



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**GESTIÓN DEL CONFLICTO LABORAL EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS.
ESPECIAL REFERENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO**

Presentado por María Pilar Martí Roldán

Tutorizado por Diego Jesús Cuello de Oro Celestino

Segovia, junio 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO 1

Gestión de Conflictos Laborales en el ámbito de los Recursos Humanos

1.1.-Definición	4
1.2.-Elementos	4
1.3.-Conflicto laboral.....	5
1.4.-Equipo de trabajo.....	5
1.4.1.-Fases por las que atraviesa un equipo de trabajo	6
1.4.2.-Principios para formar un equipo de trabajo.....	6
1.5.-Principales fuentes del conflicto en un equipo.....	7
1.6.-Formas de afrontar un conflicto	7
1.7.-Resolución de conflicto	8
1.7.1.-Fases de la mediación	10
1.7.2.-Técnicas del mediador	12

CAPÍTULO 2

Conflicto Laboral en la Administración General del Estado

2.1.-Introducción	16
2.2.-Negociación colectiva de los empleados públicos.....	17
2.3.-Estructura de la negociación colectiva laboral	19
2.4.-Acuerdos y pactos.....	20
2.4.1.-Principios Generales.....	20
2.4.2.-Eficacia	21
2.4.3.-Naturaleza jurídica	21
2.5.-Procedimiento negociador.....	22
2.5.1.-Iniciación	22
2.5.2.-Desarrollo y finalización	22
2.6.-Convenio colectivo del personal laboral de la Administración General del Estado	23
2.6.1.-Definición	23
2.6.2.-Requisitos específicos en la Administración Pública.....	23

2.6.3.-Situación actual de la Administración General del Estado	24
2.7.-Conflictos colectivos	25
2.7.1.-Concepto y clasificación	25
2.7.2.-Medios de solución	25
2.8.-La Huelga.....	28
2.8.1.-Marco normativo	28
2.8.2.-Concepto y características	28
2.8.3.-Realización de la huelga, desarrollo y finalización.....	28
2.8.4.-Efectos de la huelga	30
Conclusiones	33
Referencias Bibliográficas	35

INTRODUCCIÓN

Es muy poco probable que dos personas estén de acuerdo en todo y todo el tiempo. Lo más seguro es que alguno de los dos querrá dominar y el otro por tanto, el que va a ser dominado se defenderá de una manera u otra.

Cuando en un mismo lugar coexisten más de dos personas, siempre habrá conflictos de poder y de intereses, además de los derivados de las propias barreras que se dan en la comunicación: comprensión subjetiva de mensajes, emisión inadecuada del mensaje, barreras psicológicas, malos entendidos, interferencias, interpretaciones, malos enfoques del problema, prejuicios etc. Por lo tanto siempre habrá conflictos en todos los escenarios, familia, pareja, vecinos, amigos, trabajo etc.

El conflicto surgido en el entorno de los equipos de trabajo es un proceso continuo y por lo general los responsables de Recursos Humanos tienen que intervenir de una u otra forma. El resultado de las acciones de este responsable puede implicar que el equipo se vaya enriqueciendo, sintiéndose más motivado e integrado o, por el contrario, provocar una actitud negativa por parte de los trabajadores, siendo esto algo que el responsable debe aceptar.

La gestión eficaz de los conflictos es algo muy complejo, dependiendo mucho de la situación, de la organización y de las características de cada equipo de trabajo, no pudiéndose aplicar técnicas muy definitivas, siendo la negociación una de las formas más habituales de resolución de conflictos.

La negociación sólo tendrá lugar cuando exista la posibilidad de que se produzca un intercambio entre las partes implicadas. Para que la situación no sea susceptible de ser mejorada, una de las partes tiene que tener todo el control sobre la situación respecto a la otra. En principio es aconsejable negociar siempre, incluso en aquellas situaciones donde podría utilizarse el poder y autoridad para imponer ciertas condiciones, negociar tiene sus ventajas y puede reportar beneficios el hecho de que la otra parte se sienta cómoda en el trato.

En la concepción clásica de la función pública, no tiene cabida el planteamiento de la confrontación de intereses entre la Administración y los funcionarios que la sirven. La relación no se entiende en términos de enfrentamientos, sino de estricta colaboración, asentada en la posición subordinada del funcionario.

El conflicto se niega, porque se parte del principio de considerar a los funcionarios públicos como parte integrante de la Administración, identificándose sin conflictos con ella. Así se sostiene que es un error considerar a los funcionarios en tensión frente a su Estado-patrón, de la misma manera que los obreros y empresarios, el papel del funcionario no es el de oponerse al Estado, sino el de formar parte del mismo. Si el interés del funcionario coincide con el de la Administración, no puede existir conflicto de intereses entre ambos.

La relación jurídica que vincula al funcionario con la Administración se constituye con carácter estatutario. Se trata de una relación de carácter unilateral, basada en la supremacía de la Administración y la sujeción especial del funcionario, de modo que la situación del funcionario es decidida unilateralmente por el Estado. Así el funcionario ostenta un status, unilateralmente determinado, conceptualmente diferente del contractus, donde la relación nace sobre el acuerdo de voluntades.

Imperó durante largo tiempo la tesis clásica, negadora del conflicto de intereses entre funcionarios y Administración, afirmando que el funcionario está por esencia identificado

con el Estado y al servicio del Interés general, pero con el triunfo del estado social, se supera la tesis clásica, admitiendo el conflicto, y otorgando el derecho de asociación sindical a los funcionarios. La mera idea de conflicto entre el Gobierno y su personal se juzgaba como un desafío a los principios de autoridad y obediencia que debían regir las relaciones entre el Estado y sus funcionarios.

Aunque la Constitución Española reconoce entre los derechos fundamentales y libertades públicas, la libertad sindical de los funcionarios, es finalmente, el Estatuto Básico del Empleado Público en el capítulo IV, el que recoge el derecho a la negociación colectiva, representación y participación institucional, así como el derecho de reunión, no sólo al personal laboral sino también de los funcionarios públicos.

Además de desarrollar el tema sobre el conflicto de trabajo y negociación colectiva, quisiera aportar en el trabajo fin de grado mi experiencia laboral en un Organismo Autónomo de la Administración General del Estado. De 100 empleados públicos que somos aproximadamente el 65% son personal laboral, ligado a la Administración General del Estado mediante un contrato de trabajo siendo el resto funcionarios públicos, vinculados a la administración con carácter estatutario. Al ser un Organismo pequeño, no existen muchos conflictos de trabajo, y por lo general son eliminados, en sus inicios por los responsables del Organismo.

Para concluir esta introducción, paso a realizar un pequeño esquema de cómo voy a desarrollar el trabajo. Consta de dos capítulos en los cuales pretendo dar claridad en la medida de lo posible a los diversos elementos presentes en la gestión de conflictos laborales:

- En el primer capítulo expongo la gestión de conflictos laborales en el ámbito de los recursos humanos, existentes en cualquier organización de trabajo.
- En el segundo capítulo realizo un estudio del conflicto laboral en la Administración general del Estado, explicando cuál es la situación de los empleados públicos respecto al ejercicio de los derechos de negociación colectiva así como el derecho de huelga.

Espero que este trabajo sea útil para mejorar conocimientos sobre la negociación colectiva en la Administración General del Estado.

CAPITULO 1

**GESTIÓN DE CONFLICTOS LABORALES EN EL ÁMBITO DE LOS
RECURSOS HUMANOS**

1.1.-DEFINICIÓN DE CONFLICTO.

Desde tiempos remotos los problemas, los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre; actualmente de la forma en que esté capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo.

Robbins (1999, p.434) define el conflicto como “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte”.

A su vez Davis y Newstrom (1999, p.337) definen el conflicto como “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas”.

Por lo tanto podemos definir el conflicto como la existencia de diferencias, entre al menos dos individuos o grupos. Realmente el conflicto existe cuando el individuo o grupo percibe que los objetivos, opiniones, intereses o valores del otro individuo o grupo dificultan o impiden alcanzar los objetivos propios.

En la actualidad el conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida. Cuanto más comprometida está, la identidad personal y ciertos valores básicos, más probable será que se produzca un conflicto y más difícil resultará resolver las diferencias existentes.

1.2.-ELEMENTOS DEL CONFLICTO

Los elementos básicos de todo conflicto son:

- La existencia de dos partes (individuos o grupos) relacionadas. Es necesario que exista una interdependencia entre las dos partes, ya que si fueran independientes no existiría el conflicto.
- Las diferencias se manifiestan de forma explícita. Para que exista conflicto real, al menos una de las partes implicadas debe manifestarlo abiertamente. De lo contrario el conflicto permanece latente.
- La percepción de que las metas son incompatibles. Al menos una parte debe percibir que sus objetivos, valores, opiniones, necesidades o acciones son incompatibles con los de la otra parte.
- Existe frustración. Si una de las partes no ha conseguido todos sus objetivos y percibe que se debe a los intereses de la otra parte, la primera se siente frustrada y mostrará conductas o pensamientos agresivos hacia la otra parte.

El conflicto es una característica organizacional. Es causado principalmente por el egoísmo de los hombres y suele manifestarse con disputas o luchas entre departamentos o niveles entre sí, es como que empiezan a luchar sobre quien es mejor en cada cosa y eso genera un conflicto que después se ve reflejado en el objetivo final (Costa, 2008).

En toda organización el conflicto y, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos, trayendo como consecuencia el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe entre

otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo.

1.3.-CONFLICTO LABORAL.

Un conflicto laboral es pues, la disputa de derecho de interés que se suscita entre empleadores y empleados. La negociación para procurar la solución de los conflictos laborales se lleva a cabo entre los representantes sindicales o unitarios de los trabajadores y los empresarios o sus representantes.

El conflicto en el ámbito laboral, entre dos personas o equipos de trabajo, se percibía en la mayor parte de las organizaciones como un fenómeno negativo que:

- Debe eliminarse cuanto antes siempre que surja.
- Se debe a algún tipo de error o a la interacción de personas o grupos conflictivos.
- Impide o dificulta el desarrollo de las tareas asignadas a las partes en conflicto y, por tanto, al desarrollo de toda organización.
- El responsable del equipo debe erradicarlo.
- El desempeño óptimo de la acción exige la eliminación del conflicto.

Sin embargo, la moderna psicología del trabajo ha demostrado que estos planteamientos, no son del todo adecuados por los siguientes motivos:

- Es inevitable un cierto nivel de conflicto en el entorno laboral.
- Los conflictos no deben eliminarse sino gestionarse.
- Es el responsable del equipo el encargado de gestionar bien el conflicto y mantenerlo en un nivel moderado. Si lo consigue, los resultados positivos pueden ser mayor desarrollo de las personas, de todo equipo y de toda organización. Se establece una dinámica que facilita el que el grupo sea capaz de llegar a acuerdos, aumenta el respeto mutuo, por lo que las relaciones interpersonales se ven reforzadas, aumenta la autoestima, la confianza mutua, y la motivación para trabajar en equipo.
- Si el responsable del equipo gestiona mal el conflicto las consecuencias negativas pueden ser: pérdida de tiempo, las decisiones se acaban tomando sólo pensando hasta qué punto agravarán el conflicto, se pueden perder personas valiosas, baja motivación en el trabajo, aumento del absentismo laboral.

