

## **EL PAPEL DEL DERECHO EN LA GESTIÓN PACÍFICA DEL CONFLICTO LABORAL**

*“Con todo ello es manifiesto que durante el tiempo en que los hombres viven sin un poder común que los atemorice a todos, se hallan en la condición o estado que se denomina guerra; una guerra tal que es la de todos contra todos. Porque la guerra no consiste solamente en batallar, en el acto de luchar, sino que se da durante el lapso de tiempo en que la voluntad de luchar se manifiesta de modo suficiente [...] En esta guerra de todos contra todos, se da una consecuencia: que nada puede ser injusto. Las nociones de derecho e ilegalidad, justicia e injusticia están fuera de lugar. Donde no hay poder común, la ley no existe; donde no hay ley, no hay justicia.”*

THOMAS HOBBS. “Leviatán”

### **1. EL CONFLICTO LABORAL**

El ser humano es un “animal social”. Esto quiere decir que la vida humana no puede concebirse ni imaginarse cabalmente sin tomar en consideración la agrupación en sociedad, como sucede con otros animales sociales (por ejemplo, las abejas). La producción y la reproducción de la vida humana y, por lo tanto, el mantenimiento de la especie, se hacen imposibles sin la existencia de una organización social.

Esta organización social implica necesariamente la existencia de intereses enfrentados, situaciones de conflicto y relaciones de poder. Así pues, el conflicto es inherente a la sociedad y aparece de un modo u otro en todas las relaciones sociales. Probablemente, los conflictos más básicos son precisamente los que se refieren a las unidades elementales en las que se organiza la producción y la reproducción de la vida. Así, los contenidos de este Máster se centran en gran medida en los conflictos producidos en el seno de la empresa y de la familia.

Por supuesto, el “trabajo” (es decir, el esfuerzo humano socialmente organizado de transformación de la naturaleza para la producción de bienes y servicios) es y ha sido fuente de conflictos en todas las sociedades y en todos los modos de producción. En el modo de producción capitalista, el conflicto laboral asume perfiles específicos, que se vinculan, de un lado, a las relaciones de mercado y, de otro lado, a las relaciones de poder.

El modo de producción capitalista se caracteriza, entre otros elementos, porque, al contrario de lo que sucedía en modelos anteriores, el trabajo en sí mismo se convierte aparentemente en una “mercancía” que se vende en el “mercado”. En las sociedades anteriores al capitalismo la unidad básica de producción era la familia, el trabajo se prestaba a otros en virtud de relaciones personales (parentesco biológico o por afinidad, esclavitud, servidumbre, relación gremial, sometimiento a un poder centralizado, etc.) y el mercado tenía un papel subsidiario o marginal en la producción de la subsistencia. En cambio, en las sociedades capitalistas, la unidad básica de producción es la empresa; los individuos venden su fuerza de trabajo en el “mercado”, poniéndola a disposición del empresario que “organiza” este trabajo para producir bienes o servicios, a cambio de un salario; con este salario, los trabajadores acuden al “mercado” para adquirir los bienes y servicios para el consumo.

Las relaciones económicas de mercado son necesariamente competitivas. Esto quiere decir que tanto el comprador como el vendedor tienden a maximizar el beneficio del intercambio. Si alguien

sale al centro de la ciudad para comprar un regalo de Navidad, intentará obtener la mejor relación calidad-precio; así pues, si ve el mismo objeto en dos tiendas a distinto precio, comprará normalmente el más barato. En cambio, no intentará hacer el regalo más barato posible para que el receptor le haga el regalo más caro posible y sacar así el máximo beneficio del intercambio; esto es así porque el acto de “dar regalos en Navidad” es una relación económica basada en la reciprocidad (o en otros factores), pero no en las leyes del mercado. En el mercado laboral, como regla general, el trabajador querrá trabajar lo mínimo posible al máximo precio y, por otra parte, el empresario pretenderá obtener la máxima cantidad y calidad de trabajo por el mínimo precio que sea posible. En este sentido, sus posiciones de comprador y vendedor en el mercado los sitúan de manera inevitable en una situación de conflicto, que podrá ser más o menos manifiesta.

Ahora bien, en las relaciones laborales, el conflicto se acentúa respecto a otros intercambios en el mercado, debido a que las relaciones de mercado se superponen con relaciones sociales de poder y alienación. Según la construcción jurídica del “contrato de trabajo”, el trabajador se desprende de su trabajo y lo pone a disposición del empresario a cambio de un salario, perdiendo “voluntariamente” tanto la capacidad de control de su propia actividad como los frutos derivados de este esfuerzo. Esta ficción jurídica entra en contradicción con el hecho de que el trabajo en realidad no es un objeto separado del ser humano del que pueda desprenderse, sino que forma parte de la persona, dado que, en gran medida, la persona no es otra cosa que “lo que hace”. Así pues, aunque formalmente el trabajador no se vende “a sí mismo como persona” para subsistir, en realidad se incorpora a una relación de subordinación personal que lo somete en gran medida a la persona que organiza el trabajo y que adquiere la propiedad de sus frutos. Este conflicto derivado de la desigualdad de las relaciones de producción en general y de las relaciones de trabajo capitalistas en particular se ha denominado “alienación”.

