



Organización
Internacional
del Trabajo



► Sistema de alerta temprana conflictos laborales

Para subcomisiones departamentales
de concertación de políticas salariales
y laborales en Colombia

► Sistema de alerta temprana conflictos laborales

**Para subcomisiones departamentales
de concertación de políticas salariales
y laborales en Colombia**

Rita Kotov

Créditos

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2020

Primera edición 2020

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

OIT

Organización Internacional del Trabajo

Rita Kotov

Colaboradora Externa OIT

Sistema de alerta temprana conflictos laborales para subcomisiones departamentales de concertación de políticas salariales y laborales en Colombia

Oficina de la OIT para los Países Andinos, Proyecto: Fortalecimiento de Capacidades Institucionales para prevenir y resolver conflictos mediante el diálogo social. COL 17/06 NOR

Especialista en Legislación Laboral y Administración del Trabajo OIT, Ítalo Benjamín Cardona

Coordinadora Nacional, Ingrid Legarda Martínez

ISBN: 9789220331323 (Impreso)

ISBN: 9789220331330 (Web pdf)

Autorun D+C

Gráficas: Autorun D+C

Diagramación: Lina María Angel

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a:

ilo@turpindistribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns o escribanos a: biblioteca_regional@ilo.org.

Impreso en Colombia

► Contenido

► GENERALIDADES

Orientaciones iniciales	7
Inducción en la lógica de un Sistema de Alerta Temprana regional para conflictos en ámbitos laborales	11
¿Qué es un sistema de alerta temprana?	11
¿Para qué un sistema de alerta temprana para conflictos laborales?	13
¿Por qué un sistema de alerta temprana para subcomisiones departamentales de concertación de políticas salariales y laborales en Colombia?	15
¿En qué momento es útil aplicar la alerta temprana?	16
Definiciones útiles y prácticas	17
Literatura y fuentes primarias	19

► CAPITULO 1. SUBSISTEMA DE INDICADORES DE RIESGO

¿Qué son indicadores de riesgo?	21
¿Cómo utilizar los indicadores de riesgo?	22
Set de indicadores	22
Breve descripción de los indicadores primarios	30

► CAPITULO 2. SUBSISTEMA DE CONVERSIÓN DE INDICADORES

¿Qué es lo que hay que alertar y a quiénes?	34
¿Cómo se genera un semáforo de alerta temprana?	37
¿Cómo se genera un escenario prospectivo de consecuencias e implicaciones?	42

► CAPITULO 3. SUBSISTEMA DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Tipo y calidad de información para alertas tempranas de conflictos laborales?	44
Entrada de información a la subcomisión	46

► CAPITULO 4. SUBSISTEMA DE TRATAMIENTO DEL SEMÁFORO EN LA SUBCOMISIÓN DE ANTIOQUIA. DETERMINACIÓN DEL RIESGO

¿Cómo determinar cuál caso tratar para determinar el riesgo?	47
¿Cómo ir paso por paso hasta llegar a la alerta temprana?	48
Paso a Paso: componente 1: obtención de información	50
Paso a Paso: componente 2: aplicación de indicadores de riesgo conversión en una alerta	51
Paso a Paso: componente 3: determinación del riesgo	52

▶ Lista de gráficos

▶ Gráfico 1	Sistema de Alerta Temprana	13
▶ Gráfico 2	Set de indicadores de riesgo	16
▶ Gráfico 3	Dimensiones Organizacionales	24
▶ Gráfico 4	Quinta dimensión organizacional: Acuerdos pactados	24
▶ Gráfico 5	Dimensiones y áreas	25
▶ Gráfico 6	Triángulo de conflicto	26
▶ Gráfico 7	Las necesidades básicas humanas en organizaciones	27
▶ Gráfico 8	Lógicas prospectivas de consecuencias e implicaciones	43
▶ Gráfico 9	Subsistema: obtención de información	46

▶ Lista de cuadros

▶ Cuadro 1	Set de indicadores de riesgo - dimensión organizacional	29
▶ Cuadro 2	Set de indicadores de riesgo - dimensión del entorno	30
▶ Cuadro 3	Indicadores primarios para detectar orígenes influyentes en la creación de conflictos nocivos al interior de una organización (privada / pública / mixta)	31
▶ Cuadro 4	Indicadores primarios para detectar orígenes influyentes en la creación de conflictos nocivos de índole sectorial regional (dimensión del entorno)	33
▶ Cuadro 5	Ponderación que determina el peso que genera la apreciación del indicador de riesgo: caso de no alertar	40
▶ Cuadro 6	Ponderación que determina el peso que genera la apreciación del indicador de riesgo: caso de alertar	41
▶ Cuadro 7	Paso a Paso: Componente 1: obtención de información	50
▶ Cuadro 8	Paso a Paso: Componente 2: Aplicación de indicadores de riesgo y conversión en una alerta	51
▶ Cuadro 9	Paso a Paso: Componente 3: determinación del riesgo	52

Generalidades

Orientaciones iniciales

En el año 1996, la Ley 278 de 1996 (abril 30) Diario Oficial No. 42.783, del 10 de mayo de 1996, sobre la base del artículo 56 de la Constitución Política, creó la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales y las Subcomisiones Departamentales de Concertación de Políticas Salariales y Laborales.

Ambas instancias son espacios institucionales del diálogo social y del tripartismo en Colombia. Su propósito radica en “masificar, promover y fortalecer una cultura donde prime la sana discusión y la concertación tripartita en los ámbitos propios reglamentados por la Ley, además de promover en ellos y en los sectores de su incidencia, los derechos fundamentales del trabajo.” (Véase Ministerio de Trabajo 2019).

En 2000, con la asistencia técnica de la OIT, se creó la instancia de la Comisión Especial de Tratamiento de Conflictos ante la OIT (CETCOIT), una instancia nacional tripartita, “(...) iniciativa de inspiración colombiana que surgió en la comisión permanente de concertación de políticas salariales y laborales como estrategia de diálogo social, en procura de soluciones nacionales a los conflictos sobre libertad sindical antes de ser presentados en la Organización Internacional del Trabajo (OIT).” (Javier Rojas, Revista N° 207 Mayo-Jun. 2018)

Con avances y retrocesos, Colombia lleva una larga trayectoria promoviendo la cultura de diálogo y negociación bi- y tripartitos de forma constructiva. Es un desafío bastante complejo en el contexto nacional y no exento de retos que todavía deben ser resueltos por los actores del mundo del trabajo.

No obstante, la figura de las subcomisiones departamentales, en las que se podría y debería tratar temas de conflictos laborales, es relativamente joven y las capacidades de sus miembros tripartitos experimentan cambios continuos por rotaciones y pérdida de competencias aprendidas. Según la normatividad existente para las subcomisiones departamentales, rige la Ley 1757 de 2015, sobre disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.

Su artículo 111 indica que: “El diálogo social es un mecanismo democrático para la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de promover la interacción, comunicación, consulta y seguimiento de políticas públicas a nivel nacional y territorial.”

Las subcomisiones conforman ese “mecanismo democrático” para las temáticas laborales. No obstante, el fortalecimiento de las organizaciones de trabajadores y de empleadores, así como otras expresiones de la sociedad civil, la promoción de la interacción entre actores tripartitos y el seguimiento a políticas públicas son

retos que en la actualidad muchas subcomisiones aún no tienen la posibilidad de corresponder de forma efectiva.

Por disposición de la Ley 278 de 1996 las funciones de las SDCPSL son:

1. Fomentar las buenas relaciones laborales dentro de su departamento con el fin de lograr la justicia dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social
2. Contribuir a la solución de los conflictos colectivos de trabajo que se presenten en su departamento.
3. Fijar de manera concertada la política laboral mediante planes estratégicos en su departamento, en concordancia con lo que al respecto haya fijado la Comisión Nacional, sobre estos asuntos: Bienestar de los trabajadores; adopción de nuevas formas de capacitación laboral; creación de empleo; mejoramiento de la producción y la productividad; redistribución equitativa del ingreso; reconversión industrial y recalificación laboral; participación de los trabajadores en la gestión de las empresas; universalización de la seguridad social; garantía de los derechos de la mujer, el menor trabajador y otros trabajadores vulnerables y garantía de los derechos sindicales;
4. Definir estrategias de desarrollo para los trabajadores independientes y de la economía solidaria.