1.4.-EQUIPO DE TRABAJO

“Se puede lograr el máximo rendimiento del equipo de trabajo cuando entre ellos existe armonía, la cual se consigue mediante la combinación de las capacidades particulares de cada miembro que lo integra” (Mosulén y González, 2005b, p.14).

Para conseguir que un equipo trabaje en armonía su responsable debe:

- Conocer y mejorar los puntos débiles de los componentes del grupo de forma individual y del grupo en su conjunto.
- Seleccionar personas con las cualidades que el problema requiere, asegurándose de que el grupo posee la capacidad global suficiente para responder a las exigencias y responsabilidades del trabajo requerido.

- Barajar diferentes combinaciones de las funciones desempeñadas dentro del grupo por cada uno de sus miembros.
- Potenciar las cualidades requeridas.
- Modificar y mejorar la organización de grupo mediante la adecuada combinación de características personales (capacidades, motivación y personalidad).

El término armonía carece de connotaciones negativas, por lo que muchos responsables prefieren trabajar sobre el concepto generar armonía que sobre su opuesto reducir conflicto cuando analizan el trabajo de sus equipos.

1.4.1 Fases por las que atraviesa un equipo de trabajo

En general, todo equipo de trabajo pasa por las siguientes fases: formación, conflicto, normativa, rendimiento y clausura.

- **Formación:** Los miembros del equipo se observan, tratan de relacionarse y conocer la experiencia profesional del resto. Están bastante preocupados por cuáles son sus responsabilidades y como deben realizar sus tareas. Esta fase se caracteriza porque el grupo se dedica básicamente a identificar o definir la estructura del propio equipo y establecer las relaciones interpersonales.
- **Conflicto:** Cada miembro del equipo tiene una idea distinta de cómo se deben hacer las cosas. En las reuniones se emplea mucho tiempo en repartir las funciones y aparecen algunos conflictos personales. Esta fase se caracteriza porque el grupo se dedica básicamente a analizar cómo debe ser la correcta ejecución de las tareas y a desarrollar las relaciones interpersonales.
- **Normativa:** Los propios miembros del grupo comienzan a poner sus propias normas y a organizar reuniones. Empieza a surgir un espíritu positivo hacia el grupo y sus posibilidades. Esta fase se caracteriza porque el grupo se dedica básicamente a superar los conflictos, desarrollar la cohesión, reforzar la aparición de sentimientos positivos hacia el grupo y establecer las normas de funcionamiento interno y los roles.
- **Rendimiento:** Los miembros del equipo se empiezan a mostrar flexibles y se ayudan mutuamente. Las tareas se realizan de manera efectiva. El equipo de trabajo funciona correctamente: todos los miembros conocen sus tareas y hasta dónde pueden llegar en su trabajo. Las reorganizaciones por nuevas incorporaciones de personal se realizan sin problemas. Esta fase se caracteriza porque el grupo se dedica básicamente a: resolver los últimos problemas estructurales, ejecutar efectivamente las tareas y potenciar los comportamientos flexibles y funcionales.
- **Clausura:** en esta fase es cuando el equipo consigue los objetivos y se disuelve o continúa.

1.4.2 Principios para formar un equipo de trabajo

“Existen tres principios comunes a todos los equipos de trabajo, con independencia de la tarea que realicen: objetivos comunes, una estructura y un líder” (Mosulén y González, 2005b, p.17).

Un equipo se integra siempre por dos razones: para perseguir los objetivos comunes del equipo y para satisfacer las necesidades individuales de cada uno de sus miembros. Un equipo de trabajo se forma siempre con la expectativa de alcanzar una meta común, pero en la realidad la eficacia del equipo dependerá de un gran número de variables: su

tamaño, las características de sus miembros, los canales de comunicación, el número de participantes, la naturaleza del liderazgo, etc.

En todo equipo de trabajo, las posiciones, los roles y el poder de los miembros se diferencian y se organizan dentro de un sistema: la estructura del equipo. La estructura del equipo influye en el funcionamiento de dicho grupo y en la satisfacción de sus miembros.

Todos los grupos necesitan un líder, pero los líderes son muy diferentes de unos grupos a otros. La estructura, la situación de las tareas de la colectividad determinan la aparición del liderazgo y sus funciones dentro de un grupo. Las características de un líder y el tipo de liderazgo que realice reflejan los objetivos y las normas del grupo, así como su propia personalidad.

1.5.-PRINCIPALES FUENTES DE CONFLICTO EN UN EQUIPO

En general, “en un equipo de trabajo se pueden producir conflictos por razones muy diferentes, aunque las más habituales pueden reducirse a las cuatro siguientes” (Mosulén y González, 2005a, p.19).:

- El interés principal de los participantes del equipo es quedar bien y tratar de demostrar lo que saben, cuando esto ocurre: se atacan ideas no expresadas totalmente, los empleados se enfrentan entre sí de forma sutil, el grupo no avanza hacia una solución, el grupo permanece anclado en minucias, se forman subgrupos que se comportan como pandillas.
- Existen intereses distintos entre los componentes del equipo. Cuando esto ocurre los participantes del equipo: quieren imponer su propuesta individual, no se ponen de acuerdo no ceden, no se escuchan, toman partido, no contribuyen con aportaciones.
- Los componentes del equipo no tienen capacidad suficiente para hacer frente a la tarea y por ello se sienten frustrados. Cuando esto ocurre, los participantes; no proponen nada, manifiestan que el grupo es demasiado pequeño, insisten en que no tienen suficiente experiencia, no se ponen de acuerdo en definir la auténtica tarea del equipo.
- Existen relaciones negativas previas. Es habitual que los diferentes componentes de un equipo de trabajo se conozcan con anterioridad a la formación del equipo y que algunos de ellos hayan tenido diferente acceso a recursos, poder e influencia, lo cual implica la existencia de antiguos resentimientos, desmotivación y descrédito en el momento de involucrarse en el equipo de trabajo.

1.6.-FORMAS DE AFRONTAR UN CONFLICTO

Las opciones que tiene el responsable cuando se enfrenta a un conflicto laboral, en el fondo, se resume en las siete siguientes:

- Evitarlo. Cuando la polémica se basa en algo de carácter superficial y no parece que esto vaya a provocar conflictos serios, lo mejor es que el responsable ignore el conflicto. Si el conflicto realmente no era muy grave con el tiempo el equipo tenderá a negarlo o a reprimirlo.

- Eliminarlo. El responsable debe actuar así cuando el equipo trata el conflicto de tal manera que los oponentes se ven en la necesidad de abandonar el equipo.
- Oprimirlo. Cuando se hace frente a la oposición con violencia o agresión. En este caso el responsable debe fomentar el que la mayoría más él obliguen a la minoría a la obediencia.
- Consentirlo. El responsable debe actuar así cuando la mayoría domina y determina, pero la minoría no sufre sensación de inferioridad y acaba dando su aprobación.
- Buscar una alianza. El responsable puede intentar la posibilidad de fomentar una alianza si percibe que ninguna de las partes cede. El conflicto seguirá siempre presente, pero estará congelado.
- Buscar un compromiso. Si los bandos formados son más o menos igual de fuertes, lo mejor es que el responsable intente buscar un compromiso de solución mutuo.
- Integrarlo como parte del equipo. Si los opositores son capaces de exponer sus opiniones contradictorias, y existe la posibilidad de que cedan y las formulen de nuevo. En este caso lo mejor es mantener el nivel de conflicto (ya que ambas partes serán así probablemente más productivas). No obstante, esta forma es la más rara de afrontar un conflicto: si no se está completamente seguro de que las partes son muy maduras es mejor intentar otra de las estrategias señaladas anteriormente.

1.7.-RESOLUCIÓN DE CONFLICTO

Se están emprendiendo numerosas iniciativas para prevenir y solucionar los conflictos laborales, si bien los resultados de estas iniciativas son dispares. Los procesos como la conciliación y la mediación son cada vez más aceptados para abordar distintos conflictos en países de todo el mundo, ya que ayudan a rebajar la presión sobre el sistema judicial, que en muchos países está sobrecargado, comportando retrasos y costos crecientes tanto para los trabajadores como para sus empleadores. Muchos sistemas jurídicos están promoviendo y facilitando el uso de los procesos de conciliación y mediación. La recomendación de la Organización Internacional del trabajo (a partir de ahora OIT) número 92 sugiere establecer mecanismos gratuitos para la conciliación/mediación voluntaria en casos de conflicto laboral.

El proceso de conflicto colectivo es uno de los mecanismos jurídicos de solución de diferencias entre empresarios y trabajadores. Lo pueden ejercer tanto trabajadores como empresarios a través de sus representantes. Y debe garantizar el funcionamiento de los servicios esenciales de la comunidad. La presentación de conciliación se puede llevar a cabo ante el Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación (a partir de ahora IMAC), del Servicio de Mediación de la Comunidad Autónoma en que radique el centro de trabajo o del Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje (a partir de ahora SIMA) en los supuestos en los que el conflicto afecte a centros de trabajo radicados en diferentes Comunidades Autónomas. Están legitimados para presentarlos: los sindicatos, las asociaciones empresariales, el empresario y los órganos de representación legal o sindical de los trabajadores de la empresa o centro de trabajo afectado.

Una vez que el responsable del equipo ha decidido afrontarlo y no evitarlo o integrarlo, éste dispone de varias vías para resolverlo.

La utilización de una u otra dependerá del tipo de conflicto, complejidad, forma en que se ha manifestado, voluntad de las partes en formar parte de un proceso más guiado, nivel de colaboración existente en el equipo, etc.

La solución de un conflicto no es una búsqueda de la victoria ni cuestión de ganar o perder. El responsable del equipo debe manifestar siempre que todas las partes en conflicto pueden salir ganando y debe conseguir que todas las partes se sientan involucradas en el proceso y en un plano satisfactorio para cada una de ellas por separado.

Por último hay que señalar que cuando se resuelve un conflicto en un equipo de trabajo surgirá casi siempre otro inmediatamente. Es decir, “en la mayoría de los equipos de trabajo eficaces los pequeños conflictos no tienen fin, pero el responsable debe darles siempre la máxima importancia a cada uno para poder resolverlos y exigir a las distintas partes toda su energía en resolverlos” (Mosulén y González, 2005a, p.36).

