

Documento de Trabajo.

Aportes para el diseño de un «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» ¿Cómo, cuándo y por qué gestionar un conflicto?.

Pedro Barrientos.

Cita:

Pedro Barrientos (2017). *Aportes para el diseño de un «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» ¿Cómo, cuándo y por qué gestionar un conflicto?.* Documento de Trabajo.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/pedro.barrientos/31>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pzZQ/N9Q>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Aportes para el diseño de un «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» ¿Cómo, cuándo y por qué gestionar un conflicto?

PEDRO BARRIENTOS
*Universidad Nacional de Córdoba*¹
16 de Enero de 2017

Resumen

Toda organización pública como privada es un organismo vivo y por ende, en su seno, se manifiestan conflictos disciplinarios y de queja de forma oblicua; de allí que es necesario diseñar y aplicar un procedimiento laboral que dirima este tipo de vicisitudes ya sea de forma vertical como horizontal sin olvidar que los involucrados son talentos humanos y que es necesaria una permanente mejora continua. En este trabajo se abordan una gama aspectos teóricos y prácticos que dan sustento para su efectivo como eficiente establecimiento de dicho procedimiento el que deberá ser implementado según la misión y visión de dichas organizaciones.

[Every public or private organization is a living organism and therefore, within it, disciplinary and grievance conflicts manifest obliquely; Hence, it is necessary to design and apply a work procedure that resolves this type of vicissitudes, either vertically or horizontally, without forgetting that those involved are human talents and that permanent continuous improvement is necessary. This work deals with a range of theoretical and practical aspects that provide support for its effective and efficient establishment of a procedure which must be implemented according to the mission and vision of these organizations.]

Keywords: Empresa, Conflicto, Gestión, Procedimiento, Disciplina, Queja

¹ Comentarios y sugerencias pueden ser remitido al autor a: p.barrientos@doctrinalex.com

Introducción

Del Prado (1998), citando a Pain (1989), sostuvo que existía una analogía entre una organización y un organismo vivo con lo cual llegó a plantear su «hipótesis del injerto» mediante la cual, así como existe la posibilidad que un organismo vivo puede llegar a rechazar cualquier injerto, de igual forma, también las organizaciones (públicas o privadas) rechazan cualquier acción que a corto o mediano plazo logre arraigarse en la cultura organizativa. Justamente el objeto de estudio se enfoca a que las organizaciones puedan contar con los argumentos para adoptar en su Reglamento Interno (o fuera de este) de un «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» para todo su *talento humano* evitando así prácticas no deseadas dentro de la organización.

No existe duda alguna que las empresas se desarrollan como un ser vivo, no tan solo por el hecho que cumplan análogas etapas de existencia² sino porque principalmente están integradas por seres humanos en cuyo ámbito se desenvuelven interactuando con el inevitable dinamismo organizacional; desde esta óptica, es lógico de entender que existan conflictos los que lógicamente deben ser *gestionados* para ser detonados o, en su caso, para ser debidamente afrontados.

Como así sostienen Munduate Jaca & Martínez Riquelme (1994), el conflicto —de inevitable existencia— es eso «un conflicto» y éste no es ni bueno ni malo para la organización claro está siempre y cuando la organización se sirva de dicho conflicto para poder efectuar cambios significativos y consecuente concertación y mejora continua en la organización (Deming, 1993; Imai, 2001), de allí la necesidad de su adecuada gestión a través del procedimiento disciplinario y de queja.

En este marco de ideas es cierto que los empleadores y trabajadores poseen la regulación de sus relaciones jurídico-laborales a través de las normas sustantivas y también con normas disciplinarias del trabajo que van variando de país en país con o sin intervención previa de la Autoridad Administrativa de Aplicación (Ministerios de Trabajo). No obstante ello, se advierte que —producido algún tipo de conflicto y posterior distracto— son las partes en conflicto quienes terminan sometiendo su disputa al Ministerio de Trabajo y luego a medios de heterocomposición judicial a través de los Jueces Públicos en materia laboral o ante Jueces de Instrucción Penal y

² Nos referimos al nacimiento, crecimiento, reproducción y muerte.

Cautelar estos últimos que intervienen ante una eventual denuncia y/o querrela penal planteados ante el Ministerio Público Fiscal ya sea por el trabajador o empleador.

En muchas oportunidades, ante la innegable realidad descrita *ut-supra*, se tratan de conflictos que pudieron y debieron haber sido gestionados no solamente en beneficio de la misma organización, sino por sobre todas las cosas, en beneficio de las personas involucradas en la controversia quienes a esa altura de los acontecimientos ya padecieron un desgaste emocional, financiero y de salud con obvias connotaciones de rendimiento en la propia organización.

Se puede sostener entonces —desde la óptica del empleador—, que en verdad cuando existe un conflicto laboral es el departamento de recursos humanos quien debió haber detectado, detonado, afrontado y gestionado el mismo; pero lo cierto es que, la variable «recursos humanos» perdió su plenitud, vigencia y más bien se debe sostener la necesaria creación y existencia de un departamento de «Gestión del Talento Humano» —como así sostienen Chiavenato & Sacristán (2009)— que posea personal capacitado para poder gestionar conflictos con *técnicas de aproximación* (Munduate Jaca & Martínez Riquelme, 1994).

De igual manera —desde la óptica de aquél «talento humano» en conflicto— es también necesario que la misma empresa otorgue los medios reparadores idóneos y suficientes para así poder equilibrar la balanza entre *poderes y tensiones* (Munduate Jaca & Martínez Riquelme, 1994); por ello, en esta investigación, se propone que la organización (pública o privada) y el trabajador no solamente regulen el procedimiento disciplinario sino así también un procedimiento de queja.

Ante la existencia de un conflicto individual o colectivo, la organización como empresa lógicamente enmarca su actuación en base a la existencia de reglamentos internos, códigos sustantivos y adjetivos del trabajo siendo respetuosa de cuanta resolución administrativa en materia laboral así le imponga la autoridad de aplicación. Lo cierto es que resulta necesario y vital resguardar la vigencia —dentro de cualquier empresa u organización— de la variable «paz» en términos de Galtung (1965)³. Solo así se puede considerar que los integrantes de aquel «organismo vivo» poseerán *compromiso organi-*

³ i. La variable *paz* es utilizada a fin de connotar objetivos socialmente aceptados. ii. Estos objetivos sociales pueden implicar ser de difícil pero no de imposible consecución dada su complejidad y dificultad y iii. Como colofón y consecuencia, la paz supone la *ausencia de violencia*.

zacional y por su lado, la empresa no incurrirá en costos que los puede evitar no solo financieros sino más que todo del propio *compromiso organizacional* que repercute en la pérdida de *capitales humanos*.

Sin embargo, de lo expuesto precedentemente, no se puede pecar de inocencia a la hora de advertir que en la vida organizacional existen conflictos que suscitados estos (a través de la formalización o no de una queja) deben estar sujetos a un procedimiento disciplinario y sancionatorio si así fuere menester, no por capricho de la misma organización sino porque sobre todas las cosas se debe establecer un marco de respeto hacia los *derechos subjetivos* (del empleado como del empleador) e *intereses legítimos* de todos los integrantes de la organización.

Citando *contrario sensu* a Abraham Pain (1989):

Si una organización puede llegar a estar acostumbrada a que no exista cualquier "injerto" motivo de rechazo, de la misma manera —en igual analogía— se debe proporcionar a las empresas de variables para que éstas implementen a medida un procedimiento disciplinario laboral y de queja que sí logre arraigarse en su cultura organizativa a modo de un "rodrigón"⁴ no necesariamente de un "injerto".

En dicha tesitura, a través de ésta investigación se pretende contribuir con lo siguiente:

1. Se abordará el objeto de investigación a través de los enfoques de la Teoría General de la administración; Gestión del Talento Humano; el Marketing Interno; Compromiso Organizacional y el *Kaizen* como mejora continua.
2. Luego de establecer la cuestión de lo que acontece —a la luz de la Teoría General de la Administración (TGA)— se establecerá el estado actual de la Teoría del Conflicto y sus principales tópicos.
3. Establecida la inevitable existencia de conflictos en el seno de cualquier organización se establecerá una taxonomía de los conflictos que pueden llegar a suscitarse precisamente para poder *gestionarlos* regulándolos, detonándolos y afrontándolos.
4. También se establecerán cuales son los mecanismos alternativos de resolución de conflictos (ADR's) a los que se podría acudir en materia laboral sin necesidad de mayores desgastes en la vía judicial.

⁴ Caña para mantener derecha una planta.

5. Si existen conflictos interpersonales y/o intergrupales y/o intragrupal se establecerán las ventajas como desventajas de poseer un procedimiento disciplinario y de queja propios.
6. A los fines de una adecuada legística (Brenna et al., 2013) se establecerán horizontal como verticalmente las variables o racionalidades (Atienza, 2001) a tomar en cuenta para poder así normar los eventuales hechos o quejas y sus consecuentes sanciones disciplinarias.

La idea central de este *paper* es entonces explicitar argumentos para el establecimiento de un procedimiento laboral disciplinario y de queja laboral dentro de un «Reglamento Interno» o fuera de éste para así poder gestionar adecuadamente intraempresa el conflicto desde dos ópticas: la primera, estableciendo las claves para el manejo de controversias disciplinarias en el lugar de trabajo y la segunda, estableciendo las claves para el recepción/manejo/resolución de las quejas también en el lugar de trabajo. Para ello ésta investigación abordará el tópico en cuestión desde las ciencias empresariales, las ciencias psicosociales, la ciencia del derecho y, finalmente —en especial— de la legística o de la Teoría de la Legislación.

Planteamiento del Problema

Existen personas que poseen algún tipo de insatisfacción en sus necesidades y deseos; como resultado de ello, cuando esta persona se topa con otra descarga sus frustraciones provocando algún tipo de *controversia oblicua*⁵ dentro del ámbito laboral. Es lógico de entender que este tipo de conflictos se susciten dado que nadie está obligado a poseer simpatía hacia otra y al hacerlo así pues tampoco existirá empatía que motive sopesar al «victimario» las consecuencias personales, emocionales, psicológicas y de salud que eventualmente provocará directamente en la «víctima» e indirectamente en la propia organización. A ello hay que sumar que también existen controversias cuando este «victimario» atenta —por evidente falta de gestión de talento humano, marketing interno y compromiso organizacional— contra los bienes y patrimonio de la persona jurídica o hasta quizás en el normal desarrollo de su giro comercial o institucional al cual tanto víctima/victimario pertenecen y desarrollan su vida diaria laboral. Como se

⁵ Nos referimos a conflictos habidos horizontalmente como verticalmente, esto es entre empleadores o entre trabajadores y también entre empleadores/trabajadores y trabajadores/empleadores.

puede apreciar, detrás de algún conflicto siempre existen personas que revisten el verdadero carácter de «víctimas» como asimismo «victimarios».

Así, en este marco de actuaciones, es la organización misma que como un verdadero *centro de imputación diferenciada* (Richard, 2009) debe materializar un procedimiento de queja y de disciplina que implique la continua iteración del PDCA (*plan-do-check-act* ó *plan-do-check-adjust*) que profesaría Deming (1993) ya desde la conclusión de la Segunda Guerra Mundial. Como consecuencia de lo planteado, desde el momento que se identifique metodológicamente el problema se debe ajustar la teoría con la realidad que será inevitablemente variable según la institución y el marco legal laboral que se trate o regule análogas situaciones con la siguiente advertencia:

«La garantía constitucional a un debido proceso y legítima defensa son replicados en todos los países y por tanto deben ser motivo de resguardo más aún a momento de aplicar el Reglamento Interno o el procedimiento autónomo disciplinario y de queja.»

Como consecuencia, el diseño de un «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» no es una pretensión azarosa o caprichosa de los autores de este trabajo, sino que responde a las siguientes cuestiones objetivamente observables intraempresa o intrainstitución:

- Aunque existen normas sustantivas, adjetivas y reglamentarias que contemplan u obligan la existencia de Reglamentos Internos no todas las organizaciones cuentan con un claro y consensuado procedimiento laboral de disciplina y de queja debidamente desarrollado en su interior
- La mayoría de las organizaciones efectúan *copy & paste* de Reglamentos Internos que no se ajustan a la cultura organizacional ni menos aún a su misión y visión (Porrás & Collins, 1997) o a la idiosincrasia del país
- No siempre las controversias laborales son objetivamente observadas de forma oblicua esto es que no siempre el procedimiento disciplinario y de queja es aplicado a todos y cada uno de sus integrantes tanto de forma vertical como horizontalmente
- Debido a la falta de gestión del talento humano, marketing interno y compromiso organizacional que debe implementar toda organización se observa como consecuencia de ello la falta de regulación específica de mecanismos adecuados de defensa tanto para victimario, víctima como para la propia organización

- Algunas organizaciones y víctimas pretenden heterocomponer sus controversias vía denuncia penal o querrela olvidando que la *criminalibus materia* debe ser la última ratio
- De existir un procedimiento laboral disciplinario y de queja no es diseñado como un verdadero «Instrumento de Regulación Social» que prevenga los comportamientos antisociales; distribuya la carga de daños y a su vez garantice los derechos del trabajador como asimismo de la organización (Messina de Estrella Gutierrez, 2000).
- La mayoría de los procedimientos disciplinarios y de queja no siempre giran o se enfocan en el principio *pro damnato*⁶ (Coderch et al., 2013) con lo cual no se establece la forma o modalidad de la «Indemnización a la Víctima»
- Por falta de técnica legislativa —si es que existe un procedimiento disciplinario y de queja— no es continuamente retroalimentado en el tiempo a fin de incrementar la mejora continua de éste
- La «legística» (Brenna, Bichachi & Molinari, 2013), desconocido por la mayoría de las partes en conflicto, es el mecanismo idóneo para diseñar un procedimiento laboral de disciplina y de queja (a medida) según el tipo de organización se trate, misión y visión e idiosincrasia organizacional

Expuestos los síntomas arriba expuestos respecto del objeto de investigación se deben identificar los hechos o situaciones que los producen y, en dicho sentido, se pueden establecer los siguientes:

1. Las legislaciones internas no siempre cuentan con una adecuada técnica legislativa —como así sostiene Atienza (2001)— que en materia laboral tome en cuenta los Convenios como así también las Recomendaciones de la OIT
2. La falta de formación de los egresados que se desempeñan en una empresa o institución se evidencia con el continuo *copy & paste* que realizan por desdén, falta de tiempo, falta de compromiso y principalmente por carecer de formación en metodología de la investigación⁷

⁶ La actual visión del derecho de daños no es poner la mirada en el dañado sino más bien en la víctima y su efectivo resarcimiento.