Los objetivos de una Subcomisión Departamental de Concertación son:

- ▶ Apoyar el desarrollo de las temáticas incluidas en los planes de desarrollo departamentales y municipales relacionadas con: política de trabajo decente, trabajo infantil, diálogo social y conflictividad social.
- ▶ Lograr intervenir de manera positiva ante los diferentes mandatarios locales (distritales, municipales y departamentales), para incluir acciones de promoción del empleo decente, erradicación del trabajo infantil, incluidos en los planes de desarrollo de las entidades territoriales
- ▶ Empoderamiento de las temáticas y problemáticas sociolaborales de cada región.
- ▶ Identificación y atención oportuna de conflictos sociolaborales.

La mayoría de las funciones y propósitos para las subcomisiones departamentales hace referencia a la importancia de los aportes que puedan brindar en materia de política pública para los temas de trabajo. Lograrlo de manera efectiva, requiere de una labor de diálogo acerca en la prospectiva y aprendizaje continua al interior de una subcomisión y de su capacidad para influir e impactar hacia afuera.

El último objetivo menciona la identificación y atención oportuna de conflictos sociolaborales.

Es decir, por un lado se espera que una subcomisión se dedique a la prevención de conflictos laborales identificando tempranamente y por el otro lado, que los

trate, a través del diálogo social. Hablando de conflictos “sociolaborales” se está automáticamente entendiendo que se refiere a dos tipos de conflictos laborales:

- ▶ Los internos a una organización específica, o sea conflictos bipartitos entre empleador y trabajador sindicalizado.
- ▶ Los externos a una organización, originados como consecuencia de un cambio de una organización en un territorio (cierre súbito de una empresa con aumento de tasa de desempleo en el territorio), su impacto, incongruencias de políticas públicas para la creación o mantenimiento de trabajos o incentivos, formas intolerables de trabajo y varios orígenes más circunscriben conflictos laborales bi- y tripartitos.

Dado el hecho que la identificación preventiva y el abordaje del segundo tipo de conflictos requiere una labor reflexiva de índole prospectivo y de mucho conocimiento sobre tendencias regionales, nacionales y mundiales en materia de trabajo, suele ser más fácil dedicarse al tratamiento de conflictos del primer tipo, sobre todo cuando ya se materializan visiblemente, en vez de identificarlos con fines preventivos.

De esta focalización simplificada no son ajenas las subcomisiones departamentales de concertación de políticas salariales y laborales. Para la identificación y brindar un tratamiento preventivo al conflicto, se requieren unas competencias específicas aunque no necesariamente muy especiales.

Es ahí, en donde un Sistema de Alerta Temprana puede dar mucha utilidad a una subcomisión y proporcionarle los siguientes beneficios:

- ▶ Aportar a que pueda cumplir exitosamente con su encomendado de identificar y tratar de manera preventiva a conflictos de tipología variada.
- ▶ Permitir la co-creación de diálogos y de aprendizajes enriquecedores entre los tres partidos.
- ▶ Alertando tempranamente y de manera preventiva, crea confianza en la profesionalidad de una subcomisión en sus aportes co-constructivos.
- ▶ Se gana el espacio de proyección departamental. Con la información obtenida por el sistema de alertas tempranas se influye fuertemente en la Política Pública en materia laboral.
- ▶ Se puede realizar un acercamiento neutro y más objetivo al conflicto, visto desde afuera, sobre la base de parámetros aplicados.
- ▶ Para los alertados bajan los costos de transacción y los costos directamente asociados a la producción afectados por conflictos laborales Indirectamente, apoya la construcción de un tejido social regional más sólido y solidario.
- ▶ Aumenta la velocidad de respuesta en el territorio, en la región, en el lugar donde se origina una fuente de un posible conflicto, antes de escalar a otras instancias.

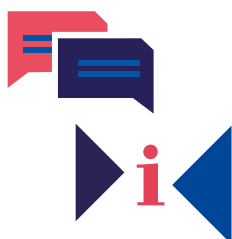
- ▶ Desprender el éxito de una subcomisión de sus miembros e instalar una práctica influyente institucionalizada. Hasta ahora, muchas subcomisiones dependen en gran medida de la actitud, del compromiso y del prestigio de sus integrantes.
- ▶ La realización de un Sistema de Alerta Temprana práctico y sencillo permite construir más una “fama de la instancia” que de las personas. El éxito de una subcomisión departamental también radica en que desde afuera será buscada y consultada. Ese prestigio adquirido debe ser independiente de la rotación de sus integrantes.

Este DOCUMENTO es el primer avance para la construcción de un Sistema de Alertas Tempranas para conflictos laborales a nivel departamental, implementados por subcomisiones de concertación de políticas salariales y laborales en Colombia.

Fue construido conjuntamente con la Subcomisión Departamental de Concertación de Políticas Salariales y Laborales de Antioquia, basado en sus experiencias.

Como se trata de una experiencia piloto, que se iniciará con este primer avance, el presente documento puede enriquecerse paulatinamente con las experiencias y prácticas de implementación del Sistema de Alerta Temprana para conflictos laborales por otras subcomisiones, hasta que sea un sistema sólido, práctico y se haya convertido el presente documento a futuro en un manual práctico que pueda servir de orientación no solo a Colombia sino también a otros países.

El documento cuenta con cuatro (4) capítulos, de un volumen resumido y para fines orientadores prácticos, a tratarse más como herramientas a aplicar que como documentos de lectura:



Capítulo 1. Subsistema de indicadores de riesgo

Capítulo 2. Subsistema de conversión de indicadores

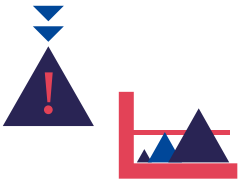
Capítulo 3. Subsistema de obtención de información

Capítulo 4. Subsistema de tratamiento del semáforo en la subcomisión de Antioquia

El último subsistema está creado para la práctica piloto en el caso de Antioquia. Lo que arrojará esa experiencia podrá replicarse por otras subcomisiones departamentales de concertación de políticas salariales y laborales.

Con un volumen de experiencias de por lo menos cuatro (4) subcomisiones de muy diferentes capacidades, será factible convertir el Sistema de Alerta Temprana para Conflictos Laborales Regionales en un Sistema sólido y práctico para las subcomisiones, sobre la base de la práctica del diálogo social como lo propone la OIT.

Inducción en la lógica de un Sistema de Alerta Temprana regional para conflictos en ámbitos laborales



En este capítulo se proponen acercamientos prácticos relativos al diseño y el manejo de un sistema de alerta temprana. Conceptos y aplicaciones hay muchos en el mundo, curiosamente menos para el ámbito laboral y menos aún para comisiones departamentales de diálogo social.

¿Qué es un sistema de alerta temprana?

Un Sistema de Alerta Temprana, por sencillo o complejo que sea, transcurre en el escenario de la **Prevención** de algo.

En nuestro caso, en el escenario de la **Prevención de Conflictos de A suntos laborales** a nivel departamental, antes de que los conflictos ocurran o, cuando ya están transcurriendo, que se conviertan en consecuencias desastrosas para una organización y sus trabajadores y/o la región.

Una Alerta Temprana forma parte de las prácticas exitosas de un Diálogo Social, de formas de conversas constructivas entre los actores del mundo del trabajo.

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

Un Sistema de Alerta Temprana aplicado por una subcomisión departamental de concertación salarial y laboral puede catapultar a la misma hacia un prestigio ganado por la efectividad tripartita y por la realización de Diálogos Sociales en el espíritu de una descentralización que funciona, colocando a la práctica de resolver conflictos en el lugar donde le compete: en el territorio.

