



Gestión e importancia de la mediación en los conflictos laborales

Presentado por: Cristian Camilo Díaz Cano

Facultad de Estudios a Distancia, Programa de Ingeniería Industrial, Universidad Militar

Nueva Granada

Opción de grado curso internacional

Tutor: Andrés Mauricio Diaz

2022

Introducción

En toda organización se pueden presentar diferentes tipos de conflictos laborales *Dado que el conflicto es inherente e inevitable en las relaciones laborales.* (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013) , derivado de una diferencia de intereses entre las partes o por incumplimientos de las obligaciones laborales, por lo tanto, es importante generar en las organizaciones mecanismos para la prevención de desacuerdos laborales y estrategias tanto para detectar de forma temprana algunas inconformidades o diferencias entre trabajadores y empleadores, como también generar procesos mediación o arbitraje entre las partes a fin de reducir el impacto de las disconformidades tanto en el clima laboral como en la productividad de las organizaciones. Para tal fin, se entenderá el concepto de conflicto laboral como lo indica Garcia (2006) como aquellos conflictos entre empresarios y trabajadores, donde existen intereses contrapuestos. Es importante también entender que los conflictos laborales pueden ser de naturaleza individual, la cual se presenta cuando existen diferencias entre empleadores y un trabajador en particular, como por ejemplo el no reconocimiento de pagos o indemnizaciones y también de carácter colectivo, cuando el conflicto es entre empleadores y un grupo de empleados, a causa de incumplimientos a nivel general por parte de la empresa.

Históricamente los conflictos laborales han llegado a afectar tanto a empleados como empleadores, a tal punto de generar huelgas o paro de labores por parte de los empleados, las cuales están consagradas dentro del artículo 429 del Código Sustantivo del Trabajo, donde se entiende por huelga la suspensión colectiva, temporal y pacífica del trabajo, efectuada por los trabajadores de un establecimiento o empresa con fines económicos y profesionales propuestos a sus empleadores y previos los trámites

establecidos en la ley Según sentencia C-858 de 2008 de la Corte Constitucional. Este tipo de manifestaciones se encuentran protegidas por la ley y son de carácter legítimo cuando los reclamos son coherentes y van conforme a lo estipulado por la ley, salvo que se trate de empleados de actividades que se consideren esenciales como aquellos que prestan servicios públicos. Las huelgas se manifiestan debido a una falta de mediación entre las partes y a la ausencia de acuerdos, las huelgas por lo general son el último recurso de los empleados que buscan el reconocimiento de sus derechos y esto puede llegar a ocasionar grandes pérdidas económicas para las empresas hasta el punto de generar el cierre de las organizaciones, donde tanto empleados como empleadores terminan perdiendo, puesto que el empleador pierde totalmente su productividad y el empleado pierde la vinculación laboral con la empresa y por ende sus derechos salariales y prestacionales como consecuencia de la pérdida de la relación laboral.

Por lo anterior es de vital importancia para las empresas generar alertas tempranas, a través de sistemas de medición del clima laboral y tener un contacto cercano con los trabajadores para conocer su percepción sobre la empresa y el nivel de satisfacción con su empleo y evitar posibles diferencias de intereses y poder generar mediación interna para garantizar la resolución adecuada de los conflictos laborales, impidiendo así que crezcan y que puedan afectar tanto el clima laboral como la producción de la organización e incluso evitando posibles huelgas o manifestaciones por parte de los colaboradores que puedan afectar la organización.

El presente documento presenta tres premisas, donde se buscará en primer lugar comprender las posibles consecuencias de no brindar una adecuada atención a los conflictos laborales y los efectos negativos de no brindar atención a los indicadores de insatisfacción de los empleados de una empresa, en segundo lugar, describir la importancia de la

mediación para la resolución de conflictos laborales a través de la escucha a los empleados y finalmente proponer herramientas para detectar de forma temprana posibles inconformidades de parte de los empleados que puedan llegar a convertirse en conflictos laborales, sino son atendidas de forma oportuna y gestionarlas de forma asertiva.