⁷ Si no pueden identificar un problema, plantearlo, dar una posible respuesta a dicho problema (hipótesis) ni establecer objetivos general y específicos el *copy & paste* se hace inevitable.

3. Es más cómodo obtener una visión sesgada de lo que acontece intra-empresa o intrainstitución como si existiera una escisión entre quienes permanecen en niveles jerárquicos respecto quienes se desenvuelven en niveles administrativos, operativos y de apoyo
4. No necesariamente existe una adecuada planificación en cuestión de gestión del talento humano, marketing interno y compromiso organizacional con lo cual no se proveen mecanismos adecuados de defensa cuando existe una controversia
5. Debe existir dentro de una organización un departamento de gestión de *talento humano* integrado con el de asesoría legal no solamente para implementar ADR's sino más que todo en cuanto diseño de normas internas se refiera pero siempre con la ayuda de la legística
6. Es necesario cualificar y cuantificar los daños producidos no solamente a la víctima sino así también a la propia organización
7. El departamento de procesos debe establecer los mecanismos de mejora continua, en este caso, del propio «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» amén que este se encuentre dentro o fuera del Reglamento Interno

En la situación actual —en lo concerniente al objeto de investigación— si es que no se diseña un procedimiento laboral disciplinario y de queja implica a la postre mayores costes y costos que la organización (privada o pública) puede incurrir no solamente en lo atinente a gastos referidos a la contratación de abogados externos sino peor aún procesos judiciales y mora judicial o la eventual pérdida de capital humano cuanto no eventuales crisis financieras por no haberse contemplado un proceso interno que sea respetuoso del legítimo derecho de defensa de las partes involucradas. Entonces:

«¿El adecuado diseño de un “Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja” puede gestionar los conflictos?»

Este es el problema identificado y formulado en el marco acotado de esta investigación. Lógicamente se trata de un problema interesante de resolver por las sensibles connotaciones que repercuten en una organización y si bien, las normas internas en materia laboral regulan su existencia, también es cierto que no puede ser susceptible de cualquier *copy & paste* sino más bien objeto específico de investigación dentro de la específica naturaleza y contexto de la organización pública o privada en sí. Por ello es que a

continuación se desarrollarán no solamente argumentos estrictamente jurídicos sino más que todo se acudirán a ciencias estrechamente vinculadas y/o relacionadas con el objeto de la investigación para así apuntalar las conclusiones y recomendaciones que se establecerán oportunamente.

La Teoría General de la Administración

El paradigma en la Teoría General de la Administración (TGA) —en menos de 117 años— cambió notablemente quizás debido al ímpetu de las comunicaciones como así también de la globalización; lo cierto es que el ser humano —en este contexto— dejó de ser un número o estadística a tomar en cuenta tornándose en un *capital intelectual* dentro de la organización con las lógicas implicancias que ello acarrea. Así, Chiavenato (2006) desarrolla ampliamente la evolución de los enfoques de la administración desde la Teoría Clásica hasta los actuales enfoques dirigidos principalmente hacia la obtención de la competitividad.

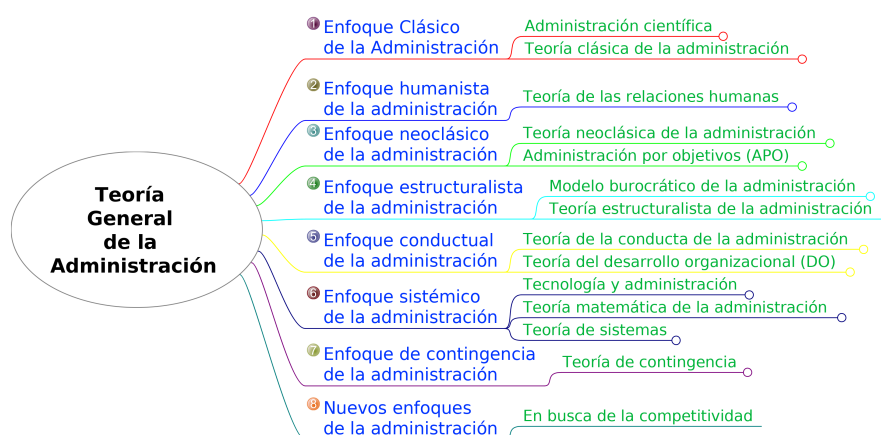


Figura 1: Chiavenato (2006)

El *Enfoque Clásico de la Administración* se centró en establecer las primigenias bases de la TGA, así por un lado, abordó la organización de los fundamentos de la fábrica dando inicio al surgimiento de la *administración científica* y, por otro lado, abordó la organización de la empresa en sí dando

como consecuencia a la consolidación de la «Teoría Clásica de la Administración». Como se aprecia, el enfoque clásico de la administración obviaba considerar al ser humano inserto o en la fábrica o en la empresa hasta que con posterioridad surgió el *Enfoque Humanista de la Administración* que dio nacimiento a la «Teoría de las Relaciones Humanas» y con ello a la *humanización de la empresa* con notables implicaciones tales como el empezar a otorgar importancia hacia los grupos no así, aún, al *talento humano*.

Ante la necesidad de establecer las bases conceptuales y de definición de la administración en sí surgió el *Enfoque Neoclásico de la Administración* con dos claras vertientes: la primera de ellas, el surgimiento de la «Teoría Neoclásica de la Administración» que además de definir el papel del administrador tuvo la clara implicación de establecer todas aquellas condiciones para dar forma a la empresa en sí; de allí como sus derivaciones surgieron los conceptos de la *departamentalización* entendida como composición de las unidades de la empresa. La segunda vertiente de éste enfoque neoclásico fué el de establecer el surgimiento de la «Administración por Objetivos» (APO) cuya principal causa teleológica no era otra que la obtención de resultados. Como se aprecia, aún todavía se tomó en cuenta al talento humano.

Con el *Enfoque Estructuralista de la Administración* surgen dos movimientos: El primero de ellos denominado como «Modelo Burocrático de la Administración» que propendía la consecución de una organización ideal y el segundo de ellos la «Teoría Estructuralista de la Administración» que buscaba la ampliación de los horizontes de la empresa en sí dejando ambos de lado nuevamente al talento humano.

Es recién con el surgimiento del *Enfoque Conductual de la Administración* que se empieza a tomar en cuenta a las personas como base de la dinámica de la empresa desarrollada por la «Teoría de la conducta de la administración». De igual manera se empezó a establecer las bases para emprender el cambio y la renovación empresariales desarrollado con la «Teoría del Desarrollo Organizacional» (DO)

Con el *Enfoque Sistémico de la Administración* se desarrollan tres movimientos: el primero de ellos denominado «Tecnología y Administración» que propendía a establecer los parámetros de creación de la infraestructura de la empresa. El segundo de ellos denominado «Teoría Matemática de la Administración» con el que se busca materializar la racionalización de las decisiones y, finalmente, el tercero de ellos desarrollado por la «Teoría de Sistemas» que buscaba la ampliación de las fronteras de la empresa.

Ante la necesidad de búsqueda de flexibilidad y agilidad en la teoría

de la administración surgió el *Enfoque de Contingencia de la Administración* y es en dicha perspectiva que se desarrolla la «Teoría de contingencia». Más tarde, con la necesidad de materializar la competitividad surgen los denominados *Nuevos Enfoques de la Administración* y la actual necesidad de poder gestionar al talento humano (y sus conflictos).

Entre todos estos enfoques —a los fines de esta investigación— se tomará en cuenta el desarrollo de la *administración de las personas* claramente diferenciables como a continuación se refiere:

Primera Era: De la industrialización clásica (1900–1950)

Segunda Era: De la industrialización neoclásica (1950–1990)

Tercera Era: Del conocimiento (1990 a la fecha)

En estas tres eras, Chiavenato & Sacristán (2009), sostienen que paralelamente la *administración de las personas* fué cambiando de paradigma de diversas maneras:

En la Industrialización Clásica: Se vieron relaciones industriales

En la Industrialización Neoclásica: Se procuró la administración de recursos humanos

En la del Conocimiento: Se debe gestionar el talento humano

En la actualidad, evidentemente el recurso máspreciado por parte de las empresas de vanguardia dejó de ser el capital tangible y más bien se persigue la generación del *capital intelectual o intangible* que obviamente está basado como resultado del conocimiento organizacionalmente gestionado. De acuerdo a esta innegable realidad, dentro de la TGA, se entiende entonces que si en la era del conocimiento se están produciendo cambios notables —no solamente en cuanto a las nuevas formas de trabajo sino así también de comunicación e interacción humana—, es necesario establecer que las organizaciones exitosas son aquellas que saben conquistar y motivar a las personas para que aprendan y apliquen sus conocimientos precisamente para que éstas a su vez resuelvan los (y sus) problemas en los que se encuentren inmersos con sus pares. Solo así, la organización —en esta era de conocimiento— podrá entonces ser innovadora, de excelencia y altamente competitiva (Koulopoulos et al., 1997 y Chiavenato, 2006).

En la actualidad, en ésta era del conocimiento donde la persona es considerada como un talento humano y eventual capital intelectual de

la organización, es necesaria la existencia de procesos disciplinarios y de queja diseñados, obtenidos y retroalimentados intraempresa a través de la generación de un conocimiento que a modo de espiral se convierta en un *conocimiento crítico* (Nonaka & Takeuchi, 1995 y Nonaka & Toyama, 2003) también desarrollado y mejorado continuamente por personas con talento humano de cualquier organización. De allí el aporte metodológico del presente trabajo.

La Gestión del Talento Humano

En esta era del conocimiento existen nuevas orientaciones (entre otras), el aprendizaje organizacional y el cambio cultural como conductual. Son los verdaderos líderes quienes deben adquirir nuevas competencias que hacen a la gestión del talento humano tales como el *diagnóstico del clima laboral*, el *desarrollo de la relación entre administrador y trabajador* y la *administración del desempeño*.

Por supuesto que entonces se debe hablar de Gestión del Talento Humano (GTH) y es Chiavenato (2006) quien desarrolla las características de este nuevo enfoque cuyas principales actividades requieren la formación de los gerentes y equipos para que estos puedan seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes. De igual modo, este enfoque también posee la misión de crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral a lo que se debe agregar que en su ámbito son los mismos talentos humanos los que deben establecer pautas de conducta adecuadas entre ellos y hacia ellos.

Entonces, lo cierto es que los activos de cualquier organización no solamente deben poseer competencias técnicas sino que así también deben poseer competencias conductuales; por ello es que se sostiene en la actualidad que ante la existencia de un problema se debe pasar de un rol «reactivo» a un enfoque «proactivo y preventivo». Ulrich (1997), define las metas junto con las cuatro funciones principales del área de «gestión del talento humano», entre ellas se establece claramente que la función denominada «Administración de la Transformación y el Cambio» debe asegurar la capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas.

Antes se daba importancia de los controles de las operaciones, hoy se debe dar importancia a la libertad y a la participación de los talentos humanos tal como así sostiene Chiavenato (1996) pero velando y proporcionando

un marco de actuación apropiado en cuyo ámbito se lo sepa escuchar y tangibilizar su contribución para la organización misma.

El Marketing Interno y el Compromiso Organizacional

Barrientos (2015) aborda las variables «marketing interno» y «compromiso organizacional» refiriendo que Bohnenberger (2006) efectuó un estudio pormenorizado del Marketing Interno (MI) concebido éste como la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca de Compromiso Organizacional (CO).

Se sostiene igualmente que cuando se aborda la temática del MI se entiende que éste es un tópico interdisciplinar tanto en el entorno académico como en el empresarial; desde la óptica académica existen diversos estudios desarrollados por expertos del área de Marketing, Recursos Humanos (RR.HH) y Relaciones Públicas (RR.PP), sin embargo, dice que es Bohnenberger (2006) quien sostiene que el MI debe ser tratado específicamente desde la óptica organizacional de allí la vinculación con el CO motivo de su investigación y de éste acápite.

Incurсионando en materia de MI, citando a Berry (1981), sostiene Bohnenberger (2006) como primera premisa que fué éste último el primer autor que denominó a los *empleados* como *clientes internos*. En efecto, Berry (1981) conceptualizó a los *clientes internos* como:

«... Las personas que compran bienes y servicios en el papel de consumidor, y las personas que compran puestos de trabajo en el papel de los empleados, son la misma gente...»

Es acertada la postura de Gitman (2007), quien al tratar las metas de la empresa sostiene que aunque efectivamente la meta principal de toda organización es incrementar al máximo la riqueza de los accionistas, muchas empresas amplían su enfoque para incluir los intereses de las *partes interesadas* que no son otras que aquellos grupos de empleados, clientes, proveedores, acreedores, propietarios y otros que *tienen una relación económica directa con la empresa*.

Consecuentemente, además de no contraponerse este enfoque con la no afectación de las metas mismas de la empresa, el *enfoque hacia las partes interesadas* evita acciones que podrían ser perjudiciales para ellas. Efectuada esta digresión, Barrientos (2015) sostiene que a efectos de abordar el estudio

del MI —como así lo hacen Berry, Hensen & Burke (1976)— debe satisfacer (el MI) no solamente las necesidades vitales de los *empleados* sino con mayor razón de las *partes interesadas*, mientras se van satisfaciendo los objetivos mismos de la organización. Se posee mayor precisión técnica al corroborar la existencia de las *partes interesadas* a los fines del MI y se podría concluir que entre el primer concepto y el *cliente interno y/o empleado* existe una relación de genero a especie. Al tomar en cuenta que son en realidad las *partes interesadas* el centro de atención a los fines del estudio del MI, toma relevancia el hecho que existe una posible relación entre el MI y el aprendizaje organizacional (Cahill, 1995).

El MI fué interpretado desde tres líneas de abordaje (Bohnenberger, 2006):

- a. La que considera el empleado como un cliente de la organización
- b. La que considera el MI como un proceso
- c. La que propone un desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo

De las tres líneas de abordaje mencionadas precedentemente, surge como de suma importancia el enfoque del MI como un proceso. En efecto, las *partes interesadas* y con ello el *cliente interno*, debieran recibir con la mejor calidad posible los productos suministrados por sus antecesores en la cadena productiva, para que estos a su vez, puedan proveer lo mejor para sus sucesores (Berry, 1981; Conduit & Mavondo, 2001; Bohnenberger, 2006; Gitman, 2007) argumento este que constituye otro tópico íntimamente relacionado con el *Knowledge Management* (Barrientos, 2015) al menos en lo que respecta al procedimiento laboral disciplinario y de queja.