Llevar a cabo un acto correctivo

Cuando el conflicto en el equipo de trabajo ha adquirido un nivel excesivo, impide completamente el normal desarrollo del trabajo y va acompañado de agresión, el responsable debe optar por afrontarlo eliminándolo y oprimiéndolo mediante un acto correctivo a las partes implicadas.

Cuando el responsable del equipo se enfrente a esta situación, lo primero que debe hacer siempre es hablar muy seriamente con todas las partes implicadas en el conflicto sobre su comportamiento sin olvidar ninguna. El objetivo del responsable debe ser únicamente reorientar las actitudes que pueden aumentar la escalada del conflicto para evitar que se deteriore aún más el funcionamiento general del equipo. Esta situación constituye siempre un encuentro difícil, así que es esencial que la actitud del responsable y el entorno sean los adecuados.

La labor del responsable del equipo aquí es como la de un profesor que una vez que ha identificado las conductas que producen rupturas en las relaciones de sus alumnos, intenta disminuir la probabilidad de que se repitan estos comportamientos mediante el castigo y la retirada de refuerzos.

Algunos consejos para afrontar este tipo de situaciones difíciles con eficacia son:

- Evitar reprender en público. Buscar un lugar tranquilo, privado e invitar individualmente a cada persona del equipo involucrada en el conflicto a que se sienten y se calmen.
- Reprender en frío. Dejar pasar un tiempo tras la observación de la falta cometida.
- Escuchar con atención. Dejar que el empleado exprese su irritación y sentimientos aceptándolos como una reacción normal. Esperar a que exprese completamente su irritación antes de contestar.
- No perder el control. No dejarse llevar por los temas personales, emplear un volumen de voz baja y un tono siempre calmado.
- Limitar la reprimenda a la causa más importante que la hubiera motivado. La entrevista debe ser: explicativa, clara, concisa y precisa.
- Evitar alusiones personales. Se debe criticar la falta que provoca el conflicto y no la persona. Es conveniente siempre buscar empatía hacia la persona y mantener un talante abierto.

- Utilizar la crítica constructiva. Ofrecer alternativas que permitan afrontar la situación y promover que sea la propia persona la que intente ofrecer alternativas.
- Solicitar, con seguridad, un cambio de comportamiento en próximas situaciones.
- La conclusión de la entrevista ha de ser siempre conciliatoria.

Mantener un buen nivel de comunicación

Para que el conflicto se resuelva hay que mantener siempre un buen nivel de comunicación. Ello se consigue fomentando la aparición de *feedback* descriptivo. Detalles relevantes, mensajes objetivos, la escucha activa. Ejemplos: turnos de palabra, preguntas oportunas, empatía, comunicación no verbal positiva, una participación equitativa.

No permitiendo la aparición de mensajes irrelevantes, detalles innecesarios, interrupciones inoportunas, argot incomprensible, comentarios inoportunos, información insustancial, charla sin compromiso, minusvaloraciones, prejuicios o ideas preconcebidas, descalificaciones.

Ofrecer *feedback*

Se define como *feedback*, o retroalimentación, a la información que va a recibir el miembro del equipo como consecuencia de la información sobre el conflicto que él ha emitido. Es esencial que el responsable del equipo controle su *feedback*, ya que si bien un *feedback* efectivo ayudará a controlar el conflicto, uno inefectivo puede tener como consecuencia una escalada de nivel del conflicto.

Negociar, mediar o arbitrar.

Desde esta perspectiva, el concepto de negociación incluye:

- La negociación tradicional: búsqueda de acuerdo entre las partes enfrentadas mediante el nombramiento de representantes oficiales con poderes para encontrar el acuerdo.
- La mediación: negociación en la que las partes intentan resolver el conflicto mediante una discusión en presencia de una tercera persona neutral, que facilita la solución pero no la impone.
- El arbitraje: éste suele utilizarse cuando las partes en conflicto perciben que va a ser imposible encontrar un acuerdo por la mediación o la negociación tradicional, y deciden acudir a un tercero (llamado árbitro), manifestando previamente su voluntad de someterse a la decisión de esta tercera instancia.

Sin descartar las otras dos formas de negociación, la mediación es la forma más habitual para negociar los conflictos que suelen aparecer en los equipos de trabajo. En este tipo de negociación el papel del mediador lo desempeña el responsable del equipo.

1.7.1 Fases de la Mediación

La dinámica del proceso de mediación se puede resumir esquemáticamente en las siguientes fases:

- Identificar el problema. En esta fase todas las partes deben localizar el problema, y distinguir entre problema y síntoma del mismo.
- Perfilar el problema. Para ello es necesario que el responsable obtenga toda la información sobre la situación: qué sucede y quién está implicado.
- Respuesta al problema. Todo el equipo debe definir juntos qué están haciendo los implicados y por qué están actuando así.

- Redefinir el problema. Se ordena conjuntamente la información obtenida en los pasos anteriores.
- Buscar soluciones. Las partes y el responsable plantean distintas alternativas para solucionar el problema.
- Escoger una alternativa. Se elige entre las alternativas propuestas para resolver el problema y se escoge la más apropiada.
- Valorar las consecuencias. Se ponderan las consecuencias positivas y negativas de las distintas alternativas antes de poner en práctica la solución.
- Evaluar los resultados de la decisión. Tras poner en práctica la alternativa de solución elegida, se analizan las consecuencias.

Ser un buen mediador. El mediador que promueva la búsqueda de soluciones debe cumplir escrupulosamente una serie de reglas:

- Presentar a los miembros del grupo los objetivos y procedimientos de la reorientación, así como los beneficios derivados del cambio de conducta.
- Facilitar la comunicación éntrelas partes, eliminando bloqueos y distorsiones, animando la discusión y defendiendo los puntos esenciales.
- Reforzar las conductas que tienden al acuerdo y extinguir el resto. El mediador deberá reforzar constantemente, al principio, las conductas adecuadas, hasta llegar a una frecuencia óptima de emisión. Entonces, se puede ir retrasando la administración de reforzadores de modo progresivo. Para ello, el mediador debe dominar la utilización de reforzadores de la conducta verbal y no verbal (alabanzas, sonrisas, reconocimiento de buenas opciones, etcétera).
- No juzgar.
- Establecer normas de interacción racionales en las que impere el respeto mutuo.
- Sugerir y pedir soluciones.
- Estudiar todas las alternativas y tenerlas en cuenta.
- Preguntar a las partes en conflicto qué cambiarían.
- Realizar un informe escrito con las alternativas, sus pros y contras.
- Fomentar la toma de una decisión de forma conjunta.
- Evaluar los resultados.

Barreras en la mediación:

El mediador debe superar las barreras que existen en todo proceso de mediación. Estos obstáculos pueden ser de tipo psicológico o bien propios de la organización implicada.

Barreras psicológicas: miedo a tomar decisiones o a sus consecuencias, miedo al fracaso, miedo al ridículo, falta de iniciativa, falta de creatividad, incapacidad de improvisación, pensamiento rígido, rechazo de ideas ajenas, perfeccionismo excesivo.

Barreras en la organización: actitud competitiva entre los empleados, falta de una meta general del grupo, falta de comunicación, hábito de hacer las cosas de una sola forma, limitación de la libertad de acción, limitaciones económicas.

Para superarlas el mediador debe: dejar a un lado los hábitos de la empresa, procurar alejarse del problema y utilizar la imaginación, permitir que las partes en conflicto se comuniquen abiertamente y en libertad, permitir que cada uno examine y analice las ideas y opiniones de los otros, no evitar los conflictos si éstos son constructivos, evitar una competencia que dé lugar a ganadores y perdedores, resolver cuanto antes cualquier encuentro de personalidades que pudiera existir, mantener el enfoque sobre la meta general del grupo.

Herramientas del mediador

El mediador puede ir utilizando en el proceso tendente a resolver el conflicto diversas herramientas. Se puede resumir los puntos principales de desacuerdo, pues con ello el mediador consigue reafirmar los mensajes principales. El mediador debe hacer mucho hincapié en que las diferencias provienen de la forma de pensar o valorar de cada parte, que no tiene porqué ser mejor ni peor que la de la otra sino distinta. También es muy útil resumir los puntos en común, con los cuales ambas partes están de acuerdo. Por pocos que estos sean, forman una base para asentar los acuerdos posteriores, ya que los implicados se reconocen en ellos y los comparten con los otros.

Otra herramienta es el mapa del conflicto. Se trata de esquematizar los diferentes puntos de vista de las partes enfrentadas, realizando una representación gráfica de la situación. Este mapa permite a los participantes comprender de una forma clara las necesidades de cada uno y ayuda a encontrar posibilidades y claves de solución del conflicto.

El mediador debe permitir que haya momentos de silencio, ofrecer descansos y dividir la tarea en varias sesiones: es necesario que las partes en conflicto reflexionen, se rompan dinámicas donde el nivel emocional es excesivamente alto e integren las ideas de los otros, y puede usar la herramienta contraria, poner a las partes en situaciones extremas o difíciles de imaginar con el objetivo de hacer pensar a las partes las consecuencias futuras del conflicto.

1.7.2 Técnicas del mediador para resolver el conflicto

El responsable del equipo, cuando actúa como mediador, debe plantear a su equipo la resolución del conflicto como un problema abierto.

Las siguientes técnicas son aplicables a todo proceso de resolución del conflicto, generalmente la elección de la más adecuada, según la etapa del conflicto, tiene relación, más con el criterio del mediador que con la técnica en sí, y con la gravedad del nivel de conflicto. Son herramientas clásicas y de eficacia comprobada en muchas situaciones, no solamente de conflicto: la tormenta de ideas o *brainstorming*, el grupo nominal y el método *Delphi*.

La tormenta de ideas es una técnica apropiada cuando el mediador busca la aparición de posibilidades inesperadas, originales y potencialmente útiles. No requiere conocimientos especializados.

Sus frases típicas son:

- Preparación. Introducción del tema sobre el que se va a trabajar, explicación de los principios básicos de la técnica y creación del clima apropiado para la participación.
- Precalentamiento. Sesión de aproximadamente veinte minutos de duración, en la que se plantea un problema sencillo sobre el que hay que dar ideas siguiendo las pautas explicadas anteriormente.
- Tormenta de ideas. Formulación del problema de forma precisa, generación de ideas por parte del grupo y elaboración de una lista con todas ellas.
- Incubación. Periodo de descanso y alejamiento del problema, durante el que los participantes deben anotar las ideas que se les ocurran para incorporarlas posteriormente a la lista generada.
- Selección de ideas. Revisión de la lista de ideas y selección de la idea final, en función de los criterios establecidos por el grupo.

Por su parte, el **grupo nominal** lo puede utilizar el mediador cuando persigue la consideración individual de varias propuestas o eliminar el dominio del equipo por parte de las personas con personalidad más fuerte. Es útil porque asegura la participación equitativa de todos los miembros y permite llegar a un consenso de forma rápida.