Por otra parte, el capitalismo sitúa -especialmente en su fase inicial de desarrollo- a muchos trabajadores en posiciones sociales muy parecidas y los organiza para una finalidad común de carácter productivo. En estas condiciones, es posible que los trabajadores que estaban organizados para la producción terminen por organizarse también para la gestión de sus intereses comunes, que a menudo están en contraposición a los del empresario. Esta “colectivización” del conflicto nos lleva a la distinción clásica en Derecho del Trabajo entre conflictos individuales, plurales y colectivos.

## **2. CONFLICTOS LABORALES INDIVIDUALES, PLURALES Y COLECTIVOS**

El conflicto laboral deja de ser latente cuando alguna de las partes afectadas por él lo pone de manifiesto a través del lenguaje oral o escrito. En esta definición o concreción, el conflicto puede manifestarse como individual, plural o colectivo.

Los *conflictos individuales* son los que afectan a un trabajador considerado de manera aislada; así sucedería, por ejemplo, si un trabajador no está de acuerdo -por cualquier motivo- con el salario que percibe. Los *conflictos plurales* afectan a una suma de trabajadores cuyos intereses individuales son similares entre sí. Así pues, si en una empresa de quince trabajadores, siete de ellos están descontentos con su salario, pueden unirse para plantear el conflicto ante el empresario; no se trataría de un interés genérico, sino de una adición de intereses individuales. El interés plural es una suma de intereses individuales, de manera que el conflicto cambia cuando estos se modifican. Así, por ejemplo, en el caso anterior, si tres trabajadores dejan la empresa, las características del

conflicto serán distintas.

Los **conflictos colectivos** afectan a un grupo abstracto de trabajadores, caracterizado por una circunstancia objetiva, del que emana un interés genérico e indivisible, que no puede descomponerse en una suma de intereses individuales (aunque en último término termine afectando a los individuos). La diferencia entre un conflicto colectivo y un conflicto plural no depende del número de trabajadores afectados, sino de si se plantea por parte de un sujeto colectivo para defender un interés colectivo e indivisible.

Así, por ejemplo, si un sindicato de pilotos afirma que “los pilotos de Iberia merecen una retribución más elevada”, entonces se plantearía un conflicto colectivo; por más que se contraten nuevos pilotos o que se jubilen pilotos que anteriormente estaban trabajando en la empresa, el conflicto es exactamente el mismo, porque no se refiere a una suma de individuos, sino a una categoría genérica, sean cuales sean las personas que en un momento dado ocupen esa posición. Las circunstancias objetivas que permiten definir una categoría abstracta pueden ser muy variadas: todos los trabajadores de la empresa o del centro de trabajo, los trabajadores de un sector de actividad, los trabajadores de una determinada categoría profesional, las mujeres, los jóvenes, los trabajadores de mayor edad, los inmigrantes, etc.

La calificación de un conflicto como “individual” o “colectivo” no deriva de la “naturaleza de las cosas”, sino que depende de la práctica y de la estrategia de los actores que lo ponen de manifiesto. Un mismo interés puede defenderse individualmente frente al empresario, de forma plural si se une a los intereses de otros trabajadores o de manera colectiva si un sujeto colectivo identifica un interés genérico e indivisible.

La canalización del interés colectivo debe llevarse a cabo por parte de un “sujeto colectivo”, de manera, que, si no existe ningún tipo de organización que pueda canalizar el interés colectivo, la discrepancia solo puede ponerse de manifiesto como un conflicto individual o plural. Así pues, en los conflictos colectivos puede ser necesario resolver el problema de la “representatividad”, es decir, determinar en qué medida una organización es capaz de representar un interés colectivo. El empresario individual, aunque defienda intereses particulares, puede plantear conflictos colectivos siempre que lo haga frente a un sujeto colectivo.

**Conflictos plurales que la ley considera colectivos.-** En algunos casos, el Estatuto de los Trabajadores define por sí mismo el carácter colectivo de un interés, con independencia de la estrategia de las partes. Esto sucede cuando el empresario lleva a cabo determinadas medidas por causas económicas o empresariales (modificaciones sustanciales del contrato, traslados o despidos) que afectan a un determinado número de trabajadores en relación con la plantilla de la empresa. Así, por ejemplo, cuando un despido por causas económicas afecta a 10 trabajadores en una empresa de menos de 100 empleados. En estos casos, la ley obliga a “negociar” con los representantes de los trabajadores, por lo que configura un interés colectivo, con independencia de que pueda apreciarse desde otra perspectiva el interés individual de cada uno de los trabajadores afectados.

La distinción entre conflictos individuales, plurales y colectivos ha sido concebida para el ámbito laboral. Sin embargo, es posible trasladarla a otros tipos de conflictos. Así, por ejemplo, si una Administración Pública entra en conflicto con los “vecinos” de una zona o con los “propietarios” del terreno para realizar una determinada obra, puede que tenga que negociar con algún tipo de

organización que represente su interés colectivo.

<b>Conflicto colectivo</b>	<b>Conflicto individual / plural</b>
-Afecta a un grupo abstracto, caracterizado por una circunstancia objetiva -Se refiere a un interés genérico e indivisible -Se canaliza por medio de sujetos colectivos	-Afecta a una o varias personas -Cada persona tiene un interés particular, aunque en el conflicto plural estos intereses puedan ser similares entre sí

### **3. EL PAPEL DEL DERECHO EN LA RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS LABORALES**

En las sociedades complejas, en las que la división del trabajo está más desarrollada, el sistema social total tiende a dividirse en subsistemas especializados relativamente autónomos, que tienen una lógica propia y que desempeñan una determinada función para el resto de los subsistemas. Así, por ejemplo, el “mundo científico” se especializa en la producción de conocimiento para los demás campos de la sociedad.

