

T. 6 ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La organización consiste en diseñar una estructura en la que queden definidas las tareas que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad.

Mediante la organización las empresas disponen de sus medios materiales y humanos y establecen reglas de conducta para alcanzar las metas propuestas bajo los criterios de eficiencia.

Toda organización ha de cumplir dos requisitos:

- a) Coordinación entre los miembros de la empresa ya que cada departamento realiza tareas diferentes.
- b) Contar con estabilidad a lo largo del tiempo que le permita funcionar con seguridad y regularidad. No se debe cambiar la organización con frecuencia ya que ocasionaría problemas y disfunciones.

Los elementos de que consta una organización son:

1. Unidades directivas: engloban la alta dirección y la dirección intermedia.
 - Alta dirección: directivos que toman decisiones estratégicas, deciden objetivos globales de la empresa
 - Dirección intermedia: son mandos que tienen a su cargo a un grupo concreto de trabajadores
2. Unidades de gestión funcional: conjunto de técnicos que estudian las diferentes funciones de la empresa para encontrar sus puntos fuertes y débiles.
3. Unidades de apoyo: personal de asesoramiento (fiscal, financiero, legal...)
4. Unidades operativas: es la base operativa (técnicos y trabajadores) que realizan directamente las actividades de la empresa.
5. Los canales de comunicación a través de los que se relacionan las personas.
6. Mecanismos de control para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE UNA ORGANIZACIÓN

Son orientaciones que cada organización de forma individual tendrá que decidir si seguirlas o no. Estos principios no tienen porque cumplirse de igual manera en todas las organizaciones.

PRINCIPIO RELACIONADOS CON EL DESARROLLO VERTICAL DE LA EMPRESA:

1. **Autoridad y responsabilidad:** la autoridad es el derecho a dar órdenes y poder esperar obediencia. En una organización se puede disponer de autoridad por el puesto que ocupa el trabajador (autoridad formal o jerárquica) o bien por otros factores como saber hacer, experiencia, inteligencia (autoridad personal). Toda autoridad ha de ir unida a la responsabilidad.
2. **Jerarquía:** representa el reparto de la autoridad formal a lo largo de la organización. A medida que se asciende por la jerarquía llegando a niveles superiores, la autoridad se amplía y al descender de jerarquía la autoridad es inferior ya que las tareas directivas disminuyen.

3. **Unidad de Mando:** conveniencia de que cada subordinado sólo reciba órdenes de un solo jefe.
4. **Descentralización:** un puesto de trabajo está descentralizado cuando la persona que lo ocupa puede resolver los imprevistos sin necesidad de recurrir a superiores jerárquicos. Hoy en día está cobrando gran importancia la descentralización debido a la gran competencia entre organizaciones ya que los clientes desean soluciones rápidas a sus problemas.
*Ej.: Cuando un cliente quiere que le devuelvan el dinero por un artículo que compró. El puesto de trabajo está descentralizado si la decisión la toma el propio vendedor sin acudir a un jefe.

PRINCIPIOS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO HORIZONTAL DE LA EMPRESA:

1. **División del trabajo:** si en una organización trabaja más de una persona, debe hacerse un óptimo reparto del trabajo entre todos los miembros para reducir esfuerzos y mejorar la cantidad y calidad de los resultados.
2. **Especialización:** surge la de división del trabajo y consiste en asignar a un puesto la misma o mismas tareas, de manera que la persona que lo ocupa se haga experta en ellas. Esto facilita el aprendizaje y también un ahorro de tiempo ya que el trabajador no tiene que estar cambiando de una tarea a otra.
3. **Coordinación:** después de dividir el trabajo y especializarse, se necesita coordinar la labor de todos los integrantes de la organización para conseguir los objetivos fijados. Los mecanismos de coordinación son: adaptación mutua, supervisión directa y normalización.
4. **Agrupación de unidades:** cuando el número de puestos de trabajo es amplio hay que agruparlos en unidades organizativas. Esto facilita la coordinación y poder establecer medidas de seguimiento comunes a todos los miembros de la unidad. Los criterios de agrupación pueden ser funcionales o por mercados.

ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Organización formal: aquella que ha sido deliberadamente definida por la alta dirección al establecer cómo han de ser los puestos de trabajo, las unidades organizativas, relaciones de autoridad y mecanismos de coordinación. La estructura formal es la que aparece reflejada en el organigrama y su explicación se desarrolla en el manual de organización de la empresa.

Organización informal: no está definida por la alta dirección, si no que surge de forma espontánea como resultado de las interrelaciones entre los miembros de la organización. Son pues las relaciones personales y sociales no establecidas por la organización formal si no que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí.

Diferencias entre organización formal e informal:

1. La organización formal es establecida por directivos y la informal surge de manera espontánea.
2. La organización formal está marcada por la posición jerárquica en que se encuentra cada uno mientras que en la informal predominan relaciones de amistad, enemistad, indiferencia...
3. La organización formal persigue los intereses de la empresa, la informal no tiene por qué.

4. En la formal la comunicación sigue los cauces que han sido marcados por la empresa. En la informal la comunicación se basa en rumores, contactos fuera de la empresa...
5. Los grupos en la formal son los departamentos en que los directivos han dividido la empresa. En la informal los grupos se forman por personas que tienen relaciones de amistad.
6. En la formal los directivos tienen autoridad y en la informal pueden ejercerla los líderes de sus compañeros.

Conclusión: la organización real de una empresa tiene una parte de formal y otra de informal. Esta última hay que tenerla en cuenta ya que influye notablemente en la organización formal.

LOS ORGANIGRAMAS

Un organigrama es la representación gráfica del conjunto de interrelaciones funcionales entre los diferentes departamentos de la empresa y entre los propios componentes de ésta.

Utilidad:

- Informan a los distintos componentes de una entidad de cuál es su posición
- Ayuda a conocer fallos en la organización
- Da a conocer conexiones entre los diferentes puestos de trabajo
- Para que los terceros ajenos a la empresa conozcan interlocutores válidos

Características: exacto, sencillo, claro y real (estructura actual de la empresa, no cuando se creó)

- Líneas de conexión de organigramas: se usan trazos continuos para representar relaciones jerárquicas y trazos discontinuos para señalar meros enlaces de comunicación (staff)
- Dimensiones de los rectángulos: deben ser siempre iguales para unidades de idéntico rango, así a medida que la jerarquía disminuye se debe reducir la dimensión del rectángulo que representa el puesto.

ESTRUCTURAS BÁSICAS DE UNA ORGANIZACIÓN

Una **estructura de organización** es el conjunto de elementos que la integran y las atribuciones que tienen asignadas, además de las relaciones jerárquicas y funciones asignadas.

Tipos de estructuras organizativas:

1. LINEAL (o jerárquica):

También llamada militar: se originó con los antiguos ejércitos. Típico de las pymes con pocos trabajadores.

Organización *piramidal* (jerarquizada), cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área y da órdenes a sus subordinados.

Autoridad lineal y única: del superior sobre los subordinados. Cada subordinado rinde cuentas a un único superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro.

Líneas formales de comunicación: cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.

Organización formal: las tareas están muy bien definidas, cada una lleva asociada una determinada autoridad y responsabilidad y deber de rendir cuentas.

El directivo toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

Ventajas: se concentran en la toma de decisiones

- a) Facilidad en la toma de decisiones (rápida y sencilla)
- b) No hay conflictos de autoridad (es fácil mantener la disciplina)

Desventajas: se concentran en la toma de decisiones

- a) Es rígida e inflexible
- b) La organización depende de hombres clave, los ejecutivos están saturados de trabajo, no se dedican a labores directivas si no operativas
- c) No fomenta la especialización

P.128 SM o P.271 EDEL

2. FUNCIONAL

La organización funcional fue creada por Frederick **Taylor** y consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero ejecuten el menor número de funciones.

Ventajas:

- a) Mayor especialización: se obtiene la más alta eficiencia de cada persona
- b) Se planea la división del trabajo: el trabajo manual se separa del intelectual
- c) Disminuye la presión sobre un sólo jefe

Desventajas de la Organización Funcional

- a) Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta la disciplina moral de los trabajadores
- b) Se viola el principio de unidad de mando, lo que origina confusión
- c) La no clara definición de autoridad da lugar a rozamientos entre jefes

P.128 SM o P.271 EDEL

3. LINEAL Y STAFF:

Combina relaciones de autoridad directa (lineal) con relaciones de consulta y asesoramiento que se mantienen con departamentos llamados staffs. Los departamentos en línea se ocupan directamente de las decisiones que afectan a operaciones de la organización y los staffs asesoran y dan apoyo técnico.

