategia de prevención de los posibles conflictos originados por posicionamientos oponentes o irreductibles por parte de la representación social, o por ruptura total entre exigencias de una parte y necesidades de la otra, la estrategia más directa pasaría por:

- Primero: evitar el acceso a los órganos de representación social de aquellos interlocutores con posicionamientos oponentes o irreductibles frente a la dirección de la empresa o (lo que en condiciones normales sería lo mismo) frente a la Dirección de Recursos Humanos.
- Segundo: en el caso de que no pudiera ser evitado ese acceso, dotarse por parte de la Dirección de Recursos Humanos (como se vio con las estrategias definidas en el Capítulo 7) del suficiente nivel de poder como para llegar a un enfrentamiento con los interlocutores oponentes o irreconciliables con las suficientes garantías de éxito con el fin de neutralizar esos posicionamientos y lograr, como mínimo, su desplazamiento hacia actitudes de menor antagonismo dentro de la matriz.

No vamos a repetir las estrategias a seguir en situación de enfrentamiento desarrolladas en el Capítulo 7, pero pueden existir estrategias, en materia de prevención de la conflictividad sociolaboral, que pasen por garantizar que los representantes sociales con posicionamientos más oponentes o irreductibles no logran una representatividad y un balance de poder favorable a sus posicionamientos dentro de la compañía... Y no hay que olvidar que este tipo de posicionamientos irreductibles conllevan, como se definió en el apartado y en la Figura 4.4 del Capítulo 4:

- La oposición radical a todos los planteamientos que hace la Dirección General y la Dirección de Recursos Humanos.
- La utilización de todos los medios posibles de presión para lograr los objetivos contrarios a los que puedan plantear la Dirección General y de Recursos Humanos.



- La utilización de la amenaza, incluso contra bienes y personas de la empresa.
- La utilización de elementos de animadversión como son la difamación, insulto, lanzamiento de bulos y rumores falsos, etc.

Frente al posible acceso a puestos de representatividad en las correspondientes elecciones sindicales de esta tipología de representantes sociales, generalmente miembros de Comités de Empresa, las “tácticas” que se siguen por las Direcciones de Recursos Humanos pueden ser:

Primera postura: mantener una total y absoluta neutralidad y pasividad en los procesos de elecciones sindicales en la empresa. La Dirección de Recursos Humanos no interviene y deja hacer en este proceso. Se limita a cumplir con lo que la legislación vigente le exige que haga: publicación de listas, dotación de urnas, mesas electorales, etc.

El riesgo que están corriendo con esta “táctica” o forma de dejar hacer es que determinados interlocutores sociales, generalmente en posicionamientos de oposición o irreductibles, no respeten las reglas de juego (en este caso “la legalidad”) al mismo nivel que las está respetando la Dirección de Recursos Humanos. Y, por ejemplo, se utilicen por estos interlocutores tácticas que pasan por la coacción a determinados votantes para que se decidan por la lista que a ellos les interesa, la falta de respeto a la confidencialidad, la manipulación de papeletas, la publicidad descarada en las mesas electorales de las candidaturas que le interesa, etc.

Por lo tanto, a veces los “escrúpulos” de determinadas Direcciones de Recursos Humanos hacen que no se respeten las normas electorales y que se caiga en una manipulación de las votaciones por parte de determinados individuos o centrales.

Segunda postura: otra postura más proactiva por parte de la Dirección de Recursos Humanos pasa por respetar escrupulosamente el proceso electoral pero garantizando, a la vez, el respeto a las normas que rigen tanto la presentación como la aceptación de candidaturas y el proceso de votaciones.



Garantizando la confidencialidad con las correspondientes cabinas/lugares suficientemente aislados en todos los colegios electorales y en todas las mesas de votación.

Asegurando también que:

- Se dispone de todas las candidaturas para poder votarlas.
- Existe la posibilidad y la confidencialidad del voto por correo.
- Hay presencia de interventores en todas las mesas electorales.
- No se hace proselitismo ni coacción alguna a la hora de votar en cualquiera de los colegios (y no sólo en el de técnicos y administrativos), etc.

Tercera postura: por último, se puede identificar una postura claramente intervencionista por parte esta vez de las Direcciones de Recursos Humanos. Desarrollando tácticas claramente orientadas a favorecer a determinadas opciones sindicales o personas concretas en un proceso electoral.