En este contexto, el derecho puede definirse como un *subsistema funcionalmente especializado en la resolución de los conflictos de los demás subsistemas, que opera a través de la generalización de expectativas y que, en último término, recurre a la coacción del poder estatal.*

En concreto, el Derecho del Trabajo se destina a canalizar el “conflicto laboral” generado por las relaciones de producción en el modo capitalista. Desde una perspectiva histórica, esta rama del Derecho se ha desarrollado en gran medida con la finalidad de legitimar y mantener el sistema capitalista frente a las alternativas “socialistas”. De hecho, derecho laboral se desarrolló en su mayor parte tras la revolución rusa y ha experimentado un claro retroceso después de la caída del llamado “bloque soviético”. No obstante, puede haber muchos otros motivos para canalizar el conflicto social más allá de la amenaza revolucionaria, como por ejemplo garantizar la paz social y por tanto la productividad, democratizar las relaciones laborales controlando los poderes empresariales, maximizar la racionalidad de las empresas y maximizar la eficacia social del mercado.

Los vínculos del Derecho con la gestión de los conflictos (y, por tanto, con la mediación) son muy importantes:

-En primer lugar, configura y articula una serie de instituciones sociales que proporcionan un marco general en el cual se desenvuelven las relaciones sociales, se establecen derechos y deberes y se desarrollan los conflictos. Así, por ejemplo, en el ámbito laboral, el Derecho configura el sistema de negociación colectiva, los sistemas autónomos de resolución de conflictos laborales, el contrato de trabajo, etc; del mismo modo, en el ámbito de la familia configura la institución del “matrimonio” en la que se desenvuelven las relaciones conyugales desde la perspectiva jurídica.

-En segundo lugar, en el marco de estas instituciones establece de antemano y en abstracto la solución para los conflictos que puedan producirse en el futuro en los distintos subsistemas. De este modo, cuando los intereses de las partes entran en conflicto, pueden acudir al ordenamiento jurídico, que indica cuál es la solución apropiada. Esto es lo que se conoce como “seguridad

jurídica” o “generalización de expectativas”. En muchos casos, las partes acatan espontáneamente la solución proporcionada por el Derecho y el conflicto se resuelve sin necesidad de acudir a mecanismos de coacción.

-Por último, constituye organizaciones públicas que “dicen” cuál es el “derecho” aplicable a un caso concreto y que pueden imponer las soluciones a través de mecanismos coactivos derivados del poder del Estado cuando las partes no respetan por sí mismas la solución prevista.

#### **4. PERCEPCIÓN DEL CONFLICTO POR EL DERECHO LABORAL: CONFLICTOS JURÍDICOS Y CONFLICTOS DE REGULACIÓN DE INTERESES**

Desde una perspectiva interna al ordenamiento jurídico (es decir, *desde dentro* de la lógica jurídica), las soluciones predeterminadas por el derecho con objeto de canalizar los conflictos se aplican o deben aplicarse a todas las relaciones sociales y a todas las actividades humanas, sin que exista ningún espacio social que pueda quedar libre de regulación.

Ahora bien, esto no quiere decir que los conflictos sociales desaparezcan debido a la existencia del derecho.

En primer lugar, puede suceder que, en medio de un conflicto, las normas o las obligaciones jurídicas *no se apliquen*. Esto puede deberse a diversos motivos, como que las partes desconozcan sus obligaciones, que no quieran cumplirlas o que no puedan hacerlo. Así, por ejemplo, si una empresa entra en una crisis grave y no puede pagar el salario a sus trabajadores, pero no suspende o extingue sus contratos, nos encontraríamos ante un conflicto *de aplicación del derecho*.

En segundo lugar, puede haber problemas en la *interpretación* de las normas u obligaciones aplicables a un conflicto determinado. Esto puede suceder porque las normas no sean claras, porque las partes las perciban de manera errónea o porque alguna de ellas intente manipular la interpretación del derecho aplicable en su beneficio. En realidad, las fronteras entre estos motivos son difusas, porque existe una tendencia general a que todas las partes en conflicto, de manera consciente o inconsciente, interpreten el ordenamiento jurídico de la manera más favorable a sus intereses. Un ejemplo sobre conflicto interpretativo podría ser la disputa respecto al convenio aplicable a una tienda que produce y vende camisetas (donde, por tanto, se confunden industria y comercio); es previsible que el convenio de la industria textil nacional sea más beneficioso para los trabajadores que un convenio textil provincial y esto podría afectar a su interpretación del derecho.

En cualquier caso, es muy difícil distinguir en la práctica entre los conflictos de aplicación y de interpretación, dado que ambos aspectos suelen aparecer unidos. Así, por ejemplo, los sindicatos pueden reclamar que el empresario no está pagando un determinado complemento salarial, pero el empresario puede considerar que, en su interpretación del convenio, este complemento no resulta aplicable. Así pues, los conflictos aplicativos e interpretativos se agrupan en una misma categoría, denominada *conflictos jurídicos*.