Las relaciones jerárquicas se representan con línea continua y la consulta y asesoramiento discontinua.

P.271 EDEL

El staff de una empresa puede ofrecer asesoramiento:

- a) Personal: asesora de forma personal a un director o equipo directivo
- b) Especializado: asesora a la empresa en un área determinada (p.ej. fiscal)

Inconveniente: conflictos que pueden surgir entre la línea y el staff de la empresa, cuando las relaciones no son claras entre ambos.

4. COMITÉ:

La autoridad y responsabilidad son compartidas por un grupo de personas en vez de una sola. El grupo se reúne, intercambia opiniones, discute y llega a decisiones finales.

Ventajas: analizan los problemas desde distintas perspectivas y participar en las decisiones motiva. Son grupos multidisciplinarios de representantes de varios estratos, por ejemplo gobierno, directivos, obreros, etc

Inconvenientes: lentitud, tienden a ser lentos por la aparición de conflictos de intereses

LOS DEPARTAMENTOS

El principal objetivo de toda organización es la división del trabajo. A este proceso se le denomina departamentalización y a sus divisiones unidades organizativas o departamentos.

Tipos de departamentos:

1. Funcionales: producción, marketing, finanzas, RRHH...
2. Geográficos: es frecuente en departamentos de marketing. Ej.: dpto zona norte, zona sur, centro....
3. Por productos: en aquellas empresas que se dedican a elaborar diferentes productos.

4. Por clientes: en dptos de ventas que tienen diferentes clases de clientes.
5. Por procesos

La mayoría de las empresas usan una departamentalización combinada en la que en los diferentes niveles se usan la totalidad o parte de estas formas de departamentos.

LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

CAPACIDADES DE LA DIRECCIÓN:

Para desarrollar sus actividades la dirección tiene que poseer una serie de capacidades:

1. **Estratégica:** habilidades para encontrar metas y objetivos. El directivo debe saber descubrir las oportunidades que plantea el mercado y ser buen estratega.
2. **Ejecutiva:** saber describir y usar el talento de las personas de la empresa. Saber motivar y estructurar la organización para que exista una comunicación fluida.
3. **Liderazgo:** conseguirán que cualquier persona que trabaje en la empresa se sienta realmente parte del proyecto común y así mantener una unidad de acción con los demás trabajadores.

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN:

La actividad directiva intenta que las personas que componen la empresa actúen de forma coordinada. Para ello deber aportar unos objetivos y valores comunes.

Las funciones básicas son:

1. FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Se encarga de fijar los objetivos a alcanzar y trazar el camino para alcanzarlos. Decidir por anticipado qué se quiere conseguir en el futuro y cuál es el camino a seguir para alcanzarlo.

2. FUNCIÓN DE CONTROL

Se encarga de comprobar que los datos reales se correspondan con las previsiones, para efectuar las posibles correcciones de las desviaciones, para que los objetivos se cumplan. Y si no es así, el directivo ha de aplicar las medidas necesarias para corregir el camino erróneo.

Comprobar que las decisiones adoptadas en el proceso de planificación son correctas y si no es así, detectar errores y corregirlos.

3. FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Consiste en ordenar los medios materiales y humanos para conseguir los objetivos. Diseñar la estructura para la empresa, para que en ella se integren y trabajen conjuntamente los diferentes elementos que la componen (departamentos). Así se alcanzará el mejor uso posible de los recursos con los que cuenta.