Sistemas de Alertas Tempranas usualmente cuentan con complejidades sofisticadas, como de un sistema computarizado de tratamiento de alertas, sus categorizaciones, sus diferentes formas de ingresar información, su sistematización y luego la construcción de escenarios de alertas de manera visualizada en semáforos u otro tipo de graficación de riesgos que se pueden avecinar.

Las complejidades son muy válidas cuando se cuenta con personas designadas a manejar explícitamente el sistema.

En el caso de las subcomisiones, el reto es un sistema de alerta temprana sencillo y práctico, pudiendo ser utilizado por cualquier integrante, sea nuevo o de trayectoria larga, de cualquier sector: sindical, empresarial o público, y sin necesidad de preparaciones previas, y que sea utilizable en las mismas reuniones ordinarias que se realizan.

Mientras la aplicación de la alerta temprana para la **identificación de riesgos** pueda suceder en las sesiones ordinarias, la **trata preventiva de conflictos** por parte de las subcomisiones, conviene pasar a sesiones especiales, a que no sea que la subcomisión se dedique exclusivamente durante un período dado al tema de conflictos y como su Plan de Diálogo lo indique.

¡Ojo!

Comprometerse con alertas tempranas requiere de un compromiso de gran seriedad de los miembros de una subcomisión y de una participación tripartita, mínimamente:

- ▶ Un representante por cada sector.
- ▶ Una asistencia de por los menos 4 personas.
- ▶ Del quorum, una sesión acordada por subcomisión

Existe un cierto riesgo de convertir criterios subjetivos personales, originados por esquemas individuales, para convertir observaciones a través de propios valores y creencias, en supuestos “criterios objetivos”. La tendencia de convertir una “opinión personal” en una “verdad absoluta” influye en alertas tempranas. Es ahí donde los miembros asistentes a alertas tempranas deben cuidar de ser informados, consultar mayor información si no disponen de suficiente (*véase subsistema de obtención de información*), cuidar las diferentes perspectivas sectoriales en el proceso de identificar riesgos y de alertar.

Son principalmente tres los componentes inherentes a cualquier Alerta Temprana.

Sobre ellos se aplican herramientas prácticas y pragmáticas.

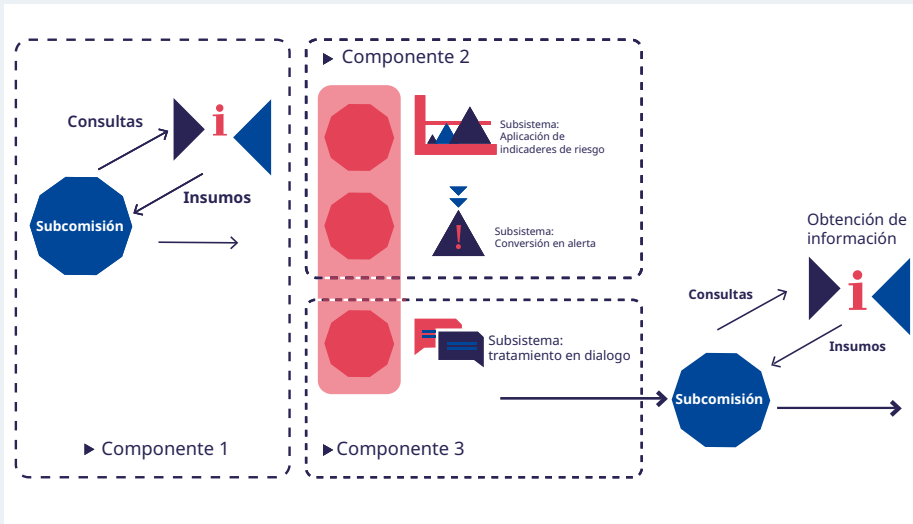
Componente 1: obtener información

Componente 2: analizar, identificar y tomar decisión

Componente 3: alertar y/o también tratar en la subcomisión

Gráfico 1.

Sistema de Alerta Temprana



► Fuente: Elaboración Rita Kotov.

¿Para qué un sistema de alerta temprana para conflictos laborales?

Alertar tempranamente no tiene sentido cuando se trata de desacuerdos (no necesariamente conflictivos) bi o tripartitos o si se trata de conflictos que aunque muestran cierta agresividad en los comportamientos de por lo menos una de las partes, son tratables de manera co-constructiva y solucionables con acuerdos pactados.

La alerta temprana advierte sobre el riesgo que algo, una situación o temas en desacuerdo pueden convertirse en una situación de índole violento y/o destructivo, con consecuencias no deseables para ninguna de las partes y/u otros terceros.

Con alertas por lo tanto queremos **PREVENIR** situaciones de estilo poco constructivos que puedan destruir a corto y a largo plazo más de lo que llevan a resolver.

Conflictos en sí, suelen ser necesarios para impulsar y evolucionar una situación, una organización, convivencias laborales, políticas públicas laborales o engranajes sociales hacia otro nivel.

No obstante, cuando obtienen características destructivas con porciones (conductas) violentas expresadas o incumplimientos intencionados de acuerdos

pactados en ocasiones anteriores, los escenarios estancan, se acumula la tensión y el conflicto laboral se repite más violentamente en otro momento o escala a mayor nivel.

Conflictos laborales destructivos repercuten en costos altos, tanto monetarios como sociales, organizacionales e individuales, como también en costos no tangibles como el prestigio, la credibilidad, creencias y fe en impulsos de mejora. A menudo implican un sin número de implicaciones desfavorables, algunos visibles al momento, otros se muestran en consecuencias posteriores.

Querer prevenir ese tipo de conflictos en el ámbito laboral tiene todo de ganar para todos los sectores involucrados directamente o afectos lateralmente, por lo que la alerta temprana es muy útil para advertir el riesgo de ese tipo de escenarios poco deseables.

▶ Como menciona Víctor Alfredo León Gemmel (2015), se trata más de **prevenir la violencia** (la afectación de derechos laborales garantizados y de inicios de procesos legales (la autora) que al conflicto como tal.

Por lo tanto, y para ser precisos y para que funcione una alerta, el propósito de alertar es referido a riesgos de

- ▶ Conductas destructivas a lo largo de un conflicto.
- ▶ Repercusiones económicas, sociales, normativas, productivas.
- ▶ Repercusiones en el prestigio, credibilidad y confiabilidad.
- ▶ Inicios de procesos legales.
- ▶ En ocasiones: inicio del proceso de la negociación colectiva, cuando la misma en el ejercicio de sus procedimientos formalizados pueda complejizar, alargar y radicalizar las posturas de los partidos involucrados, en vez de llegar a acuerdos duraderos y constructivos.

Los riesgos **NO** van sobre el conflicto laboral como tal, sino sobre sus **COMPORTAMIENTOS DE ACTORES INVOLUCRADOS Y LAS CONSECUENCIAS DESTRUCTIVAS.**

¡OJO!

Un sistema de alerta temprana es para **Analizar** información brindada para llegar a **Conclusiones Prospectivas** sobre lo que podría pasar a futuro y tomar decisiones desde el **Presente** al respecto.

No debe confundirse con observar y describir únicamente y luego difundir las descripciones.

▶ **Alertar tempranamente consiste en el ejercicio de un análisis profundo e interesante sobre implicaciones y consecuencias de datos y evidencias.**

¿Por qué un sistema de alerta temprana para subcomisiones departamentales de concertación de políticas salariales y laborales en Colombia?

Los múltiples beneficios para un Sistema de Alerta Temprana ya fueron mencionados en los capítulos anteriores y se vuelven a anotar aquí de manera resumida.