En tercer lugar, las partes pueden estar en desacuerdo con el marco jurídico aplicable y entrar en conflicto precisamente para crear normas u obligaciones nuevas donde no existen, modificar las normas o las obligaciones existentes o bien suprimir las normas o las obligaciones aplicables. Así,

por ejemplo, un trabajador puede pretender negociar con el empresario un salario más alto que el que está previsto en su contrato de trabajo; del mismo modo, un sindicato podría intentar negociar un convenio colectivo en un sector en el que no hay ningún convenio. En estos casos, los intereses en juego desbordan el marco de regulación y se busca que este marco cambie de algún modo. A estas situaciones las denominaremos *conflictos de regulación de intereses*<sup>1</sup>.

<b>Conflicto jurídico</b>	<b>Conflicto (de regulación) de intereses</b>
-Versa sobre la aplicación o interpretación de normas o relaciones jurídicas	-Pretende la creación, modificación o extinción de las normas o relaciones jurídicas existentes.
Puede ser individual, plural o colectivo	-Puede ser individual, plural o colectivo

La distinción entre “conflictos jurídicos” y “conflictos de regulación de intereses” -al igual que la de conflictos colectivos, individuales y plurales-, no deriva de la “naturaleza de las cosas” sino de la estrategia de las partes a la hora de establecer los motivos que justifican sus intereses o las vías de presión.

De hecho, es posible que la calificación de un conflicto varíe en las diversas fases de su resolución. Así, por ejemplo, un trabajador puede plantear un conflicto individual ante una mediación formal en el SERCLA<sup>2</sup>, definiéndolo por tanto como un conflicto jurídico (por ejemplo, respecto a la determinación de la fecha de las vacaciones); durante las sesiones de mediación, las partes podrían negociar con vistas a alcanzar un acuerdo vinculante “poniendo sobre la mesa” únicamente sus intereses (empresariales o personales) y no razonamientos de tipo jurídico; en caso de que no se alcanzara un acuerdo, el trabajador podría plantear una demanda, convirtiendo de nuevo el problema en un conflicto jurídico.

La distinción entre conflictos jurídicos y de regulación de intereses es importante para el Derecho del Trabajo porque el Estado establece distintos cauces de solución de uno y otro tipo de conflictos.

Respecto a los conflictos jurídicos, como se ha dicho anteriormente, el Estado establece una serie de organismos -normalmente, los órganos judiciales- que “dicen” cuál es el derecho aplicable a un caso e imponen su aplicación a través de mecanismos de coacción. Así, si el empresario no paga a sus trabajadores, estos podrán reclamar sus salarios ante el poder judicial, que podrá declarar la deuda y, en su caso, determinar el embargo y ejecución de los bienes del empresario para pagar sus deudas.

En cambio, el Estado no predetermina las soluciones de los conflictos “de regulación de intereses”, sino que se limita a establecer un marco institucional que permita a las partes negociar soluciones, determinando qué vías de presión son legítimas y cuáles son sus límites. Así, por ejemplo, si en un proceso de negociación colectiva el sindicato exige una determinada subida

---

1 Esta expresión es la que me parece más precisa. La doctrina los denomina a menudo “conflictos de intereses”, pero esto es equívoco, puesto que, en realidad, todos los conflictos son conflictos de intereses. También se los ha llamado “conflictos económicos”, pero esto es aún más impreciso, dado que, como se verá, los intereses en juego pueden ser de muy diverso tipo.

2 Sistema andaluz de resolución de conflictos laborales, creado por acuerdo entre los sindicatos más representativos y la Administración. Esta institución se estudiará más adelante en el Máster.

salarial que la parte empresarial no está dispuesta a aceptar, no puede irse a un juez para que este obligue al empresario; en todo caso, podría irse a la huelga para presionar al empresario en la negociación. El derecho establece en qué condiciones puede irse a la huelga y qué formalidades deben seguirse.

## 5. PERCEPCIÓN DEL CONFLICTO POR LAS PARTES

En el epígrafe anterior he argumentado que, desde una perspectiva “interna” (es decir, desde el punto de vista de la lógica del derecho), el ordenamiento jurídico canaliza todos los conflictos de la sociedad, que, por tanto, pueden caracterizarse como conflictos jurídicos o de regulación de intereses.

Sin embargo, la realidad es que las partes, en su vida cotidiana *no se rigen por la lógica del derecho, sino por sus propios intereses, en el marco de la situación social en la que se encuentran*. Los distintos campos que componen la sociedad tienen su propia lógica, que en realidad no coincide con el razonamiento puramente jurídico. Por consiguiente, los conflictos que surgen en el ámbito familiar o en el ámbito laboral, normalmente se canalizan en la vida cotidiana a través de sus propios mecanismos, que son relativamente ajenos a la lógica jurídica.

Esto no implica que el derecho no influya de ninguna manera en la gestión cotidiana del conflicto. Lo que sucede es que el ordenamiento jurídico es leído, utilizado y movilizado por las partes desde sus propios intereses y en relación con la lógica de cada subsistema. Así, por ejemplo, la empresa capitalista es una entidad que opera racionalmente para maximizar el beneficio. En este sentido, resulta difícil que asuma el cumplimiento de una norma si ello no le reporta un beneficio (productividad, paz social, seguridad, etc.) o le exime de sufrir un perjuicio (sanciones o responsabilidades jurídicas).