4. FUNCIÓN DE GESTIÓN

Se trata de hacer lo necesario para que las decisiones que se adopten se ejecuten de forma eficaz y conseguir que todo el personal realice su cometido.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una herramienta para organizar el presente sobre la base de las proyecciones del futuro deseado. Parte de una visión de futuro, a largo plazo, una situación futura a la cual se quiere llegar. Un plan estratégico es una hoja de ruta para dirigir una organización donde está ahora y donde le gustaría estar en cinco o diez años

Los gerentes usan dos tipos básicos de planificación:

- Planificación estratégica: a largo plazo
- Planificación operativa: a corto y medio plazo

Algunos de los que incluye la planificación estratégica:

MISIÓN: declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. Es la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias

VISIÓN: declaración de donde quiere que su organización este dentro de 3 o 5 años, señala el rumbo. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales. La visión debe ser formulada por líderes y debe ser integradora (compartida por los colaboradores)

VALORES CORPORATIVOS: conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. La cultura organizacional.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente se ha considerado que la *calidad* de un producto es el conjunto de características y especificaciones técnicas que lo definen. Actualmente el concepto va más allá: *grado de adecuación de un producto al uso al que se destina*

Fases que debe seguir una empresa para una adecuada planificación y seguimiento de la calidad:

1. *Determinar de qué factores depende la calidad y la forma de medirlos:* el departamento de marketing, a través de la investigación de mercados, debe determinar los factores usados por los consumidores para medir su calidad
2. *Fijar estándares de calidad:* para medir la calidad se necesita unos referentes (estándares) para comparar el producto. También deben fijars unos *límites de tolerancia* (variaciones tolerables)
3. *Establecer un programa de inspección:* como es complicado revisar todas las unidades producidas, se suele usar un muestreo
4. *Determinar y corregir las causas de la baja calidad:* muchas posibles causas (mano de obra poco cualificada, materia prima inadecuada, maquinaria que no funciona bien,...)

CONCEPTOS PREVIOS

Calidad: conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud satisfacer necesidades

Gestión de calidad: definición e implantación la política de la calidad

Política de calidad: directrices y objetivos generales de una empresa en relación a la calidad y expresados formalmente por la dirección general de cada organización.

Calidad total: filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad

Mejora continua: mejora sistemática e incesante de los procesos aplicando las metodologías y herramientas adecuadas

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En la empresa actual se da gran importancia a la calidad, que puede generar ventajas competitivas y ser pieza fundamental de la estrategia de la empresa. La calidad ha evolucionado. Con la llegada de **calidad total** deja de ser una herramienta y se convierte en estrategia basada en el liderazgo del director general y en el cliente.

Se tiende al concepto de **calidad total**, que no es solo calidad de producto, es una filosofía de la empresa que abarca todos sus departamentos y actividades, en la búsqueda de satisfacer al cliente a través de la búsqueda de calidad de productos y servicios.

CALIDAD TOTAL es incorporar la calidad a todas las fases del proceso e implicar a todos los profesionales que intervienen en ellos, buscando mejorar los procesos día a día. La **calidad total** es la **mejora continua** de la organización.

La calidad debe ser el motor de la organización para alcanzar el éxito. El objetivo que se persigue es la competitividad, el trabajo bien hecho, la mejora continua, el trabajo en equipo, la comunicación, información, participación y reconocimiento, prevención de errores, seguir resultados y como ya antes mencione satisfacer a nuestro cliente.

Ventajas: se consiguen mejoras a corto plazo, se reducen los defectos, aumenta la productividad, contribuye a avances tecnológicos, elimina procesos repetitivos evitando gastos innecesarios

Desventajas: se necesita un cambio en toda la organización, puede ser un proceso muy largo, se hacen inversiones importantes

Los **círculos de calidad** son instrumentos que utiliza la dirección para mejorar la calidad de la empresa. Los forman un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo similar. Se reúnen de forma periódica y voluntaria para identificar y solucionar problemas y proponer mejoras en su trabajo

Cada círculo tiene un jefe y los miembros del círculo deben recibir formación e información de acuerdo a su grado que tenga, no existen jerarquías y el líder es elegido democráticamente.

Certificación de la calidad

El sistema de calidad usado por la empresa ha de estar reconocido para que asegure la calidad de los productos que ofrece al mercado. La certificación de la calidad la realiza una empresa acreditada que evalúa la conformidad de un producto, proceso o sistema de gestión.

La *Organización Internacional para la Estandarización (ISO)* regula las características que debe cumplir el sistema de calidad de una empresa para que sea reconocido. La ISO establece la familia de normas técnicas *ISO 9000* para implantar un sistema de gestión de la calidad en la empresa.

