

## TEMA 3 – LA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

- 3.1. [Funciones básicas de dirección: planificación, organización, gestión y control. Concepto de planificación estratégica](#)
- 3.2. [Estilos de dirección](#)
- 3.3. [Concepto de organización](#)
- 3.4. [Áreas de actividad: aprovisionamiento, producción, comercialización, financiación, dirección y organización](#)
- 3.5. [Organización y jerarquía: principios básicos de organización relacionados con el desarrollo vertical y horizontal. Organización formal e informal](#)
- 3.6. [Estructuras básicas de organización: lineal, funcional, en línea y staff, por comité](#)
- 3.7. [Gestión de recursos humanos: selección y formación del personal](#)
- 3.8. [Motivación: teoría de las necesidades de Maslow y teoría de los dos factores de Herzberg](#)
- 3.9. [Concepto de conflicto y vías de solución](#)



### 3.1. Funciones básicas de dirección: planificación, organización, gestión y control. Concepto de planificación estratégica

La dirección de la empresa debe combinar todos los recursos de los que dispone la misma para conseguir los objetivos planificados, es decir, ha de combinar los factores humanos y los factores materiales que conviven en la empresa de la mejor manera posible para conseguir los objetivos. Para llevar a cabo esta tarea, la dirección necesita llevar a cabo las siguientes funciones básicas: **planificar, organizar, gestionar y controlar** todos los factores que tiene disponibles.

**La planificación** consiste en fijar unos objetivos, marcar estrategias para conseguirlos, definir las políticas de la empresa y establecer criterios de decisión, siempre con la intención de conseguir los fines de la empresa.

Dentro de la planificación podemos hablar de planificación a corto plazo (planificación táctica) o planificación a largo plazo (planificación estratégica).

La función de **organización** tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las funciones que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad.

La función de **gestión**. Tras una correcta planificación, coordinación de los elementos de la empresa y organización de los elementos humanos, hay que conseguir que todo se desarrolle según lo previsto.

Gestionar consiste esencialmente en hacer que las personas de las organizaciones cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

Para realizar esta función es necesario el liderazgo, es decir,



el ejercicio de la influencia y del poder. Los líderes eficaces dan forma y objetivos al grupo. Con el liderazgo se consigue que las personas se identifiquen con unos objetivos del grupo y actúen para conseguirlo. La motivación también es muy importante en la función de gestión. Para que las personas hagan lo que se espera de ellas es preciso que se encuentren motivados para ello.

La función de **control**. Una vez que se han desarrollado las estrategias según lo planificado, hay que contrastar los objetivos, las metas fijadas con las alcanzadas.

Este control alcanza diferentes niveles, desde los más generales (producción de unidades, resultados económicos, etc.) hasta los más concretos (resultados de una explotación, de un grupo de trabajadores, de una máquina determinada, etc.).

Pueden establecerse a corto plazo y a largo plazo, según el horizonte de la planificación a valorar.

### La planificación estratégica

Podemos considerar la planificación estratégica como un concepto más amplio que el de planificación, de manera que consideramos en conjunto las cuatro funciones directivas.

Consiste en el establecimiento de los grandes objetivos globales de la empresa (fines), y de los recursos necesarios para conseguirlos (medios). Se trata de definir qué se desea hacer, cómo pueden alcanzarse los objetivos establecidos, cuándo se van a ejecutar las acciones necesarias, quién va a desempeñarlas y cómo van a evaluarse los resultados obtenidos.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

### 3.2. Estilos de dirección

La dirección de un equipo humano siempre es complejo. En función de las características del propio equipo de trabajo (mayor o menor formación, responsabilidad, creatividad) y del trabajo en sí (mayor o menor complejidad), podemos elegir un estilo de dirección u otro.

Es diferente dirigir una cuadrilla de obreros a la hora de construir un edificio, en la que las tareas están perfectamente definidas previamente, que un trabajo de investigación o de creación, donde el equipo de trabajo suele tener mayor autonomía y así lo debe permitir el estilo de dirección.



Podemos diferenciar los siguientes estilos de dirección:

### **1. Estilo Autocrático**

El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

En algunos casos de trabajos de baja calificación puede ser efectivo, ya que las ventajas del control superan las desventajas.

### **2. Estilo Laissez faire**

El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones.

Este tipo de liderazgo suele ser efectivo cuando los trabajadores tienen mucha experiencia, son responsables y creativos. En buena parte de los casos suele darse cuando los jefes no ejercen el control suficientes, es decir, que se da de forma involuntaria.