La realización de alertas tempranas beneficia a las subcomisiones departamentales en lo siguiente:

- ▶ Pueden cumplir más exitosamente su encomendado de identificar y tratar de manera preventiva a conflictos de tipología variada.
- ▶ Lograrán la co-creación de diálogos interesantes y de aprendizajes enriquecedores entre los tres partidos.
- ▶ Alertando tempranamente y de manera preventiva, crea confianza en la profesionalidad de una subcomisión en sus aportes co-constructivos.
- ▶ Ganan el espacio de proyección en el ámbito local. Con alertas tempranas se influye fuertemente en la Política Pública regional en materia laboral.
- ▶ Lo que puede verse como “chismes” o “ganas de entrometerse” referido a conflictos que se avecinan o que se están dando, se convierte en un acercamiento neutro y más objetivo visto desde afuera porque la alerta se basa en parámetros aplicados.
- ▶ Para los alertados (formando parte de los integrantes de la subcomisión o no) bajan los costos de transacción y los costos directamente asociados a la producción afectados por conflictos laborales abiertos.

- ▶ Indirectamente, apoya la construcción de un tejido social regional más sólido y solidario.
- ▶ Aumenta la velocidad de respuesta en el territorio, en la región, en el lugar donde se origina una fuente de un posible conflicto, antes de escalar a otras instancias.
- ▶ Desprender el éxito de una subcomisión de sus miembros e instalar una práctica influyente institucionalizada. Hasta ahora, muchas subcomisiones dependen en gran medida de la actitud, del compromiso y del prestigio de sus integrantes. La realización de un Sistema de Alerta Temprana práctico y sencillo permite construir más una “fama de la instancia” que de las personas. El éxito de una subcomisión departamental también radica en que desde afuera será buscada y consultada. Ese prestigio adquirido debe ser independiente de la rotación de sus integrantes.

¿En qué momento es útil aplicar la alerta temprana?

Para las subcomisiones pueden determinarse dos momentos útiles para alertas tempranas.

MOMENTO A: Antes de que se avecine un conflicto laboral entre bi- o tripartito, mientras todavía se encuentre en estado latente.

MOMENTO B: Antes de que un conflicto laboral ya abierto y todavía constructivo se convierta en un conflicto destructivo. Ese estado de transición que se desea evitar puede formar parte de un proceso de Negociación Colectiva formal, de un proceso de negociación no formal y/o de cualquier otro tipo de articulación entre dos o tres partidos en el ámbito laboral.

Gráfico 2.

Set de indicadores de riesgo



En ambos momentos se privilegian abordajes co-constructivos a través del diálogo.

Cabe destacar que la Alerta Temprana supone una comprensión del Diálogo Social en su sentido más amplio que la común. La comúnmente enfocada dirige el Diálogo Social hacia su cúspide de la realización de una negociación (véase OIT, Manual sobre Negociación Colectiva).

La comprensión menos utilizada es comprender el Diálogo Social como paraguas de múltiples modalidades de conversación constructiva entre los representantes de empleadores y trabajadores organizados, en la que la negociación conforma el último remedio de puesta en acuerdo, luego de haber agotado otros tipos de conversaciones constructivas anteriores.

Es la lógica de la comprensión ampliada sobre el Diálogo Social, en donde cabe la Alerta Temprana para Riesgos de Conflictos Laborales.

Definiciones útiles y prácticas

En este capítulo se muestran algunas definiciones que puedan ser útiles a la hora de aplicar una comprensión compartida en la aplicación de un proceso de alerta temprana.

Las definiciones a veces son adaptadas al contexto de las subcomisiones en Colombia para que ofrezcan utilidad y pragmatismo. Son convenciones pragmáticas para crear lenguajes comunes.

► Amenaza

Una amenaza es la consecuencia dañina de una situación fáctica.

► Conflictividad

“Cualidad de conflictivo” (Diccionario Real Academia Española)

No hay una conceptualización o definición clara de lo que se trata con la “conflictividad” y se utiliza de maneras muy variadas.

Para los fines de un sistema de alerta temprana, se sugiere evitar ese término para no perderse en comprensiones muy diferentes. Es más concreto y útil hablar de elementos que puedan llevar a un conflicto concreto, que imaginarse una “conflictividad” o “conflictividades”.

► Conflictividad social

Parecido al tema de la “conflictividad” se confunden a menudo las comprensiones entre conflictividad y conflicto.

En general, la conflictividad social se refiere a conflictos laborales sociales, tomando en cuenta menos el interior de una organización sino más el contexto socio-político regional.

También para este caso conviene no utilizar mucho el término dadas las variadas formas de entenderlo.

► **Conflicto**

Entre todos los diferentes tipos y expresiones de conflictos, hay 3 componentes que idealmente aparecen en cada uno:

- Una conducta contra-productiva de partes que por un lado hace entrever un conflicto y a menudo lo potencia.
- Intereses y metas de partes que aparecen ser no compatibles.
- Diferentes suposiciones e impresiones frente los orígenes de un conflicto, el propio rol en el conflicto y calificación del otro (estereotipos, prejuicios, imaginario sobre “el enemigo”)

Entre las suposiciones, imaginarios y emociones configura la emoción relevante y subyacente de sentirse amenazado, que hace escalar un desacuerdo entre partes al nivel de un conflicto.

Se diferencia entre niveles y dinámicas de conflicto y hay diferentes escuelas para tipologías.

Para Alertas tempranas son interesantes las dinámicas y niveles.

► **Conflicto Colectivo**

Se refiere a un conflicto entre dos o más partidos, sea social u organizacional. En el ámbito laboral y en el marco de las convenciones suscritas con la OIT, se refiere a conflictos bi- y/o tripartitos, usualmente entendidos como con expresiones destructivas.

► **Dinámica de Conflicto**

Abierta o subyacente / latente

► **Indicador de Riesgo**

Visualiza una variable o un criterio o parámetro que indica que pueda acercarse una amenaza, en nuestro caso la amenaza de un conflicto del que no se puede previsualizar si será constructivo (no habría de que preocuparse) o destructivo.

► **Nivel de Conflicto**

Se refiere a su grado de escalonamiento, desde un conflicto de un nivel todavía manejable constructivo hasta niveles de violencia alta.

► **Libertad Sindical**

Véase: Constitución de la OIT (1919),
Declaración de Filadelfia de la OIT (1944)

Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998)

Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)

► **Riesgo**

Para el “riesgo” se manejan diferentes definiciones según las disciplinas. Común tienen todas las definiciones que se trata de un factor o de una situación que pueda suceder causada por una (o varias) acción (es) tal vez atrevida. La situación o el factor se convierten en una amenaza o peligro para los involucrados o terceros.

El riesgo es la combinación entre **POSIBILIDAD** y **AMENAZA** a la que pueda estar expuesta algo en observación (una persona / personas, organizaciones, objetos, etc.)

Literatura y fuentes primarias

Beck, Don Edward; Cowan, Christopher C.: Spiral Dynamics. Leadership, values and evolution. 2014

Goffe, Rob; Jones, Gareth Jones: El Carácter Organizacional. Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. 2001

Ministerio de Trabajo: Observatorio de conflictos Laborales, reunión el 21 de mayo de 2019, Bogotá

Ministerio de Trabajo: Manual técnico aplicativo. Observatorio derecho fundamentales, Manual Técnico V. 1.0, 2016

Ministerio de Trabajo: Instructivo para usuario del sistema de información del observatorio de derechos fundamentales, 2016

Ministerio de Trabajo: Presentación: Observatorio de Conflictos Sociolaborales-Primer trimestre 2019

Ministerio de Trabajo: Observatorio de conflictos sociolaborales, Informe Semanal No. 31, 10 de mayo de 2019

OIT: Working Paper No. 319, Miguel F. Canessa Montejo: “El diálogo social en el servicio público en países seleccionados de América Latina.”, Ginebra 2018

OIT: Propuesta metodológica para la construcción de un sistema alertas tempranas para la prevención y manejo de conflictos laborales en Colombia - experiencia con la subcomisión departamental de concertación de políticas salariales y laborales de Antioquia, Enero 2019

OIT: “Manual sobre negociación colectiva y solución de conflictos en la administración pública. Ginebra 2011

OIT: José Noé Ríos Muñoz, Segundo informe CETOIT, 2018

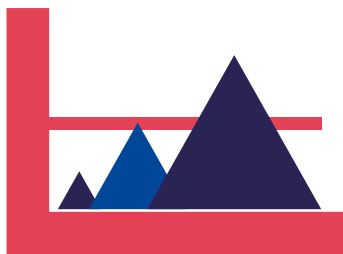
OIT: José Noé Ríos Muñoz, Informe Final CETOIT, 2019

Subcomisión de Concertación de Políticas Salariales y Labores de Antioquia:
Taller del 06 de junio de 2019, Medellín

Subcomisión de Concertación de Políticas Salariales y Labores de Antioquia:
“Plan de Diálogo 2019”

Subcomisión de Concertación de Políticas Salariales y Labores de Antioquia:
Actas de Reuniones varias en 2018 y 2019 sobre conflictos tratados desde la subcomisión

1 Subsistema de indicadores de riesgo



► ¿Qué son los indicadores de riesgo?