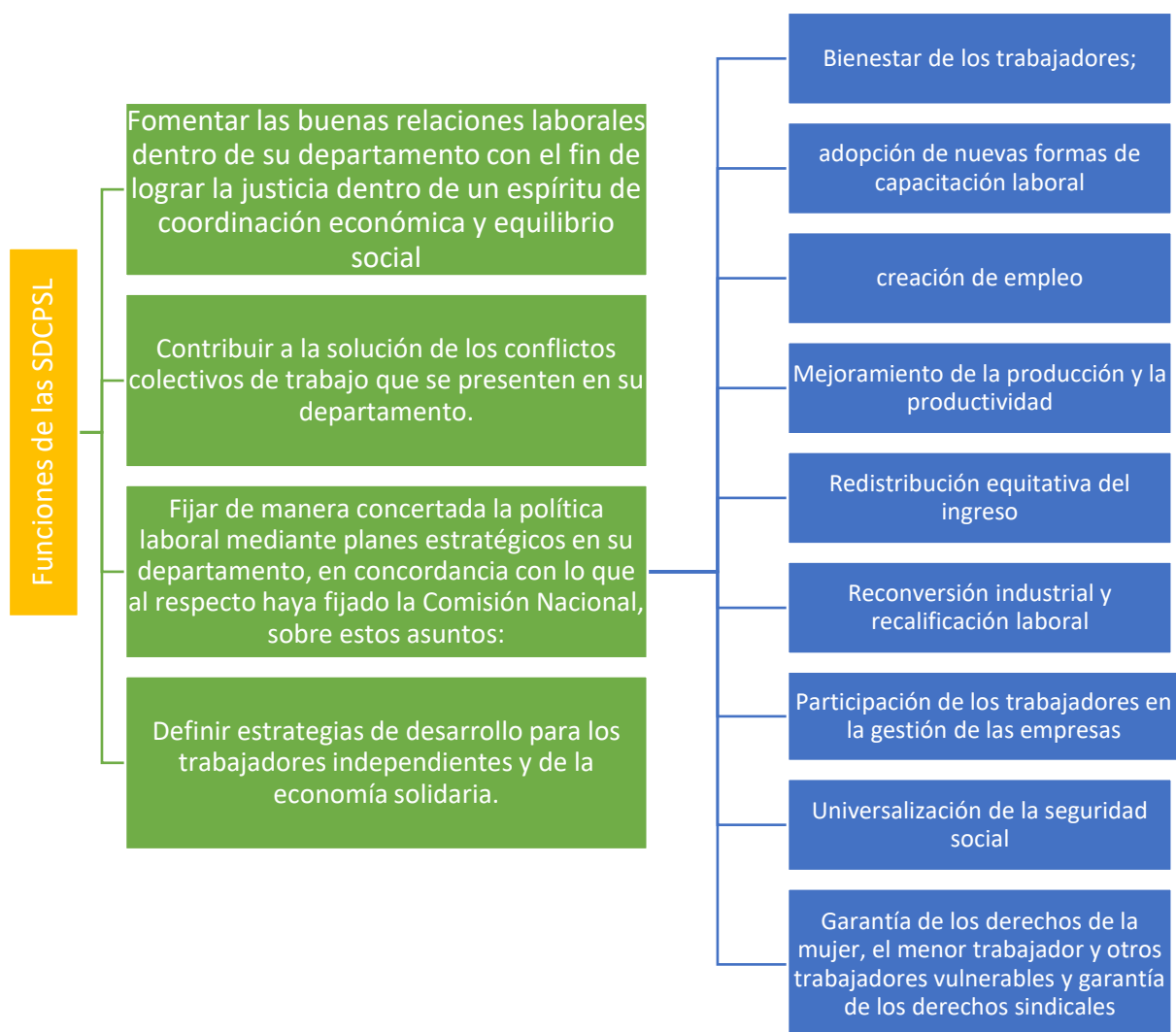
A partir de estas premisas se espera concluir que un liderazgo positivo y la mediación son vitales dentro de toda organización como estrategia para prevenir los conflictos laborales y para dar un adecuado manejo a todos aquellos desacuerdos que puedan trascender, a fin de mantener un clima laboral agradable donde los colaboradores puedan desempeñarse con comodidad dentro de la empresa, aportando con su trabajo a la consecución de los objetivos organizacionales y cumpliendo eficazmente sus funciones.

Desarrollo

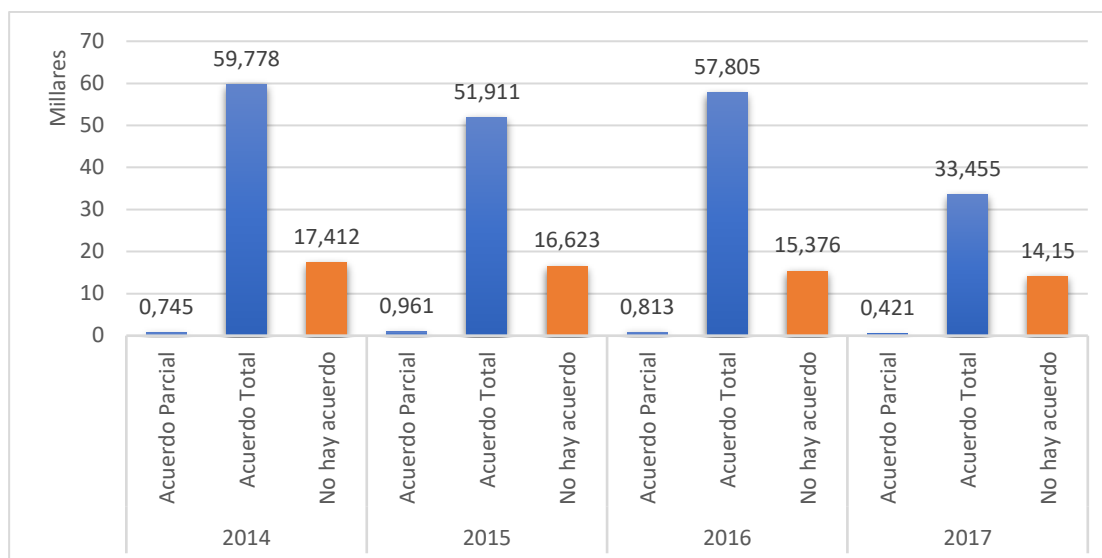
Premisa uno: Consecuencias de la falta de mediación en los conflictos laborales