Estas tácticas son a veces “excesivamente proactivas”, y pueden rallar claramente en un favoritismo más o menos descarado hacia determinadas opciones sindicales o hacia determinadas personas y en un incumplimiento de alguno de los valores o reglas de comportamiento que se predicán en la organización, llegando, en casos ya extremos, a una clara manipulación electoral que bordea la ilegalidad.

Este tipo de tácticas pueden pasar por:

- Identificar y seleccionar (internamente, si se dispone de ellas en la plantilla o, incluso, reclutando y contratando desde el exterior) a personas de determinado perfil o pertenecientes a determinados sindicatos para que puedan ser candidatos en las futuras elecciones sindicales. Personas o centrales sindicales que normalmente nunca se posicionarán en actitudes oponentes y menos irreconciliables frente a la Dirección de la Empresa o a la Dirección de Recursos Humanos. Y que apostarán claramente por la negociación en estrategias ganar-ganar y por la concertación social.



- Formar a estas personas en las habilidades necesarias para poder desarrollar plenamente una labor como representante social de los trabajadores. Formación por ejemplo en:
 - ▶ Habilidades sociales (comunicación oral y escrita, empatía, asertividad, dirección de reuniones...).
 - ▶ Normativa sociolaboral (jurídica, económica, seguridad y salud...).
 - ▶ Procesos electorales (normativa a cumplir, diseño y desarrollo de campañas electorales...).
 - ▶ Técnicas de afiliación (identificación de canteras de afiliados potenciales, comunicación interpersonal, sociogramas...).
 - ▶ Etc.
- Apoyar a estas personas, dejándoles margen de maniobra y asesorándoles para que puedan a su vez seleccionar y crear una lista electoral.
- Establecer canales de comunicación fluidos con estas personas a fin de que puedan identificar problemáticas que afectan a sus futuros (o actuales, si ya están ejerciendo como representantes de los empleados) simpatizantes y votantes... Y dotarles de medios para que sean “precisamente ellos” los que lleguen a resolver esos problemas. Con la filosofía de que “quién da servicios obtiene poder sobre aquellos a los que ha dado servicios”.

En paralelo (y aquí es donde más fácilmente se puede bordear la legalidad por alguna Dirección de Recursos Humanos) se desarrollan tácticas para impedir las candidaturas o la elección de aquellas personas o centrales que se van a posicionar (o que están ya posicionadas) como oponentes o irreductibles.

Estas tácticas suelen pasar por:

- Evitar la presentación de candidaturas que incluyan personas o centrales con posicionamientos oponentes y, sobre todo, irreductibles. Llegando a “descabezar” esas candidaturas antes de que se lleguen a formar. Utilizando el “consejo, coacción



directa o indirecta...” e incluso el apartamiento de la empresa y, en casos extremos, la no renovación de los contratos de las personas que pudieran ir en esas candidaturas.

- “Dificultar” la libertad de movimientos para hacer campaña, comunicarse con colectivos más conflictivos, repartir propaganda electoral...
- Evitar el protagonismo de estos individuos o centrales a la hora de conseguir resultados que puedan favorecer su imagen de cara a las elecciones sindicales.
- Etc.

La utilización de este tipo de tácticas, orientadas a evitar la aparición de líderes o centrales sindicales que puedan generar conflictividad social en la empresa tiene, además del riesgo de caer en determinadas ilegalidades, otro tipo de riesgos más sutiles para una Dirección de Recursos Humanos y para la dirección de la empresa en general. Y es el de convertir a estas personas y centrales sindicales en unos auténticos “mártires” a ojos del resto de trabajadores con lo que su candidatura, si llega a presentarse, puede obtener un respaldo muy elevado. Habiendo generado a la vez, en estos candidatos y en estas centrales, una auténtica animadversión hacia la Dirección de Recursos Humanos y hacia sus tácticas. Lo que les va a llevar a situarse, desde el primer momento y como miembros elegidos del Comité, en una posición irreconciliable frente a la Dirección de Recursos Humanos de la empresa.