Se trata entonces, por sobre todas las cosas, de adoptar una *filosofía de gestión* que tiene por objetivo una actuación eficaz de la organización en su ambiente externo gracias al ambiente de trabajo adecuado para respetar y satisfacer las necesidades y deseos del cliente interno y de las partes interesadas (Rafiq & Ahmed, 1993; Cahill, 1995; Ahmed, Rafiq & Saad, 2003; Kotler & Armstrong, 2008; Lopez Armengol, 2009; Barrientos, 2015 entre otros).

Rafiq y Ahmed (1993), consideran que el camino para la construcción del concepto de MI tuvo tres fases distintas:

Primera Fase: Con la cual se marca el surgimiento del concepto de MI caracterizada en primera instancia por la búsqueda de motivación y

satisfacción del empleado (hoy parte interesada según Gitman, 2007);

Segunda Fase: Orientada para el cliente, esto es, se reconocía la importancia del cliente interno siempre y cuando éste alcance los objetivos en el mercado;

Tercera Fase: Referida a la inevitable implantación y gestión de cambios organizacionales, con la única meta de usar las técnicas y herramientas del marketing para promover cambios para mejorar la *performance* de la organización.

Bohnenberger (2006), al analizar el modelo propuesto por Bansal, Mendelson & Sharma (2001), llega a las siguientes conclusiones:

- La enseñanza continuada como práctica de RR.HH., se encuentra destinada a capacitar a los empleados —como a las *partes interesadas*— para los cambios que podrán ocurrir en la organización, adecuando las actitudes y adicionalmente aumentando sus habilidades
- El reconocimiento y/o gratificación implica la mejor alternativa que amarra el empleado a los resultados de la organización haciendo que el mismo consiga verse como propietario de ella
- Con las prácticas de las informaciones compartidas la organización demuestra, además de tener confianza en sus empleados una buena gestión de información que proporciona varios beneficios para la organización

El Kaizen y la Mejora Continua de Deming

Precedentemente se han abordado los enfoques en la TGA entre las cuales se encuentra el enfoque basado en la competitividad. Se estableció que el ser humano dejó de ser un mero Recurso Humano y pasó a revestir la condición de un «Talento Humano» y «Capital Humano»; de igual manera se estableció la correlación e interdependencia entre las variables marketing interno y compromiso organizacional precisamente porque al tratarse toda organización de un verdadero *organismo vivo* (Pain, 1989) es inevitable la existencia de conflictos horizontales y verticales que deben ser gestionados intraempresa o intrainstitución. Es justamente con esta perspectiva que se aborda el acápite en cuestión por cuanto que todo «Procedimiento Laboral

Disciplinario y de Queja» debe ser continuamente retroalimentado y mejorado, no por capricho de los autores de esta investigación, sino porque precisamente ésta es la perspectiva perseguida por la «legística» (Noll, 1973; Wróblewski, 1979; Atienza, 2001; Brenna, Bichachi & Molinari, 2013).

El *Kaizen* Japonés, se ha identificado con la Calidad Total, pero más bien es la sombrilla que cubre la mayoría de las prácticas japonesas incluyendo no solamente a la Calidad Total sino así también el *Just-Time* (Justo a Tiempo), el *best-change* (Cambio para la Mejora), etc. Como se aprecia el *Kaizen* refiere evidentemente una filosofía y práctica que en su primigenio estado de evolución fué enfocada y aplicada en la manufactura e industrialización de Japón⁸. Luego de ello aplicado en otras áreas como el de la salud, psicoterapia, el *life-coaching*, las actividades gubernamentales, cuestiones referidas a la actividad bancaria y, en fin, a cuanta otra actividad sea aplicable.

Como lo escribe Imai (2001):

«... La esencia del Kaizen es simple y directa: Kaizen significa mejoramiento, sin embargo también significa involucramiento incluyendo trabajadores y gerentes. Se asume una forma de vida en el trabajo, en lo social, en el hogar...»

Kaizen implica ser un proceso diario que desde la mejora de la producción pero asimismo implica también un verdadero proceso el cual cuando es bien realizado o correctamente implementado *humaniza* el lugar del trabajo, elimina la sensación de trabajo pesado y enseña a los *talentos humanos* cómo y cuando mejorar las condiciones de trabajo no aleatoria o azarosamente sino utilizando para ello un método científico. El proceso en sí sugiere un enfoque humanizado hacia los trabajadores:

“... The idea is to nurture the company’s human resources as much as it is to praise and encourage participation in kaizen activities...”
(Tozawa, 1995)

La implementación exitosa del *Kaizen* requiere, como se puede apreciar, la activa participación de los trabajadores en la mejora y ello implica la participación de los talentos humanos habidos en todos los niveles de la organización, esto es, desde los niveles altos jerárquicos hasta inclusive los niveles inferiores (clientes internos) incluyendo inclusive a las partes interesadas como lo son los proveedores externos (partes interesadas).

⁸ Luego de la Segunda Guerra Mundial gracias a W. Edwards Deming quien colaboró en su reestructuración.

A la par del *Kaizen*, Deming (1993) defendió el trabajo de Walter Shewhart, incluido el control del proceso estadístico, las definiciones operativas y lo que Deming llamó el «Ciclo Shewhart» (Deming, 2000), que se había convertido en el popular *Plan-Do-Study-Act* (PDSA). Esto fue en respuesta a la creciente popularidad de PDSA que Deming consideró como una manipulación del significado del trabajo original de Shewhart (Moen & Norman, 2010). En agosto de 1950 en el Centro de Convenciones Hakone en Tokio, Deming pronunció un discurso sobre lo que él llamó «Administración de Calidad de Producto Estadístico» (Statistical Product Quality Administration). Muchos en Japón consideran a Deming como una de las inspiraciones de lo que se conoce como el milagro económico japonés de posguerra de 1950 a 1960, cuando Japón resurgió de las cenizas de la guerra en el camino de convertirse en la segunda economía más grande del mundo a través de procesos parcialmente influenciados por las ideas que Deming enseñó.

El PDCA (*plan-do-check-act* ó *plan-do-check-adjust*) es un método iterativo de gestión de cuatro pasos utilizado en los negocios para el control y la mejora continua de procesos y productos (Tague, 2005). También se lo conoce como círculo/ciclo/rueda de Deming, ciclo Shewhart, círculo/ciclo de control o plan-do-study-act (PDSA)⁹.

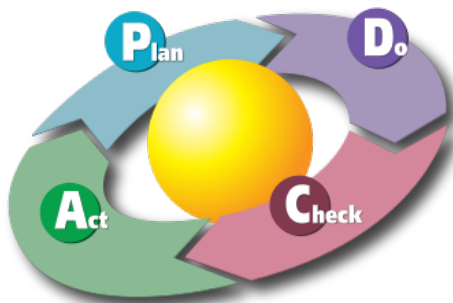


Figura 2: Ciclo del PDCA

Plan: La fase de planificación implica evaluar un proceso actual, o un nuevo proceso, y averiguar cómo puede mejorarse. Saber qué tipos de resultados se desean ayuda a desarrollar un plan para arreglar el proceso. A menudo es más fácil planificar cambios más pequeños durante

⁹ Existe otra versión de este ciclo de PDCA es OPDCA. La «O» añadida significa observación o, como algunas versiones dicen: «Observe la condición actual».

esta fase del plan, de modo que puedan supervisarse fácilmente y los resultados sean más predecibles.

Do: La fase *Do* (hacer) permite que el plan del paso anterior se promulgue. Por lo general, se prueban pequeños cambios y se recopilan datos para ver cuán efectivo es el cambio.

Check: Durante la fase de verificación, se evalúan los datos y los resultados obtenidos de la fase *Do*. Los datos se comparan con los resultados esperados para ver las similitudes y diferencias. El proceso de prueba también se evalúa para ver si hubo algún cambio en la prueba original creada durante la fase de planificación. Si los datos se colocan en un gráfico, puede facilitar la visualización de tendencias si el ciclo de PDCA se realiza varias veces. Esto ayuda a ver qué cambios funcionan mejor que otros, y si dichos cambios también se pueden mejorar.

Act: Si la fase de verificación (*Check*) muestra que la fase del plan que se implementó en la fase *Do* es una mejora de la norma previa (línea base), entonces se convierte en la nueva norma (referencia) de cómo la organización debe actuar en el futuro. En cambio, si la fase de verificación muestra que la fase del plan que se implementó en la fase *do* no es una mejora, entonces el estándar existente (línea base) permanecerá en su lugar. En cualquier caso, si la fase de verificación mostró algo diferente de lo esperado (ya sea mejor o peor), entonces hay algo más de aprendizaje por hacer y eso sugerirá posibles futuros ciclos de PDCA. Se debe tomar en cuenta que algunos de los que enseñan PDCA afirman que la fase de acto implica realizar ajustes o acciones correctivas, pero, en general, sería contrario al pensamiento de PDCA proponer y decidir cambios alternativos sin utilizar una fase de plan adecuada, o convertirlos en el nuevo estándar (línea de base) sin pasar por hacer y verificar los pasos.

Adjust: La fase de ajuste es la versión alternativa de la fase de acto (*Act*). Una vez que PDCA se ha ejecutado varias veces, el proceso generalmente tiene suficiente información para que se considere un nuevo estándar. Esto generalmente se completa en la fase de acto. La fase de ajuste permite que el proceso continúe siendo monitoreado después de que se hayan implementado los cambios y los corrige en consecuencia. Hacer esto permite que el ciclo de PDCA sea verdaderamente una mejora continua en lugar de cambiar un proceso y dejar que vuelva a ser ineficiente.

Se repiten varias iteraciones del ciclo de PDCA hasta que se resuelva el problema. Un principio fundamental del método científico y PDCA es la iteración: una vez que se confirma (o se niega) una hipótesis, la ejecución del ciclo nuevamente ampliará el conocimiento. La repetición del ciclo de PDCA puede acercar más a los usuarios al objetivo, generalmente una operación y salida perfectas (Moen & Norman, 2009).



Figura 3: Proceso del PDCA

De la imagen explicativa del proceso del PDCA se advierte que la iteración se irá incrementando durante el transcurso del tiempo y con lo cual la mejora de la calidad será mucha más alta. Otra función fundamental del PDCA es la separación «higiénica» de cada fase, ya que si no se separan correctamente las mediciones de los efectos debidos a diversas acciones simultáneas (causas), el riesgo se confunde (Berengueres, 2007).

Para Deming, quien enfatizó la iteración hacia un sistema mejorado, sostiene que por lo tanto el PDCA debe implementarse repetidamente en espirales de conocimiento cada vez mayores a fin que el sistema propuesto converja en el objetivo final que no es otro que la solución del problema planteado.

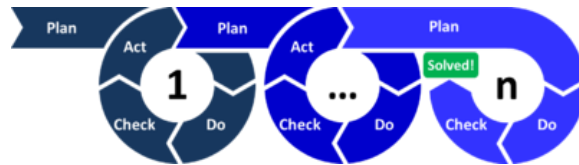


Figura 4: Iteraciones Múltiples del PDCA

La Teoría del Conflicto y la Taxonomía de los Conflictos

Brañez Ríos (2016) efectúa en su trabajo un acercamiento y/o estudio del conflicto y sus vicisitudes. Sostiene la autora que la «Teoría General del Conflicto» postula las bases necesarias a fin de entender, comprender y gestionar los conflictos tanto particulares como asimismo los sociales. Con el trabajo realizado por Munduate Jaca & Martínez Riquelme (1994) hasta recientemente se veía al conflicto como algo negativo pero ya con con la nueva perspectiva psico-social se tiene que el conflicto —como ya se dijo— es eso «un conflicto» y, por ende, no es ni bueno ni malo sino que necesita ser debidamente gestionado.

Dentro de la disciplina de «Análisis y Resolución de Conflictos» — sostiene Brañez Ríos (2016)— que se puede definir al conflicto de la siguiente manera:

«Un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener su origen en el interior de una persona, grupo o sociedad, o bien entre individuos, grupos o sociedades.» (Deutsch,1977)

«Divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente» (Pruitt, Kim & Rubin, 2004)

A los fines y efectos del presente trabajo, siguiendo a Brañez Ríos (2016), también se establecen los niveles y estructura del conflicto. Para ello la autora refiere a su vez a Lewicki et al., (1994) quienes refieren la *oblicuidad de todo conflicto* esto es que el conflicto *per se* está en todas partes y entonces puede ser susceptible de ser clasificado en niveles como a continuación se refiere:

Conflicto Intrapersonal o intrapsíquico: La persona persigue objetivos divergentes con los de la organización, o no sabe qué trabajo debe realizar, o cuando la persona debe hacer más de lo que es capaz de realizar. Con frecuencia, este tipo de conflicto influye en la manera en que el individuo responde a otros tipos de conflicto organizativo.

Conflicto Interpersonal: Se debe a diferencias de personalidad o provienen de las presiones referentes a los roles.

Conflicto Intragrupal: El conflicto entre individuos y grupos frecuentemente se relaciona con la manera en que las personas afrontan las presiones de conformidad que les impone su grupo de trabajo.

Conflicto Intergrupal: Proviene de diferencias de perspectivas temporales o de colisión en los sub-objetivos que persiguen los departamentos.

En cuanto a la estructura del conflicto, Brañez Ríos (2016) citando a Moore & Kemp (1988), desarrolla el círculo del conflicto señalando algunas de las fuentes principales independientemente del nivel y del marco identificando cinco (5) claras causas centrales de conflicto, a saber:

1. Problemas de relaciones entre las personas.
2. Problemas de información.
3. Intereses realmente incompatibles o percibidos como tales.
4. Fuerzas estructurales.
5. Problemas de valores.

Desde la óptica de los conflictos laborales que se suscitan a diario en toda organización con buen atino Brañez Ríos (2016) establece la necesidad de definir de lo general a lo particular los antecedentes como sus consecuentes de los conflictos laborales. En dicho sentido, siguiendo a De Diego (2002) efectúa las siguientes definiciones:

Un conflicto en *general* es:

«...aquél cuyo resultado deviene de una confrontación de intereses opuestos o divergentes entre dos o más partes antagónicas basadas en la acción o acciones concretas de cada una de ellas que tiene por objeto imponer reivindicaciones o conquistas...»

Un conflicto *social* es aquella confrontación que surge:

«... entre los distintos sectores pujando por la obtención de una conquista o el reconocimiento de un derecho, a través de acciones que generan conmoción social e inclusive daños a distintos sectores...»

Un conflicto *laboral* es aquel que *prima facie*:

«... se produce entre los trabajadores o sus representantes y los empleadores o los entes que los agrupan, generalmente en la búsqueda de una conquista o reivindicación, o para oponerse a reformas legislativas...»

Un conflicto *individual del trabajo* es aquella controversia:

«... en los que se enfrentan el trabajador en función de reclamos basados en su contrato individual y su empleador...»