Se desarrolla en las siguientes fases:

- Definición del problema. Explicación del problema de forma clara y precisa.
- Generación de ideas. Acción individual, silenciosa y de tiempo limitado.
- Explicación de las ideas dadas. Aclaración de las ideas, sin discutir las ni argumentarlas.
- Priorización de ideas. Puntuación individual de las ideas en función de las preferencias: la idea más importante recibe un 1, y las demás van subiendo de puntuación cuanto menos importantes son.
- Clasificación de ideas. Es la suma de las puntuaciones de cada idea a partir del orden dado por todos los miembros.
- Elección de la idea final. Establecimiento de la idea con la puntuación más baja como idea final.

Por último, el **método Delphi** se realiza con un grupo de expertos que trabaja individualmente en la resolución de un mismo problema. Los participantes no se comunican ni se conocen entre ellos, con lo que se elimina el problema de la presión grupal. Lo puede utilizar el mediador cuando pretenda garantizar la aportación de muchas personas o cuando exista la probabilidad de desacuerdos muy significativos con la solución acordada del conflicto. También es útil para reducir la probabilidad de pensamiento en grupo y garantizar el anonimato.

Se lleva a cabo en las siguientes fases:

- Elección de participantes. Selección de expertos, que provengan de diferentes campos con el fin de obtener una visión más rica del problema.
- Coordinación. Mediación del coordinador entre los expertos, que le envían el cuestionario por correo, por teléfono o por internet.
- Selección de ideas. Filtración sucesiva de las ideas en cada envío.
- Elección de la idea final. Hallazgo de la idea a través de la convergencia de opiniones entre los expertos.

Con la utilización de estas u otras técnicas, un mediador entrenado puede resolver gran parte de los conflictos que se planteen en un ámbito laboral.

CAPITULO 2

CONFLICTO EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

2.1 INTRODUCCIÓN

Aceptación del conflicto de interés entre la Administración pública y los funcionarios

Tradicionalmente negado el derecho de negociación colectiva a los funcionarios, finalmente, el Estatuto Básico del Empleado Público (a partir de ahora EBEP) (Ley 7/2007), reconoce a los empleados públicos el derecho “a la negociación colectiva y a la participación en la determinación de las condiciones de trabajo” que se regula en los arts. 31 y siguientes, comenzando por los Principios generales que parte de la expresa y reiterada reafirmación del derecho: “Los empleados públicos tienen derecho a la negociación colectiva, representación y participación institucional para la determinación de sus condiciones de trabajo”.

Por lo tanto el conflicto colectivo de intereses , se puede producir porque Administración y sindicatos están obligados a negociar, pero no a convenir, de manera que el EBEP nos muestra claramente la conexión entre negociación colectiva y conflicto en la función pública (Ley 7/2007).

En definitiva, el conflicto colectivo de intereses regulado en el EBEP (Ley 7/2007) debe ser considerado como un fenómeno absolutamente natural, tanto como la conclusión del proceso negociador mediante acuerdo. No hay que sobrevalorar este conflicto, porque, sencillamente, “un conflicto de trabajo no es una situación difícil; es una discrepancia entre partes” (Edwards, 1990, p.62).

El conflicto estructural entre los intereses de funcionarios y Administración es saludable. Así se afirma que estamos ante “un elemento esencial de democratización y progreso en las Administraciones públicas”, de manera que “en el fondo se trata de la manifestación externa de una mayor democratización en la función pública que ataca profundamente el tradicional principio autoritario” (Bengoetxea, 2006, p.23).

Admitiendo la existencia de conflicto de intereses entre funcionarios y Administración Pública, como algo absolutamente natural, es imprescindible deslindar la relación que liga al funcionario con la Administración pública, distinguiendo la relación orgánica y la relación de servicio (López, 2008).

En la relación orgánica, la que vincula al funcionario con el órgano administrativo, invistiéndolo de la titularidad del mismo, no hay, desde luego contraposición de intereses, porque el funcionario está encarnando el interés público, quedando desplazado el suyo propio.

Por la relación de servicio el funcionario presta sus servicios a la Administración, que los retribuye. Por lo tanto, en la relación de servicio, podemos observar la existencia de dos sujetos de derecho que, como tales, pueden poseer intereses propios. Es posible distinguir aquellos intereses estrictamente profesionales que poseen una fisonomía distinta de los intereses generales o públicos perseguidos por la Administración surgiendo la existencia de un conflicto entre ambas.

La naturaleza del conflicto presenta las características comunes del típico conflicto que se produce en el sector privado, esto es, aquel que se enfrenta a empresarios y trabajadores, y de cuya juridificación se encarga el Derecho de Trabajo.

La base de aceptación del conflicto, lo constituye, el reconocimiento de la libertad sindical de los funcionarios públicos. Desde luego, el reconocimiento y la práctica de los derechos sindicales suponen la admisión de que existe una contraposición de intereses entre la Administración y sus funcionarios (Bengoetxea, 2006).

CONFLICTO EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

Es el artº 28.1 de la Constitución Española (a partir de ahora CE) el que reconoce, entre los derechos fundamentales y libertades públicas, la libertad sindical de los funcionarios. La libertad sindical invita a conciliar los intereses discrepantes entre Administración y funcionarios, fenómeno que anteriormente no tenía cabida por la imposición de la voluntad administrativa.

Más allá de la Constitución, podemos encontrar un reconocimiento explícito del conflicto de intereses en la Administración pública, en el artº 8 del Convenio 151 de la OIT, sobre la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la Administración pública, cuando se refiere a la solución de los conflictos que se planteen con motivo de la determinación de las condiciones de empleo.

Cuando nos referimos al conflicto, se puede distinguir:

- Conflicto estructural, que siempre precede a la negociación
- Conflicto puntual que la sucede, cuando no se alcanza el pretendido consenso.

Así cabe afirmar que la negociación colectiva se dirige a la composición del conflicto de intereses previo a la misma. Además, cuando la negociación fracasa, brota un conflicto de intereses. Podríamos sintetizar la coincidencia en un cuadro lógico bastante sencillo: conflicto=discrepancia; discrepancia=discusión; discusión=negociación; ergo conflicto=negociación.

La culminación exitosa del proceso negociador en un acuerdo es algo que “pertenece a la autonomía de las partes”, exactamente igual que el eventual fracaso negociador, con el consiguiente conflicto (Mosulén y González, 2005a, p.30).

Partiendo del dato de que “todo asunto susceptible de negociación puede resultar conflictivo”, la realidad nos muestra que “la fuente más importante de conflictos en todo sistema avanzado de relaciones de trabajo-laboral o funcionarial, es la negociación colectiva” (Mosulén y González, 2005a, p.30).

2.2 NEGOCIACIÓN COLECTIVA DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS

Como hemos visto anteriormente, los empleados públicos tienen derecho a la negociación colectiva, representación y participación institucional para la determinación de sus condiciones de trabajo.

Por negociación colectiva se entiende el derecho a negociar la determinación de condiciones de trabajo de los empleados de la Administración Pública. Por Representación se entiende la facultad de elegir representantes y constituir órganos unitarios a través de los cuales se instrumente la interlocución en las Administraciones públicas y sus empleados. Participación institucional se entiende el derecho a participar, a través de las organizaciones sindicales, en los órganos de control y seguimiento de las entidades u organismos que legalmente se determine.

Por negociación colectiva de los empleados públicos, se entiende el derecho a negociar la determinación de condiciones de trabajo de los empleados de la Administración Pública, aunque supeditada a la Ley, pues su ejercicio deberá respetar en todo caso el contenido del EBEP (Ley 7/2007) y sus leyes de desarrollo, reitera el EBEP (Ley 7/2007) que “la negociación colectiva de condiciones de trabajo de los funcionarios públicos que estará sujeta a los principios de legalidad, cobertura presupuestaria, obligatoriedad, buena fe negocial, publicidad y transparencia”

Estos principios se aplican exclusivamente de la negociación en el ámbito funcionalarial aunque también están presentes en la negociación colectiva del personal laboral: la sujeción de los Convenios Colectivos a la Ley se exige en los arts 3 y 85 del Estatuto de los trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995), de cobertura presupuestaria se ha impuesto por reiterada jurisprudencia y doctrina, el principio de obligatoriedad se confirma en el artº 82.3 del Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995), el principio de buena fe ya venía exigiéndose en el art 89.1 del Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995), la publicidad de los convenios se garantiza con su publicación en los boletines oficiales, según su art.90. Sólo el principio de transparencia, cuyo significado real no se especifica en ningún precepto, no se exige en la legislación laboral, aunque bien podría ser una derivación del principio de buena fe.

No obstante esta primera afirmación, referida a todos los empleados públicos, el art. 32 EBEP (Ley 7/2007), precisa que “la negociación colectiva, representación y participación de los empleados públicos con contrato laboral se regirá por la legislación laboral, sin perjuicio de los preceptos de este Capítulo que expresamente les son de aplicación”, subsisten pues dos sistemas de negociación diferenciados aplicables a funcionarios y personal laboral, unos se rigen por el EBEP (Ley 7/2007) y otros por el Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995), como norma general, aunque se reconocen fórmulas para la negociación colectiva conjunta, pues el propio EBEP (Ley 7/2007) prevé la constitución de mesas generales para la negociación de todas aquellas materias y condiciones de trabajo comunes al personal funcionario, estatutario y laboral de cada Administración Pública.

Serán objeto de negociación, en su ámbito respectivo y en relación con las competencias de cada Administración Pública y con el alcance que legalmente proceda en cada caso, las materias siguientes:

- La aplicación del incremento de las retribuciones del personal al servicio de la Administraciones Públicas que se establezca en la Ley de Presupuestos Generales del Estado y de las Comunidades Autónomas.
- La determinación y aplicación de las retribuciones complementarias de los funcionarios.
- Las normas que fijen los criterios generales en materia de acceso, carrera, provisión, sistemas de clasificación de puestos de trabajo, y planes e instrumentos de planificación de recursos humanos.
- Las normas que fijen los criterios y mecanismos generales en materia de evaluación del desempeño.
- Los planes de Previsión Social Complementaria.
- Los criterios generales de los planes y fondos para la formación y la promoción interna.
- Los criterios generales para la determinación de prestaciones sociales y pensiones de clases pasivas.
- Las propuestas sobre derechos sindicales y de participación.
- Los criterios generales de acción social.
- Las que así se establezcan en la normativa de prevención de riesgos laborales.
- Las que afecten a las condiciones de trabajo y a las retribuciones de los funcionarios, cuya regulación exija norma con rango de Ley.
- Los criterios generales sobre ofertas de empleo público.
- Las referidas a calendario laboral, horarios, jornadas, vacaciones, permisos, movilidad funcional y geográfica, así como los criterios generales sobre

la planificación estratégica de los recursos humanos, en aquellos aspectos que afecten a condiciones de trabajo de los empleados públicos.