Para evitar estos resultados contraproducentes, y para no caer en ilegalidades, la Dirección de Recursos Humanos tendrá igualmente que controlar los posibles excesos en los que puedan caer algunos mandos, sobre todo aquellos que hayan sufrido en sus carnes los ataques, insultos, amenazas descalificaciones... de los interlocutores del Comité oponentes o irreductibles que estén trabajando en sus departamentos. Evitando que se caiga en determinadas “persecuciones”, amonestaciones, sanciones... que pueden provocar las correspondientes demandas de *mobbing*, discriminación o persecución sindical por parte de esos candidatos y la generación de una futura conflictividad sociolaboral.

Conclusiones

El haber definido la estrategia sociolaboral como un “proceso” implica que todas las fases de ese proceso:

- análisis,
- diagnóstico,
- objetivos,
- líneas estratégicas,
- planes de acción,
- seguimiento y
- medida de los resultados

van a ser repetitivas en el tiempo.

Con ello lo que queremos decir es que la estrategia sociolaboral no puede ser algo que la empresa, o la representación social, desarrollan un año que consideran más o menos clave. Debido, por ejemplo, a que ese año se renueva el convenio colectivo o se desarrollan elecciones sindicales.

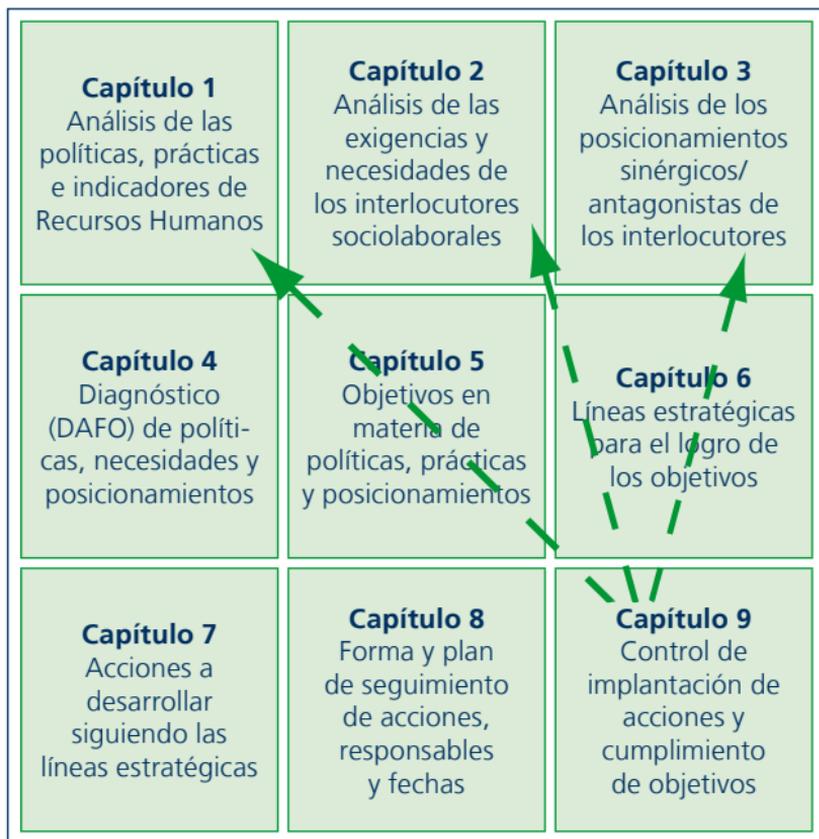
La estrategia sociolaboral es un proceso permanente que puede diseñarse con periodicidad anual pero cuyos trabajos de implantación de acciones, seguimiento y medida de resultados deberán ser permanentes. Una estrategia no puede ser algo coyuntural que se elabora con ocasión de un conflicto en la empresa o un mes antes de que se renueve un convenio o se realicen unas elecciones sindicales.



Por lo tanto nuestra recomendación es que el equipo de Recursos Humanos y/o Relaciones Laborales procedan, a finales o principios de cada ejercicio, a diseñar y empezar a implantar todas las fases de trabajo que conlleva una estrategia sociolaboral tal y como se han recogido en la presente obra.

Todo este trabajo dará lugar a un documento que tendrá un capitulado similar al de este libro. En concreto la formalización de la estrategia sociolaboral puede quedar resumida en los siguientes capítulos:

Figura 9.1. Estructura del documento Estrategia Sociolaboral.



Fuente: Elaboración propia.