Chiavenato & Sacristán (2009) refieren la existencia de condiciones que predisponen «detonan» un determinado conflicto tales como la existencia y/o materialización de la *diferenciación de actividades*; la existencia de *recursos compartidos* y finalmente la existencia de *actividades interdependientes*. Todas estas condiciones, desde la óptica organizacional producen conjunta o alternadamente:

- Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
- Conflictos entre jefes de departamento.
- Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
- Conflictos entre personas de un mismo departamento.
- Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.
- Conflicto entre el individuo y su trabajo.

Los ADR's

En trabajos anteriores se sostuvo que la Teoría del Conflicto se nutre también de la psicología y la sociología precisamente para así poder entender al conflicto en sí y como las partes enfrentadas reaccionan ante aquél unas veces concertándolos y otras veces recurriendo a una tercera persona (Barrientos, 2016).

Alvarado Velloso (1986) establece la existencia de tres formas y/o modalidades de afrontar un determinado conflicto:

- La Autodefensa
- La Autocomposición Directa e Indirecta y
- La Heterocomposición Directa

Se descarta desde ya el tratamiento de la *autodefensa* puesto que ésta se encuentra prohibida por la mayoría de la legislación, claro está —como sostiene Barrientos (2016)— siempre dentro ciertos parámetros de tipo técnico-legal¹⁰.

Cuando las partes se encuentran en conflicto pueden llegar a autocomponer sus diferencias tanto de forma directa como así también de forma indirecta. Cuando se refiere a una *autocomposición directa* se hace referencia a que las partes son las que resuelven sus diferencias sin la ayuda de ninguna otra persona. En dicho caso, podría entonces hablarse de un eventual *allanamiento, desistimiento o transacción* respecto de las pretensiones de la parte contraria.

Por otra parte, se sostiene que existe *autocomposición indirecta* cuando las partes sí resuelven sus conflictos pero con la ayuda de una tercera persona a la que podría denominarse como tercero «heterocomponedor» y se resalta que se menciona entre comillas puesto que en sentido técnico no reviste —dicho tercero— las características ni las funciones de un heterocomponedor en *strictu sensu*. Planteadas así las cosas, habrá *autocomposición indirecta* cuando las partes en conflicto mediante la aceptación mutua de la presencia de un tercero «*autocomponedor*» que en el caso será un *simple conciliador* o un *mediador* los que —en principio— habrán de actuar como medio de acercamiento entre las partes, lógicamente de distinta manera¹¹.

Así como existe autocomposición —dice Alvarado Velloso (1986)— existe la *heterocomposición directa* mediante la cual efectivamente existe en sentido técnico-legal una tercera persona *heterocomponedora* que lógicamente impondrá supra partes una resolución que dirima sus conflictos. En efecto, esa heterocomposición podrá ser o *arbitral* o *judicial*.

Desde el primer momento de existencia de conflicto y la falta de su debida «gestión» (Munduate Jaca & Martínez Riquelme, 1994), se advierte que las partes poseen dos claras alternativas: En primera instancia —lo más aconsejable— acudir a un sistema de autocomposición y, de no lograr

¹⁰ Se refiere a la cuestión de la legítima defensa.

¹¹ En efecto, al conciliador no le importa el resultado de la autocomposición porque no posee formación en *técnicas de aproximación* que en el caso contrario el mediador sí lo tiene.

así concertación alguna, en segunda instancia, acudir al sistema de la heterocomposición precisamente porque éstas no lograron autocomponer sus conflictos.

La cuestión es ahora determinar cuales son aquellos ADR's que autompondrían y/o heterocompondrían las controversias suscitadas. Con dicho enfoque, Brañez Ríos (2016) citando a Barona Vilar (2012) sostuvo que fué esta última autora la que efectuó un análisis profundo respecto a sostener que el movimiento MARC's se inició en los sistemas Anglosajones y se fué transmitiendo a los continentes. Es que, debido a que frente a un claro fenómeno de la jurisdiccionalización de las sociedades modernas a lo largo del Siglo XX, la etapa de la globalización y de la modernidad se ha marcado una necesidad imperiosa de buscar nuevos cauces, vías y medios que permitan desconflictivizar la sociedad, aprender a gestionar los conflictos, resolverlos de forma lo más pacífica y menos traumática posible. En este contexto, la evolución ha sido trascendental y en gran medida las respuestas que se ofrecen son la consecuencia inmediata de la realidad existente, tanto social, económica como políticamente establecida (Barona Vilar, 2012). Así, dice la autora que, surge el movimiento de las ADR (Alternative Dispute Resolution) en los EEUU hacia la década de los años treinta del siglo pasado como consecuencia de otro movimiento típicamente anglosajón denominado *movimiento de libre acceso a la justicia* que pretendió asegurar que todos tuvieran la posibilidad de acceder a un medio, cualquiera que éste sea, que permita efectivamente conseguir una solución al conflicto planteado.

Ese *movimiento de libre acceso a la justicia* se dirigió a la búsqueda de alternativas a los tribunales propiciados por los acontecimientos producidos en los EEUU¹², la depresión de los años treinta, la intervención de los EEUU en las dos guerras mundiales, la inestable situación laboral, penitenciaria, migratoria, económica, social producidas en esa década y las que le siguieron. La necesidad de buscar, primero con carácter voluntarista, particular o colectivamente —que se empapó de forma palmaria de los movimientos alternativos sociales, del movimiento hippie y de los “*contrasistema*”— acogió la idea de la no violencia, la paz social, el sosiego interior y posteriormente la intervención activa del Estado formalizaron esas plurales vías de solución de los conflictos y la extensión del movimiento ADR.

Brañez Ríos (2016) citando a Barona Vilar (2012) sistematiza los siguientes ADR's:

¹² Tras el famoso 24 de octubre de 1929 denominado “*jueves negro*”.

Conciliación: Manifestación de autocomposición, en el que existe entre las partes un tercero que *controla, favorece, propicia* a un acuerdo, pero que no obstante ello ese «tercero autocomponedor» no adquirió técnicas de autocomposición y sus habilidades o son innatas o no existen y, por ende, no las practica. En verdad, para el *conciliador* no le es consustancial trabajar conjunta y separadamente con las partes para que sean éstas las que asuman el verdadero papel de conformadoras del acuerdo. En realidad, hace en muchos casos propuestas a las partes y lo que le interesa, en general, es que haya acuerdo, cualquiera que este sea, no el mejor de los acuerdos para las partes, sino acuerdo entre ellas que finalmente será inter partes no así supra partes.

Mediación: Como así también sostiene Barona Vilar (2012) evidentemente es una manifestación de autocomposición, en el que existe entre las partes un tercero que *controla, favorece, propicia un acuerdo* pero que a diferencia de la conciliación éste es —como ya se mencionó— un *tercero autocomponedor* que trabaja con *técnicas de aproximación* hacia y de las partes. Esto es, interviene, ayuda, colabora con las partes pero haciéndoles partícipes de la búsqueda de la solución al conflicto y, en principio, el mediador no tiende a proponer soluciones salvo está que sean las mismas partes que así se lo pidan. Consecuentemente, en la *mediación* la mejor de las soluciones es la que se consensúa por ellas y favorece el cumplimiento voluntario por ambas.

Negociación: Entendida como aquel proceso que les ofrece a las partes interesadas la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos en un esfuerzo para solucionar sus diferencias y llegar a un acuerdo porque precisamente existe una dependencia de recursos entre las partes.

Binding Advice: Mediante el cual, al igual que el arbitraje, se proporciona un dictamen no vinculante, con el que las partes han acordado cumplir y por ello no dan lugar a una sentencia ejecutoriada. En promedio, tienen nueve meses para completarse.

Arbitraje: Proceso en el que el árbitro es designado para resolver, de forma imperativa, el conflicto sometido al mismo. Conforme a ello el árbitro impone su decisión por tratarse de un ADR's heterocompositivo. En la actualidad, como así advierte Barona Vilar (2012) una de las nuevas tendencias en materia de arbitramento es el «Arbitraje Laboral»

¿Qué tomar en cuenta para el diseño de un Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja?

Sandoval Rodriguez (1999) y De Diego (2002) refieren que en materia laboral sustantiva existe *normativa intraempresa o intrainstitucional* que regula (o debiera así hacerlo) la relación jurídico laboral entre obrero y patrono; Sandoval Rodriguez (1999) menciona explícitamente la existencia de un «Reglamento Interno» (RI) y a su vez De Diego (2002) aborda la cuestión —como así lo hacen Vialard (1999) y Grisolia (2004)— esto es a través del estudio pormenorizado del «Convenio Colectivo del Trabajo» ya que estos autores dan por hecho que es en dicho instrumento (y no en otro) donde se deben regular las relaciones habidas en la triada laboral: empleadores, sindicatos y empleados.

Krotoschin (1981) no efectúa referencia alguna ni menos aún tratamiento doctrinal a la existencia o no de un RI y Vázquez Vialard (1999) solo menciona la existencia de RI pero para las Instituciones del Trabajo que Regulan la Materia Laboral, no así en las empresas privadas.

Por su parte, Grisolia (2004) establece que:

1. Las directivas respecto a la forma de prestar las distintas tareas, la organización del trabajo, las conductas a asumir en determinadas ocasiones, pueden manifestarse verbalmente, o por escrito en un reglamento interno, también llamado reglamento de empresa o de taller.
2. Resultaría útil que todas las cuestiones referidas a ausencias por enfermedades, régimen de avisos, controles médicos, actitudes a asumir por empleadores y trabajadores fueran regimentadas por las empresas mediante el reglamento interno —de taller o de empresa— que opera como fuente del derecho del trabajo y sirve para uniformar situaciones y evitar abusos de ambas partes.

Como se puede apreciar, habrá que indagar en las ciencias empresariales a fin de delimitar la existencia o no de un «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» dentro o no de un RI sin importar la cantidad de empleados como así lo hacen algunas legislaciones¹³.

Antes, a los fines metodológicos y especialmente de hermenéutica jurídica, se deben explicitar las variables *Proceso* y *Procedimiento* para así concretar

¹³ Por ejemplo el Bolivia a través del art. 16 de la LGT.

el objeto de investigación cual no es otro que el sentar las bases para un específico «Procedimiento Disciplinario y de Queja»¹⁴.

Ossorio (2000) define estas variables de la siguiente manera:

Proceso: En un sentido amplio equivale a juicio, causa o pleito. En la definición de algún autor, la secuencia, el desenvolvimiento, la sucesión de momentos en que se realiza un acto jurídico. En un sentido más restringido, el expediente, autos o legajo en que se registran los actos de un juicio, cualquiera que sea su naturaleza.

Procedimiento: Normas reguladoras para la actuación ante los organismos jurisdiccionales, sean civiles, laborales, penales, contencioso administrativos, etc.

Los conceptos así proporcionados si bien son simples y concretos deben ser motivo de una exégesis mucho más profunda con el objetivo de establecer que, para proponer un modelo de *procedimiento* como ADR's que gestione adecuadamente un conflicto se debe tener presente el *debido proceso laboral* como derecho y garantía constitucional confrontado con las bases sentadas por la *legística* (Brenna, Bichachi & Molinari, 2013 y Atienza, 2001). Con ello se cree que de forma técnica se pueden establecer a la larga los parámetros de futuras investigaciones como asimismo fundamentos de técnica legislativa para la regulación normativa que resuelva los conflictos en cuestión.

La legística y sus ratios

Establecer adecuadamente las bases para un «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» (dentro o fuera de un RI) no resulta ser un trabajo azaroso sino que debe seguir una metodología de investigación específica. En dicho sentido es la legística que como ciencia provee un marco específico y científico a seguir precisamente para poder identificar el problema planteado y proponer la normativa que tienda a resolver las controversias que se vayan a generar.

Son tres las dimensiones o cualidades que caracterizan cualitativamente a toda norma jurídica, ellas son: *validez/cualidad sintáctica*, *vigencia/cualidad semántica* e *imperatividad/cualidad pragmática*. Estas tres dimensiones o no son conocidas y si lo son resultan ser «tergiversadas» por quien se encuentre en el trabajo de redactar las normas en cuestión (Barrientos, 2017) de allí que se acuda asiduamente al *copy & paste*.

¹⁴ Se reitera: Dentro o no de un RI.

Bentham (1838–1843) cuando escribió su *Nomography* (Bentham, Zapatero & Pabón, 2000; Brunon-Ernst, 2013) sostuvo:

«... Por lo tanto, no sólo el individuo está impedido de conocer y comprender lo que en ésta y aquella ocasión el significado del legislador es o fue cuando escribió, pero en cierto sentido el propio legislador está impedido de entender lo que él mismo está haciendo mientras él escribe. Lo que puede o no haberle sucedido es saber cuál es el significado, el deseo y la intención propios en ese momento; pero lo que seguramente le sucederá es no saber cuál habría sido su deseo y su intención...»¹⁵

Desde el aporte efectuado por Bentham se fueron desarrollando estudios más sistematizados en cuando a *legística*. Kaufmann (2006) es quien afirma la reciente creación de la «Teoría de la Legislación» como ciencia luego de los aportes de diversos autores entre los que se puede mencionar a Montesquieu, Bentham (Brunon-Ernst, 2013), Zitelmann (1903), más recientemente Atienza (2001) y Brenna, Bichachi & Molinari (2013) a nivel latinoamericano. Como ciencia multidisciplinaria la «Teoría de la Legislación» requiere de investigaciones teórico-lingüísticas; entonces, el método legislativo, en el que el *ser* y el *deber ser* juegan uno con otro tiene importancia central el análisis de la realidad y la orientación valorativa (Barrientos, 2017).

Atienza (2001) considera lo multidisciplinario de la «Teoría de la Legislación» y apuntala sus argumentos en cinco (5) racionalidades que fundan a la producción de las leyes:

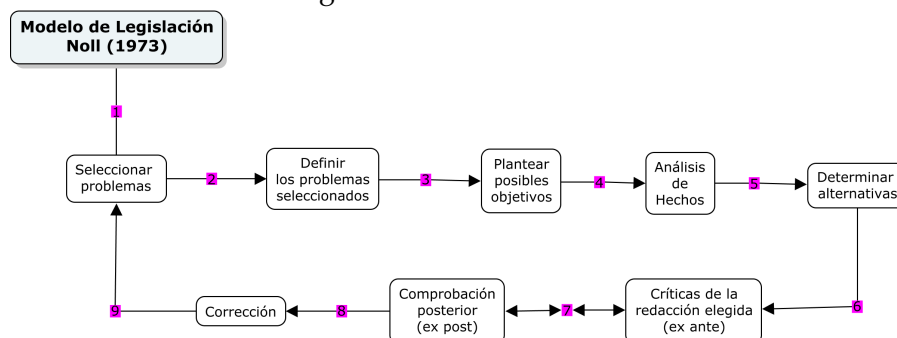
- i. Una racionalidad lingüística
- ii. Una racionalidad jurídico-formal
- iii. Una racionalidad pragmática
- iv. Una racionalidad teleológica y
- v. Una racionalidad ética

Todas estas racionalidades deben interactuar a fin que se pueda obtener una unidad, o al menos alguna articulación entre los saberes que efectivamente están implicados en los estudios sobre la legislación. Sumado a ello, Atienza

¹⁵ «... Hence, not only is the individual prevented from knowing and understanding what on this and that occasion the meaning of the legislator is, or was when he wrote, but in a certain sense the legislator is himself prevented from understanding what he himself is doing while he writes. What may or may not have happened to him is, to know what is own meaning, wish and intention is at the time...»