Como se vio anteriormente, un desacuerdo laboral no resuelto puede llegar a afectar a una organización hasta el punto de generar su cierre total, al no atender y generar una mediación oportuna a las diferencias que puedan llegar a existir entre empleados y empleadores. Este es un tema de bastante importancia a nivel corporativo y estatal y para tal fin el ministerio del trabajo creó el observatorio de Conflictos Laborales/ Sociales mediante la Resolución 5598 de 2011 *como estrategia de información y análisis de conflictos sociolaborales para la gestión de conflictividades relacionadas con el sector trabajo*. (Organización Internacional del Trabajo, 2019) y a través de este organismo se han obtenido diversas estadísticas y mediciones donde se indica por ejemplo que durante el primer semestre del 2021, en Colombia se presentaron 1.543 eventos donde se reportan conflictos laborales no resueltos y que requieren la mediación del ministerio de Trabajo. Así mismo se menciona que durante el 2018 el MinTrabajo sancionó 370 empresas por un total de 13 mil millones de pesos por el incumplimiento de pagos de EPS a sus empleados. Evidenciando que la mayoría de los eventos se presentan por trabajadores que buscan que las empresas reconozcan el pago de prestaciones e indemnizaciones conforme lo ordena la ley y que al no ser resueltos dentro de la compañía trascienden a la mediación del Ministerio del Trabajo, donde al demostrar los incumplimientos por parte de los trabajadores, se generan multas y sanciones por un mal proceder de parte de los empleadores.

Adicionalmente, el Artículo 56 de la Constitución Política creó la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales (CPCPSL), norma posteriormente reglamentada por la Ley 278 de 1996 que crea las Subcomisiones Departamentales de Concertación de Políticas Salariales y Laborales (SDCPSL), como espacios insignes del diálogo social y el tripartismo, a través de los cuales se pretende masificar, promover y fortalecer una cultura donde prime la sana discusión y la concertación tripartita en los ámbitos propios reglamentados por la Ley, además de promover en ellos y en los sectores de su incidencia, los derechos fundamentales del trabajo. Mediante Ley 278 de 1996 se asignaron las siguientes funciones a las SDCPSL:



A continuación, se muestra una gráfica con los conflictos laborales reportados entre el 2014 y el 2017, construida a partir de información del Observatorio de Conflictos Laborales:



Por otro lado, es importante entender que un *propósito de las organizaciones debe ser la creación de condiciones en las cuales el conflicto, se controle o dirija por formas útiles y productivas* (Dominguez, 2015), puesto que al existir contraposiciones sin resolver al interior de la empresa esto puede generar una afectación al clima laboral y por ende una posible reducción de la productividad de la compañía que si no es detectada a tiempo se puede convertir en un problema mayor con el paso del tiempo. Por eso es importante medir de forma periódica el clima laboral como primera fuente de información y alerta para detectar conflictos laborales e implementar una mediación o arbitraje oportunos, garantizando que los empleados gocen de condiciones laborales satisfactorias, donde la empresa brinde los recursos necesarios para que el trabajador pueda desempeñar su labor tal y como es requerida, generando valor a su labor y contribuyendo al desarrollo y progreso de la compañía.

Finalmente, con la información obtenida, se observa que las consecuencias de un conflicto laboral donde no se genera un proceso de mediación o arbitraje de forma oportuna, puede generar consecuencias negativas para la empresa como lo son sanciones económicas por parte de autoridades, pérdida de productividad por afectación al clima

laboral, huelgas prolongadas e incluso el cierre de las organizaciones, como se observa, estas consecuencias negativas pueden ser evitadas si las empresas implementan sistemas de mediación o arbitraje para dirimir las diferencias entre trabajadores y empleadores y si se brindan las condiciones laborales adecuadas, respetando los derechos de los trabajadores y el cumplimiento de la legislación laboral vigente.

Premisa dos: Importancia de la mediación para la resolución de conflictos laborales

Ante cualquier tipo de conflicto el primer nivel de atención a las diferencias entre el empleador y el empleado será el jefe inmediato, quien debe ser un líder positivo, entendiendo por liderazgo *el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.* (Viveros, 2019), parte de este liderazgo consiste en conocer el equipo de trabajo y estar al tanto de sus necesidades y la percepción que tiene de la organización y su nivel de satisfacción durante la ejecución de su trabajo y las prestaciones recibidas por parte de la organización, para poder detectar de forma anticipada posibles conflictos que puedan existir entre la empresa y los trabajadores.

Al identificar un desacuerdo entre la empresa y los trabajadores, el primer paso debe ser generar procesos de mediación o de arbitraje entre las partes, entendiendo la mediación como *un procedimiento no adversarial, donde un tercero neutral–mediador– conduce un proceso de negociación, asistiendo a las partes para que arriben a un acuerdo. Las características definitorias de la mediación son la voluntariedad, el consentimiento de las partes para participar y el acuerdo entre ellas de mantener la confidencialidad del*

procedimiento. (Wolfermann, 2005). Donde *el mediador debe abrir canales de comunicación entre las partes en conflicto.* (Serrano, 1996).