En este contexto, podemos clasificar la percepción del Derecho por las partes en ***a) relaciones de indiferencia; b) relaciones de movilización y c) relaciones de oposición.***

-Las *relaciones de indiferencia* se producen básicamente cuando los destinatarios de la norma aplicable la desconocen o son incapaces de entender su contenido (por ejemplo, porque no está clara) o bien cuando los destinatarios -a pesar de conocer la norma- no se sienten personalmente obligados a cumplirla (en términos morales o prácticos) y al mismo tiempo no se vean realmente amenazados por los mecanismos de coacción del poder público.

-Las *relaciones de movilización* se producen cuando la parte acude al ordenamiento jurídico como “arma” o “herramienta” para reforzar su posición y defender sus intereses. Esto puede manifestar de diversos modos.

En primer lugar, puede suceder que la norma realmente ampare los intereses del sujeto o legitime sus pretensiones, en una interpretación jurídicamente sostenible, aunque pueda ser discutible (*legitimación*).

En segundo lugar, el sujeto puede creer “erróneamente” que la norma ampara sus intereses porque la entiende de una manera “equivocada” (*percepción sesgada*). Por supuesto, en el debate

jurídico hay muchas interpretaciones que pueden ser razonables, pero al mismo tiempo discutibles; en cambio, hay otras que son claramente erróneas para una persona que tenga conocimientos jurídicos. Así, por ejemplo, un trabajador puede creer que tiene derecho a que el empresario le pague por las vacaciones que no ha disfrutado en un determinado año; en realidad, las vacaciones solo se pueden compensar con dinero cuando no se pueden disfrutar porque el contrato de trabajo termine antes del período vacacional.

En tercer lugar, la parte en conflicto puede movilizar un derecho o un supuesto derecho como arma o herramienta con la finalidad de obtener un resultado distinto, que no es el que estaba directamente previsto en la definición de ese derecho (*manipulación*). En muchos casos, la manipulación del derecho es ilícita, porque provoca resultados contrarios a la ley o supone un fraude de ley o un abuso de derecho. No obstante, en otros casos la conducta de manipulación es legítima, porque no se producen estas circunstancias. Así, por ejemplo, un trabajador puede denunciar ante la Inspección de Trabajo determinados incumplimientos laborales del empresario para “vengarse” por estos incumplimientos. La finalidad de la regulación de las infracciones y sanciones laborales no es la satisfacción de la venganza privada, sino más bien la defensa del interés general de la sociedad; sin embargo, en este caso, la motivación subjetiva del trabajador es legítima desde un punto de vista jurídico, por más que la invocación del interés general se haya llevado a cabo para satisfacer un interés privado.

-Las *relaciones de oposición* se producen cuando las personas perciben el derecho como una “fuerza externa” ajena a sus intereses o contraria a ellos que, sin embargo, debe ser tomada en consideración porque tiene un poder real de coacción.

En estas circunstancias, el sujeto puede reaccionar de manera *beligerante* es decir, considerando el derecho como un “enemigo a batir” a través de diversas estrategias (elusión, fraude, ocultamiento, confrontación...) En otros casos puede *resignarse* a la intervención del derecho, o bien percibiéndose a sí mismo como una víctima pasiva que no puede hacer otra cosa que obedecerlo, o bien de un modo más activo, considerando la regulación como un marco inalterable en el que desarrollar sus estrategias.

**Relaciones de indiferencia:**

- Desconocimiento de la norma
- Falta de efectividad de la norma

**Relaciones de movilización:**

- Legitimación de los intereses de la parte
- Percepción sesgada
- Manipulación

**Relaciones de oposición:**

- Beligerancia
- Resignación



**Diferencia entre interés de la parte e interés del representante.**- Al margen de consideraciones jurídicas, cuando se analiza cualquier conflicto, debe tomarse en consideración que los intereses de “la parte” no necesariamente coinciden de manera absoluta con los de la persona que los representa. Así, por ejemplo:

- ✓ En teoría, el interés de una empresa capitalista es siempre maximizar el beneficio. Sin embargo, la persona que en un momento dado desarrolla las funciones de “empresario” -por ejemplo, dirigiendo al personal- puede tener otros intereses personales que se superpongan con estos: tener buenas relaciones con los trabajadores, afirmar simbólicamente su posición de superioridad, fortalecer sus relaciones amistosas y familiares, ambición personal más allá de los intereses de la empresa, prejuicios irracionales, etc.
- ✓ El sindicato defiende un interés colectivo que es diferente de la mera suma de intereses particulares. Sin embargo, también puede tener intereses “propios” de carácter organizativo distintos del interés que representa (por ejemplo, conseguir más representantes en las próximas elecciones).
- ✓ Los profesionales (abogados, graduados sociales u otro tipo de representantes) que representan a las partes en procesos judiciales, procedimientos administrativos o procedimientos de resolución autónoma de conflictos deben defender los intereses de su cliente. Sin embargo, estos intereses pueden solaparse también con otros intereses particulares y propios de la persona del profesional (por ejemplo, mantener buenas relaciones con otros profesionales o “quedar bien” delante de su cliente).

## **6. MOVILIZACIÓN DE LOS DERECHOS EN LOS CONFLICTOS INDIVIDUALES DE TRABAJO**

La movilización de los derechos se puede producir por vías *formales* o *informales*.