Quedan **excluidas** de la **obligatoriedad** de la negociación, las materias siguientes:

- Las decisiones de las Administraciones Públicas que afecten a sus potestades de organización.
- La regulación del ejercicio de los derechos de los ciudadanos y de los usuarios de los servicios públicos, así como el procedimiento de formación de los actos y disposiciones administrativas.
- La determinación de condiciones de trabajo del personal directivo.
- Los poderes de dirección y control propios de la relación jerárquica.
- La regulación y determinación concreta, en cada caso, de los sistemas, criterios, órganos y procedimientos de acceso al empleo público y la promoción profesional.

2.3.- ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA LABORAL

La estructura de la negociación colectiva del personal laboral, en principio es más abierta que la funcionarial ya que no se encuentra predeterminada legalmente, aunque en la práctica se acomoda a las estructuras organizativas públicas.

Conforme al art 3.4 de la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (Ley 30/1992) “cada una de de las Administraciones públicas actúa con personalidad jurídica propia”, por lo cual puede concertar Convenios Colectivos de empresa, en los que será fácil determinar las partes legitimadas en la negociación, según las reglas establecidas en el art. 87 del Estatuto de los trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995).

La negociación colectiva laboral , que afecte a varias Administración Públicas, se presenta más problemática, otorgando legitimación para negociar a las Asociaciones empresariales y, las Administraciones Públicas no pueden afiliarse a éstas. No parece sin embargo, que existan obstáculos para que las Administraciones, como empleadoras, se asocien entre sí a estos efectos, como ocurre en Alemania, de hecho se han llegado a suscribir Acuerdos Colectivos, entre la Federación de Municipios y los Sindicatos. De hecho, el EBEP (Ley 7/2007), a efectos de la negociación colectiva funcionarial, concede legitimidad para negociar a las asociaciones de municipios, así como la de las Entidades Locales de ámbito supramunicipal, lo que no tiene sentido negar en la negociación laboral.

En la práctica, la mayoría de los convenios del sector normalmente afectan a un grupo de empresas, compuesto bien por la Administración General del Estado (a partir de ahora AGE) o una Comunidad Autónoma y las Entidades Públicas de ellas dependientes, (incluidas las que gozan de personalidad jurídica propia) o bien a varias Administraciones.

2.4.-ACUERDOS Y PACTOS

Los frutos de la negociación colectiva son:

- Pactos y acuerdos, los cuales se aplican a los funcionarios.
- Convenios colectivos que se suscriben para el personal laboral.

2.4.1 Principios Generales de acuerdos y pactos:

- Se ubican en las Mesas de Negociación: los representantes de las Administraciones junto con las Organizaciones Sindicales legitimadas podrán concertar pactos y acuerdos para la determinación de condiciones de trabajo de los funcionarios (Rivero y Val, 2007).
- Los pactos se celebraran sobre materias que se correspondan estrictamente con el ámbito competencial del órgano administrativo que lo suscriba y se aplicarán directamente a su personal.
- Los acuerdos versarán sobre materias competencia de los órganos de gobierno de las Administración públicas. Para su validez y eficacia serán necesaria su aprobación expresa y formal por estos órganos. Una vez ratificados, el contenido de los mismos será directamente aplicable al personal incluido en su ámbito de aplicación.
- Deben determinar las partes que los concierta, el ámbito personal, funcional, territorial y temporal, así como la forma, plazo de preaviso y condiciones de denuncia de los mismos.
- Se establecerán Comisiones Paritarias de seguimiento de los pactos y acuerdos.
- Los pactos celebrados y los Acuerdos, una vez ratificados, deberán ser remitidos a la Oficina Pública y la Autoridad respectiva ordenará su publicación en el Boletín Oficial que corresponda.
- En el supuesto de que no se produzca acuerdo en la negociación y una vez agotados, en su caso, los procedimientos de solución extrajudicial de conflictos, corresponderá a los órganos de gobierno de las Administración Públicas establecer las condiciones de trabajo de los funcionarios.
- Los pactos y Acuerdos en sus respectivos ámbitos y en relación con las competencias de cada Administración Pública, podrán establecer la estructura de la negociación colectiva así como fijar las reglas que han de resolver los conflicto de concurrencia entre las negociaciones de distinto ámbito y los criterios de primacía y complementariedad entre las diferentes unidades negociadoras
- Garantía de cumplimiento de los Pactos y Acuerdos, salvo cuando excepcionalmente y por causa grave de interés público derivada de una alteración sustancial de las circunstancias económicas, los órganos de gobierno de las Administraciones Públicas suspendan o modifiquen el cumplimiento de Pactos y Acuerdos ya firmados, en la medida estrictamente necesaria para salvaguardar el interés público. En este supuesto, las Administraciones Públicas deberán informar a las Organizaciones Sindicales de las causas de la suspensión o modificación.
- Salvo acuerdo en contrario, los Pactos y Acuerdos se prorrogarán de año en año si no mediara denuncia expresa de una de las partes y, además, aquellos que sucedan a otros anteriores los derogan en su integridad, salvo que se acuerde expresamente mantenerlos.

2.4.2 Eficacia

En relación con la eficacia de los Acuerdos cabe distinguir varias situaciones:

1.-Que hayan sido ratificados y afecten a temas que pueden ser decididos de forma definitiva por los órganos de gobierno, en cuyo caso, su contenido será directamente aplicable al personal incluido en su ámbito de aplicación, sin perjuicio de que a efectos formales se requiera la modificación o derogación, en su caso, de la normativa reglamentaria correspondiente.

2.-Que los acuerdos ratificados traten sobre materias sometidas a reserva de Ley, que en consecuencia, sólo pueden ser determinadas definitivamente por las Cortes Generales o las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas, es la llamada legislación prenegociada, en tal caso, su contenido carece de eficacia directa. No obstante, en este supuesto, conforme a las reglas de la buena fe, el órgano de gobierno al que corresponda la iniciativa legislativa debe proceder a la elaboración, aprobación y remisión al Parlamento del correspondiente proyecto de Ley conforme al contenido del Acuerdo y en el plazo que se hubiera acordado.

3.-Que no se ratifique la propuesta de Acuerdo o resulte una negativa expresa a incorporar lo acordado en el Proyecto de Ley correspondiente, en cuyo caso, se deberá iniciar la renegociación de las materias tratadas en el plazo de un mes, si así lo solicitara al menos la mayoría de una de las partes. Respecto de grado de libertad que pueda gozar el órgano de Gobierno competente para ratificar o no lo acordado por la mesa, de acuerdo con la regla de la buena fe, que preside la negociación según el EBEP (Ley 7/2007) y de la prohibición de la arbitrariedad art 9 (CE 1978), debe ser justificado como cualquier acto discrecional.

El EBEP (Ley 7/2007) establece la posibilidad de suspender o modificar un Pacto o Acuerdo ya firmado cuando excepcionalmente y por causa grave de interés público derivada de una alteración sustancial de las circunstancias económicas sea necesario para salvaguardar el interés público. En este supuesto, las Administraciones Públicas deberán informar a las Organizaciones Sindicales de las causas de la suspensión o modificación.

2.4.3 Naturaleza jurídica

Respecto a la naturaleza jurídica de los Pactos la doctrina mayoritaria niega que estemos ante contratos administrativos o privados de la Administración, sujetos a la legislación sobre contratos de las Administraciones Públicas, ni ante un derecho de participación o consulta en la elaboración de disposiciones de carácter general o reglamentarias, “son contratos normativos: contratos por su origen, norma por su eficacia jurídica”, que “vincularán las partes y se aplicarán directamente al personal del ámbito correspondiente” (López,2008, p.15).

En definitiva pactos y acuerdos, a excepción de los prelegislativos- tienen eficacia jurídica normativa. Por ello, se les aplica el principio de jerarquía normativa, quedando subordinados a las normas con rango de Ley, pero con el mismo rango que otras normas emanadas del órgano de gobierno que suscribe o aprueba la negociación.

La función del control de legalidad de los pactos y acuerdos está atribuida a la jurisdicción contencioso-administrativa, sin que quepa recurso administrativo previo o potestativo, por lo que se tratará de una impugnación directa.

2.5.-PROCEDIMIENTO NEGOCIADOR

2.5.1 Iniciación

Según el artículo 34.6 del EBEP (Ley 7/2007) “el proceso de negociación se abrirá, en cada Mesa, en la fecha que, de común acuerdo, fijen la Administración correspondiente y la mayoría de la representación sindical. A falta de acuerdo, el proceso se iniciará en el plazo máximo de un mes desde que la mayoría de una de las partes legitimadas lo promueva, salvo que existan causas legales o pactadas que lo impidan”.

Las causas legales que pueden impedir el inicio de la negociación pueden referirse a la falta de competencia o legitimación de la parte promotora, de la parte receptora o defectos formales de la promoción del proceso. Respecto a las causas pactadas pueden ser incumplimientos previos de compromisos asumidos previamente o cuando se trate de revisar un pacto o acuerdo en vigor.

Las mesas quedan válidamente constituidas cuando estén presentes la representación de la Administración correspondiente y organizaciones sindicales que representen, como mínimo, la mayoría absoluta de los miembros de los órganos unitarios de representación en el ámbito de que se trate, independientemente del derecho de todas las Organizaciones Sindicales legitimadas a participar en ellas en proporción a su representatividad.

Aunque la Ley nada dice todo parece indicar que la convocatoria la ha de efectuar la Administración que tiene la obligación de impulsar el procedimiento de oficio, que debe notificarse a todos los sindicatos legitimados para formar parte de la mesa.

2.5.2 Desarrollo y finalización

Rigiendo como principio el deber de buena fe, el EBEP (Ley 7/2007) insiste en que “ambas partes estarán obligadas a negociar bajo el principio de la buena fe y proporcionarse mutuamente la información que precisen relativa a la negociación”, cuyas manifestaciones fundamentales son el deber de negociación en sí mismo, el deber de información y la prohibición de violencia.

El deber de negociar no significa que exista una obligación de acordar, de hecho el propio EBEP (Ley 7/2007) prevé el mecanismo para suplir el fracaso, aunque tampoco estamos ante un simple trámite de audiencia, por lo que es precisa una actitud abierta a la posibilidad de compromiso, un intercambio de posiciones y que sean escuchadas las contraposiciones, aunque no la garantía de que sean acogidas. La prohibición de la violencia durante la negociación que incumbe a ambas partes es derivación del principio de buena fe, aunque nada impide una la huelga legal durante el transcurso de la negociación. Finalizada la negociación deben formalizarse los pactos y Acuerdos determinando las partes que los conciertan, el ámbito personal, funcional, territorial y temporal, así como la forma, plazo de preaviso y condiciones de denuncia de los mismos, así mismo se establecerán Comisiones Paritarias de seguimiento de los Pactos y Acuerdos con la composición y funciones que las partes determinen.