### **3. Estilo democrático**

El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.

Contribuye a crear un clima agradable de trabajo y aumenta la motivación, aunque no siempre es eficiente ya que la toma de decisiones puede ser lenta.

### **4. Estilo burocrático**

La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

Puede ser apropiado cuando se realizan tareas de riesgo, como trabajar con maquinaria peligrosa, sustancias tóxicas, etc.



### 3.3. Concepto de organización

Como decíamos, la función de **organización** tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las funciones que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad.

#### Etapas de la función de organización

Para diseñar un buen sistema de organización se debe considerar los siguientes aspectos:

- Hay que determinar los niveles de organización, es decir, la jerarquía de los mandos: definir quién controla y ejecuta las tareas dentro de la empresa.
- Las funciones o los objetivos destinados a cada nivel de mando y a cada persona han de ser claros y concretos.
- Cada persona, además de saber qué tiene que hacer, debe saber a quién tiene que obedecer; por tanto, son necesarios canales de autoridad y de responsabilidad bien delimitados.
- Debe haber vías de comunicación en todos los sentidos, es decir, entre departamentos, con cargos superiores o inferiores de la misma empresa y hacia el exterior (clientes, proveedores, autoridades económicas, entidades financieras, ...).

Evidentemente, la organización será diferente según el tipo de empresa, es decir, según su dimensión, su actividad, etc.



### 3.4. Áreas de actividad: aprovisionamiento, producción, comercialización, financiación, dirección y organización

Para analizar el funcionamiento global de la empresa como sistema, debemos fijarnos en los subsistemas que la componen o áreas de actividad de la misma.

Estos pueden ser los diferentes subsistemas que componen una empresa, y deben estar coordinados debidamente, ya que, están relacionados entre ellos y dependen unos de los otros. Dependiendo del tipo de empresa puede desarrollar todos o parte de estos subsistemas.

#### ÁREAS O SUBSISTEMAS DE UNA EMPRESA



## **Área de aprovisionamiento**

Se encarga del aprovisionamiento de las materias primas y otros materiales, así como de la gestión de su almacenamiento y traslado al proceso productivo.

## **Área de producción**

Controla todo el proceso de producción de la empresa.

## **Área de Recursos Humanos**

Encargada de organizar y gestionar el personal de la empresa.

## **Área de financiación e inversión**

Capta los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa y selecciona y organiza las inversiones de la misma.

## **Área comercial**

Encargada de la comercialización, venta y distribución del producto.

## **Área de Dirección**

Asume las decisiones sobre qué se pretende conseguir (objetivos) y cómo conseguirlo (planificación, organización, gestión y control).

Todas estas áreas están interrelacionadas y dependen unas de las otras. La empresa, como cualquier sistema, depende de la acción coordinada de los subsistemas que la componen. Un buen funcionamiento de ellos genera sinergias y contribuye al aumento de la eficiencia empresarial, mientras que el mal funcionamiento de una o varias áreas supone perjuicios para el resto y, como consecuencia, una menor eficiencia de la empresa.

Ejemplo: el área comercial debe estar en continuo contacto con las otras áreas. Con la de aprovisionamiento para asegurar un adecuado suministro de mercancía, de producción para asegurar ese aprovisionamiento y unas características adecuadas para la comercialización del producto en función de lo que demandan los clientes. Debe estar en contacto con el área de recursos humanos para garantizar las necesidades de personal y sus características o perfil según sus necesidades. Con el área de financiación, ya que la política comercial y condiciones de financiación estarán muy condicionadas por las necesidades financieras de la empresa. Con el área de dirección, que será la que marque las líneas estratégicas de la empresa y condicionarán las actuaciones del área comercial.

Preguntas propuestas:

1. Explica las relaciones e interdependencias del área de producción con el resto de áreas de una empresa.

2. Explica las relaciones e interdependencias del área de recursos humanos con el resto de áreas de una empresa.
3. Explica las relaciones e interdependencias del área de financiación e inversión con el resto de áreas de una empresa.
4. Explica las relaciones e interdependencias del área de aprovisionamiento con el resto de áreas de una empresa.
5. Explica las relaciones e interdependencias del área directiva con el resto de áreas de una empresa.

### 3.5. Organización y jerarquía: principios básicos de organización relacionados con el desarrollo vertical y horizontal. Organización formal e informal

La estructura de una organización bien realizada debe cumplir una serie de principios organizativos. Diferenciamos los principios básicos de organización relacionados con el desarrollo vertical y los relacionados con el desarrollo horizontal.