Bajo el término “indicador” se subsuman varios conceptos y definiciones, dependiendo de la finalidad para la que se utiliza un indicador.

Para nuestro propósito nos referimos al uso de indicadores que sirvan para alertar sobre riesgos de conflictos laborales poco constructivos que se puedan avecinar, o sobre un proceso de un conflicto en desarrollo abierto en que las partes podrán radicalizarse, o el conflicto podría conllevar a implicaciones futuras poco deseables para las partes o para la región en donde está surgiendo, es de conveniencia entender bajo el término “indicador”.

- Variables, aspectos, características observables y evidentes, son hechos que pueden ser deducibles desde diferentes perspectivas coincidentes.
 - Se propone utilizar dos asociaciones con el concepto “indicador”
 - “Hecho observable que está sucediendo” y en el que coinciden varios miembros de la subcomisión.
 - “Aspecto deducible” en el que coinciden varios miembros de la subcomisión aún desde perspectivas tan to sectoriales como personales diversas.
- Pueden ser cuantitativos como cualitativos.
- Responden a ámbitos o áreas temáticas en donde se originan.

Los indicadores NO definen los riesgos como tales, sino constituyen la antesala. Tomando en cuenta varios indicadores, en su combinación y su calificación a través de un análisis en conjunto entre actores desde diferentes perspectivas (bi- y tripartitas), señalan la existencia de un riesgo que evidencia la posibilidad de que surja un conflicto laboral no deseable o la radicalización de uno existente.

El **Riesgo** se entiende como la **probabilidad vinculada a un margen de tiempo futuro** en el que se pueda avecinar **la amenaza** de un conflicto destructivo.

► ¿Cómo utilizar los indicadores de riesgo?

Indicadores de riesgo sirven para

- Reflexionar de manera organizada y estructurada sobre información brindada acerca de los datos, hechos, interpretaciones y observaciones.
- Sistematizar y “objetivar” (en el sentido de neutralizar y filtrar la información desde puntos de vista meramente subjetivos y sistemas de calificación individuales) la información.
- Detectar vacíos en la información brindada.
- Canalizar la información y dividirla entre observaciones interpretadas y hechos y datos fácticos evidenciables.
- Analizar con ellos escenarios emergentes futuros variados.
- Visualizar el análisis como tal y ponerlo en evidencia para terceros.

Un Set de Indicadores de “Riesgo” son aquellas variables o parámetros que en combinación con un diálogo reflexivo (análisis constructivo) llevan a la visualización el proceso de argumentación para la determinación si existe o no el riesgo de un conflicto destructivo laboral o de políticas laborales en la región.

► Set de indicadores

Para la propuesta del siguiente set de indicadores, se tomaron en cuenta diversas fuentes, entre ellas, las más significativas provienen de la subcomisión de concertación de políticas salariales y laborales de Antioquia, elaborados en una reunión/taller con la consultora y del modelo “Compliance” para empresas.

Tanto la reflexión con la subcomisión como el Modelo Compliance arrojan unos parámetros interesantes y coincidentes para un set de indicadores.

▶ **Las dimensiones y áreas en dónde se originan conflictos laborales y a los que por consecuencia apuntan los indicadores de riesgo:**

El Modelo Compliance, proveniente del sector empresarial anglosajón, hoy en día encontró una amplia aplicación en el sector organizacional en general. De forma resumida podría decirse que se trata de un modelo de cumplimiento y de compromiso con una estructura de reglas y acuerdos, tanto normativos como organizacionales y éticas, al interior de una organización, reflejando el **grado de coherencia** entre su discurso y sus políticas con su realidad organizacional.

Cuanta más incoherencia haya entre las orientaciones y compromisos acordados con las realidades estructurales organizacionales, las condiciones para el surgimiento de conflictos internos laborales están dadas.

Desde los ámbitos del Modelo “Compliance” (se utiliza la palabra en inglés con la que mejor comprende el significado del modelo) de forma adaptada y el trabajo con la Subcomisión de Antioquia se extrajeron los indicadores que se encuentran más abajo.

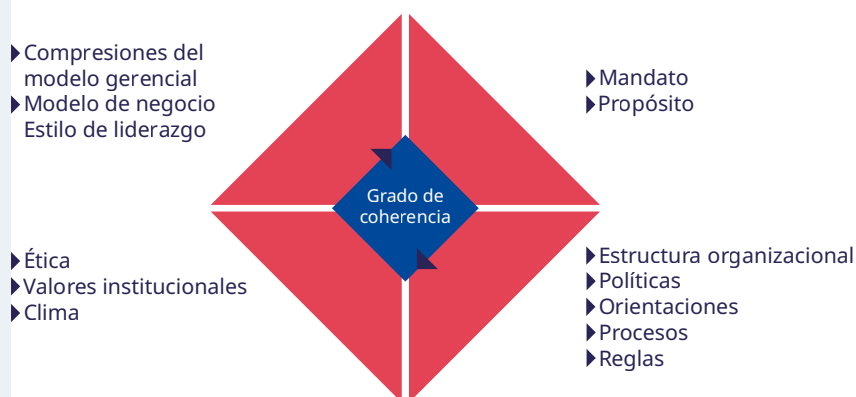
Otra fuente para los indicadores viene de la teoría de sistemas y del enfoque integral (de manera muy reducida y más bien práctica) y de abordajes modernos en el sector del desarrollo organizacional para determinar los orígenes estructurales de conflictos laborales, basados en mayor o menor coherencia entre dimensiones organizacionales.¹

Desde ambos enfoques, se conciben cuatro dimensiones relevantes organizacionales:

¹ Véase Gareth Jones, Rob Goffee: El Carácter Organizacional. Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios
Véase Don Beck, Christopher Cowan: Spiral Dynamics

Gráfico 3.

Dimensiones Organizacionales



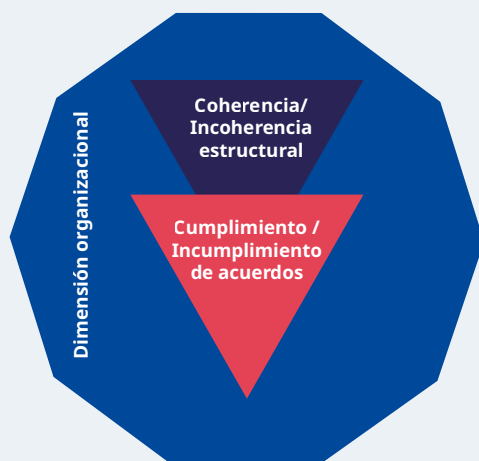
► **Fuente:** Elaboración Rita Kotov. Verificado el concepto con la Subcomisión de Antioquia.

Cuanto mayor es el grado de incoherencia entre por lo menos dos de las cuatro áreas arriba visualizadas, mayor es la posibilidad de que se presenten conflictos laborales.