Los pactos tienen eficacia directa como hemos visto, pero los Acuerdos requieren la aprobación expresa y formal del órgano de gobierno competente.

Los pactos celebrados y los Acuerdos, una vez ratificados, deberán ser remitidos a la Oficina Pública que cada Administración competente determine y la Autoridad respectiva

ordenará su publicación en el Boletín Oficial que corresponda en función del ámbito territorial.

En relación con la vigencia temporal de los Pactos y Acuerdos, el EBEP (Ley 7/2007) establece que, salvo acuerdo en contrario, se prorrogarán de año en año si no mediara denuncia expresa de una de las partes y que una vez concluida su duración, la vigencia de aquéllos se producirá en los términos que los mismos hubieren establecido, lo que contrasta con el régimen de ultractividad normativa de los convenios colectivos. Por otra parte, rige el principio de modernidad, como en la sucesión de normas, por lo que los Pactos y Acuerdos que sucedan a otros anteriores los derogan en su integridad, salvo los aspectos que expresamente se acuerde mantener.

2.6.-CONVENIO COLECTIVO PERSONAL LABORAL AGE

2.6.1 Definición

El derecho a la negociación colectiva del personal laboral al servicio de las Administraciones públicas se encuentra expresamente reconocido en el artículo 4.1 d) del Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 1/1995), desarrollado en su título III bajo la rúbrica “de la negociación colectiva y de los convenios colectivos” y que viene a garantizar el “derecho a la negociación colectiva laboral” reconocido en el artículo 37.1 de la CE.

Los Convenios Colectivos son el resultado de la negociación desarrollada por los representantes de los trabajadores y de los empresarios para fijar las condiciones de trabajo y productividad. Igualmente podrán regular la paz laboral a través de las obligaciones que se pacten.

2.6.2 Requisitos específicos en la Administración Pública

Será preciso informe favorable conjunto de los Ministerios de Economía y Hacienda y de Política Territorial y Administración Pública para proceder a determinar o modificar las condiciones retributivas del personal laboral y no funcionario al servicio de la AGE y sus OOAA, las Entidades gestoras y Servicios comunes de la Seguridad Social, las Agencias estatales, las restantes entidades públicas empresariales y el resto de los organismos y entes públicos.

Se entenderá por determinación o modificación de condiciones retributivas del personal no funcionario, entre otras, las siguientes actuaciones:

- Determinación de las retribuciones de puestos de nueva creación.
- Firma de convenios colectivos suscritos por los organismos, así como sus revisiones y las adhesiones o extensiones a los mismos.
- Aplicación del Convenio único para el personal laboral de la Administración del Estado y de los convenios colectivos de ámbito sectorial, así como sus revisiones y las adhesiones o extensiones a los mismos.
- Fijación de retribuciones mediante contrato individual, ya se trate de personal fijo o contratado por tiempo determinado, cuando no vengán reguladas en todo o en parte mediante convenio colectivo.
- Otorgamiento de cualquier clase de mejoras salariales de tipo unilateral, con carácter individual o colectivo, aunque se deriven de la aplicación extensiva del régimen retributivo de los funcionarios públicos.

- Determinación de las retribuciones correspondientes al personal contratado en el exterior.

Con carácter previo a la firma de un Acuerdo o un Convenio se requiere informe de la Comisión Interministerial de Retribuciones, de acuerdo con el procedimiento siguiente:

- Los organismos afectados remitirán a los Ministerios de Economía y Competitividad y Hacienda y Administración Pública el correspondiente proyecto, con carácter previo a su acuerdo o firma en el caso de los convenios colectivos o contratos individuales, acompañando la valoración de todos sus aspectos económicos.
- El informe, en el supuesto de proyectos de convenios colectivos será evacuado en el plazo máximo de quince días a contar desde la fecha de recepción del proyecto y de su valoración, versará sobre todos aquellos extremos de los que se deriven consecuencias directas o indirectas en materia de gasto público.
- Serán nulos de pleno derecho los acuerdos adoptados en esta materia con omisión del trámite de informe o en contra de un informe desfavorable, así como los pactos que impliquen crecimientos salariales para ejercicios sucesivos contrarios a los que determinen las futuras Leyes de Presupuestos.

2.6.3 Situación actual en la AGE

En ejercicio del derecho de negociación colectiva la AGE y los Sindicatos de la Función Pública firmaron en 1998 el I Convenio Único para el personal laboral de la AGE, que unificó y homogeneizó los diversos criterios existentes en los más de 50 Convenios colectivos vigentes hasta el momento, respecto a las políticas y la gestión de los recursos humanos sujetos al régimen jurídico laboral dentro de la AGE.

El citado Convenio introdujo novedades importantes en materia de clasificación profesional, movilidad y estructura retributiva, permitiendo una mejora en la racionalización de las políticas de personal de la Administración Pública, profundizando el II Convenio Único en la misma línea.

El 26 de diciembre de 2008 se produjo la denuncia de este Convenio por la parte social, por lo que se procedió a constituir la Comisión Negociadora: quince miembros titulares y suplentes por parte de la Administración y de la parte social que tras negociaciones se plasmó en el **III Convenio Único** para el personal laboral de la AGE firmado el 31 de julio de 2009 por los representantes de la Administración y por las centrales sindicales CC.OO, UGT, CSI-CSIF, CIG y ELA y publicado en el Boletín Oficial del Estado el 12 de noviembre de 2009 (Resolución 3 de noviembre de 2009).

Durante la vigencia del mismo las partes se comprometieron a llevar a cabo en el seno de la Comisión Paritaria de Interpretación, Vigilancia, Estudio y Aplicación del Convenio Colectivo (a partir de ahora CIVEA), negociaciones tendentes a lograr, sin que ello supusiera incremento de gasto público:

- La revisión del sistema de complementos. Estudiando un procedimiento para la asignación de complementos con el consiguiente reflejo en la Relación de Puestos de Trabajo. Hay que recordar que durante la vigencia de los dos Convenios anteriores, todos los remanentes de masa salarial se habían dedicado a la actualización de las tablas salariales (salarios base) para equipararlas a las retribuciones medias de los funcionarios.
- Revisión y adecuación de los procedimientos de funcionamiento de la CIVEA para acortar sus plazos de contestación.

- Flexibilización de los permisos por enfermedad grave de un familiar (se ha formalizado)
- Adaptación del contenido del Convenio Único a las leyes y normas vigentes.
- Impulso de la Comisión de Análisis para la profesionalidad con el objetivo de adecuar el Convenio Único a la normativa sobre cualificaciones y formación profesional.

2.7.-CONFLICTOS COLECTIVOS.

2.7.1 Concepto y clasificación

Los conflictos colectivos son aquellas tensiones surgidas entre empresarios y trabajadores que alteran la normalidad laboral por discrepancias surgidas sobre cualquier materia de carácter laboral. Tiene que afectar a intereses colectivos, es decir, a intereses generales. Hay que considerar el convenio colectivo como medio de solución, y generador al mismo tiempo, de conflictos colectivos (Real Decreto Ley 17/1977).

La CE reconoce las medidas de conflicto colectivo en el artº 37.2, por tanto, se trata de un derecho cívico pero no fundamental como la huelga.

Existen muchos criterios de clasificación, no obstante la clasificación más importante es por su objetivo o finalidad, en este sentido distinguiremos:

- Conflictos jurídicos: son aquellas discrepancias que surgen entre las partes con ocasión de la interpretación o aplicación de una norma. No se cuestiona la vigencia de la norma, se reclama en relación con su aplicación, interpretación o el incumplimiento de la misma.
- Conflictos de intereses o económicos: son aquellos que o bien son previos a la norma o que ponen en cuestión la propia norma. La discrepancia versa sobre la regulación de una determinada cuestión laboral que es la materia objeto del conflicto.

2.7.2 Medios de solución

Los medios de solución más flexibles y directos son:

- Negociación: es el procedimiento más pacífico, directo, elemental y frecuente para solucionar conflictos. Las partes afectadas llegan a un acuerdo entre sí o entre sus representantes. El convenio colectivo sería un ejemplo.
- Conciliación: las partes del conflicto tratan de llegar a un acuerdo ante un tercero que ni propone mediación ni decide (arbitraje).
- Mediación: en la mediación existe un tercero que además de acercar a las partes propone pero no tiene valor decisorio.
- Arbitraje: en este caso el tercer interviniente tiene poder decisorio, dicta un laudo arbitral que pone fin al conflicto y vincula a las partes.

Planteamiento del conflicto y su resolución

Se inicia el planteamiento de conflicto colectivo por los representantes de los trabajadores o empresarios, legitimados para ello, mediante escrito remitido a la

autoridad laboral. Ésta intenta la avenencia entre las partes mediante la celebración de acto de conciliación o mediación, si lo consigue tiene la misma eficacia que lo pactado en convenio.

Así mismo, las partes pueden nombrar uno o varios árbitros que dicten un laudo, de no nombrarlo y no llegar a un acuerdo, la Autoridad laboral procede:

- Si se trata de un conflicto jurídico, remite las actuaciones a la jurisdicción de lo social competente tanto por razón de materia como de territorio.
- Si se trata de un conflicto de intereses dicta un laudo de obligado cumplimiento resolviendo sobre todas las cuestiones planteadas.

Solución de conflictos en vía judicial

Este proceso, que solamente se aplica en los conflictos colectivos jurídicos, está regulado en los arts. 153 a 166 de la Ley Reguladora de la Jurisdicción social (Ley36/2011).

Se inicia mediante demanda, acompañada de la certificación de haber intentado la conciliación ya que es requisito el intento de conciliación previo, de la parte promotora del conflicto, o bien, mediante comunicación de la autoridad laboral a instancia de los sujetos legitimados.

Estos procesos tienen carácter urgente estableciéndose la preferencia absoluta de estos autos.

Solución autónoma de conflictos colectivos (sistema extrajudicial).

El acuerdo sobre solución autónoma de conflictos laborales tiene por objeto el mantenimiento y desarrollo de un sistema autónoma de solución de los conflictos colectivos laborales surgidos entre empresarios y trabajadores o sus respectivas organizaciones representativas a través de los procedimientos de mediación y arbitraje que gestiona el SIMA, fue suscrito por CC.OO, UGT, CEPE y CEPME, como organizaciones sindicales y empresariales más representativas en el ámbito estatal de España el 7 de febrero de 2012 (Resolución de 10 de febrero de 2012).