La *movilización formal* de los derechos implica que el sujeto recurre de manera directa a las instituciones del poder estatal para que intervengan de algún modo en el conflicto en base al derecho aplicable. Esto sucede, por ejemplo, si un trabajador demanda a su empresario ante el Juzgado de lo Social o si pone una denuncia ante la Inspección de Trabajo.

La *movilización informal* consiste en la utilización explícita o implícita del derecho para reforzar determinadas pretensiones o intereses en la negociación o gestión cotidiana del conflicto, sin que ninguna de las partes haya recurrido a las instituciones públicas. Esto es lo que algunos autores han llamado “negociar a la sombra de la ley” (*bargaining in the shadow of the law*).

El uso de unos u otros mecanismos de movilización de los derechos depende del contexto en el que el conflicto se desenvuelve.

El *empresario* no recurre a la movilización formal prácticamente nunca en los conflictos individuales, aunque teóricamente podría hacerlo. Esto se debe a las desigualdades de poder inherentes a las relaciones laborales en las economías de mercado

Como se explicó anteriormente, los trabajadores están sometidos al ámbito de organización y dirección del empresario, que es quien controla el modo en el que el trabajo contratado se realiza.

Esta relación de poder es legitimada por el derecho, que reconoce al empresario una serie de poderes jurídicos. Por consiguiente, el empresario está en una situación real de supremacía que le permite actuar directamente en defensa de sus intereses, sin necesidad de acudir a ninguna instancia externa; en todo caso será el trabajador el que reclame si no está de acuerdo con la actuación del empresario. Así, por ejemplo, si el trabajador incumple el contrato (por ejemplo, si hace competencia desleal), el empresario podrá despedirlo directamente y este despido desplegará efectos inmediatamente. En cambio, si es el empleador el que incumple el contrato (por ejemplo, se pasa varios meses sin pagar el salario), el trabajador no puede “despedirlo” directamente, sino que deberá acudir a un juez para que este considere extinguida la relación laboral, con derecho a una indemnización y a la prestación por desempleo; mientras tanto se resuelve este problema, deberá seguir trabajando y obedeciendo las órdenes del empresario.

Ciertamente, los poderes reconocidos al empresario están sometidos a límites jurídicos. Sin embargo, el derecho establece como regla general que el trabajador debe obedecer primero y reclamar después si no está de acuerdo (principio *solve et repete*, que literalmente significa “paga y reclama”). Así, por ejemplo, si la empresa decide trasladar a un trabajador a Bilbao y este no está de acuerdo y quiere reclamar el traslado, deberá obedecer la orden empresarial y después reclamar. Esta situación implica una clara ventaja estratégica para el empresario que puede desincentivar en muchos casos la búsqueda de soluciones dialogadas y el recurso efectivo a la mediación. Esta situación de poder del empresario será mayor cuanto más lento e ineficaz sea el sistema de justicia.

Puesto que el empresario no necesita hacer uso de la movilización formal, es el trabajador quien normalmente acude a los mecanismos de *coacción* del poder estatal, con objeto de afrontar el desequilibrio de poderes que existe en la relación de trabajo asalariado. No obstante, lo normal es que solo lo haga en casos extremos en que no tenga más remedio, dado que el recurso a las instancias de poder estatal implica un riesgo importante de ruptura real de la relación.

En la práctica las partes en cualquier conflicto normalmente recurren a los mecanismos de coacción del poder estatal de manera *subsidiaria*, es decir, cuando fracasan los mecanismos internos al campo social donde se produce la disputa. Así, por ejemplo, si los padres de un menor tienen discrepancias respecto a algún aspecto del ejercicio de la patria potestad, no es normal que acudan a un juez para resolverlas; más bien intentarán resolver el conflicto en el marco de la lógica de las relaciones familiares o, en caso de que no sean pareja, de acuerdo con otras pautas de relación social. Solo cuando estas estrategias no funcionan para afrontar adecuadamente el conflicto, se plantean acudir al poder judicial.

En este sentido, la intervención de los mecanismos de coacción del poder estatal para imponer una solución externa a las partes en conflictos despliega indudablemente una lógica “invasiva” que deteriora o destruye las relaciones sociales de las partes. Así pues, los actores sociales envueltos en el conflicto solo recurren a esto cuando las relaciones personales ya están, de hecho fracturadas, o cuando se ha llegado a un punto en el que se asume esta ruptura como una salida posible al conflicto.

Esto se aprecia muy claramente en el ámbito de las relaciones familiares. Efectivamente, si un matrimonio tiene que recurrir al juez para tomar una decisión acerca del ejercicio de la patria potestad de un menor, lo normal es que la relación personal de la pareja esté ya muy deteriorada.

En el ámbito de la empresa, las relaciones personales se superponen sobre las relaciones contractuales y económicas -más impersonales- y a menudo las sostienen. En las grandes empresas o en la Administración Pública las relaciones con el “empresario” son más impersonales y están más burocratizadas, de modo que hay un campo más amplio para activar los mecanismos de coacción del poder estatal sin fracturar la relación de convivencia cotidiana, al menos en los casos en los que el conflicto no afecte directamente al superior inmediato del trabajador reclamante. No obstante, en nuestro país la mayoría de las empresas son de tamaño pequeño y mediano y en ellas las relaciones laborales están muy personalizadas y se manifiestan de manera informal.