(2001) sostiene la existencia de modelos a fin de demostrar el proceso de la legislación; dos de ellos pertenecen a un enfoque de la «Teoría Racional» expuestos por Noll (1973) y por Wróblewski (1979).

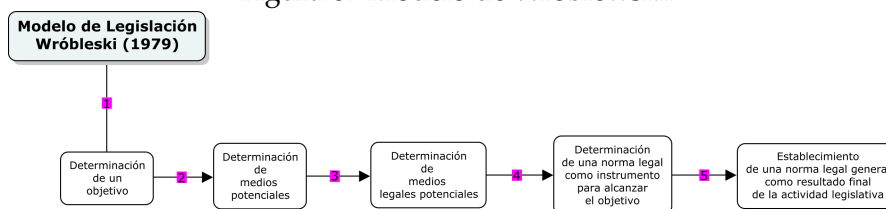
Figura 5: Modelo de Noll.



Fuente: Noll (1973); Van der Velden (1985) y Atienza (2001).

Van der Velden (1985), considera que el modelo de Noll —como un modelo circular— toma al proceso de la legislación *ex ante* y *ex post* mientras que el modelo de Wróblewski —como un modelo lineal— sólo considera el proceso de la legislación *ex ante*.

Figura 6: Modelo de Wróblewski.



Fuente: Wróblewski (1979); Van der Velden (1985) y Atienza (2001).

Atienza (2001) al efectuar la crítica de ambos modelos sostiene:

- i. Que no indican el orden temporal de las acciones.
- ii. Se basan en ejemplos primitivos de modelos de toma de decisión.
- iii. Parten de una serie de presupuestos inadmisibles:
 - iii.1. En ambos casos el punto de partida es el legislador.

- iii.2. Se supone que en el proceso de la legislación sólo se produce una ley cada vez.
- iii.3. La figura del legislador se ve como algo monolítico.
- iii.4. Se prescinde del contexto del proceso de la legislación.

Posteriormente, Atienza (2001) efectúa un análisis y posterior crítica al «Modelo Interdisciplinar del iter legislativo» propuesto por Losano (1984) y concluye afirmando que todos los modelos de legislación estudiados pecan porque en ninguno de ellos se distinguen las fases pre-legislativa, legislativa y post-legislativa. Conforme a ello, el autor propone y contribuye un Modelo Legislativo para la «Teoría de la Legislación» en el cual se combinan los modelos de los autores por él estudiados e incorpora las racionalidades por él propuestas (Barrientos, 2017).

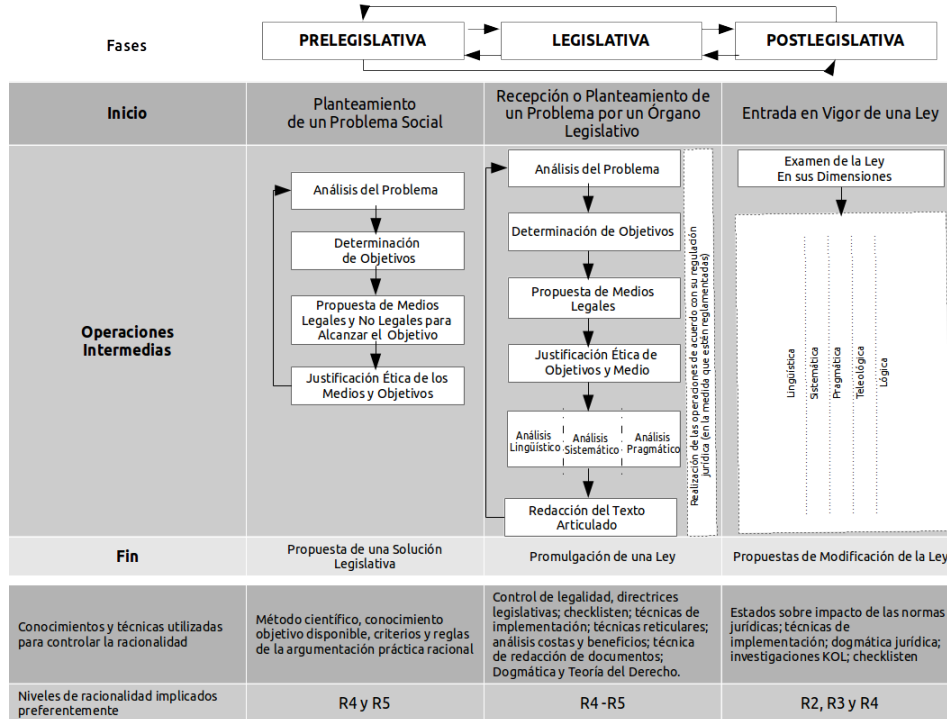
La contribución efectuada por Atienza (2001) —dice Barrientos (2017)— es magnífica pero sostiene éste que el aporte efectuado es plenamente válido y vigente para sociedades e idiosincrasias en las cuales exista una verdadera independencia entre sus órganos de estado; esto es una verdadera independencia funcional entre órgano ejecutivo, legislativo y jurisdiccional. A ello habrá que acotar que de igual manera también acontecen estas falencias en cuanto organización e institución se trate; sin embargo, también es cierto que el margen de error se estrecha con mayor incremento cuando es en las mismas organizaciones e instituciones que se cuenta con *talentos humanos* capacitados para que sí posean preparación específica en técnica legislativa y empleadores (o personal jerárquico) que no utilicen las normas «políticamente» en contra del más vulnerable no así en derecho y en plena respeto del debido proceso de defensa.

De la simple lectura de la figura 7 (ver p. 31) se advierte claramente las fases a cumplir en el diseño de una norma. Si bien es cierto que Atienza (2001) refiere las racionalidades propuestas para un órgano o poder legislativo como si se tratase de un país o nación, también es cierto que —análogamente— en toda organización o institución existen y (deben existir) personas asignadas a dichas tareas por lo cual las operaciones intermedias deben ser tomadas en cuenta por el personal asignado.

Los Roles de la Reparación de Daños

Se reitera el problema identificado:

Figura 7: Contribución para una Teoría de la Legislación.



Fuente: Atienza (2001).

«¿El adecuado diseño de un “Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja” puede gestionar los conflictos?»

No cabe duda alguna que cualquier tipo de controversia horizontal o vertical en el seno de cualquier organización o institución es factible de ser gestionada adecuadamente ya que lo que se persigue al final de cuentas no es mantener subsistentes los daños de la víctima y la impunidad del victimario sino muy por el contrario reparar lo así acontecido. En este sentido, lógicamente cuando se refiere a la variable *reparar*, se entiende que se debe —en lo posible— retrotraer las acciones dañadoras y corregir al propio dañador no por el ímpetu de la sanción por la sanción misma, sino más que todo mantener incólume la salud laboral «de» y «en» la organización o institución a modo ejemplar respecto de sus pares.

Esta visión *pro-damnato* fué ya advertida por Messina de Estrella Gutierrez (2000) cuando claramente estableció que los roles de la reparación de daños se desenvuelven en dos ámbitos: El primero de ellos como «Instrumento de Regulación Social» y el segundo de ellos con la necesaria e inevitable «Indemnización de la Víctima».

Como «Instrumento de Regulación Social», el «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja», debe propender a la reparación victimario/víctima y así con ello materializar lo siguiente:

1. La prevención de comportamientos antisociales, en este caso intraorganizacional o intrainstitucionalmente
2. La distribución de la carga de daños
3. Restablecer la garantía de los derechos tanto de la organización o institución como asimismo del victimario cuanto más aún de la víctima

Si el «Instrumento de Regulación Social» debidamente diseñado cumple sus funciones entonces se debe establecer claramente que éste instrumento debe propender a la correcta indemnización de la víctima puesto que —como sostiene Messina de Estrella Gutierrez (2000)— la finalidad esencial no es otra que la *protección de la víctima* como cambio de paradigma y ya no así la persecución del victimario. Por ello, dentro del contenido del «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» a diseñar se debieran establecer —cualitativa como cuantitativamente— los siguientes parámetros:

1. Cuáles y cuántos son los *daños resarcibles* y si estos pueden ser susceptibles de eventuales ampliaciones dentro del instrumento regulador
2. La organización o institución debe gradualmente establecer un claro y consensuado proceso de *socialización* de la existencia de daños y su inevitable reparación
3. Cuáles y cuántos son los *factores de atribución* y si estos pueden ser susceptibles de eventuales ampliaciones dentro del instrumento regulador
4. Determinar la posibilidad de *objetivización* de la responsabilidad civil a asumir
5. Ensanchar el campo de *legitimación activa* para las quejas en cuestión no tan solo por parte de la víctima
6. Aligeración de la carga de la prueba para la víctima

7. Aligeración de la carga de la prueba a cargo de la víctima con las «presunciones de causalidad»
8. Reacción por parte de la organización o institución contra la dañosidad ya sea mediante prevención o mediante la evitación de los daños
9. Certeza del cobro de la indemnización si es así impuesta
10. Contemplación y reglamentación de los contratos laborales de contenido predispuesto y con condiciones generales tanto individuales como los colectivos

Sobre el Procedimiento en sí

En las organizaciones o instituciones, además de diseñar el «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» se deben proveer guías como capacitaciones referidas a las buenas prácticas en la prevención y manejo de controversias dentro del lugar de trabajo; esto es, se deben determinar —además de los empleados— quiénes, cómo y cuándo serán capacitados en materia de las cuestiones disciplinarias o de queja.

Eventualmente, las Jefaturas de Trabajo e inclusive los Tribunales de Trabajo pueden legalmente requerir el «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» (previamente avalado por la propia autoridad de aplicación) cuando existan casos relevantes. O en su caso, provocado o materializado una sanción o despido, es conveniente que la organización o institución presente éste procedimiento conjuntamente con los antecedentes llevados a cabo internamente para acreditar que no se vulneró el legítimo derecho de defensa del trabajador y que hasta inclusive se le dió la oportunidad para que pueda apelar las resoluciones proferidas internamente. La cuestión o el foco de atención se debe poner entonces en que tanto empleadores como trabajadores siempre deben tratar de resolver las cuestiones disciplinarias y de queja dentro del lugar de trabajo con personeros capacitados y con un claro procedimiento así establecido y conocido (de allí la necesidad de la legística).

Si las cuestiones disciplinarias y de queja se detectan y resuelven en una etapa temprana, estas a la larga debieran reducir —en cuanto a su intensidad y asiduidad— debido precisamente a la existencia de las buenas prácticas en la gestión de las relaciones laborales lo que se traduce en que las organizaciones e instituciones mantengan el compromiso de sus empleados

(ACAS, 2015) hacia ellos mismos y hacia sus superiores como cuanto más a la propia organización en sí misma siempre y cuando:

- Se les muestre un liderazgo claro haciéndoles saber cómo pueden contribuir a los fines de una mejora continua en esta materia
- Involucrando a los empleados en su trabajo y dándoles el poder de tomar algunas decisiones más que tratar de controlar y restringirlos
- Mostrando respeto, aprecio y tolerancia
- Proveyendo mecanismos (estandarizados) para que puedan expresar sus puntos de vista y preocupaciones

Desarrollar reglas y procedimientos

Identificar y plantear el problema disciplinario y de queja dentro de una organización y/o institución debe regir el desarrollo legístico para establecer las normas a insertar en el «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» conforme se desarrolló oportunamente (ver p.27).

Evidentemente el diseño de reglas claras benefician a los propios empleados y, además de ello, establecen estándares de conducta entre ellos (horizontalmente), hacia sus superiores (verticalmente) y también —con mayor razón— de forma inversa. Solo así los talentos humanos (ver p.12) habidos en la organización o institución saben y conocen qué es lo que se espera de éstos un accionar justo, equitativo y consistente. Para ello es menester que además de ser eficaz como eficientemente conocidos puedan resultar ser razonablemente aceptados; de allí, que resulta ser buena práctica el consensuar el establecimiento de estas reglas en consulta con todos los involucrados y en especial con aquellos que poseerán la carga y responsabilidad de aplicarlos en todos los niveles de la organización o institución.

La práctica de que los empleados posean en su poder las reglas así establecidas consensuadamente ya sea de forma impresa o vía intranet asegura que efectivamente sean conocidas y aplicadas cuando así sea menester. De igual manera, el exponer las reglas en lugares visibles de permanente acceso y visualización por parte de los empleados asegura su entendimiento y también el compromiso organizacional por sentirse estos debidamente respaldados por la propia organización o institución.

Como se verá más adelante los empleados también deben conocer respecto del procedimiento en sí, como por ejemplo la modalidad de alegatos

entre ellos, la presentación de las evidencias (disciplinarias o de queja), el acompañamiento de personas de su confianza, la participación en las reuniones informales como más aún en las formales y que en cualquiera de las decisiones a asumirse contarán con el derecho de apelación.