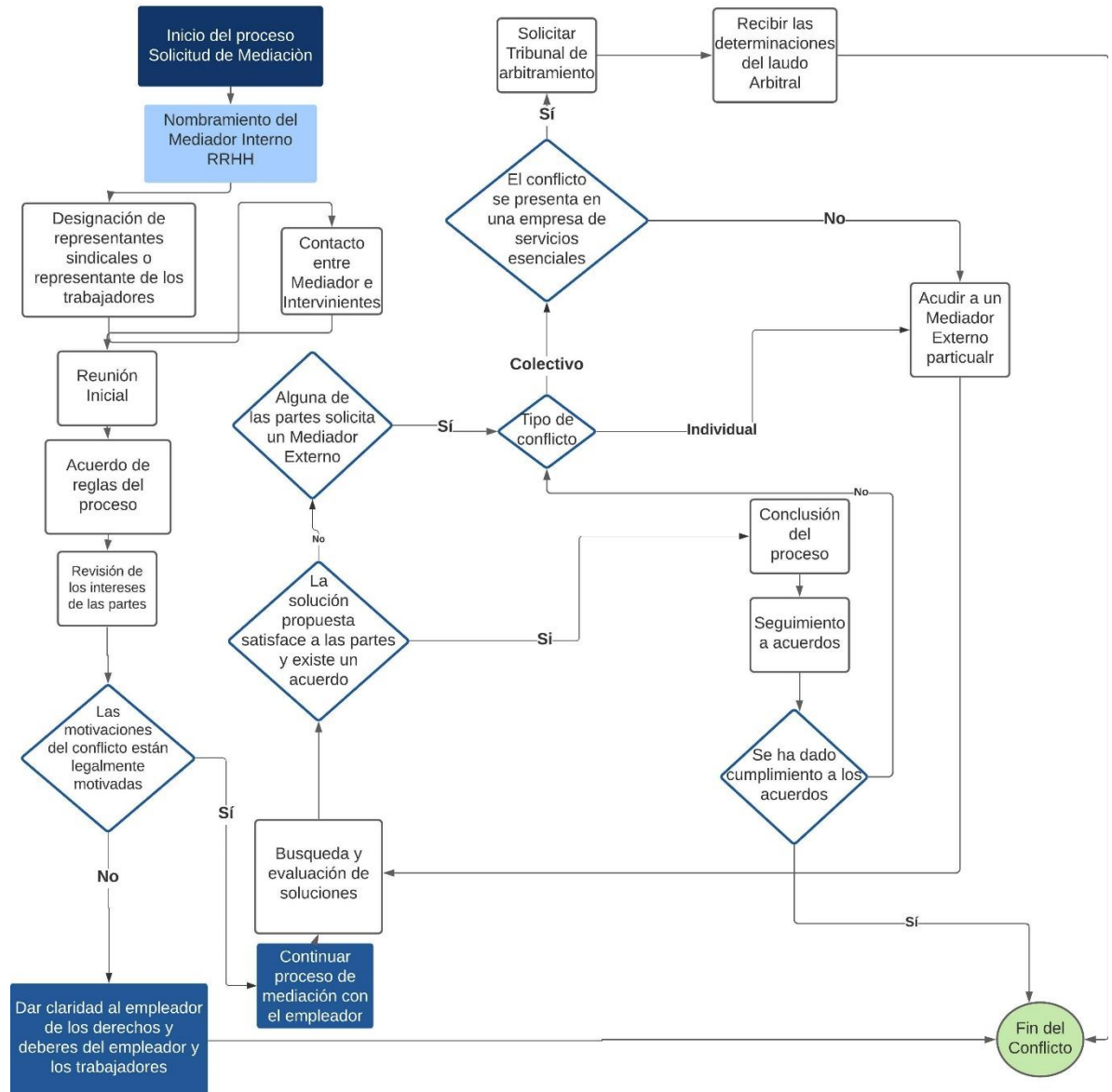
Antes de iniciar un proceso de mediación, se debe tener un entorno positivo, en el cual el empleado encuentre un ambiente de respeto mutuo entre él y el empleador, en que los malentendidos sean atendidos de forma rápida y justa, para lograr este ambiente, se requiere la existencia de políticas empresariales claras donde se destaque la transparencia y el respeto, en el cual se promueva una convivencia sana y justa entre empleados y empleadores, lo cual permitirá generar un entorno de colaboración y confianza y que facilite la comunicación de forma vertical entre la dirección y los empleados y del mismo modo de los empleados a la dirección.

El proceso de mediación puede realizarse entre las partes involucradas, donde cada uno expresa su posición frente a la disconformidad y a través de la negociación se llega a una decisión que satisfaga a los intervinientes o también puede requerirse la participación de un tercero, el cual como mediador busca generar acuerdos entre las partes mediante procesos como la conciliación, el arbitraje o la mediación, donde el tercero está en la capacidad de escuchar a las partes y tomar una decisión final a partir de los argumentos de los entes en conflicto, para lo cual el mediador debe cumplir principios básicos como la empatía, para poder entender la posición de cada una de las partes, la imparcialidad para evitar brindar ventajas a alguna de las partes y confidencialidad para mantener una relación de confianza entre las partes y poder realizar un trabajo óptimo, generando y escuchando alternativas que permitan resolver el conflicto.