A esas áreas se adiciona una quinta, que es el área de acuerdos pactados durante el tiempo de existencia de procesos de diálogo y negociaciones.

Gráfico 4.

Quinta dimensión organizacional: Acuerdos pactados



► **Fuente:** Elaboración Rita Kotov. Verificado el concepto con la Subcomisión de Antioquia.

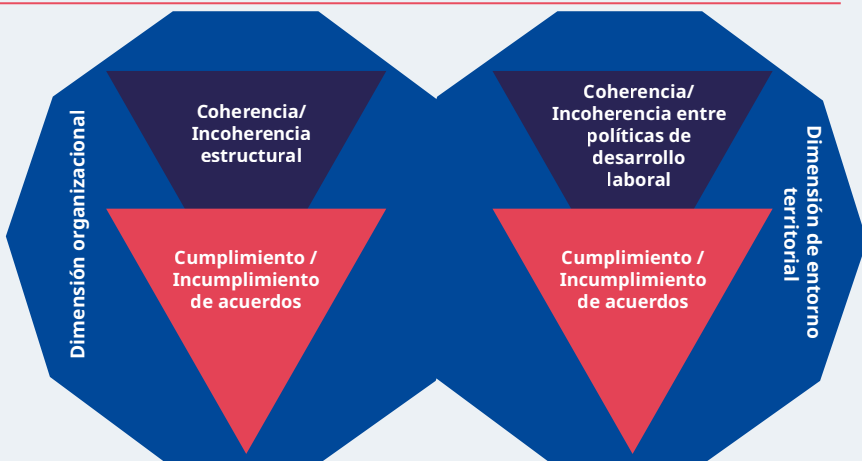
Para la alerta temprana sobre conflictos laborales en el caso de las subcomisiones de concertación de políticas salariales y laborales, no solo hay que considerar las realidades de organizaciones privadas, también es importante incluir en el análisis el ámbito público-institucional y otros que tengan la necesidad de ser apoyadas con alertas tempranas.

Más significativa aún es el entorno, la realidad territorial y las orientaciones políticas aplicadas. Este ámbito, a pesar de que sea el más relevante para las subcomisiones, es el que menos se toma en cuenta por las múltiples complejidades que implica. Los conflictos laborales originados desde esa dimensión, son los que más presión ejercen sobre el desarrollo territorial y de mayor impacto en cuestión de temas políticos de trabajo, y son aquellos que más coinciden con el mandato de una subcomisión departamental.

Sumando la dimensión territorial a la organizacional, y tomando en cuenta que el abono para los indicadores en ambas dimensiones son aspectos parecidos, los indicadores de riesgo se originan entonces desde dos dimensiones y desde cuatro áreas.

Gráfico 5.

Dimensiones y áreas



Fuente: Elaboración Rita Kotov.

Una tercera fuente importante para la creación de indicadores resulta ser el **“Triángulo de Conflictos”** o el triángulo de violencia según el sociólogo y matemático noruego Johan Galtung para representar la dinámica de la generación de la violencia en conflictos sociales.

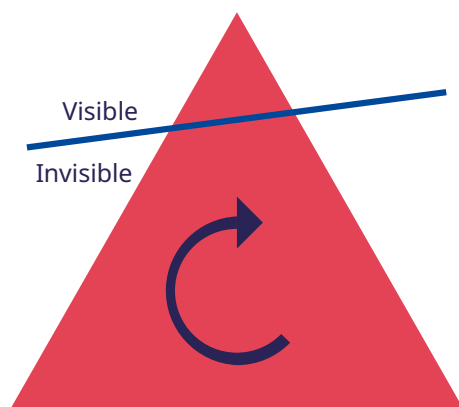
Recoge la lógica del conocido “Iceberg” y plasma lo visible y no visible inherente a conflictos (especialmente destructivos y violentos) en un triángulo alrededor de los hechos fácticos. Con el triángulo logró visualizar la influencia especialmente de lo no visible en conflictos, en nuestro caso, laborales.

Gráfico 6.

Triángulo de Conflicto

Conducta
Expresiones
Verbales / escritas

Hechos, Sucesos
“Lo fáctico”



Emociones, Sensaciones
NECESIDADES

Valores, Creencias

► **Fuente:** Johan Galtung, Traducción y Adaptación de Rita Kotov

Lo que hace que se originen conflictos y no se mantengan en el nivel de desacuerdos, y sobre lo que se podría dialogar más fácilmente, es referido a aquello que se mantiene en lo invisible: suposiciones, creencias, intereses, metas, comportamientos en el sentido de posturas. Lo que mínimamente una de las partes considera emocionalmente no soportable y que siente que los

hechos en la interacción no sean aceptables, incide sobre si un desacuerdo se convierte en un conflicto, si uno latente se convierte en uno abierto y su un conflicto abierto se convierte en uno destructivo.

Es ahí, donde indicadores primarios apuntan a perfilar un riesgo, sobre todo en lo intangible, en lo no visible, lo que convierte una gran cantidad de indicadores en aquellos de índole “blandos” (Soft indicators).

Los “indicadores blandos” o todos aquellos que apuntan a la parte invisible, son aquellos que originan que desacuerdos se conviertan en conflictos, se nutren además de las necesidades humanas dentro de una organización, tales como:

Gráfico 7.

Las necesidades básicas humanas en organizaciones

1. Autodeterminación
2. Estabilidad económica
3. Sentido de pertenencia
4. Reconocimiento
5. Participación en toma de decisiones

► **Fuente:** Rita Kotov. Causas estructurales detrás de conflictos en organizaciones.

Para facilitar el análisis de una alerta a través de sus indicadores, los mismos deben presentar cierta organización.

Hablamos de **indicadores primarios**, deducibles directamente desde las dimensiones, áreas y niveles visibles y no visibles, y de **indicadores secundarios** que resultan como consecuencias de los primarios.

A menudo, se observa la utilización de los secundarios, como al parecer resaltan más a la vista, y mucho menos la aplicación de los primarios, para los que se suele requerir experticia profesional en desarrollo organizacional y temáticas de política pública para poder identificarlos.

Otra complicación en el uso de indicadores resulta de un volumen poco manejable de los mismos.

Para que sirvan de herramienta para un análisis y luego la toma de decisión sobre alertar o no, se requiere de un **set delgado y amigable de indicadores**, justo aquellos más significativos para facilitar un buen análisis de riesgo sobre conflictos laborales.

Los indicadores son formulados de tal forma que pueden valerse para ambas partes, tanto los empleadores como los trabajadores. Puede sorprender esa perspectiva porque comúnmente y casi de manera automática se supone en el tema de los conflictos laborales que haya un lado opresor (empleadores) y un lado de defensa (trabajadores).

- ▶ Esos indicadores son generales y concretos a la vez.
- ▶ No requieren de su explicación porque en su naturaleza radica que pueden ser interpretados y comprendidos de forma variada según cada realidad territorial y organizacional. Imperante es que sean en todos los casos aquellos vinculantes para la revisión y el análisis.

No obstante, para los fines de una alerta temprana, esas suposiciones deben neutralizarse para poder revisar y analizar de manera profesional y llegar a alertas que se basan más en evidencias y menos en patrones repetitivos de interpretaciones y atribuciones mutuas.

Por lo tanto, en el siguiente **Set de Indicadores**, se propone una organización de los mismos que facilite su revisión y uso para casos de riesgos a analizar.

El Set de Indicadores muestre el **Mínimo absoluto** de indicadores que abordan especialmente la parte invisible del surgimiento de un conflicto (latente o abierto). Sobre ese mínimo, una subcomisión puede generar más aspectos, si le parecen relevantes.

Posterior al Set, se describen posibles interpretaciones de los indicadores primarios.