ACAS (2015) establece que los buenos procedimientos debieran al menos contener los siguientes aspectos:

1. Debe estar redactado por escrito
2. No debe ser discriminatorio
3. Se debe dejar en claro que el procedimiento está diseñado, consensuado y aprobado para reparar cualquier daño ocasionado o a ocasionarse hacia la víctima (*pro damnato*) por sobre la persecución del victimario
4. Debe establecerse que los asuntos sean tratados con rapidez
5. Debe permitir que se guarde información confidencial
6. Debe establecer claramente qué medidas disciplinarias pueden ser tomadas
7. Debe establecer qué niveles de gestión tiene la autoridad para tratar acciones disciplinarias y de queja
8. Debe requerir que los empleados estén informados de las quejas contra ellos y la evidencia de respaldo, antes de una reunión disciplinaria o de queja
9. Debe dar a los empleados la oportunidad de tener su opinión antes que la gestión del conflicto arribe a una decisión
10. Debe proporcionar a los empleados el derecho de estar acompañado por terceras y determinadas personas para su sostén psicológico y/o emocional
11. Debe proporcionar la certeza que ningún empleado será despedido por una primera violación de disciplina o una queja infundada, excepto en los casos de mala conducta que requerirá que los mandos superiores investiguen completamente antes que se tome cualquier acción disciplinaria y decisión al respecto
12. Se debe garantizar que los empleados reciban una explicación para cualquier sanción y permitir que los empleados apelen contra una decisión

13. El procedimiento debe ser aplicado a todos los empleados, sin importar su antigüedad, estado o al menos se debe establecer claramente si existen diferentes reglas para diferentes grupos y asegurar que:
- a) Cualquier período de investigación puede implicar la suspensión laboral pero con goce de haberes y especificar cómo se pagará durante este período
 - b) Si, excepcionalmente, la suspensión es sin goce de haberes debe ser prevista en el contrato de trabajo en sí y en tanto y en cuanto el «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» esté avalado por la Autoridad de Aplicación
 - c) Cualquier suspensión así impuesta debe ser breve y aunque así sea dispuesta o decidida ello nunca debe ser utilizado como una sanción anticipada contra el empleado antes de la reunión disciplinaria y de la propia decisión final
 - d) Siempre se debe mantener al empleado informado del procedimiento y del proceso en sí, ya sea disciplinario o de queja
 - e) El empleado de buena fe será escuchado en cuanto así quiera manifestar y se le debe hacer saber que no existe ningún tipo de perjuicio en cuanto lo que diga respecto del problema acontecido puesto que toda crítica constructiva ayuda a la mejora continua
 - f) Cuando los hechos estén en disputa, ninguna sanción disciplinaria es o debe ser impuesta hasta que el caso haya sido cuidadosamente investigado y que exista una razonable como lógica convicción respecto del acto en cuestión motivo de la investigación

A lo expuesto precedentemente se deben acotar las siguientes cuestiones:

- El «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» debe estar permanentemente sujeto a revisión y mejora continua
- La organización o institución deben proveer los mecanismos necesarios para el buen entrenamiento de los propios empleados como asimismo de los encargados o responsables de aplicar el procedimiento en sí
- Se deben mantener confidencialmente los registros escritos de cuanta acción disciplinaria o de queja haya acontecido ya sea de manera infor-

mal como formal pudiendo hacerse entrega de las copias respectivas tan solo a los involucrados

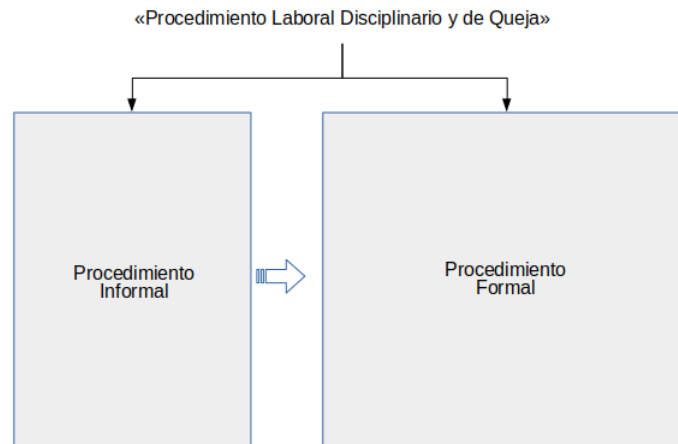
En materia disciplinaria y de quejas —siguiendo el marco conceptual establecido por ACAS (2018)— se debe establecer dentro del procedimiento en sí dos tipos de gestión de los conflictos: El primero de ellos, el promovido de *forma informal* y el segundo de ellos cuando no habiendo arribado a solución informal alguna se acude al propio *procedimiento formal*. De la figura 8 (ver p.38) se ha visto necesario establecer la necesidad de acudir en primera instancia a un procedimiento informal y luego, en segunda instancia a un procedimiento formal debido a los argumentos expuestos en cuanto a la gestión del talento humano (ver p.12) y el marketing interno – compromiso organizacional (ver p.13).

En efecto, debiera acudirse a un procedimiento informal en aquellos casos y/o situaciones que impliquen ser faltas de conducta menores y en casos de baja *performance* del empleado. Como sostiene ACAS (2015) una sola palabra puede lograr gestionar el conflicto y mejorar tanto la conducta de este como asimismo de *performance*. Lógicamente para que esto posea adecuado funcionamiento se deben efectuar entrenamientos adicionales, *coaching* y consejería con el empleado en conflicto además de poseer personal de área y superiores jerárquicos debidamente entrenados para gestionar informalmente estos conflictos.

En los casos de iniciar un procedimiento informal de quejas se debe tomar en cuenta la apertura en las políticas adoptadas en las organizaciones o instituciones por parte de los superiores jerárquicos que faciliten tanto la comunicación como asimismo los problemas concernientes a los propios empleados. En la mayoría de las quejas a afrontar se debe tomar en cuenta que seguramente serán digresiones con el jefe de área, línea o planta y que éste debe poseer la objetividad e imparcialidad necesaria para poder resolver el conflicto de forma transparente. Caso contrario, la queja en sí deberá ser gestionada por otro jefe de área, línea o de planta para así garantizar que los problemas sean resueltos de forma rápida y equilibrada.

En cualquiera de ambos casos (tanto procedimiento informal disciplinario como de queja) se debe dejar en claro que acudir a esta modalidad informal puede resolver rápidamente el conflicto y que el abordaje constructivo en sí debe ser estrictamente confidencial entre las partes involucradas más aún si se tratan de cuestiones disciplinarias. Por ello, es necesario que quien gestione el conflicto deba estar debidamente entrenado para encontrar

Figura 8: Procedimiento Informal y Formal.



Fuente: Elaboración propia.

las salidas alternativas del problema y que esta mejora sea sustentable en el tiempo para lo cual debe quedar por escrito de forma clara y precisa respecto de qué es lo que se quiere del empleado en especial respecto de lo decidido.

Puede existir la posibilidad de que el conflicto escale en intensidad mientras se lleva a cabo el procedimiento informal para ello es buena práctica dejar que el empleado sea acompañado por un compañero de trabajo o con quien resulte sentirse psicológica o emocionalmente apoyado y merituar acudir a la mediación como la mejor modalidad de ADR's (ver p.22). En esta eventual posibilidad se debería reprogramar la reunión informal o quizás —dada la magnitud de la detonación del conflicto— acudir directamente al procedimiento formal, para cuyo efecto se deben dejar por escrito todas y cada una de las circunstancias acontecidas respecto a la acción informal como la necesidad de acudir a un procedimiento formal.

Hasta aquí se abordó el procedimiento informal ahora, respecto del procedimiento formal en materia disciplinaria y de queja, por una cuestión metodológica se ha visto conveniente tratar a ambas de forma separada y como a continuación se refiere.

Procedimiento formal en la cuestión disciplinaria

Exclusivamente en cuestión disciplinaria se deben establecer qué y cuáles cuestiones son susceptibles de un procedimiento disciplinario los que irán variando según el tipo de organización o institución; entre ellas —de modo ejemplificativo y no taxativo— ACAS (2015) sugiere:

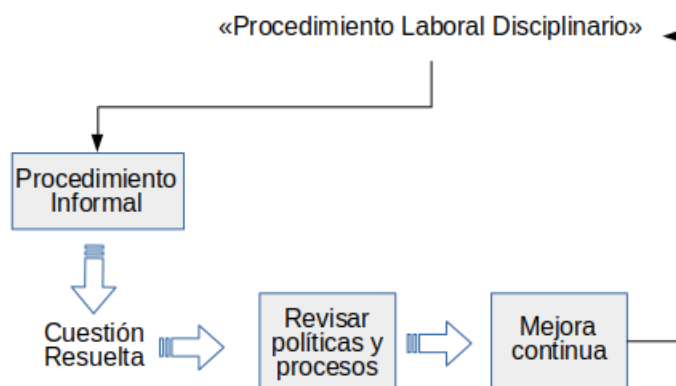
- Cronometraje o *just in time*
- Ausentismo
- Salud y seguridad
- Uso de las instalaciones de la organización
- Discriminación, intimidación (*bullying*) y acoso
- Apariencia personal
- Los tipos de conducta que podrían ser considerados como «mala conducta grave» entre ellos:
 - Robo o fraude
 - Violencia física o intimidación
 - Daño deliberado y serio a la propiedad
 - Uso indebido grave de alguna propiedad (tangibles) o nombre (intangibles) de la organización o institución
 - Acceder deliberadamente a internet a sitios que contengan pornografía, material ofensivo u obsceno
 - Insubordinación seria
 - Discriminación ilegal o acoso
 - Llevar a la organización a un descrédito serio
 - Incapacidad grave en el trabajo provocado por alcohol o ilegal uso de drogas
 - Causar pérdida, daño o lesión por negligencia grave
 - Violación grave de la salud y reglas de seguridad
 - Violación grave de confianza

Precedentemente se trató someramente las vicisitudes que puede acarrear el procedimiento informal disciplinario y de queja, pero como ya se adelantó

puede surgir una pronta y eficaz resolución del conflicto en sí. De acontecer esta situación, tomando en cuenta que se prevé que la organización o institución desarrollaron por escrito sus procedimientos respectivos, es entonces la mejor oportunidad de poner en práctica la cuestión ya tratada en lo referido al *kaizen* y a la mejora continua (ver p.15) y por ende se debe establecer organizacionalmente los mecanismos respectivos y por escrito para así poder:

1. Revisar las políticas y los procesos del «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja»
2. Solo así, se podrá retroalimentar el propio «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» y materializar una efectiva mejora continua (ver figura 9 en p.40)

Figura 9: La Mejora Continua.



Fuente: Elaboración propia.

Es posible, como ya se refirió precedentemente que el procedimiento informal o haya fracasado o tal vez sea necesario gestionar la controversia acudiendo directamente al procedimiento formal (ver figura 10 p.42).

Se debe tomar en cuenta que el anuncio de llevar a cabo un procedimiento disciplinario formal generalmente produce algún tipo de estrés laboral no solamente en los involucrados sino así también existen repercusiones en la familia o entorno más cercano del implicado, llegando inclusive a provocarse angustias o impactos en la salud mental. En estas situaciones es

oportuno tomar en cuenta que el empleador provea de sostén profesional (médico o psicológico) y comunicar claramente cómo, cuándo y de qué manera se llevará a cabo el procedimiento para que no existan *ruidos* o malentendidos en la adecuada comunicación y se eviten o prevengan así eventuales escalamientos del conflicto.

El empleado o cualquier *cliente interno* —conforme lo advertido por la actual «Teoría General de la Administración» (ver p.9)— dejó de ser tan solo un activo sino que hoy se trata de un verdadero «talento humano» de allí que si en el transcurso del procedimiento existen este tipo de vicisitudes que afecten la salud del empleado habrá que merituar un eventual ajuste en el procedimiento en sí a modo de mejora continua.

El procedimiento formal disciplinario consiste en primera instancia en el desarrollo de dos (2) etapas, la primera de ellas denominada «Toma de Acciones» y la segunda «Informe de Resultados».

Es de suma importancia efectuar previamente todas las investigaciones necesarias con carácter previo para una potencial acción disciplinaria, por ello según el caso, es aconsejable mantener una reunión informal de investigación con el propio empleado que no necesariamente arribará a una acción disciplinaria.

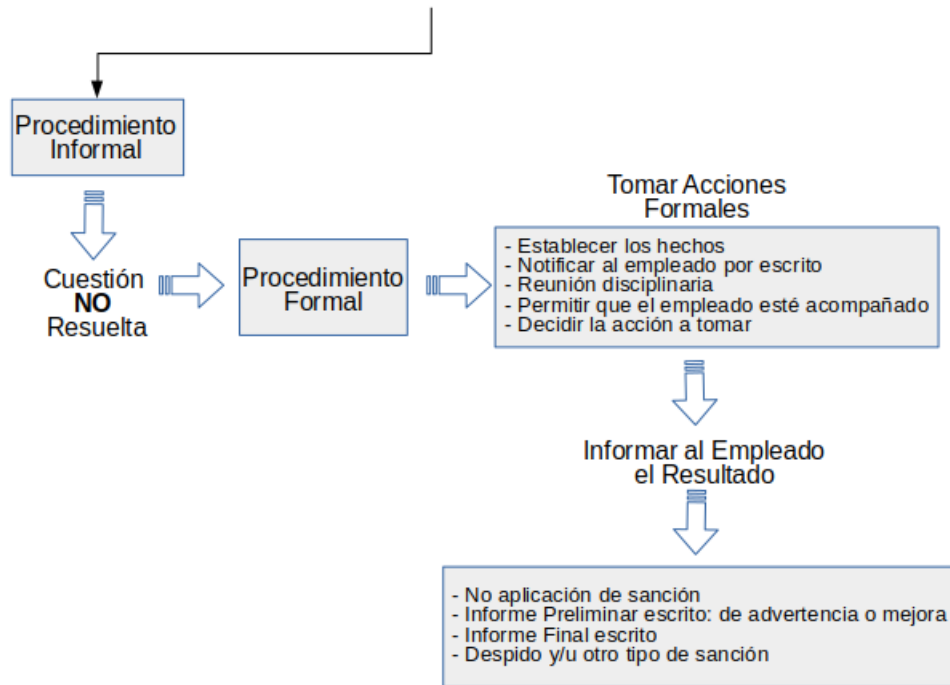
Las tomas de acciones disciplinarias deben consistir en los siguientes pasos:

I. Establecer los hechos: Efectuadas las investigaciones pertinentes y de existir alguna falta disciplinaria se deben establecer claramente los hechos a cuyo efecto, en algunas oportunidades, puede ser necesario que se disponga la suspensión con goce de haberes del empleado por el plazo más breve posible para justamente gestionar el conflicto adecuadamente¹⁶ haciéndole saber claramente por escrito al empleado que la suspensión aún no es considerada una acción disciplinaria

II. Notificar al empleado: Si existen evidencias para una acción disciplinaria a responder el empleado debe ser notificado por escrito. Esta notificación debe contener suficiente y clara información respecto de la falta de conducta o baja *performance* laboral como asimismo las eventuales consecuencias que pueden acarrearle y así con ello preparar al disciplinado a que pueda contestar en la reunión disciplinaria a llevarse a cabo. En esta etapa es buena práctica:

¹⁶ Ya sea equilibrando o desequilibrando la balanza entre *poderes* y *tensiones* (ver p.20).

Figura 10: El Procedimiento Formal.
«Procedimiento Laboral Disciplinario»



Fuente: Elaboración propia.