A continuación, se muestra un esquema de las fases o etapas a seguir en un proceso de mediación, elaborado por el autor a partir de la información consultada:

Flujograma Resolución de conflictos laborales

Cristian Camilo Díaz Cano | February 2, 2022



También es importante entender conceptos de las instituciones que indican:

El propósito de un procedimiento de quejas es permitir que los reclamos se manejen dentro de la empresa de forma rápida, justa y a un bajo costo. Sin embargo, esto no significa que todas las quejas se vayan a resolver satisfactoriamente. El empleado conserva el derecho de llevar su reclamo fuera de la empresa al presentar el conflicto ante la autoridad pertinente y solicitar que se trate conforme a los procedimientos estipulados en la legislación. (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013)

Por lo tanto, si el proceso de mediación no resulta satisfactorio para las partes estas podrán llevar su caso a autoridades como el Ministerio de Trabajo lo cual será un proceso más largo y costoso para las partes. Por lo tanto, es imperativo darle un alto grado de importancia a los procesos de mediación para llegar a acuerdos de forma expedita y resolver los conflictos internamente. Un proceso de mediación satisfactorio puede evitar largos litigios y la intervención de autoridades externas y posibles sanciones para la empresa, por lo anterior la mediación interna ofrece varias ventajas entre las cuales encontramos:

Finalmente, otros autores afirman que:

El efecto procesal de la mediación laboral persigue la terminación del litigio, y ello implica moderar a mediano y largo plazo, la congestión en la que se encuentra la justicia. La implementación de la mediación laboral inducida judicialmente como mecanismo alternativo de solución de conflictos, es aspirar a que las controversias se desjudicialicen y de la misma manera evitar la proliferación de litigios y si los hubiere, acabarlos en cualquier estado y grado que se encuentre la causa. Se tiene este medio alternativo de solución de conflicto en el ámbito laboral, como una nueva técnica que

explota el Estado para dar solución a los problemas que presentan los empleadores con sus empleados, sin necesidad de agotar procedimientos dispendiosos e innecesarios. (Kaddaje, 2007)

Como se observa, el objetivo del proceso de mediación es dar solución a los conflictos laborales de forma expedita antes de llegar a medios judiciales y poder satisfacer a las partes en un proceso de negociación que debe cumplir las siguientes características:

Premisa tres: Herramientas para la detección de conflictos laborales

Para una efectiva detección de conflictos laborales la base fundamental es contar con un entorno de respeto y confianza entre trabajadores y empleadores, donde existan políticas claras, transparencia en la toma de decisiones y el manejo de la disciplina en el trabajo. Esto permitirá generar un ambiente favorable donde los empleados puedan manifestar de forma respetuosa sus inconformidades o diferencias con las decisiones y direccionamiento de los empleadores sobre la empresa y la administración de esta.

Es importante también a nivel de la dirección implementar herramientas para la detección de los conflictos laborales y medios donde los colaboradores puedan expresarse de forma clara sobre los aspectos a mejorar o las posibles inconformidades que se puedan presentar con el empleador. Una estrategia para la detección de conflictos laborales consiste en crear un Sistema de Alerta Temprana, el cual busca

Advertir sobre los riesgos que pueden resultar a consecuencia de los conflictos laborales y conversar sobre cómo prevenirlos o solucionarlos anticipándolos, es en sí mismo la alta ciencia del Diálogo Social. Se convierte en uno de carácter prospectivo, dirigido hacia el desarrollo de las instituciones y de las organizaciones de empleadores y trabajadores, contribuyendo a garantizar el goce de

los derechos reconocidos por las Normas Internacionales de Trabajo y la legislación nacional. (Kotov, 2020).

Un método sencillo para detectar inconformidades de los empleados con respecto a los empleadores o al cumplimiento de la legislación laboral, consiste en la elaboración de encuestas, para medir el grado de satisfacción frente a diferentes aspectos que podrían desencadenar conflictos entre trabajadores y empleados como:

- Conformidad con el pago de sus prestaciones sociales y reconocimiento de los pagos de ley
- Grado de satisfacción con respecto a la jornada legal laboral y pago de horas extras y recargos
- Nivel de satisfacción del trato digno equitativo y respetuoso a los empleados
- Grado de satisfacción frente a los resultados de procesos disciplinarios al interior de la organización

Estas preguntas son indicadores fundamentales para conocer si existen inconformidades por parte de los trabajadores frente a algún tema específico de manejo de los empleadores y poder generar acciones tempranas para gestionar y llegado el caso generar procesos de mediación interna sin recurrir a niveles judiciales superiores evitando así conflictos de largo término que puedan afectar el clima laboral de la organización.

Otra herramienta para la detección de inconformidades consiste en la realización de actividades de bienestar y comunicación entre empleados y empleadores, donde exista lugar a que los empleados sin el temor a ser sancionados o castigados puedan preguntar de forma respetuosa y directa a los empleadores sobre aspectos o casos puntuales que generen inconformidad y se pueda dar solución pronta y precisa para estos casos. Así mismo

generar canales de atención interna para cualquier duda o inconformidad que pueda presentar un empleado o un grupo de empleados sobre temas específicos donde se genere una respuesta transparente y clara a los colaboradores. Estos canales de comunicación deben ser asequibles para los trabajadores y presentarse en diversos medios, como buzones de sugerencias, canales virtuales o líneas telefónicas de atención ante cualquier dificultad o inconformidad de parte de los empleados.