Ahora bien, no es necesario aplicarlos todos, según el estilo de organización en base a las características de la empresa, se utilizarán o darán más importancia a unos u otros.



#### 5.1 - Principios básicos de organización relacionados con el desarrollo vertical

- A) Autoridad y responsabilidad: la autoridad consiste en la capacidad y/o derecho de dar órdenes. La autoridad debe llevar siempre asociada la responsabilidad, es decir, a quien ejerza la autoridad se le atribuirán los resultados de esa decisión, ya sean buenos o malos.



La responsabilidad es, por lo tanto, una consecuencia natural de la autoridad.

- B) Jerarquía: existe una escala jerárquica en la que queda establecido quién es la persona que ejerce la autoridad por encima y sobre quien se ejerce la actividad por debajo. La comunicación y la transmisión de órdenes debe hacerse por el camino directo de la jerarquía.
- C) Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes sólo de un superior, es el principio de la autoridad única. Así mismo, en la empresa también es importante la unidad de dirección: coordinar los esfuerzos para alcanzar un objetivo central de la empresa, cuando se busca un fin concreto, es importante, que todas las actividades encaminadas a conseguir este fin estén dirigidas por un único jefe.
- D) Descentralización: como la autoridad denota poder, se evita su uso excesivo, siendo necesaria la delegación de la misma incluyendo la responsabilidad inherente a esa delegación. En muchos modelos de organización se generan “cuellos de botella”, por acumulación de funciones en los altos niveles jerárquicos, esto se soluciona con la descentralización, con la delegación de funciones.

## 5.2 - Principios básicos de organización relacionados con el desarrollo horizontal

- A) División del trabajo: para aumentar la eficiencia y la productividad, el trabajo debe fraccionarse especializándolo, lo que conduce a reducir el número de objetos o tareas sobre las que las personas tienen que fijar su atención.
- B) Especialización: es consecuencia de la división del trabajo, cada miembro de la empresa tendrá asignada una tarea a realizar concreta, se especializará en dicha tarea.
- C) Coordinación de unidades: al diversificar tareas, se crea la necesidad de coordinar y controlar los diferentes departamentos, para que los objetivos finales empresariales se alcancen, es fundamental esta tarea de coordinación previa de funciones y control posterior.
- D) Agregación de unidades: como consecuencia lógica de los puntos anteriores, se establecerá división de funciones en la empresa, agrupando dichas tareas en departamentos o grupos homogéneos.

### Organización formal e informal

La organización de cada empresa es distinta según el tamaño de la misma. Hay empresas que por su dimensión no necesitan un reparto formal de tareas y de responsabilidades. No así en empresas medianas o grandes donde es necesaria una organización formal.

La **organización formal** se define como la estructura intencional definida e identificada en que la empresa sitúa cada uno de sus elementos en el lugar más conveniente.

La **organización informal** es el conjunto de relaciones personales y sociales que no están preestablecidas por la dirección u organización de la empresa, pero que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí.

Por tanto, la organización informal nace cuando los trabajadores se relacionan con personas que no pertenecen a su departamento y se forman grupos de trabajo que no están predeterminados. En estos grupos se transmite información no oficial en forma de rumores y, a veces, se establecen normas de funcionamiento que tienen más fuerza que las prescritas.

### Actividad propuesta:

Compara las estructuras organizativas de las empresas que aparecen en los siguientes vídeos:

[Tiempos modernos](#)

[La vida en Google – Cultura organizacional](#)

### 3.6. Estructuras básicas de organización: lineal, funciona, en línea y staff, por comité

Hay diversos modelos de estructura organizativa y cada empresa se adapta al más adecuado a sus necesidades. Se puede hacer una clasificación de estos modelos organizativos teniendo en cuenta los principios básicos de organización que hemos visto:



- A) **Modelo lineal o jerárquico:** se basa en el principio de mando, es decir, todos los miembros de la empresa dependen de un superior, que es quien da las órdenes, y sólo se pueden recibir de él. Por tanto, cada persona está subordinada a un inmediato superior.

Las ventajas de este modelo de organización son: la simplicidad, es decir, la facilidad para entenderse, aunque las comunicaciones sean lentas; la autoridad y las áreas de responsabilidad están bien definidas, cada trabajador sabe a quién debe obedecer y es responsable ante un solo jefe; y la rapidez en la toma de decisiones. Es un modelo válido para empresas pequeñas y medianas, o empresas grandes con explotaciones simples o procesos de un solo producto, ya que es una estructura rígida.