1. Proveer las copias o cualquier otra evidencia escrita respecto de lo acontecido y motivo de la acción disciplinaria
2. Establecer día y hora de reunión disciplinaria
3. Si el empleado puede asistir acompañado por una persona de su confianza¹⁷
4. Informar cómo se llevara a cabo el procedimiento disciplinario en sí

III. Reunión disciplinaria: En primera instancia el «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» debe establecer claramente quienes (en la organización o institución) serán designados y entrenados para dirigir

¹⁷ Ya se trate de un compañero de trabajo, familiar o representante de su sindicato.

y llevar a cabo la reunión en cuestión la que por cierto debe ser fijada y materializada en el más breve plazo posible. En segunda instancia, se debe convocar a los responsables, al empleado, a su acompañante (de ser necesario) e informar aspectos relativos a los puntos y/u orden del día a realizarse. ACA (2015) establece dentro de esta etapa cuestiones a tomar en cuenta tales como:

1. La preparación previa para la reunión por parte de los responsables de llevarla a cabo
2. Las resoluciones y/o procedimientos a tomar en el eventual caso que el disciplinado repetidamente no asista a las reuniones
3. El proferimiento de una decisión al respecto que deberá ser informada por escrito al empleado en tanto y en cuanto su inasistencia haya persistido sin acreditar impedimento razonable alguno
4. Cómo será conducida la reunión disciplinaria
5. La declaración clara, concreta y precisa de la queja en cuestión
6. La réplica, dúplica y tríplica por parte del disciplinado
7. El planteamiento de preguntas y discusiones en general
8. Resumir los puntos de la discusión luego que las preguntas y respuestas sean contestadas adecuadamente
9. Preguntar al empleado si desea agregar algo más
10. Decidir un cuarto intermedio antes de proferir la decisión o previamente atender una específica queja que haya surgido durante el transcurso de la reunión disciplinaria puesto que se debe propender siempre a la mejora continua

IV. Acompañamiento: Precedentemente se estableció como buena práctica el permitir que el empleado se encuentre acompañado por parte de un compañero de trabajo, un familiar o un representante del sindicato¹⁸ al cual pertenece. No obstante ello, también es cierto que el empleador puede no estar obligado para aceptar acompañante alguno salvo que el contrato de trabajo así establezca eventualmente esta posibilidad en cuyo caso este acompañante debe ser notificado respecto del día y hora de la reunión disciplinaria y si es que éste no compareciera se debe poder sugerir nuevo día y hora a sus efectos.

¹⁸ Debidamente certificado para fungir la función de acompañante y no entorpecer con el procedimiento en cuestión.

V. Toma de Decisión: Ya en la etapa de «Informe de Resultados» luego de la celebración de la reunión disciplinaria se debe tomar o no una acción disciplinaria u otra acción justificada según el tipo de circunstancia, en especial si en el transcurso del procedimiento hubo de surgir alguna queja. ACAS (2015) sugiere que se deben tomar las siguientes decisiones en caso de haberse determinado una falta de conducta o una baja *performance*, a saber:

1. En primera instancia el disciplinado recibirá una primera advertencia por escrito a fin que éste durante un período determinado corrija su conducta o mejore su *performance* laboral
2. En segunda instancia si el disciplinado omite corregir su accionar o *performance* deberá ser motivo de una advertencia o resolución final
3. En tercera instancia si la primera falta del disciplinado (conducta o *performance*) no es subsanada con la primera advertencia ó si se trata de una falta seria entonces será suficiente motivo para proferir directamente una resolución final
4. En cuarta instancia, el disciplinado debe conocer el tiempo que se le confiere para corregir su conducta o *performance* y así también las consecuencias de las futuras faltas que vaya a cometer el empleado que pueden acarrear suspensión (con o sin goce de haberes), algún tipo de resarcimiento (ver p.30), cambio de área o relocalización, pérdida de jerarquía y hasta inclusive el despido¹⁹

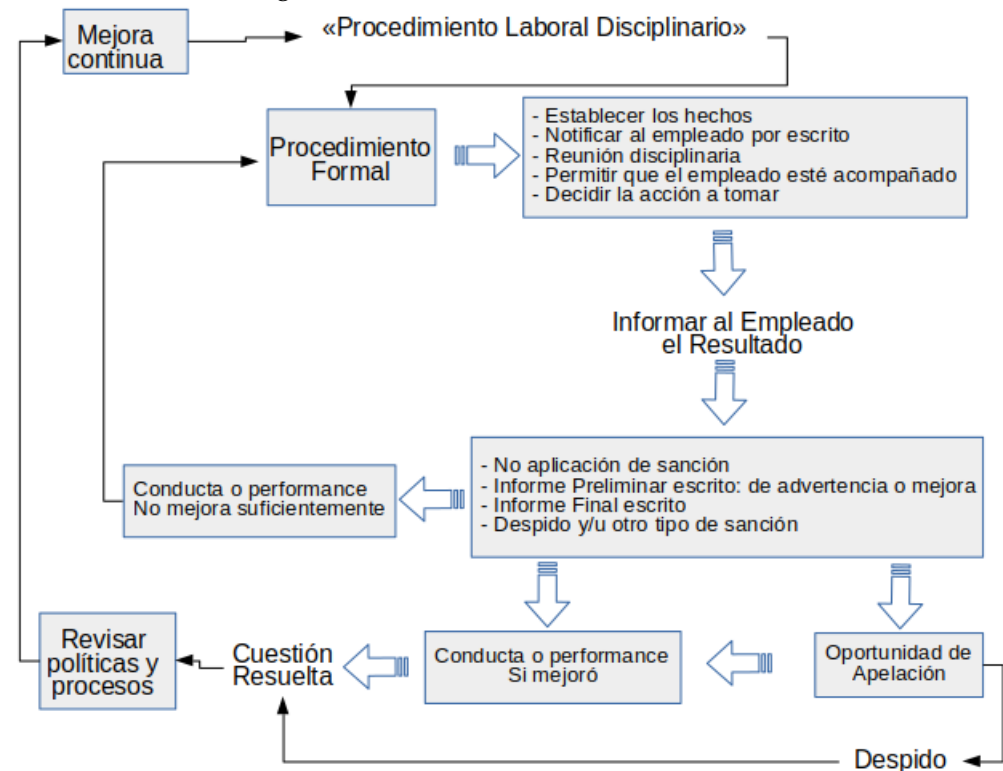
VI. Apelación: El empleado y/o disciplinado puede adquirir la razonable percepción que la acción disciplinaria tomada y así decidida puede ser equivocada o injusta, por ello en dichas circunstancias es razonable que se provea la posibilidad de acudir a la apelación. ACAS (2015) sugiere al respecto lo siguiente:

1. La apelación debe ser escuchada sin dilación alguna en un plazo razonable acordando para ello día y hora a sus efectos
2. La apelación debe ser obviamente resuelta imparcialmente y cuando fuere posible deberá ser resuelta por un superior jerárquico que no haya participado en el procedimiento disciplinario

¹⁹ Por incumplimiento de contrato de trabajo

3. El disciplinado también debiera ser acompañado a momento de formalizar su apelación
4. El resultado y/o decisión asumida respecto de la apelación también debe ser notificada por escrito

Figura 11: El Procedimiento Formal.



Fuente: Elaboración propia.

Conforme lo expuesto en la figura 11 (ver p.45) es menester que en cualquiera de las soluciones así arribadas durante el transcurso del procedimiento formal se deben revisar las políticas y los procesos establecidos en el procedimiento en sí, que como ya se dijo, tiene como única finalidad la de materializar la mejora continua.

Procedimiento formal en la cuestión de las quejas

En el «Procedimiento Laboral de Queja» de igual manera que en el disciplinario existe la aplicación de un procedimiento informal y formal (ver figura 8 p.38).

Conforme lo expuesto en la figura 12 (ver p.47) existe ciertamente la posibilidad que una vez recibida la queja en cuestión ésta sea debidamente gestionada y resuelta. Lógicamente cualquier individuo que se desempeñe laboralmente en una organización o institución puede, en algún momento, tener problemas o preocupaciones sobre su lugar de trabajo, el trabajo en sí, las condiciones laborales o las relaciones con sus compañeros de trabajo o con su superior. Paralelamente a la queja a materializarse —a cuyo efecto también debe diseñarse un procedimiento específico—, existen intereses de la propia organización y de sus jerárquicos superiores de resolver dichos problemas antes que puedan desarrollarse dificultades ya que se debe saber gestionar los conflictos o previniéndolos o detonándolos y finalmente afrontándolos.

Las quejas pueden desarrollarse en todos los ámbitos o niveles del trabajo, esto es, pueden existir quejas horizontales y verticales que deben ser gestionadas con la utilización del procedimiento en sí.

También existe la cierta posibilidad de que los empleados pueden plantear problemas sobre asuntos que no se encuentran enteramente dentro del control de la organización, como puede acontecer con los clientes externos o clientes internos (vgr. proveedores). Estos tipos de quejas deben ser tratadas de la misma manera que las quejas acontecidas dentro de la organización o institución a cuyo efecto se debe poder investigar de la mejor manera y tomar medidas necesarias si fueren menester²⁰.

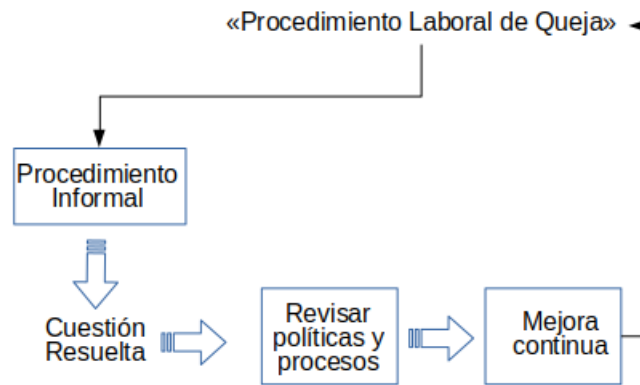
Acudir previamente a un procedimiento informal rápido y certero puede resolver los conflictos suscitados a raíz de la queja planteada. Si ese fuere el caso y resuelta la cuestión, habrá que revisar las políticas y procesos establecidos para consolidar la mejora continua sin olvidar que tanto empleadores como empleados deben estar debidamente entrenados.

Se pueden establecer ejemplificativamente cuáles son aquellas causas motivo de quejas; entre ellas ACAS (2015) refiere:

- Términos y condiciones de empleo en tanto y en cuanto que no se

²⁰ Incluidas las acciones disciplinarias.

Figura 12: El Procedimiento Informal.



Fuente: Elaboración propia.

traten de un conflicto colectivo de trabajo²¹

- Cuestiones de salubridad y seguridad
- Relaciones de trabajo ya sea horizontal como vertical
- Acosos, agresiones o intimidaciones
- Nuevas prácticas de trabajo
- Ambiente de trabajo
- Cambio organizacional
- Discriminación

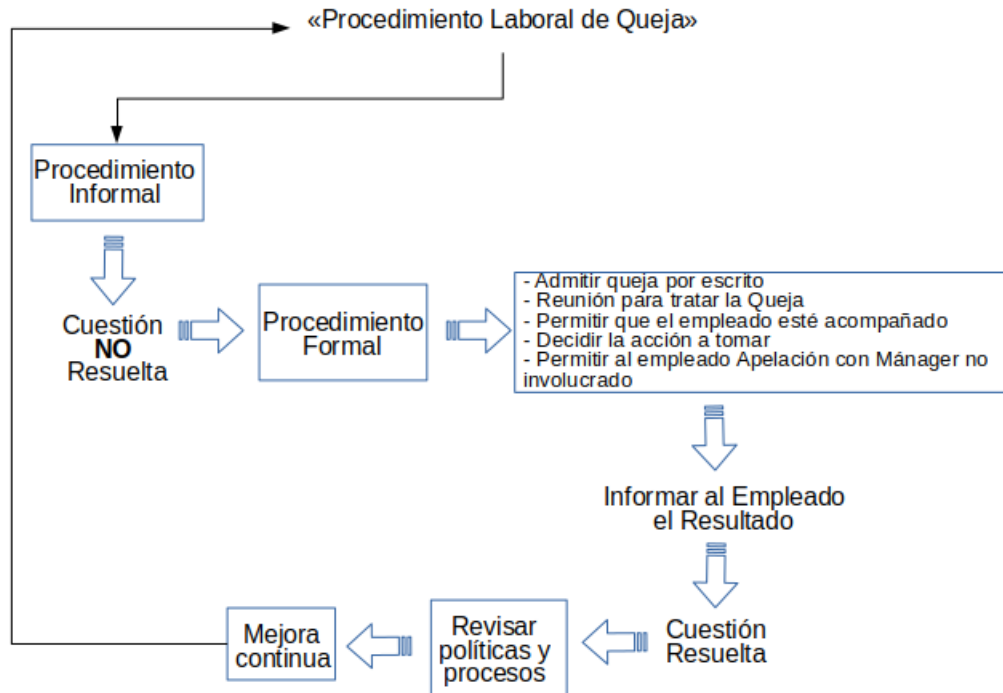
En el eventual caso que la queja no fué resuelta o cuando sea razonable acudir al procedimiento formal²² es de suma importancia abordar el conflicto de la manera más justa y equitativa. Para ello, ACAS (2015) sugiere tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Los empleadores y los empleados deben plantear y tratar los problemas con prontitud y no se deben retrasar irrazonablemente reuniones, decisiones o confirmaciones de las decisiones así asumidas

²¹ Lógicamente se entiende que este tipo de conflictos colectivos serán resueltos conforme el propio convenio colectivo de trabajo.

²² Dependiendo lógicamente de las circunstancias en particular.

Figura 13: El Procedimiento formal.



Fuente: Elaboración propia.