El siguiente cuadro elaborado a partir de las fuentes consultadas muestra de forma breve las herramientas propuestas:

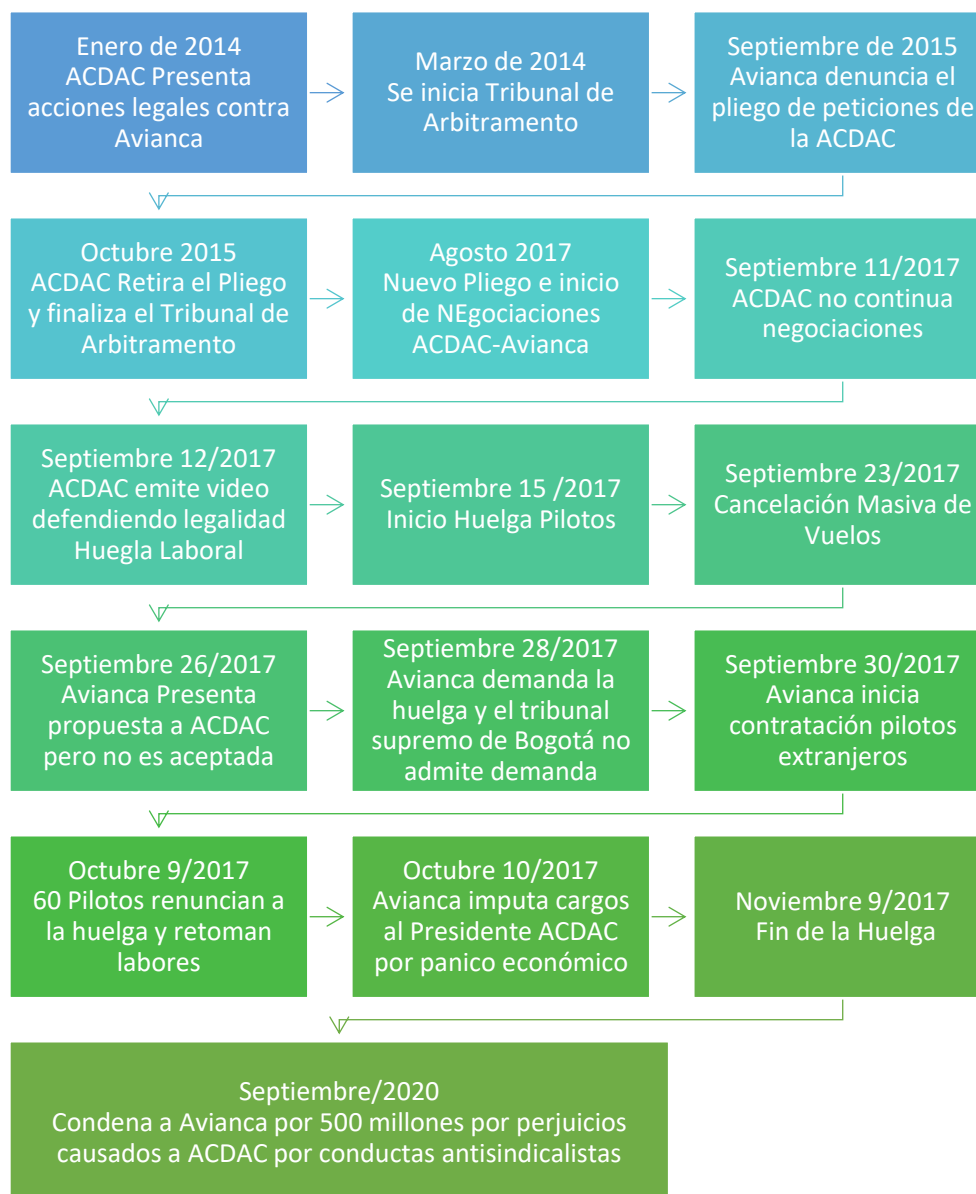
Entorno de Respeto y confianza	• Generar espacios con políticas claras, transparencia en los procesos y buen trato hacia los empleados
Medición de la satisfacción y conformidad	• A través de encuestas medir la satisfacción o conformidad frente a temas como: - Pagos de prestaciones - Jornada laboral - Trato digno y equitativo - Resultados en procesos disciplinarios
Implementación del Sistema de Alerta Temprana	• Analizando la información de las encuestas a fin de detectar puntos clave a mejorar a partir de la información recolectada y las opiniones de los empleados, en este caso se realizan encuestas de riesgo Psicosocial
Actividades de Bienestar y comunicación	• Realizar actividades de bienestar para fomentar las buenas relaciones entre empleados y empleadores, como el trato y la comunicación asertiva
Generar Canales de Atención	• Mantener medios de comunicación efectivos entre empleados y empleadores, garantizando espacios para manifestar inconformidades o inquietudes por parte de los empleados y brindar respuestas claras y oportunas.

Análisis de Caso: Conflicto Laboral entre Pilotos Comerciales y Aerolínea Avianca

El conflicto laboral entre pilotos y la aerolínea Avianca, presentado a lo largo de un proceso que inició en enero del año 2014, donde 702 pilotos de la aerolínea Avianca, representados en la Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC), que representaban el 50 por ciento de la totalidad de los pilotos de la aerolínea, fue uno de los litigios laborales de mayor impacto a nivel nacional en los últimos años, que terminó en una de las huelgas más largas que se recuerdan a nivel mundial en el sector aeronáutico, ya que tuvo una trascendencia fuera del ámbito empresarial y se convirtió en una problemática de tipo nacional, al afectar notablemente el transporte de pasajeros por vía aérea, impidiendo la movilización de más de 420.000 pasajeros por la cancelación de 14.000 vuelos y que representó pérdidas para Avianca por un valor aproximado de 50 millones de dólares a causa de una huelga que se extendió por más de 51 días, siendo una de las huelgas del sector aeronáutico más extensas de la historia de la aviación.