En cuanto a los inconvenientes: hay una falta de especialización por parte de los directivos, ya que abarcan muchos campos; una excesiva concentración de autoridad; falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios; y falta de motivación por parte de los subordinados.

- B) **Modelo funcional:** se caracteriza por la existencia de especialistas que dedican todo su esfuerzo a una tarea concreta de la actividad de la empresa. Por ejemplo: informáticos, abogados; hay un especialista que está en todos los departamentos (el abogado puede asesorar tanto en cuestiones de producción como comerciales o financieras). Jerárquicamente, por encima de ellos, puede haber varios jefes o directivos.

Las ventajas de este modelo son: la empresa puede disponer de especialistas dentro de la misma y los empleados se dedican exclusivamente a su especialidad.

Los inconvenientes son: los empleados pueden recibir órdenes de más de un jefe, y a veces son contradictorias, creándose conflictos de convivencia.

- C) **Modelo en línea y de asesoramiento (staff):** este modelo intenta solucionar los inconvenientes de los anteriores. Se caracteriza por una estructura central de forma jerárquica, con el soporte por parte de los departamentos de asesoramiento, que sirven para ayudar y asesorar pero que no tienen ningún tipo de autoridad dentro de la organización.

Ventajas: permite la intervención de especialistas que asesoran a diversos departamentos; y sigue la relación de mando.



Inconvenientes: las decisiones son lentas, porque hay que consultar a los departamentos de asesoramiento; puede haber conflictos de relaciones entre el personal si las personas que forman parte del departamento de asesoramiento se involucran en decisiones que no les competen; además, estos departamentos representan un coste adicional para la empresa.

D) **Modelo en comité:** se caracteriza por la cooperación de varias personas para asumir autoridad y responsabilidad, es decir, se comparten decisiones. Normalmente, la decisión la toman conjuntamente los jefes de las distintas áreas o departamentos, con la finalidad de obtener una visión global de todos los aspectos que pueden afectar a la decisión.

Ventajas: las decisiones se toman desde varios puntos de vista y esto hace que haya una participación general en cada decisión, lo que permite asumirlas mejor porque hay más integración entre las personas.

Inconvenientes: se tarda mucho en tomar las decisiones y, cuando se toman, a veces, se hace por compromiso o amistad; también pueden surgir problemas por el hecho de existir más de una autoridad.

## Los organigramas

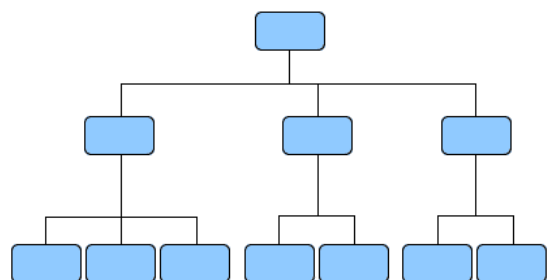
Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de la organización empresarial de una forma sintética y simplificada, y dan a conocer las características principales de dicha estructura.

Un organigrama debe cumplir los siguientes requisitos:

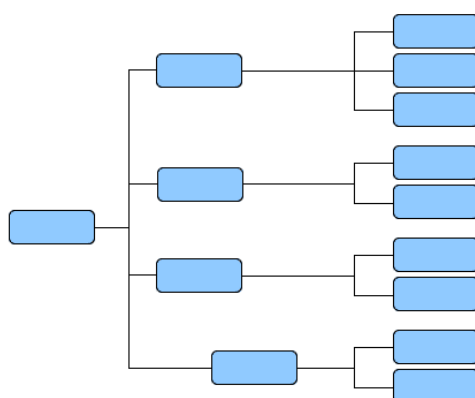
- diferenciar los elementos que componen la empresa
- diferenciar los niveles y posiciones de autoridad
- ser de fácil comprensión
- ser sencillo: sólo debe comprender los elementos indispensables

Según su forma pueden ser verticales (los más habituales), horizontales o radiales.

Los organigramas **verticales** pretenden destacar la jerarquía de mando: las posiciones que tienen más autoridad se sitúan en los lugares más elevados y, por



debajo de ellas, las subordinadas. También destacan las relaciones de subordinación directas e indirectas.