- Los empleadores y empleados deben actuar de manera coherente
- Los empleadores deberían llevar a cabo las investigaciones necesarias para establecer los hechos del caso
- Los empleadores deberían informar a los empleados sobre la base del problema y conferir a estos la oportunidad de exponer su caso en respuesta, antes de cualquier decisión que se vaya a tomar
- Los empleadores deben permitir que los empleados estén acompañados en cualquier reunión formal reunión disciplinaria o queja
- Los empleadores deben permitir que un empleado apele contra cualquier forma decisión tomada
- En su caso, la apelación debe poder materializarse con el empleador no involucrado en la queja para así consolidar la transparencia e

imparcialidad

Reiterando lo ya sostenido en materia disciplinaria, es necesario que la reunión a llevarse a cabo no sea azarosamente planificada, es decir, que:

1. Se debe entrenar a los responsables de llevar a cabo las reuniones en materia de queja, para que ésta sea debidamente planificada, preparada y ejecutada
2. Debe establecerse claramente las reglas y la conducción de la reunión en cuestión siguiendo para ello los procedimientos
3. Se debe permitir el acompañamiento de una tercera persona de igual manera que acontece en el procedimiento disciplinario dependiendo lógicamente del tipo de queja y de las circunstancias reiterando que el empleador no está obligado a permitir la compañía salvo que así se haya estipulado en el contrato de trabajo suscripto
4. Las decisiones a asumir deben ser debidamente comunicadas por escrito y, asimismo, deben informar expresamente la posibilidad de apelación a dirimirse con el superior jerárquico que no esté involucrado en la cuestión de la queja en sí a fin de resguardar la transparencia, objetividad e imparcialidad

Conclusiones e Investigaciones Futuras

- Se abordaron cuestiones directamente relacionadas y coimplicadas con el planteamiento de problema formulado (ver p.8)
- De acuerdo a la TGA (ver p.9), en esta era del conocimiento, la persona es un talento humano y un eventual capital intelectual al cual se le debe proporcionar un «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» para gestionar sus conflictos
- A todo talento humano se lo debe gestionar adecuadamente (ver p.12) para asegurar la competitividad de la organización o institución
- Solo así, con lo referido precedentemente, se puede asegurar que fluya permanentemente (entre ambos) el marketing interno y el compromiso organizacional (ver p.13) redundando en obvios beneficios para la organización o institución

- La política abierta que debe poseer una organización o institución respecto de sus «talentos humanos» contribuirá a que se materialice el *Kaizen* y la mejora continua (ver p.15) no solamente en lo referido al «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» en sí sino en cuanto a la propia organización o institución
- Toda organización o institución evidentemente es un *organismo vivo* y en su seno es inevitable que existan conflictos. La cuestión es poder entenderlos y gestionarlos adecuadamente (ver p.20)
- Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos (ver p.22) existen y son aplicados globalmente tanto por las grandes como pequeñas organizaciones ya que lo deseable es resolver los conflictos internamente y recomponer el clima organizacional
- Los «Reglamentos Internos de Trabajo» no pueden ser el fruto del azar ni menos aún del *Copy & Paste*. Con mayor razón ningún «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» (estipulado dentro o fuera de un reglamento interno) debe ser diseñado o concebido en estas condiciones (ver p.26)
- Por ello, todo «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» debe ser sujeto a las racionalidades proporcionadas por la legística (ver p.27) ya que debe resolver el problema planteado y finalmente reparar los daños causados (ver p.30)
- El «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» a diseñar (ver p.33) debe contemplar los aportes y procedimientos así sugeridos puesto que toda organización e institución grande o pequeña y pública o privada al ser un verdadero *organismo vivo* debe poseer un «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» a medida, de allí se considera el aporte metodológico del presente trabajo
- El marco regulatorio tanto para el «Proceso Disciplinario» (ver p.39) como para el «Proceso de Queja» (ver p.46) está expuesto genéricamente y entonces será menester ajustarlo a la misión y visión de la organización o institución, con lo cual el aporte práctico tiene su justificación en sí como para eventuales investigaciones en la materia.

Como investigaciones futuras a efectuar, se sugieren las siguientes:

1. La cuestión de la «Mediación Laboral» y «Arbitraje Laboral» como ADR's

2. Diseñar un programa de capacitación y sus las modalidades de aprendizaje de empleador–empleado para que estos apliquen «Procedimientos Laborales Disciplinarios y de Queja»
3. En materia disciplinaria grave como el robo, hurto o fraude establecer el estado actual del «Derecho Penal del Trabajo», la «Mediación Penal» y la cuestión penal como la última ratio confrontándolos a todos estos con el «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» aquí propuesto
4. Cómo la Autoridad de Aplicación en materia laboral puede gestionar el conocimiento para que todo «Procedimiento Laboral Disciplinario y de Queja» sea aplicado por toda organización o institución, sus beneficios, vicisitudes, logros y fracasos

*«By peace we mean the capacity to
transform conflicts with empathy,
without violence, and creatively –a never– ending process»
Johan Galtung*

Referencias

- ACAS. (2015). *Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures*. The Stationery Office. Retrieved from:
[http : //www.acas.org.uk/media/pdf/l/c/Acas - Code - of - Practice .pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/l/c/Acas_-_Code_-_of_-_Practice.pdf)
- AHMED, P. & RAFIQ, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management*. Butterworth-Heinemann. (ISBN: 9780750648387.) Retrieved from: [http : //books.google.com.bo/books?id = PXNJyOTU+FkC](http://books.google.com.bo/books?id=PXNJyOTU+FkC).
- ALVARADO VELLOSO, A. (1986). *La conciliación como medio para solucionar conflictos de intereses*. En: *Revista Uruguaya de Derecho Procesal*, (3), 238.
- APA (2009.) *Manual of the American Psychological Association*. ISBN 13: 9781433805615. ISBN 10:1433805618.)
Retrieved from:
[http : //www.apastyle.org/manual/](http://www.apastyle.org/manual/).
- ATIENZA, M. (2001). *Contribución para una teoría de la legislación*. Doxa. Cuadernos de Filosofía Del Derecho. Núm. 6, 1989. Retrieved from:
[http : //www.cervantesvirtual.com/nd/ark : /59851/bmc7h1w8](http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmc7h1w8)
- BANSAL, H. S., MENDELSON, M. B., & SHARMA, B. (2001). *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
- BARRIENTOS, P.A. (2015). «*Marketing Interno como Herramienta de Canalización del Knowledge Management. Caso de Estudio: Clínica Los Olivos*». (Tesis magistral sin publicar). Universidad del Valle & Universidad Nacional de la Plata.
- (2016). *El Proceso Extraordinario: Una verdadera desatomización*. Retrieved from:
[http : //doctrinalex.blogspot.com/2016/05/el - proceso - extraordinario - una - verdadera.html](http://doctrinalex.blogspot.com/2016/05/el-proceso-extraordinario-una-verdadera.html)
- (2017). *La decadencia de la codificación. Y la tiranía del papel*. *Doctrinalex.blogspot.com*. Retrieved from:
[http : //doctrinalex.blogspot.com/2017/12/la - codificacion - y - la - tirania - del - papel.html](http://doctrinalex.blogspot.com/2017/12/la-codificacion-y-la-tirania-del-papel.html)
- BENTHAM, J., ZAPATERO, V., & PABÓN, C. (2000). *Nomografía o el arte de redactar leyes*. *Boletín Oficial del Estado*. Retrieved from:
[https : //books.google.com.bo/books?id = wxzIPAAACAAJ](https://books.google.com.bo/books?id=wxzIPAAACAAJ)

- BERENGUERES, J. (2007). *The Toyota production system re-contextualized*. ISBN 1847534775. OCLC 906982187.
- BERRY, L.L. (1981). *The employee as Customer*. Journal of Retailing Banking, 1981, vol.3, num.1, p.33-40.
- BERRY, L.L.; HENSEN, J. S. & BURKE, M.C. (1976). *Improving retailer capability for effective consumerism response*. Journal of Retailing.
- BOHNENBERGER, M. C. (2006). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Unpublished doctoral dissertation, Universitat de les Illes Balears. Retrieved from:
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9421/tmcb1de1.pdf?sequence=1>
- BRAÑEZ RÍOS, A.R. (2016). *El Arbitraje Laboral como Instancia Pre-Jurisdiccional en los Conflictos Colectivos del Trabajo. Caso de Estudio: Sindicato de Trabajadores vs. Cosset Ltda*. Universidad Juan Misael Saracho – CEMLA.
- BRENNA, R. G. (DIR), BICHACHI, D. S., & MOLINARI, G. (2013). *Técnica Legislativa* (1ra. ed.). Buenos Aires: La Ley.
- BRUNON-ERNST, A. (2013). *Bentham, common law and codification*. In Cours Magistral – DU Common Law – Grands systèmes de droit contemporain. Université Panthéon-Assas Paris 2. Retrieved from:
<https://www.researchgate.net/publication/263007800>
- CAHILL, D.J. (1995). *The managerial implications of the learning organizations: a new tool for internal marketing*. Journal of Services Marketing, 9(4), 43-51.
- CHIAVENATO, I. (1996). *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. Sao Paulo. Makroon Books.
- (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (8va.). México: McGraw-Hill. Retrieved from:
<https://books.google.com.pr/books?id=M1EdAQAACAAJ>
- CHIAVENATO, I., & SACRISTÁN, P. M. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill. Retrieved from: <http://books.google.com.bo/books?id=e7G7QwAACAAJ>
- CODERCH, P. S. (Ed), Gómez Ligüerre, C., Rubí Puig, A., Ramos González, S., Luna Yerga, Á., & Ibáñez Terra, A. (2013). *El remedio indemnizatorio en el derecho español de daños. Análisis, aplicación e instrumentos comparados*. Indret - Revista para el análisis del derecho.
- CONDUIT, J., & MAVONDO, F. T. (2001). *How critical is internal customer*

- orientation to market orientation?*. *Journal of business research*, 51(1), 11-24.
- DE DIEGO, J. (2002). *Manual de derecho del trabajo y de la seguridad social*. Abeledo-Perrot. (ISBN: 9789502014111.) Retrieved from:
<http://books.google.com.bo/books?id=z5gFAAAACAAJ>
- DEL PRADO, L. (1998). *Liderazgo y gestión personal*. Fundación OSDE. Buenos Aires.
- DEMING, W. E. (1993). *The New Economics for Industry, Government, and Education*. Boston, Ma: MIT Press. p. 132. ISBN 0262541165.
- (2000). *Out of the crisis* (1. MIT Press ed.). Cambridge, Mass.: MIT Press. p. 88. ISBN 0262541157.
- DEUTSCH, M. (1977). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press. Retrieved from:
<https://books.google.com.bo/books?id=qmGEiPU-O-cC>
- GALTUNG, J. (1965). *Violence, peace and peace research*. In: *Journal of Peace Research*, 6, 167–191.
- GITMAN, L. (2007). *Principios de administración financiera*. ISBN: 97897026-10144, Pearson – Addison Wesley, 11a. Edición.
- GRISOLIA, J.A. (2004.) *Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. ISBN: 987-1178-28-X. LexisNexis Argentina SA.
- IMAI, M.(2001). *Kaizen – La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*. CECSA (Ed.)
- KAUFMANN, A. (2006). *Filosofía del derecho*. Universidad Externado de Colombia. Retrieved from:
<https://books.google.com.bo/books?id=OPRAAQAACAAJ>
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México, Educación, P., (ed.). Prentice Hall.
- KOULOPOULOS, T; SPINELLO, R.A & WAYNE, T. (1997). *Corporate instinct: Building a knowledge enterprise for the 21st century*. Van Nostrand Reinhold. New York.
- LEWICKI, R. J., LITTERER, J. A., MINTON, J. W., & SAUNDERS, D. (1994). *Negotiation*. Irwin. Retrieved from:
<https://books.google.com.bo/books?id=pJbS3pkYTpIC>
- LOSANO, M. (1984). *Analisi empirica e analisi delle procedure giuridiche*. In *Societa, norme e valori. Studi in onore di Renato Treves* (pp. 357–381). Milano: U. Scarperlli y V. Tomeo.
- LÓPEZ ARMENGOL, M. (2009). *Conferencias de Marketing Estratégico*. En: *Maestría de Marketing & Finanzas*, Facultad de Postgrado de Univalle

– FAPUV y Universidad Nacional de La Plata – UNLP, Noviembre de 2009.

- MESSINA DE ESTRELLA GUTIERREZ, G. N. (2000). *Función Actual de la Responsabilidad Civil. Derecho de Daños*, 1a. Parte, 44 a 56.
- MOEN, R. D. & NORMAN, C. L. (2009). "Evolution of the PDCA cycle". Retrieved from:
<https://www.westga.edu/dturner/PDCA.pdf>
- (2010). "Circling back: Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving". *Quality Progress*. 43 (11): 21–28.
- MOORE, C. W., & KEMP, N. (1988). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. *R&D Management*, 18: 79., 18(1), 79. Retrieved from:
<http://doi.org/doi:10.1111/j.1467-9310.1988.tb00569.x>
- MUNDUATE JACA, L. & MARTÍNEZ RIQUELME, J. (1994). *Conflicto y Negociación*. Eudema Psicología.
- NOLL, P. (1973). *Gesetzgebungslehre*. Rowohlt. Retrieved from:
<https://books.google.com.bo/books?id=gn2EQgAACAAJ>
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- NONAKA, I., & TOYAMA, R. (2003). *The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process*. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2–10. Retrieved from:
<http://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- PAIN, A. (1989). *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Granica. Buenos Aires.
- PORRAS JERRY, I., & COLLINS, J. (1997). *Cómo construir la visión de la empresa*. *Revista Gestión (Harvard Business Review)*, (V2 No 5), 40 a 58. Retrieved from:
www.jvazquezyasociados.com.ar/files/Vision_Revista_GESTION.doc
- PRUITT, D. G., KIM, S. H., & RUBIN, J. Z. (2004). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. McGraw-Hill. Retrieved from:
<https://books.google.com.bo/books?id=1Y25AAAIAAJ>
- RAFIQ, M. & AHMED, P. K. (1993). *The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management*. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- RICHARD, E. H. (2009). *Inoponibilidad de la personalidad jurídica: imputabilidad y responsabilidad*. *Revista de Derecho Privado y Comunitario*., 2008–3,

191 a 246.

- SANDOVAL RODRIGUEZ, I. (1999). *Legislación del trabajo*. Los Amigos del Libro. Retrieved from:
http://books.google.com.bo/books?id=zRs_AAAAYAAJ
- TAGUE, N. R. (2005). "Plan-Do-Study-Act cycle". *The quality toolbox* (2nd ed.). Milwaukee: ASQ Quality Press. pp. 390-392. ISBN 0873896394. OCLC 57251077.
- TOZAWA, B. (1995). *Japan Human Relations Association The improvement engine: creativity & innovation through employee involvement: the Kaizen teian system*. Productivity Press. ISBN 978-1-56327-010-9.
- ULRICH, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.
- VAN DER VELDEN, W. (1985). *Methodologies of Legislation*. On Aarnio, A., & Van Hoecke, M. (Eds.). (1985). *On the utility of legal theory*. A-Tieto Oy.
- VÁZQUEZ VIALARD, A. (1999). *Derecho del trabajo y de la seguridad social*. Astrea. (ISBN: 9789505081080.) Retrieved from:
<http://books.google.com.bo/books?id=rPbMQwAACAAJ>
- WRÓBLEWSKI, J. (1979). *A Model of Rational Law-Making*. ARSP: Archiv Für Rechts – Und Sozialphilosophie / Archives for Philosophy of Law and Social Philosophy, 65(2), 187-201. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/23679192>
- ZITELMANN, E. (1903). *Lücken im Recht*. Leipzig. En: «Las lagunas del Derecho» (1922). *Revista General de Legislación y jurisprudencia*. Traducción castellana de C. G. Posada.

 orcid.org/0000-0001-9219-335



Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial 4.0 Internacional.