► CUADRO 1

Set de Indicadores de Riesgo - Dimensión Organizacional

		INDICADORES PRIMARIOS		INDICADORES SECUNDARIOS	
DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL	In-/Coherencias estructurales	1	# Irregularidades procedimentales		
		2	# Incoherencias reales observadas referido a políticas internas / práctica real	Irregularidades directas sobre el ejercicio de la libertad sindical	
		3	Nivel de frustración emocional sentido	# Incoherencias advertidas referidas a las políticas internas / práctica real, sin resultado	
		4	Transparencia e información	Información transparente sobre cambios organizacionales, modos de contratación, tendencias laborales territoriales y mundiales, etc.	
		5	Visibilidad pública de la labor	# Amenazas directas / indirectas a derechos adquiridos	
		6	Interés percibido para comprometerse con buscar soluciones.	Credibilidad y Confianza percibida y expresada	
		7	Desconocimiento de necesidades humanas y organizacionales	Reconocimiento de la labor	
	In-/Cumplimiento de Acuerdos	8	Grado de estabilidad de interrelación entre las partes	Sensaciones negativas sobre el ejercicio del "respeto mutuo" y la "justicia ejercida".	
		9	Transparencia e información	# cambio de acuerdos / tiempo	
		10	Grado de factibilidad de cumplimiento de acuerdos	Lógicas pactadas que no van con la realidad	
		11	Grado de atribuciones negativas mutuas	Radicalización en la conducta y expresiones verbales.	

► CUADRO 2

Set de Indicadores de Riesgo - Dimensión Del Entorno

		INDICADORES PRIMARIOS	INDICADORES SSECUNDARIOS
DIMENSIÓN DEL ENTORNO	In-/Coherencias estructurales	1 Irregularidades procedimentales referido orientaciones políticas proclamadas / práctica real territorial	
		2 # Incoherencias advertidas sobre políticas regionales de trabajo	Irregularidades indirectas sobre el ejercicio de la libertad sindical colectiva
		3 Nivel de acumulación de insatisfacciones	# Advertencias sobre incoherencias referidas a las Políticas de desarrollo laboral en el territorio, sin impacto
		4 Transparencia e información	Información transparente sobre cambios de acuerdos, desarrollos territoriales, nuevas tendencias, consecuencias de acuerdos, etc.
		5 Visibilidad pública de la labor	# Amenazas directas / indirectas a derechos adquiridos
		6 Interés percibido para comprometerse con buscar soluciones.	Credibilidad y Confianza percibida y expresada
		7 Existencia y tipo de Opinión pública	Reconocimiento de la labor
	In-/Cumplimiento de Acuerdos	8 Grado de Estabilidad de interrelación	Sensaciones y expresiones negativas colectivas sobre el ejercicio del "respeto" y la "justicia ejercida".
		9 Transparencia e información	# cambio de acuerdos / tiempo
		10 Grado de factibilidad de cumplimiento de acuerdos	Lógicas pactadas que no van con la realidad
		11 Grado de atribuciones negativas mutuas	Radicalización en la conducta y expresiones verbales.

► Breve descripción de los indicadores primarios

Las siguientes breves descripciones de los indicadores primarios se refieren a posibles interpretaciones y/o comprensiones que según cada caso de un conflicto nocivo cambiarán en sus matices.

Algunos indicadores primarios parecen repetirse pero como son generados por dos (2) áreas diferentes de la organización, sus interpretaciones difieren entre ellos.

► CUADRO 3

Indicadores primarios para detectar orígenes influyentes en la creación de conflictos nocivos al interior de una organización (privada / pública / mixta)

In-/Cumplimiento de Acuerdos	1	# Irregularidades procedimentales	Se refiere a actos, conductas y hechos que interrumpen las orientaciones procedimentales establecidas, siempre cuando afecten de manera negativa a la organización y sus integrantes.
	2	# Incoherencias reales observadas referido a políticas internas / práctica real	Se refiere a las inconsistencias fácticas y de hecho que se pueden evidenciar entre cualquier política interna establecida y el grado de su cumplimiento en la práctica. Con mayor incumplimiento mayor insatisfacción se crea y la credibilidad en la directiva disminuye. Como ejemplo pueden servir irregularidades directas sobre el ejercicio de la libertad sindical (que suele verse más obviamente por lo que figura como indicador secundario).
	3	Nivel de frustración emocional sentido	Cuando un grupo crítico de miembros de una organización mencionan que se sienten frustrados por x razones que tienen que ver con la organización, eso influye negativamente y crea el caldo para un brote de conflicto nocivo. Es un típico indicador de percepción que sirve cuando se trate de un gran número de personas. Se detecta fácilmente en encuestas de clima organizacional. Otro ejemplo puede verse a través del # de incoherencias advertidas por parte de los trabajadores referidas a las políticas internas vrs. la práctica real, que no fueron atendidas o no obtuvieron ningún resultado. Ello crea frustraciones acumulativas que sobre cualquier otro elemento ajeno a ese indicador, suelen explotar.
	4	Transparencia e información	Se refiere a la FORMA cómo se transmite información desde la directiva hacia los empleados / trabajadores. Si se percibe como información transparente sobre por ejemplo cambios organizacionales, modos de contratación, tendencias laborales territoriales y mundiales, etc.
	5	Visibilidad pública de la labor	Se refiere a la labor directa de sindicatos y agrupaciones de defensores laborales organizados, y si existen # amenazas directas o indirectas a derechos adquiridos como sindicalistas, por ejemplo ridiculizaciones, prohibiciones, estrategias de "silencio", etc.
In-/Coherencias	6	Interés percibido para comprometerse con buscar soluciones.	Se refiere a la atención "verdadera" brindada por mandos directivos a los empleados / trabajadores para atender obstáculos y buscar soluciones. <i>Con ello se perciben y expresan valores de "Credibilidad y Confianza" que suelen ser el fundamento para una organización "saludable" y constructiva.</i>
In-/Cumplimiento de Acuerdos	7	Desconocimiento de necesidades humanas y organizacionales	Otro ejemplo puede verse a través del # de incoherencias advertidas por parte de los trabajadores referidas a las políticas internas vrs. la práctica real, que no fueron atendidas o no obtuvieron ningún resultado. Ello crea frustraciones acumulativas que sobre cualquier otro elemento ajeno a ese indicador, suelen explotar.
	8	Grado de estabilidad de interrelación entre las partes	Se refiere a la FORMA como se cumplen acuerdos. Si se cumplen plazos, si se habla abiertamente sobre cambios que deben realizarse sobre los acuerdos, si se cambian en concreto acuerdos que fueron un compromiso poco realista, etc. La FORMA de cumplimiento crea sensaciones negativas sobre el ejercicio del "respeto mutuo" y la "justicia ejercida".

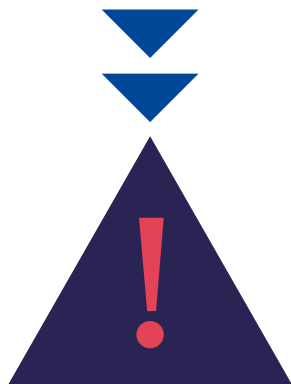
In-/Cumplimiento de Acuerdos	9	Transparencia e información	Se refiere directamente a los acuerdos de procesos de diálogo y/o negociación bipartita al interior de una organización entre directiva y representantes de los empleados / trabajadores organizados y al # de cambios de acuerdos realizados en determinado tiempo sobre los acuerdos establecidos en tiempos anteriores.
	10	Grado de factibilidad de cumplimiento de acuerdos	Se refiere a la “calidad” de acuerdos pactados fuera de cualquier viabilidad de poder cumplirse. Existe un cierto tipo de “juego” de “lógicas sobre lo pactado” con las que se celebran en negociaciones la “victoria” sobre la otra parte y haber “ganado compromisos”, sabiendo que no son reales y no pueden cumplirse. Cuando prima la necesidad de “ganar victorias sobre la otra parte” en vez de llegar a acuerdos beneficiosos realistas para ambos, se entra en una posible “escalada de conflictividad” hacia conflictos nocivos.
	11	Grado de atribuciones negativas mutuas	Se refiere a la radicalización en la conducta y expresiones verbales.