En este contexto, los trabajadores suelen presentar reclamaciones formales cuando: a) se ha extinguido su contrato de trabajo (por ejemplo, despido); b) las relaciones personales están ya prácticamente rotas de modo que no hay “nada que perder”; c) el conflicto ha alcanzado una gravedad tal que el trabajador asume la posibilidad de la ruptura de estas relaciones personales como un “mal menor”.

Ahora bien, más allá de estos casos de movilización formal, el Derecho del Trabajo puede desempeñar una influencia indirecta sobre la gestión cotidiana de los conflictos laborales individuales cuando se moviliza de manera informal y se negocia “a la sombra” de la ley.

- En primer lugar, el derecho puede aportar un “impulso moral para la acción”. Si un trabajador entiende que el ordenamiento jurídico ampara sus intereses es muy posible que se sienta con más ánimo y energía para defender ese interés frente al empresario. Así, por ejemplo, si un trabajador cree que su sueldo es “demasiado bajo” y descubre que el convenio colectivo aplicable establece un salario más elevado, es más fácil que intente movilizar este interés que si está cobrando una retribución superior a la que está establecida en el convenio.
- En segundo lugar, el derecho puede utilizarse como un “argumento más” en la defensa de los intereses de la parte aunque el problema nunca vaya a un proceso judicial. Los contenidos del Derecho pueden operar como argumentos “morales” debido al valor social que se concede a la fuente de las obligaciones (la ley, el convenio, el contrato) o simplemente pueden resultar útiles desde un punto de vista práctico porque al fin y al cabo aporten una solución relativamente equilibrada al conflicto que se ha planteado.
- En tercer lugar, el derecho determina en gran parte los resultados que finalmente supondría no resolver adecuadamente el conflicto. Aunque la mayoría de los conflictos laborales no terminan en los juzgados, sino que se gestionan por mecanismos internos, siempre cabe la posibilidad de que se termine acudiendo a los mecanismos de coacción estatal, lo que podría implicar determinadas consecuencias jurídicas (como sanciones o indemnizaciones) y costes adicionales de tiempo y recursos. En muchos casos las partes toman en consideración este riesgo -de manera consciente o inconsciente- en la gestión cotidiana de los conflictos laborales.

Cuando los conflictos laborales terminan fracturando las relaciones personales de convivencia en la empresa, es muy fácil que el conflicto termine con la extinción del contrato de trabajo (despido, extinción a iniciativa del trabajador o finalización del contrato por mutuo acuerdo). Por tanto, la

regulación y los costes de la extinción del contrato de trabajo es extremadamente importante para determinar la influencia del derecho “en la sombra”.

**Movilización formal:**

Normalmente solo los trabajadores  
Cuando fracasan los mecanismos internos de la empresa para resolver el conflicto  
Provoca una fractura de la relación personal

**Movilización informal:**

Impulso moral para la acción  
Defensa de la solución jurídica (legitimación sustancial, formal y pragmática)  
Coste del conflicto mal resuelto (sobre todo, regulación de la extinción)

## 7. CONTENIDOS DEL DERECHO LABORAL Y RELACIONES DE PODER

El derecho, al predeterminar las soluciones a los conflictos, establece un determinado punto de equilibrio en las relaciones de poder de las partes. Esta determinación del equilibrio de poderes no solo despliega efectos cuando el derecho se moviliza formalmente, sino que también es muy importante en la gestión cotidiana del conflicto, porque determina diferencias de poder que afectan a la negociación.

Así, por ejemplo, como se ha dicho anteriormente, en el ámbito laboral, el elemento trascendental es la regulación de la extinción del contrato y de su coste. En el ordenamiento español, esto depende casi absolutamente de la antigüedad del trabajador. Esto implica que los trabajadores que tienen mucha antigüedad tienen un cierto poder de negociación con el empresario, porque si el conflicto terminara destruyendo la relación, el coste del despido podría resultar muy elevado; en cambio, los trabajadores que tienen poca antigüedad en la empresa están en una situación estratégica muy precaria, porque si el empresario no quiere mantener una postura dialogante, puede terminar con la relación a través de un despido barato y formalmente sencillo, aunque formalmente sea “improcedente”.

Como se ha visto anteriormente, el Derecho del Trabajo reconoce y legitima el poder social y económico que tiene el “empresario” respecto al “trabajador” en el modo de producción capitalista. Esto implica, por supuesto, una ventaja considerable para el empleador que, como regla general no tendrá que movilizar formalmente sus derechos. No obstante, por otro lado, para compensar esta situación, los contenidos del derecho laboral se inspiran en el principio “tuitivo”, que consiste en la protección de la parte débil del contrato de trabajo. Esto no siempre es así, dado que hay algunas normas laborales, que pretenden proporcionar especial “flexibilidad” al empresario para la gestión de la plantilla (por ejemplo, se permiten modificaciones del contrato a iniciativa del empresario sin el consentimiento del trabajador), pero como regla general la normativa laboral tiende a ser protectora, lo que provoca un cierto “empoderamiento” del trabajador en las relaciones cotidianas.

Por este motivo, la mayor parte del Derecho del Trabajo es de carácter imperativo. Esto quiere decir que las partes no pueden disponer de él por medio de acuerdos privados. Esto conecta con el principio de “prohibición de renuncia de derechos” previsto en el art. 3.5 del Estatuto de los Trabajadores. De acuerdo con este principio, los trabajadores no pueden pactar que renuncian a sus vacaciones ni que van a cobrar menos del salario mínimo. Este problema se tratará en próximas

sesiones del módulo 4.