Para alcanzar un sistema de calidad es necesario implantar un sistema de aseguramiento de calidad que certifique un mínimo de excelencia y garantice que la calidad sea estable. El proceso por el que pasa la empresa es lo verdaderamente importante y no la obtención del ISO. ISO se ha convertido en una herramienta de marketing.

GESTIÓN DE RRHH

La gestión de RRHH es el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución necesaria para conseguir los objetivos de una organización. Los objetivos han de ser sociales, para la organización y para la propia persona.

Para que la gestión de RRHH llegue a buen fin, tiene que existir una buena comunicación.

La tipología de comunicación es la siguiente:

- a) Descendente: de directivos a subordinados
- b) Ascendente: de subordinados a directivos
- c) Cruzada: flujos horizontales entre personas con el mismo nivel jerárquico
- d) Diagonal: entre personas de distinto nivel jerárquico que no dependen unos de otros directamente

Selección del personal

1. Analizar requisitos del puesto de trabajo
2. Reclutamiento:
 - En el interior de la empresa: tener en cuenta a los propios empleados
Ventajas: es más barato y motiva más a los trabajadores
Inconvenientes: difícil aceptar cambios dentro del personal
 - En el exterior de la empresa: INEM, amigos, Universidad, publicación en prensa...
3. Proceso de selección:
 - Entrevista preliminar: estudios, imagen...
 - Realizar test: personalidad, aptitudes...
 - Contrastar referencias: llamada telefónica, empleo anterior
 - Entrevista personal: estructurada o no
 - Revisión médica

Formación

1. Integración en la empresa y en el equipo de trabajo
2. Formación en el puesto de trabajo el trabajador aprende orientado por otra persona con experiencia
3. Formación fuera del puesto de trabajo: asistir a clases. Ej.: simulador de vuelo para pilotos

Evaluación

Utilizando un formulario de evaluación con unos criterios de valoración y en él situar al trabajador. Fijar objetivos y ver si el trabajador los consigue

Desarrollo

Determinación de remuneraciones y promoción:

- Se fija una escala salarial (según puesto, sueldos de otras empresas con puestos semejantes...)
- Por otro lado una promoción es un ascenso de una persona a otro puesto de trabajo donde le corresponde mayor autoridad y responsabilidad y por ello mayor remuneración.

Relaciones laborales

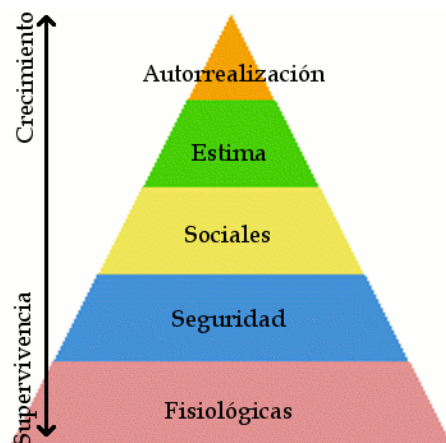
- Evitar que se produzcan conflictos individuales o colectivos.

MOTIVACIÓN

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

El psicólogo norteamericano Abraham H. Maslow clasificó las necesidades humanas en 5 niveles dispuestos de manera progresiva. Cada necesidad constituye una fuente de motivación que desaparece a medida que va siendo satisfecha.

Maslow las representó en forma de pirámide, las más elementales en la base y el resto en escalones superiores.



Necesidades fisiológicas: necesidades básicas del ser humano, de cuya satisfacción depende su supervivencia: comer, dormir, protegerse del frío

Necesidades de seguridad: sirven para consolidar lo que se ha obtenido hasta el momento presente, de tal manera que el individuo se sienta seguro y protegido: seguridad física, de empleo, de salud...

Necesidades sociales o de pertenencia: relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación: ser aceptado por los compañeros de instituto, de trabajo, tener amistades...

Necesidades de autoestima o reconocimiento: son las que afectan a la mejora de la confianza en uno mismo: tener éxito en el trabajo, ser una persona prestigiosa...

Necesidades de autorrealización: consisten en lograr ideales o metas que se ha propuesto el individuo: ser el Presidente del Gobierno, viajar al espacio, ser futbolista profesional...