El último capítulo “control de la implantación de las acciones definidas en la estrategia y del grado de consecución de los objetivos” va a contribuir, como indican las flechas que aparecen en la Figura 9.1, a aportar datos para los capítulos de análisis de la siguiente estrategia, lo que vendría a cerrar el proceso y a conectar la última fase de la estrategia sociolaboral del ejercicio con las primeras fases de análisis de la estrategia del ejercicio siguiente.

En cuanto a la forma de elaborar la estrategia, lo más recomendable es que sea un equipo de profesionales del área de Recursos Humanos el que se encargue de todos los trabajos que comporta el diseño de la estrategia sociolaboral. Por varias razones:

- Primero: porque es el equipo que tiene (o que debiera tener) más información sobre las políticas, prácticas, indicadores... de Recursos Humanos y sobre el impacto que ello provoca en las personas de la empresa.
- Segundo: porque tiene la relación más estrecha y es quien mejor conoce a la representación social de la empresa.
- Tercero: y lo más importante de todo, porque los objetivos genéricos que conlleva cualquier estrategia sociolaboral, como son el mantenimiento de un buen clima de trabajo, de unas adecuadas relaciones laborales y de un sosiego social dentro de la empresa, son responsabilidad directa de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Pero el que Recursos Humanos y Relaciones Laborales se responsabilicen del diseño, implantación y seguimiento de esta estrategia, no implica que se olviden de los objetivos últimos que se le están pidiendo a Recursos Humanos y Relaciones Laborales:

“Contribuir a asegurar la visión, misión, valores, estrategias, objetivos y planes de negocio de la compañía.”



No se trata de tener un buen clima social, unas buenas relaciones laborales o un sosiego social porque sí. Estos elementos son necesarios para el logro del fin último de la compañía, fin que vendrá determinado por su visión y por su misión.

De ahí que el valor que tiene que aportar la estrategia socio-laboral, desde la perspectiva de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, sea el contribuir a esa visión y misión de la empresa.

Bibliografía

Abascal Rojas, Francisco (2004), *Cómo se hace un Plan Estratégico. La teoría del Marketing Estratégico*. ESIC, Madrid.

Biblioteca AEDIPE de Recursos Humanos (2004), *Relaciones Laborales. Asignaturas Pendientes*. Pearson Educación, Madrid.

Biblioteca AEDIPE de Recursos Humanos (2006), *Estrategia integral e integrada de gestión de personas*. Pearson Educación, Madrid.

Carneiro Caneda, Manuel (2007), *Prevención, gestión y resolución de conflictos*. Netbiblo, La Coruña.

Fauvet, Jean-Christian (1997), *La Sociodynamique. Concepts et méthodes*. Éditions d'Organisation, Paris.

Fauvet, Jean-Christian (2004), *L'élán Sociodynamique*. Éditions d'Organisation, Paris.

Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce (2002), *El arte de negociar sin ceder*. Gestión 2000.com, Barcelona.

Granjo Aguilar, Jesús (2008), *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. Netbiblo, La Coruña.

Lewicki, Roy J.; Hiam, Alexander y Wise Olander, Karen (2007), *Guía completa de la negociación estratégica*. Colección Management Deusto, Barcelona.

Referencias web

www.auditoreslaborales.com

www.ccoo.es

www.derecho.com/legislacion/boe

www.ilo.org/public/spanish

(Organización Internacional del Trabajo. España).

<http://laleylaboral.laley.es>

www.une.es

(unión de editoriales universitarias españolas).

www.ugt.es

www.ucm.es

(Escuela de Relaciones Laborales de la Universidad Complutense de Madrid).

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-251-9

El poder del networking

Trabaja tu red de contactos



ISBN 978-84-9745-222-9

Gestión de favores

"Por favor, utilízame"



ISBN 978-84-9745-203-8

¿Quiere vender? Apúntese a una feria

Y si no, siga dando palos de ciego...



ISBN 978-84-9745-248-9

El poder de ser más claro

Nuevos atajos para alcanzar el éxito profesional



ISBN 978-84-9745-352-3

Ank

La llave de la vida



ISBN 978-84-9745-388-2

Empresa familiar

Claves para la supervivencia
en un mundo cambiante



ISBN 978-84-9745-202-1

Fidelización de clientes

Maximice el valor de sus clientes

Para ver todos los títulos que conforman la colección, capture con su dispositivo móvil el código QR que acompaña a este libro.