## **8. CONCLUSIONES: EL MEDIADOR Y EL DERECHO (LABORAL)**

De lo analizado en los puntos anteriores pueden deducirse algunas conclusiones generales acerca de la relación de los conocimientos jurídicos con la práctica de la mediación en el ámbito laboral (y estas apreciaciones pueden traspasarse *mutatis mutandis* a otros campos de la vida social). Ciertamente, no es necesario que los mediadores sean expertos en derecho, pero sí suele ser oportuno que tengan una cierta familiaridad con algunos conocimientos jurídicos.

- En primer lugar, es preciso que los mediadores conozcan básicamente el *marco institucional*, generado por el derecho, en el que el conflicto se desenvuelve. Por supuesto, esto abarca el conocimiento de la existencia y función de las entidades u organizaciones dedicadas a la resolución de conflictos, pero también se refiere a las instituciones jurídicas básicas en las que el conflicto se desenvuelve (por ejemplo, en función del tema a mediar puede ser necesario saber a grandes rasgos lo que es un contrato de trabajo, un convenio colectivo o una reducción de jornada para el cuidado de hijos). De lo contrario, existe el riesgo de que el mediador no comprenda bien cuáles son los intereses en juego.
- En segundo lugar, el mediador tiene que ser consciente de cómo el derecho afecta a las *actitudes de las partes*. Así, por ejemplo:
  - Aunque la mediación en teoría es un medio “autónomo” de solución de conflictos cuando una parte (el trabajador) recurre a las instituciones formales de mediación (como por ejemplo, el SERCLA), lo normal es que la otra parte lo interprete en gran medida como una movilización formal, es decir, como un recurso al poder externo de las instituciones públicas. Si las relaciones están personalizadas, esto implica un deterioro de la relación entre las partes. Los mediadores deben intentar revertir esta pauta en lo posible, para que al menos se consiga que las partes no se comporten como harían en un juzgado, sino que intenten sinceramente resolver el conflicto de manera negociada.
  - Cuando una de las partes plantea un conflicto jurídico o impulsa un procedimiento de mediación con fines de *manipulación del derecho*, es muy difícil que se alcance un acuerdo satisfactorio, dado que las pretensiones de la parte constituyen un pretexto para alcanzar otros intereses que no se han “puesto sobre la mesa”.
  - Cuando el derecho sitúa al empresario en una posición de fuerza -porque ampara sus intereses o porque los mecanismos de tutela son lentos e ineficaces-, es muy difícil que se alcance un acuerdo satisfactorio, salvo que tenga otros incentivos para ceder posiciones. Algunos incentivos no jurídicos podrían ser la influencia sindical en la empresa o el hecho de que el trabajador esté especialmente cualificado y sea difícilmente sustituible
  - Cuando el derecho sitúa al trabajador en una posición de fuerza (porque ampara sus intereses y porque los mecanismos de tutelas son relativamente eficaces) es más fácil que se alcance un acuerdo porque este “empoderamiento” equilibra en cierta medida la

desigualdad de poder propia de las relaciones laborales y facilita la defensa formal e informal de sus intereses.

- Puesto que los conflictos laborales individuales de cierta gravedad que se hacen manifiestos y no se resuelven de manera adecuada suelen terminar en alguna forma de extinción del contrato de trabajo, la capacidad de negociación del trabajador depende en gran medida del coste que pueda implicar esta extinción hipotética y, concretamente, en el ordenamiento español, de la antigüedad en la empresa.
- En tercer lugar, es necesario conocer el derecho para controlar que en el acto de mediación no se alcancen acuerdos claramente contrarios a las normas imperativas, que en el ámbito laboral son muy importantes debido al juego del principio de renuncia de derechos. Los acuerdos claramente contrarios al derecho aplicable no son satisfactorios porque:
  - Normalmente son inestables, porque el derecho sigue dando la razón a una de las partes al margen de lo pactado, por lo que el conflicto puede prolongarse. En particular, desde un punto de vista jurídico, es posible que el acuerdo sea impugnado y, por tanto, no se haya evitado el recurso a la vía judicial.
  - Son contrarios al equilibrio de poderes establecido por el legislador o por la autonomía colectiva conforme a principios democráticos. Por lo tanto, es muy fácil que sean materialmente desequilibrados y que se limiten a reproducir y cristalizar la desigualdad básica entre empresarios y trabajadores (u otras desigualdades por razón de género, raza, discapacidad...), sin que realmente la parte débil haya participado de manera autónoma en la resolución del conflicto.

En la práctica de la mediación hay un conflicto permanente entre el requisito de *neutralidad* del mediador y la necesidad de equilibrar las relaciones de poder en el acto de la mediación para que las partes realmente alcancen una *solución libre y autónoma*. En ocasiones se hace necesaria algún tipo de actitud positiva el mediador para garantizar que existe una igualdad sustancial -y no solo formal- de las partes en conflicto. No podemos aquí resolver este complejo dilema, sino simplemente señalar que el derecho puede jugar un cierto papel en la configuración del equilibrio entre las partes. Por ejemplo, puede ser necesario asegurarse de que las partes han sido debidamente asesoradas en materia legal. En algunos casos incluso podría ser necesario remarcar que un determinado acuerdo no podría asumirse porque sería manifiestamente ilícito.