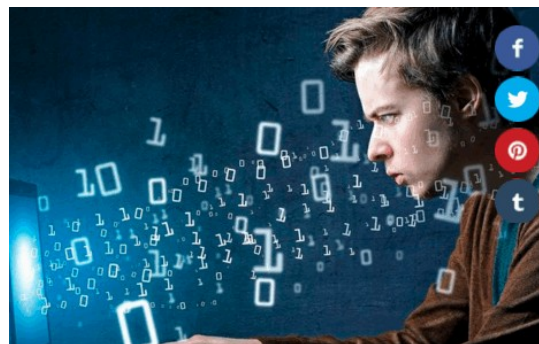
Los organigramas **horizontales** tienen los mismos elementos que los verticales, pero las unidades de mando normalmente se sitúan a la izquierda y, a su derecha, las unidades subordinadas. El objetivo es destacar las importancia de las funciones sobre la jerarquía de mando.

### 3.7. Gestión de recursos humanos: selección y formación del personal

#### La selección de personal

##### Planificación de RRHH

El proceso de selección de recursos humanos (RRHH) parte de un análisis de las necesidades presentes y futuras de la empresa. Se trata de seleccionar al candidato más adecuado al puesto y a la organización.



Previamente al proceso de selección en sí, debemos plantearnos una serie de cuestiones:

- ¿Cuál es el origen de las necesidades? Nuevo puesto de trabajo, bajas temporales o definitivas, etc.
- Análisis y descripción del puesto a cubrir: responsabilidades y perfil competencial.
- ¿Cómo se va a realizar? Selección interna o externa.
- ¿Se va a externalizar el proceso o se va a llevar a cabo por la empresa?

##### Selección de personal

Los procedimientos de selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto. En este punto es importante resaltar que no se suele elegir al mejor candidato en términos absolutos, sino al que más y mejor se ajuste a las características del puesto solicitado.

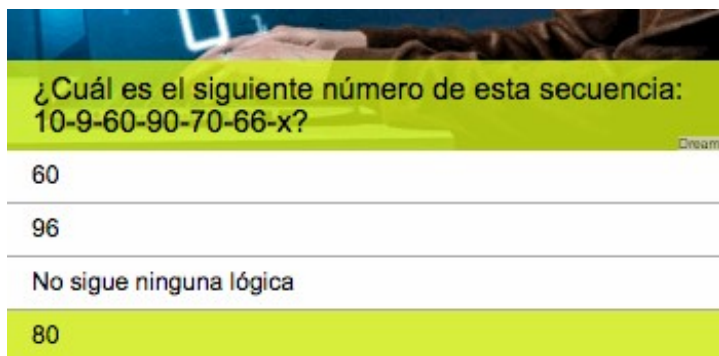
Las fases de una selección de personal: podemos hablar de cuatro fases en un proceso de selección de personal:

**1. Preselección:** debido al elevado número de candidatos por puesto de trabajo, hay que reducir el número para poder realizar diferentes pruebas. La forma más común de hacer esta preselección es basándose en los currículum vitae de los candidatos.



**2. Realización de pruebas:** test psicotécnicos para valorar aptitudes y personalidad del candidato, pruebas profesionales relacionadas con el puesto en cuestión, pruebas físicas, etc.

Comprueba cuánto sabes: [¿Superas el test para trabajar en Google o Apple?](#)



[¿Eres capaz de superar el examen de Google en una entrevista de trabajo?](#)

**3. Entrevistas:** gracias a las pruebas anteriores, hemos reducido significativamente los candidatos y ahora debemos corroborar que la información que hemos obtenido a través de las pruebas anteriores es la correcta. Pueden ser individuales, en grupo, en panel (varios entrevistadores y un solo entrevistado). Etc.

Ejemplo de entrevista en grupo:

"14 empresarios que representan a sus diferentes organizaciones. Estos 14 señores tienen que viajar a Holanda para tratar, cada uno de ellos, de temas urgentes. Resulta que el avión de Iberia que partía para Holanda no puede salir por motivos de huelga de la compañía. Sin embargo, existe un viaje hacia Holanda efectuado por la compañía aérea KML donde sólo hay 3 plazas libres".

PAUTAS A SEGUIR:

1. Objetivo: cada uno de los empresarios debe argumentar su propósito de viajar a Holanda e intentar ir por todos los medios.
2. Objetivo: Intentar llegar a un acuerdo para que antes de que el avión salga hacia Holanda haya tres candidatos.
3. No se pueden argumentar problemas importantes de salud ni catástrofes a nivel mundial.