A continuación, se detalla cronológicamente el desarrollo de este conflicto y los eventos más importantes que se presentaron en este conflicto:

línea de tiempo de los eventos más importantes en el conflicto entre Avianca y los pilotos de ACDAC



Sin lugar a duda, este fue un conflicto laboral de alto impacto e interés mediático por los graves efectos que tuvo tanto para las partes como para los colombianos en general, al verse afectados por la cancelación de vuelos y el aprovechamiento de esta situación de otras aerolíneas que incrementaron en más de un 100 por ciento los costos de los tiquetes, aprovechando la alta demanda de vuelos y las cancelaciones de Avianca.

Al analizar este caso, se pueden encontrar diferentes falencias e intransigencia de las partes a raíz de un largo proceso en el que se ha buscado por parte de los pilotos el reconocimiento de sus derechos y beneficios laborales.

En el 2004 los pilotos acceden a renunciar a beneficios y a incrementos salariales para contribuir al fortalecimiento de la aerolínea ya que esta se encontraba dentro del capítulo 11 de la ley de protección de quiebra en EEUU, pero posteriormente Avianca se fortaleció y se convirtió en una de las aerolíneas líderes de la región y del mundo pero no se les concedió a los pilotos la nivelación salarial y el reconocimiento de los beneficios, tal como lo indica la ACDAC en su comunicado de prensa del 23 de agosto de 2017 donde indica que las peticiones de la ACDAC buscan generar “acciones para el fortalecimiento de la seguridad de las operaciones aéreas y en el fin a la discriminación laboral en la que se encuentran los pilotos de Avianca Colombia con respecto a los demás del holding Avianca en la región” (Asociación Colombiana de Aviadores Civiles, 2017), razón por la cual, los pilotos inician todo un proceso judicial para el reconocimiento y restitución de estos derechos, donde resulta muy difícil generar procesos de mediación debido a las posiciones de las partes y a la poca voluntad para ceder ante esta situación, la cual lleva a requerir la intervención de un tribunal de arbitramento nombrado por el ministerio del trabajo donde se genera un laudo arbitral que finalmente termina por reconocer como válidas algunas de las peticiones de los pilotos y descarta otras. En este sentido las negociaciones fallan puesto

que Avianca se retira de la mesa de diálogos y abandona los procesos de concertación, adicionalmente se presenta otra situación particular desde el punto de vista jurídico, donde un tribunal declara ilegal la huelga de los pilotos, al sostener que el transporte aéreo se considera un servicio público esencial y acuerdo a la legislación vigente, los empleados de una organización que presta un servicio público esencial no tienen el derecho a suspender sus actividades y realizar huelgas, posteriormente la OIT declara que este concepto no es legítimo puesto que el transporte aéreo no debe considerarse como un servicio público esencial y por consiguiente la huelga adelantada por los pilotos si tenía un carácter legal.

A través de todo este conflicto se observa que los procesos de mediación fallan puesto que de forma interna Avianca no puede resolver este conflicto y este debe ser escalado a instancias jurídicas donde las partes muestran intransigencia al ceder en sus intereses y buscar una solución que satisfaga las partes.

Al aplicar el modelo del flujograma presentado en este ensayo se observa como finalmente ante la incapacidad de las partes de generar una negociación satisfactoria, con mediadores internos y externos, el conflicto solo es resuelto mediante un tribunal de arbitramento nombrado por el Ministerio del Trabajo, el cual reconoce solo una parte de las peticiones de los empleados mientras que niega otras. Si las partes hubieran tenido una mayor disposición al diálogo y a la negociación, posiblemente la huelga no hubiera sido necesaria y la empresa no hubiera perdido tanto dinero como el reportado a raíz de la cancelación de vuelos, en este caso se presenta un triunfo por parte de los empleados en el camino del reconocimiento de sus derechos laborales y el pago de las prestaciones a las cuales tiene derecho. Esto demuestra que el punto más importante es la generación de espacios y ambientes donde exista confianza y disposición para la mediación, ya que sin

esto ningún proceso de negociación puede generar resultados satisfactorios para ninguna de las partes y puede conllevar largos procesos judiciales.

CONCLUSIONES

En este ensayo se planteó como problemática central gestión e importancia de la mediación en los conflictos laborales, donde se planteó un flujograma para dar un paso a paso para la búsqueda de la resolución de conflictos, inicialmente mediante procesos de negociación al interior de la empresa a fin de evitar litigios y largos procesos judiciales donde se involucren otras partes como entes jurídicos de orden estatal para generar la mediación.

En la premisa uno, se observó como la empresa se puede ver duramente afectada por las consecuencias que pueden llegar a generar la falta de mediación dentro de la empresa al presentarse diferencias entre empleados y empleadores, se resaltó que las empresas pueden incluso llegar a cerrar si un conflicto no es manejado de forma apropiada, afectando así a empleadores y trabajadores llegando hasta el punto en que la empresa puede ser sancionada por los incumplimiento a la legislación y al cumplimiento y respeto de los derechos de los trabajadores, evidenciando que resulta mucho mejor para las organizaciones generar procesos de mediación al interior de la empresa, que involucrarse en procesos legales o judiciales que a largo plazo le resultas mas costosos y nocivos a las empresas.