Este Acuerdo en su artº 1 excluye los conflictos en que sea parte del Estado, por lo que se excluye de este acuerdo a los conflictos entre la Administración y sus trabajadores. No obstante en su disposición Adicional tercera apartado b) recoge la posibilidad de que en el seno de la Comisión de Seguimiento del presente Acuerdo, se analizará y acordará la incorporación al Acuerdo los conflictos colectivos entre los empleados públicos y la Administración General del Estado y los organismos públicos, agencias y demás entidades de derecho público de ella dependientes o vinculadas para los que prestan sus servicios, siempre que así lo establezcan mediante acuerdo de adhesión expresa, adoptado en aplicación del artículo 45 de EBEP (Ley7/2007) y su legislación de desarrollo, estableciendo que, aparte de las comisiones paritarias, las Administraciones Públicas y las Organizaciones podrán acordar la creación, configuración y desarrollo de sistemas de solución extrajudicial de conflictos colectivos.

El acuerdo Administración-sindicatos de 20 de mayo de 2008, reconoce que en el ámbito de la Administración General del Estado la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado (a partir de ahora MENAGE) será la instancia previa en la que se intentará la solución de los conflictos, estructurando diversos ámbitos de negociación centralizados, por ámbitos temáticos, bajo la denominación de Comisiones Técnicas: de prevención de Riesgos Laborales, de Formación, de Acción social, de Igualdad de oportunidades para el Personal Laboral en el Exterior, de temporalidad y empleo y de Responsabilidad Social.

CONFLICTO EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

Las organizaciones sindicales firmantes o adheridas al acuerdo, se comprometen a resolver sus controversias a través de los mecanismos y mesas de negociación previstos en el EBEP (Ley 7/2007), desistiendo expresamente de cuantas acciones judiciales hubieran emprendido, comprometiéndose, además, a no plantear ninguna otra controversia en relación con las materias reguladas en el acuerdo, sin haber agotado previamente los mecanismos previstos en el Estatuto, y haber sometido previamente sus controversias a la Comisión de seguimiento y, en defecto de acuerdo en la misma, a la MENAGE en la que esté presente la central sindical.

En el caso de que la Mesa no dé solución, las partes podrán nombrar de mutuo acuerdo a uno o varios mediadores, los cuales formularán los correspondientes dictámenes.

La mediación será obligatoria cuando lo solicite una de las partes y las propuestas de solución que ofrezcan el mediador o mediadores podrán ser libremente aceptadas o rechazadas.

Mediante el procedimiento de arbitraje las partes podrán acordar voluntariamente encomendar a un tercero la resolución del conflicto planteado, comprometiéndose de antemano a aceptar el contenido de la misma.

Según el EBEP (Ley 7/2007), el acuerdo logrado a través de la mediación o de la resolución de arbitraje tendrá la misma eficacia jurídica y tramitación que los Pactos y Acuerdos, pero son susceptibles de impugnación, mediante recurso, específicamente en el caso de que no se hubiesen observado en el desarrollo de la actuación arbitral los requisitos y formalidades establecidos al efecto o cuando la resolución hubiese versado sobre puntos no sometidos a su decisión, o que ésta contradiga la legalidad vigente.

Para el supuesto de que no se produzca acuerdo en la negociación o en la renegociación, la Administración recupera su posición de supremacía regulando de forma unilateral las condiciones de trabajo que se estaban negociado, pues el EBEP (Ley 7/2007) dispone que “una vez agotados, en su caso, los procedimientos de solución extrajudicial de conflictos, corresponderá a los órganos de gobierno de las Administraciones Públicas establecer las condiciones de trabajo de los funcionarios...” pues la tutela de los intereses públicos aconseja mantener ese poder unilateral siempre que sea la consecuencia final y excepcional de un verdadero proceso de negociación fallido y no una excusa o proceso meramente formal, como en su día advertía el informe de la Comisión de Expertos del EBEP (Ley 7/2007).

Por lo que respecta al Convenio Único (Resolución de 3 de noviembre de 2009), la materia es regulada en el art 92, la CIVEA es la instancia previa en la que habrá de intentarse, en primer término, la solución de los conflictos colectivos que se susciten en el ámbito del mismo. Cualquier conflicto de interpretación o aplicación del Convenio que se plantee por cualquiera de las partes requerirá el examen previo del mismo en la CIVEA en el plazo máximo de dos meses desde su interposición. Si transcurrido este plazo no se hubiera alcanzado un acuerdo, la parte demandante tendrá abierta la vía judicial o bien, las partes, podrán nombrar de mutuo acuerdo a uno o varios mediadores, los cuales formularán los correspondientes dictámenes. La negativa de las partes a aceptar las propuestas del mediador habrá de ser razonada y por escrito. Las propuestas del mediador y la posición de las partes habrán de hacerse públicas de inmediato. Igual norma regirá para los conflictos de interpretación y aplicación de los acuerdos o pactos que lo desarrollen. Por último las partes se comprometen a buscar un sistema extrajudicial para solucionar los conflictos que surjan en el ámbito del Convenio

2.8.-LA HUELGA

2.8.1 Marco normativo

La CE, reconoce “el derecho de huelga de los trabajadores para la defensa de sus intereses. La ley que regule el ejercicio de este derecho establecerá las garantías precisas para asegurar el mantenimiento de los servicios esenciales de la comunidad”.

De la misma forma el EBEP (Ley 7/2007) establece como un “derecho individual de los empleados públicos pero ejercido colectivamente el ejercicio de la huelga, con la garantía del mantenimiento de los servicios esenciales de la comunidad”.

2.8.2 Concepto y características

Tanto el EBEP (Ley 7/2007) como el Convenio Único (Resolución de 3 de noviembre de 2009), regulan los procedimientos extrajudiciales para la resolución de conflictos colectivos no obstante, se presentan ocasiones, también en las Administraciones Públicas, en que los conflictos entre las partes se exteriorizan mediante una huelga.

Se entiende por huelga el cese temporal (el propósito es reincorporarse al trabajo en condiciones más beneficiosas) colectivo y concertado de la prestación de servicios (no quiere decir que todas las huelgas sean organizadas, las hay espontáneas) por parte de los trabajadores afectados, sin ocupación por los mismos del centro de trabajo o de sus dependencias. De donde se deducen las siguientes características:

- Cesación total en la actividad laboral por parte de los trabajadores en huelga. No requiere la paralización del trabajo por la totalidad de la plantilla.
- Derechos individuales de ejercicio colectivo. La titularidad del derecho a la huelga pertenece a cada uno de los trabajadores que decide individualmente si lo ejercita. Los trabajadores son los sujetos activos, asumiendo los empresarios el papel de sujetos pasivos.
- Acto libre. El trabajador decide libremente secundar o no la huelga y en caso de que la secunde optar por reincorporarse al trabajo. Este derecho tiene carácter irrenunciable e indisponible siendo nulos los pactos establecidos en el contrato individual de trabajo que contengan la renuncia o cualquier otra restricción del mismo. Se permite pactar en los convenios colectivos cláusulas de paz laboral que regulan la renuncia al ejercicio del derecho de huelga durante su vigencia.

2.8.3 Realización de la huelga, desarrollo y finalización

La trascendencia del ejercicio del derecho de huelga justifica el establecimiento de los siguientes requisitos de acuerdo con el Real Decreto Ley, sobre relaciones de trabajo (Real Decreto Ley 17/1977).

- La declaración de huelga, cualquiera que sea su ámbito, exige la adopción de un acuerdo expreso por cualquiera de los que están facultados para ello que son: las organizaciones sindicales con implantación en el ámbito laboral correspondiente, los representantes legales de los trabajadores o los propios trabajadores.
- Preaviso: comunicación formal de la convocatoria de huelga al empresario o, en su caso, a las organizaciones empresariales afectadas y a la autoridad laboral competente. La comunicación del preaviso debe hacerse por escrito, expresando,

CONFLICTO EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

como mínimo, los objetivos de la huelga especificados con precisión y claridad, las gestiones realizadas para resolver las diferencias, la fecha de comienzo de la huelga y la composición del comité de huelga.

El preaviso ha de hacerse con, al menos, de 5 días naturales de antelación y de 10 cuando la huelga afecte a empresas encargadas de cualquier clase de servicios públicos. En el caso de los servicios públicos el preaviso cumple, además, la finalidad de advertir a los usuarios y permitirles adoptar medidas preventivas.

Se tiene que constituir como órgano de negociación representativo de los trabajadores un Comité de Huelga que no excederá de 12 trabajadores elegidos entre los del propio centro de trabajo. Cuando la huelga afecta a varios centros de trabajo debe designarse a unos representantes para negociar entre los distintos comités de huelga. Está obligado a negociar desde el momento del preaviso con el empresario o con las organizaciones empresariales para llegar a un acuerdo.

Se permite a los huelguistas hacer publicidad de la huelga y recoger fondos, los miembros del comité de huelga tienen derecho a informar dentro del centro de trabajo a los no huelguistas, requiriendo su adhesión, estando autorizados los piquetes informativos pero se prohíbe la coacción de los piquetes ya que se vulneraría la libertad de trabajo de los trabajadores no huelguistas.

La fijación de los servicios mínimos es la parte que ha suscitado más conflictos, a pesar de que el Real Decreto sobre relaciones de trabajo (Real Decreto Ley 17/1977) que la autoridad gubernativa (órganos de gobierno del Estado o de las Comunidades Autónomas) tiene la potestad y la obligación de asegurar el mantenimiento de la prestación de cualquier género de servicios públicos o de reconocida necesidad, tales servicios se caracterizan por atender necesidades muy importantes y su interrupción impide de manera inmediata, o a muy corto plazo, la satisfacción de dichas necesidades.

La resolución que fije los servicios ha de ser motivada y basada en los principios de proporcionalidad e imparcialidad al objeto de no desvirtuar el derecho de huelga ni lesionar el ejercicio o el disfrute de otros derechos.

Se consideran servicios esenciales de acuerdo con distintas sentencias judiciales: radiodifusión sonora y televisión, producción y suministro de energía eléctrica, transporte público, seguridad privada, salvamento marítimo, residencias de ancianos, etc. La doctrina aconsejada por los Tribunales es que las partes negocien los servicios mínimos. En caso de no llegar a un acuerdo es la autoridad gubernativa correspondiente la encargada de fijar los servicios mínimos considerados necesarios.

En la AGE, el Real Decreto 1479/1988, establece las normas para garantizar el mantenimiento de los servicios esenciales en la AGE, disponiendo que las situaciones de huelga que afecten al personal funcionario y laboral de la Administración del Estado y sus Organismos Autónomos, Administración de la Seguridad Social y Universidades se entenderán condicionadas al mantenimiento de los servicios mínimos en sus distintas unidades, siendo los Departamentos Ministeriales los que determinen oídos los sindicatos convocantes de la huelga, el personal que se considere estrictamente necesario para la prestación de los servicios mínimos.

El comité de huelga está obligado a respetar las medidas adoptadas para garantizar la seguridad de las personas y las cosas, el mantenimiento y preservación de los locales, maquinarias, instalaciones o materias primas con el fin de poder retornar al trabajo cuando la huelga finalice. El empresario no puede fijar unilateralmente los servicios de seguridad y mantenimiento ni designar a los trabajadores, es necesario que participe de manera real el comité de huelga.