[El ejercicio de la NASA y otros juegos](#)

**4. Fase final:** un reducido número de candidatos se reunirán con aquella persona o personas con la que se relacionará de forma directa en el desempeño de trabajo. Como consecuencia de esta fase final, se decidirá el candidato idóneo.

Tras la selección de un candidato, se debe llevar a cabo un plan de acogida para así conseguir su integración óptima en la Organización.

## La formación del personal

La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la

organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua.

La importancia de la formación en toda organización se da en un doble sentido:

1. La organización necesita la formación de los RRHH: La empresa necesita crecer y desarrollarse manteniéndose competitiva y rentable, ha de establecer sus planes de formación coherentes y acordes con la evolución del medio que le rodea.
2. Los RRHH necesitan la formación: El trabajador actual se ha concienciado de la importancia de la formación, al darse cuenta que hay otros factores como el mantenimiento del puesto de trabajo, la escasa posibilidad de promocionar en una organización tan sólo por cumplir años de antigüedad y porque su entorno y la efectividad lo exigen.

### **3.8. Motivación: teoría de las necesidades de Maslow y teoría de los dos factores de Herzberg**

Uno de los factores clave para el cambio en la empresa es la capacidad de sus directivos para generar un contexto motivador y retador en el ámbito de la organización que ponga en valor las competencias y esfuerzo de los empleados.

(Alfonso Alcántara – Yorient)

Hay muchas teorías sobre la motivación, dos de las más tradicionales son las de Maslow y Herzberg. Veamos sus rasgos fundamentales.

#### **La teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow: La pirámide de Maslow**

Maslow identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo y las superiores arriba. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, surgen gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.



**Necesidades fisiológicas:** aquellas relacionadas con la supervivencia del individuo como el alimento, vestido, confort, etc.

**Necesidades de seguridad:** buscan la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Son las de estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos, etc.

**Necesidades sociales:** una vez cubiertas las anteriores, surgen las necesidades sociales: compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.

**Necesidades de reconocimiento:** también conocidas como las del ego o de la autoestima. Se basa en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social.

**Necesidad de autorrealización:** se corresponde con el ideal para cada individuo. A través de su satisfacción se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Para alcanzar este nivel, deben estar superados los anteriores.

## Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg observó, a través de encuestas, que cuando las personas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características como: logro, responsabilidad, el reconocimiento, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la organización, las relaciones personales, etc. De este modo comprobó que los factores que motivan no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

**Factores higiénicos:** son factores externos a la tarea. No garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo, pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

**Factores motivadores:** hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan motivados o no.

### TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG



### 3.9. Concepto de conflicto y vías de solución

El conflicto colectivo se da cuando los empresarios y los trabajadores no están de acuerdo con la interpretación de una norma (el convenio, por ejemplo) o por conflictos de intereses (por ejemplo, la duración de la jornada de trabajo):

SMAC - Sección Provincial de Mediación, Arbitraje e Conciliación Pontevedra



- La manera pacífica más habitual de solucionar los conflictos derivados de la interpretación de una norma es a través de las comisiones paritarias.
- En los conflictos de intereses se puede demandar, además, la intervención externa (por ejemplo, del Estado), que puede adoptar diferentes formas: mediación (el intermediario propone una solución), arbitraje (el intermediario impone una solución) o conciliación (el intermediario trata de aproximar a las partes creando un buen clima de entendimiento).

Cuando no se alcanza una solución pacífica, los trabajadores pueden recurrir a la huelga, que es un derecho constitucional; mientras dure, el contrato de trabajo permanece en suspenso y los trabajadores no cobran su salario. Como medida defensiva ante la huelga, los empresarios pueden cerrar el centro de trabajo y prohibir a los trabajadores que entren en él (cierre patronal) siempre y cuando exista amenaza de daños graves a personas o cosas, o si hay una ocupación ilegal del centro de trabajo por parte de los huelguistas o en el caso de que la huelga impida gravemente el proceso normal de producción (por ejemplo, porque el número de huelguistas sea muy elevado).

#### **El conflicto colectivo y sus vías de resolución: conciliación, mediación y arbitraje**

Para resolver los conflictos, se puede recurrir a los tribunales o a resoluciones extrajudiciales por medio del Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación (SMAC).

**Conciliación:** un conciliador trata de aproximar los puntos de vista de las partes para llegar a un acuerdo.

**Mediación:** un intermediario propone a las partes una solución, que éstas deben aceptar o rechazar.

**Arbitraje:** un árbitro, designado por las partes, pronuncia una solución de obligado cumplimiento para las partes.