En la segunda premisa, se destacó la importancia de la mediación como parte fundamental para la resolución de conflictos, donde se destaca que debe existir una actitud hacia la mediación, generar un ambiente de confianza entre trabajadores y empleadores para que realmente pueda existir una negociación y se pueda llegar a acuerdos claros que satisfagan a las partes, en algunas ocasiones puede llegar a ser necesario la intervención de

profesionales que puedan mediar entre las partes para construir soluciones conjuntas y que se haga un seguimiento para garantizar el cumplimiento de los compromisos y poder dar un cierre optimo a los conflictos laborales.

Así mismo, en la tercera premisa, se presentó un resumen con una serie de herramientas que buscan detectar a tiempo posibles inconformidades entre empleados y empleadores, midiendo el clima laboral y el nivel de satisfacción de los empleados frente al reconocimiento de sus derechos laborales y de las prestaciones de ley a las cuales tienen derecho.

Finalmente, se realiza una revisión de un caso de conflicto laboral que tuvo un alto impacto a nivel nacional como lo fue el caso de los pilotos de Avianca que entraron a huelga en la lucha por el reconocimiento de sus derechos laborales, donde se vio que los procesos de mediación interna no fueron suficientes y las respuesta de la empresa no fueron satisfactorias para los pilotos lo que los llevó a la huelga más extensa de la historia de la aviación y a la necesidad de intervención de entidades del Estado como el ministerio del trabajo e incluso la defensoría del pueblo, donde las partes buscaron solución través de tribunales y de instituciones judiciales que finalmente terminaron por nombrar un tribunal de arbitramento en el cual Avianca tuvo que reconocer algunas de las demandas de los pilotos y posteriormente fue multada por las conductas y acciones tomadas en contra de los pilotos, lo que sienta un precedente a nivel nacional sobre el manejo de conflictos y la legislación estuvo del lado de los empleados obligando a la empresa a reconocer estos de hechos que se presumía vulnerados.

Este caso muestra de forma evidente lo costoso que resultó para Avianca este conflicto con sus pilotos y que finalmente debió reconocer que existía una vulneración al derecho de los pilotos y fue sancionada por las instituciones del Estado. Si se hubiera

presentado un mejor espacio para el dialogo y la mediación, la empresa se hubiera evitado estas enormes pérdidas y el conflicto pudiera haber sido manejado de mejor manera. Lo cual ratifica la importancia de generar un espacio para la resolución de conflictos y la necesidad de que las partes busquen una verdadera conciliación y puedan estar dispuestas a negociar y ceder en algunos de los puntos o pretensiones donde finalmente lo más importante es garantizar el reconocimiento de los derechos laborales de los empleados puesto que es obligatorio que las empresas correspondan los derechos laborales de sus empleados.

Desde el punto de vista de la ingeniería industrial, a nivel preventivo se propone crear un sistema de medición del clima laboral y del nivel de satisfacción de los empleados con respecto a las políticas internas de las organizaciones, basado en indicadores medibles y a los cuales se les pueda realizar un seguimiento, como por ejemplo a través de las encuestas de satisfacción, para que se valide mensualmente el nivel de satisfacción de los empleados y se generen planes de seguimiento y mejoramiento. Así mismo medir de forma mensual el porcentaje de cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de la empresa, como lo es el reconocimiento de salarios, prestaciones, compensaciones y todos los derechos salariales de los empleados, generando igualmente una medición constante asegurando el cumplimiento por parte de la empresa de la legislación laboral vigente y los posibles acuerdos generados con los empleados para así prevenir la existencia de desacuerdos o contraposiciones entre empleados y empleadores.

Referencias

- Organización Internacional del Trabajo. (2019). ABC Observatorio de Conflictos Laborales/Sociales Ministerio del Trabajo. Colombia: Organización Internacional del Trabajo .
- Asociación Colombiana de Aviadores Civiles. (23 de Agosto de 2017). Comunicado de Prensa. *Inicia Negociación entre Acdac y Avianca*. Bogotá, Colombia.
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistema de Resolución de Conflictos Laborales: Directrices para mejorar el desempeño*. Turín: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño*. Turin: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Dominguez, A. (2015). *Liderazgo y gestión de Conflictos Laborales*.
- García, M. J. (2006). *Gestión de Conflictos Laborales*. Málaga: Innovación y cualificación, S.L.
- Kaddaje, S. (2007). *La Mediación Laboral o Autocomposición Laboral Inducida Judicialmente*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Kotov, R. (2020). *Sistema de alerta temprana conflictos laborales*. Organización Internacional del Trabajo.
- Serrano, G. (1996). ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación? *Revista de Psicología del Trabajo y de la Organizaciones*, 12,.
- Viveros, J. (2019). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Organización Internacional del Trabajo.
- Wolfermann, E. (2005). *La Mediación y la Conciliación como medio alternativo de solución de conflictos en la Ley Orgánica Procesal de Trabajo*. Universidad Católica Andrés Bello.