La huelga puede finalizar por:

- Cumplimiento de término: cuando la huelga ha sido convocada por tiempo determinado puede finalizar sin previo acuerdo ni desconvocatoria.
- Desistimiento: el comité de huelga o el órgano convocante pueden acordar en cualquier momento su desconvocatoria, incluso antes de iniciarse.
- Acuerdo entre las partes.
- Arbitraje obligatorio: se trata de una potestad de la autoridad gubernativa de carácter excepcional para poner fin a la huelga cuando se dan las siguientes circunstancias: duración prolongada de la huelga, graves consecuencias de la misma, posiciones irreconciliables de las partes o que se cause un grave perjuicio a la economía nacional.

Como ejemplo de la huelga general de 14 de noviembre de 2012, en un Organismo Autónomo, de 100 trabajadores, 47 de ellos funcionarios y 53 personal laboral, por Orden del Ministro, se fijó, los siguientes servicios:

- Un Jefe de negociado de Registro.
- Un jefe de negociado para el seguimiento de la huelga
- Un jefe de Servicio de Sistemas informáticos.
- Un jefe de Servicio de Documentación.
- Un responsable de atención al público e información.
- Un oficial de Gestión y Servicios Comunes en servicios telefónicos.
- Cuatro Ayudantes de Gestión y Servicios Comunes (dos por la mañana y dos por la tarde)

Mediante la asignación de los servicios mínimos señalados se aseguró el control de acceso a los Centros Públicos, así como los servicios de Biblioteca, Registro e Información, informáticos en tiempo real y los de personal, garantizando la realización de la jornada laboral del personal que no secundó la huelga.

El Organismo, por Orden del Ministro fue el encargado de comunicar a sus trabajadores designados servicios mínimos, tal circunstancia.

La jornada del 14 de noviembre se realizó sin ninguna incidencia, de los 100 trabajadores secundaron la huelga 17 funcionarios y 23 laborales.

2.8.4 Efectos de la huelga

Los efectos son distintos en función de que la huelga sea o no legal. En caso de huelga legal se produciría:

- Una suspensión del contrato de trabajo con reserva del puesto de trabajo sin derecho a retribuciones.
- Si la huelga afecta a todo la jornada permanece en situación de alta especial en seguridad Social, quedando suspendida la obligación de cotizar, tendrá derecho a las prestaciones de asistencia sanitaria. Si afecta a parte de la jornada continúa en situación de alta real con obligación de cotizar.
- La participación en una huelga legal no es causa de despido ni se pueden imponer sanciones por su ejercicio, salvo que durante la huelga haya incurrido en falta laboral. La negativa injustificada de los trabajadores designados por la realización de los servicios necesarios puede constituir causa de despido.

CONFLICTO EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

- El empresario no puede sustituir a los huelguistas por trabajadores ajenos a la empresa.

Si la huelga fuese ilegal el trabajador puede ser objeto de sanción e incluso de despido disciplinario y, además, el empresario puede contratar a trabajadores para sustituir a los huelguistas. La declaración de huelga ilegal o ilícita por la jurisdicción laboral siempre es a posteriori, por lo que se genera serios problemas.

CONCLUSIONES

Como punto final al presente trabajo fin de grado, voy a relacionar lo que, desde mi punto de vista, resulta más significativo de todo lo expuesto:

- Cuando las condiciones de trabajo se deterioran puede desencadenar un conflicto de trabajo o conflicto laboral, pudiendo ser de naturaleza distinta en función de las condiciones laborales que se hayan deteriorado. La resolución de conflictos es el conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos.
- La negociación para procurar la solución de los conflictos laborales se lleva a cabo entre los representantes sindicales, o unitarios de los trabajadores y los empresarios o sus representantes. En caso de desacuerdo, se puede iniciar un procedimiento de solución extrajudicial ante la Fundación Sima con carácter previo a la interposición de una demanda judicial.
- Existen varios métodos de resolución alternativa de los conflictos como la mediación, basado en el diálogo y en respeto. El mediador se rige por el principio de neutralidad, buscando un acuerdo consensuado y aceptado por las partes, el acuerdo alcanzado no es vinculante jurídicamente para ellas.
- El trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye positivamente en los trabajadores porque permite que haya compañerismo. En ellos se elaboran unas reglas de comportamiento, que deben ser respetadas por todos los miembros del grupo generando entusiasmo y por lo general producen satisfacción en las tareas recomendadas, fomentando entre los trabajadores un ambiente de armonía. En el trabajo en equipo es importante la función que realizan los líderes, los cuales trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas, mejorando la calidad, puesto que a través de su poder, y desde los niveles superiores consigue un clima de cambio.
- La negociación colectiva al ser un derecho comprendido dentro de la libertad sindical, constituye un derecho laboral humano reconocido a todos los trabajadores, ya pertenezcan al régimen laboral privado o público.
- Como norma general, la negociación colectiva de los funcionarios se rigen por el Estatuto Básico del Empleado Público, y el personal laboral por el Estatuto de los Trabajadores y por el III Convenio Único.
- El convenio colectivo de trabajo, es un tipo peculiar de contrato celebrado entre trabajadores y empleadores, este acuerdo puede regular todos los aspectos de la relación laboral como salarios, jornada, descansos, vacaciones, condiciones de trabajo, representación sindical, etc., así como las condiciones mínimas en las que han de celebrarse las relaciones laborales en su ámbito de aplicación de tal forma que el contrato que suscriba cada trabajador puede mejorarlas pero no empeorarlas.
- Si la negociación falla los trabajadores pueden optar por declararse en huelga. Para que se realice una huelga primero debe haber una asociación de trabajadores que se reúnan para tomar acuerdos y para presentar reclamaciones, los cuales al no ser solucionados durante la negociación se optará por la huelga. Por lo tanto los sindicatos en el sector público van a ser indispensables para que se puedan dar las figuras de negociación y huelga dentro de la Administración General del Estado.

Por último resaltar que el principal objetivo de este trabajo ha sido dar a conocer el reconocimiento constitucional del derecho de negociación colectiva de los empleados

públicos, su estructura, contenido, naturaleza jurídica de los pactos, acuerdos funcionariales e instrumentos de negociación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS, ARTÍCULOS Y REVISTAS

- Bengoetxea, A. (2006). *Las peculiaridades del conflicto colectivo de trabajo en el ámbito de la función pública*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Costa, S. (2008). *Conflicto Laboral*. Consultado el 18 de mayo de 2015, <http://www.monografias.com/trabajos56/conflicto-laboral/conflicto-laboral.shtml>.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: MC Graw Hill.
- Edwards, P. (1990). *El conflicto en el trabajo*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 1986. Colección economía del trabajo, 35.
- *Guía Laboral*. (2014). Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Consultada el 3 de mayo de 2015, <http://www.empleo.gob.es/Guia/index.htm>
- López Gómez, J. (2008). *La negociación colectiva en el sector público*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Mosulén, M. y González, Y. (2005a). *Análisis y Gestión de conflictos*. Madrid: Instituto Nacional de Administraciones Públicas.
- Mosulén, M. y González, Y. (2005b). *Técnicas de motivación para el trabajo en equipo*. Madrid: Instituto Nacional de Administraciones Públicas.
- Rivero Lamas, J. y Val Tena, Á. (2007). El derecho a la negociación colectiva de los funcionarios públicos. *Revista del Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales*, 68.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8ta ed.). México: Prentice Hall.

LEGISLACIÓN

- C151, Convenio sobre las relaciones de trabajo en la administración pública, 1978. [Internet] Ginebra, 64ª reunión CIT (27 de junio de 1978). [consultado 6 de mayo de 2015]. Disponible en http://ago-defensa.es/legislacion/1978-06-07_Convenio_151_de_la_OIT.pdf
- Constitución Española de 1978. [Internet] *Boletín Oficial del Estado* 311, de 29 de diciembre de 1978. [consultado 15 de mayo de 2015]. Disponible Legislación Consolidada en <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>
- Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. [Internet] *Boletín Oficial del Estado* 89, de 13 de abril de 2007. [consultado 3 de mayo de 2015]. Disponible legislación consolidada en <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-7788>
- Ley 9/1987, de 12 de junio, de órganos de representación, determinación de las condiciones de trabajo y participación del personal al servicio de las Administraciones Públicas. [Internet] *Boletín Oficial del Estado* 144, de 17 de junio de 1987. [consultado 6 de mayo de 2015]. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/1987/06/17/pdfs/A18284-18290.pdf>

- Ley 21/2006, de 20 de junio, por la que se modifica la Ley 9/1987, de 12 de junio, de órganos de representación, determinación de las condiciones de trabajo y participación del personal al servicio de las Administraciones Públicas. [Internet] *Boletín Oficial del Estado* 147, de 21 de junio de 2006. [consultado 6 de mayo de 2015]. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2006/06/21/pdfs/A23385-23387.pdf>
- Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. [Internet] *Boletín Oficial del Estado* 285, de 26 de noviembre de 1992. [consultado 3 de mayo de 2015]. Disponible en <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-26318>
- Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la Jurisdicción Social. [Internet] *Boletín Oficial del Estado* 245, de 11 de octubre de 2011. [consultado 6 de mayo de 2015]. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2011/10/11/pdfs/BOE-A-2011-15936.pdf>
- Real Decreto 1479/1988, de 9 de diciembre, por el que se establecen normas para garantizar el mantenimiento de los servicios esenciales en AGE. [Internet] *Boletín Oficial del Estado* 296, de 10 de diciembre de 1988. [consultado 15 de mayo de 2015]. Disponible en <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1988-28193>
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los trabajadores. [Internet] *Boletín Oficial del Estado* 75, de 29 de marzo de 1995. [consultado 3 de mayo de 2015]. Disponible en <http://www.boe.es/buscar/pdf/1995/BOE-A-1995-7730-consolidado.pdf>
- Real Decreto Ley 17/1977, de 4 de marzo, sobre relaciones de trabajo. [Internet] *Boletín Oficial del Estado* 58, de 9 de marzo de 1977. [consultado 6 de mayo de 2015]. Disponible en <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1977-6061>
- Resolución de 3 de noviembre de 2009, de la Dirección General de Trabajo, por la que se publica el III Convenio Colectivo Único para el personal laboral de la Administración General del Estado. [Internet] *Boletín Oficial del Estado* 273, de 12 de noviembre de 2009. [consultado 6 de mayo de 2015]. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2009/11/12/pdfs/BOE-A-2009-18065.pdf>
- Resolución de 10 de febrero de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el V acuerdo sobre solución autónoma de conflictos laborales (sistema extrajudicial). [Internet] *Boletín Oficial del Estado* 46, de 23 de febrero de 2012. [consultado 6 de mayo de 2015]. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/23/pdfs/BOE-A-2012-2655.pdf>