El individuo parte de unas necesidades fisiológicas que debe satisfacer y hasta que no lo haga se encontrará exclusivamente motivado por la necesidad de cubrir las. Cuando las haya cubierto empezará a preocuparse por la seguridad ante cualquier daño que pueda afectarle y por la seguridad de que esas necesidades continúen siendo resultas en el futuro.

Una vez que el individuo se sienta seguro se preocupará por las siguientes necesidades (aceptación social) y así sucesivamente hasta lograr los objetivos de realización que se halla propuesto en la vida.

TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

Factores motivadores: son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:

- La realización de un trabajo interesante
- El logro de objetivos
- La responsabilidad
- El reconocimiento
- La promoción
- ...

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

Factores de higiénicos o de mantenimiento: encaminados a evitar la insatisfacción, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo
- El sueldo
- Las relaciones humanas (compañeros, jefes, subordinados)
- La política de la empresa
- ...

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

CONCEPTO DE CONFLICTO Y VÍAS DE RESOLUCIÓN P.30 Apuntes

CONFLICTO LABORAL

Se produce cuando empresa y trabajadores discrepan en algún aspecto de la relación laboral. La manifestación de un conflicto laboral puede darse bajo diversas formas:

Conflicto colectivo de trabajo: es una manifestación de la discrepancia por razones laborales entre empresarios y trabajadores, y que afecta a los intereses generales de los trabajadores.

Huelga: es la interrupción de la prestación de trabajo por parte de los trabajadores, con el fin de imponer ciertas condiciones o manifestar una protesta.

- Es un derecho reconocido en la Constitución
- Se inicia con notificación escrita con 5 días naturales de antelación al empresario
- Los trabajadores participantes no tienen derecho a su salario.
- Se debe respetar el derecho a trabajar de los que no se adhieren a la huelga
- La empresa no podrá sancionar a los trabajadores que están en huelga ni sustituirlos por otros
- Cuando la huelga sea en empresas que prestan un servicio público o de reconocida e inaplazable necesidad la ley permite adoptar las medidas para asegurar su funcionamiento (servicios mínimos)

La finalidad de la huelga es forzar la solución del conflicto laboral mediante la negociación con la empresa.

El cierre patronal: es el cierre del centro de trabajo por parte del empresario en caso de huelga u otra irregularidad colectiva en el régimen del trabajo.

Se podrá producir cuando ocurra de las siguientes causas: notorio peligro de violencia para las personas o de daños graves para los bienes físicos, ocupación ilegal del centro de trabajo o peligro cierto de que se produzca, inasistencia o irregularidades que impidan gravemente el proceso normal de producción.

VÍAS DE RESOLUCIÓN DE UN CONFLICTO

Negociación

Es el procedimiento a través del cual empleadores y trabajadores entablan conversaciones con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado.

La negociación colectiva tiene como principal objetivo la materialización de un contrato colectivo.

Mediación

Si las negociaciones no lleguen a buen término existe la posibilidad de recurrir a la figura de un mediador. El mediador debe abrir canales de comunicación entre las partes en conflicto para encontrar soluciones.

El mediador es la persona encargada de hacer coincidir a dos partes contratantes, que llegarán a un acuerdo contractual y en el que el mediador no participa ni actúa por cuenta de una de dichas partes. Para que la labor del mediador dé frutos es clave su aceptación e imparcialidad.

Esto diferencia la labor de un mediador de la de un representante o agente encargado de conducir la negociación.

Arbitraje

Procedimiento de solución pacífica de conflictos laborales (individuales o colectivos) que supone la intervención de un tercero (árbitro), que impondrá la solución del conflicto dictando un laudo arbitral.

El arbitraje es voluntario, salvo que se haya establecido su obligatoriedad en convenio colectivo. Lo que no es voluntario es la aceptación y cumplimiento por las partes de lo que resulte del arbitraje y que queda reflejado en el laudo arbitral.

El arbitraje es pues un procedimiento legal que prevé los requisitos y actos que se desarrollarán para solucionar una controversia sin necesidad de acudir a la autoridad judicial.

A diferencia de la negociación o mediación, más que alcanzar un acuerdo entre las partes lo que se busca es emitir un fallo que sirva para dirimir una controversia.