► CUADRO 4

Indicadores primarios para detectar orígenes influyentes en la creación de conflictos nocivos de índole sectorial regional (dimensión del entorno)

In-/Coherencias entre Políticas de Desarrollo Laboral	1	Irregularidades procedimentales referido orientaciones políticas proclamadas / práctica real territorial	Se refiere a todo tipo de orientaciones políticas y procedimentales en materia laboral a nivel regional / departamental que no se implementan como previsto o acordado y cuyos incumplimientos son aceptados por la población laboral como “algo normal”
	2	# Incoherencias advertidas sobre políticas regionales de trabajo	Se refiere a irregularidades indirectas sobre el ejercicio de la libertad sindical colectiva a nivel sectorial.
	3	Nivel de acumulación de insatisfacciones	# Advertencias sobre incoherencias referidas a las políticas de desarrollo laboral en el territorio, sin impacto. Cuánto más se advierte sin éxito, más se aumenta el grado de insatisfacción. Interesante también es, si hay nulo advertencias, es decir, que colectivamente se aceptan infracciones en el ámbito laboral o el incumplimiento de promesas, también se aumentan las insatisfacciones acumuladas. En este caso incide en un conflicto latente mientras en el primer caso irá directamente hacia un futuro conflicto laboral abierto.
	4	Transparencia e información	Información transparente sobre cambios de acuerdos, desarrollos territoriales, nuevas tendencias, consecuencias de acuerdos, etc.
	5	Visibilidad pública de la labor	# Amenazas directas / indirectas a derechos adquiridos. Se refiere a todo derecho laboral adquirido y especificaciones sectoriales / departamentales que son reprimidos públicamente, tergiversados y puestos en silencio (“temas tabús”).
	6	Interés percibido para comprometerse con buscar soluciones.	Se refiere a la existencia o inexistencia de la credibilidad y confianza percibida y expresada por la población frente los representantes o instituciones laborales o de toda índole tripartita en materia laboral.
	7	Existencia y tipo de Opinión pública	Cuanta más “opinión pública” exista en un departamento, menor riesgo de conflictos laborales destructivos suele haber por el hecho de que se abordan, debaten, analizan temas de trabajo a nivel regional y con participación del poder poblacional. Mientras haya poca o ninguna opinión pública activa sobre temas laboral, es como si se estuviera sentado encima de un barril de polvo explosivo que puede estallar en cualquier momento.
In-/Cumplimiento de Acuerdos	8	Grado de Estabilidad de interrelación	<i>Sensaciones y expresiones negativas colectivas sobre el ejercicio del “respeto” y la “justicia ejercida”.</i> Cuánta más inconformidad entre la población laboral en general y/o sectorial particular se expresa de manera acumulativa, se disminuye exponencialmente la credibilidad en los representantes institucionales y políticas, y se toman los reclamos y la “justicia” en propias manos, usualmente en una escalada de violencia ya mayor.
	9	Transparencia e información	Este indicador es uno de los típicos, y se refiere a los cambios de los acuerdos políticos e institucionales adquiridos en un “x” tiempo en diálogos y negociaciones bi- o tripartitos, por los decisores tripartitos a nivel regional / departamental, sin ser adecuadamente transmitidas o tergiversadas las informaciones al respecto.
	10	Grado de factibilidad de cumplimiento de acuerdos	Si en anteriores procesos de diálogo y/o negociaciones colectivas o bi-/tripartitos se acordaron resultados cuya factibilidad de ser cumplidos es baja, su consecuente incumplimiento lleva a que se aumenten las inconformidades sentidas en la población laboral, se da una escalada en los conflictos laborales-sociales y el siguiente conflicto que surge suele ser de índole violento (en mayor o menor grado, sobre la base de la desconfianza).
	11	Grado de atribuciones negativas mutuas	MSe refiere a la radicalización en la conducta y las expresiones verbales antes y durante un conflicto laboral expresado que puede percibirse por ejemplo a través de exclamaciones en medios masivos por trabajadores inconformes, en investigaciones, y otros a nivel regional /departamental.

2 Subsistema de conversión de indicadores en alerta



► ¿Qué es lo que hay que alertar y a quiénes?

Como en el capítulo anterior mencionado, alertar tempranamente y de manera preventiva significa prestar atención a:

- La **fase latente, subyacente**, en la que se pueden percibir varios aspectos que llevan a un conflicto laboral en el **ámbito organizacional** y que se puede deducir que con poca probabilidad será constructivo.
- La **fase latente, subyacente, a nivel departamental** en la que se puede predecir, por proyección de la información disponible, que puedan surgir conflictos destructivos sobre el tema de trabajo.
- La **fase abierta, con un conflicto ya manifestado**, que pueda formar parte del proceso formal de la negociación colectiva bipartita organizacional u de otras formas de abordaje y que pueda tornarse destructivo y hasta violento².

La **fase abierta y manifestada**, en procesos tripartitos de negociación de **índole departamental** (en Colombia, en la realidad del sistema político, el nivel nacional asume y/o se encuentra involucrado rápidamente en las competencias regionales, departamentales o locales).

² Entenderemos por “violento” actos y comportamientos que dañan y hasta destruyen deliberadamente a materiales, infraestructura y seres. Incluye también ataques, insultos y cualquier tipo de agredidos verbales, no verbales y escritos.

Aunque se haya manifestado un conflicto laboral no necesariamente es de alertar siempre cuando se perfile la posibilidad de que se pueda tornar en un proceso de diálogo co-constructivo encaminándose hacia acuerdos fructíferos (en la “escalada de conflictos” en un escalón bajo).

Es absolutamente necesario alertar, cuando el grado del conflicto abierto está en un nivel alto de la “escalada de conflictos” y se están manifestando ya o puedan surgir radicalizaciones y violencias.

En el momento en el que la Subcomisión Departamental de Concertación de Políticas Salariales y Laborales considera que exista el riesgo de un tipo de conflicto no deseable y destructivo, de manera preventiva puede alertar a las partes que ya están involucrados en el conflicto o podrán verse involucrados en él a futuro.

► En ambos casos **NO SOLO** se alerta sobre el **riesgo de un conflicto SINO TAMBIÉN** y sobre todo **sobre las implicaciones y consecuencias no deseadas** –proyectadas- que puedan surgir.

Es ahí donde hay que prestar especial énfasis en la alerta temprana a las partes.

El ser humano en general, presta poca atención a la prevención del riesgo de un conflicto mientras todavía no se encuentra involucrado en esa situación.

Suele prestar más atención a las consecuencias que puedan surgir de un conflicto, cuando se tornan en proyecciones de vida y de trabajo que puedan peligrar su bienestar futuro.

Ese tipo de proyecciones sobre posibles consecuencias deben de estar bien fundamentadas y argumentadas para que sean creíbles por terceros y las quieran evitar.

En una alerta temprana ese nexo entre el análisis y la proyección, se convierte en un cuello de botella.

Cualquier alerta temprana es una proyección y un tipo de análisis apreciativo, basándose más en criterios de análisis que en alertas complejas y sofisticadas, que pueden ser nutridas de datos, evidencias numéricas y algoritmos de proyecciones relativamente objetivos, creando escenarios futuros que en muchos casos puedan volverse realidad avisada.

En el caso de alertas tempranas pragmáticas y más sencillas, el análisis apreciativo se basa en un tipo de conversa meramente subjetivo entre los participantes que lo ejecutan. Para poder realizar proyecciones sobre escenarios

futuros no deseables, los mismos participantes deben contar con experiencia y conocimiento amplio en materia de trabajo y acercarse al objeto para alertar desde variadas perspectivas.

Cuanto más heterogéneas las perspectivas a la hora de analizar un caso en la alerta temprana, mayor posibilidad existe de que uno se acerque a la realidad.

En resumen:

Se alerta tempranamente sobre

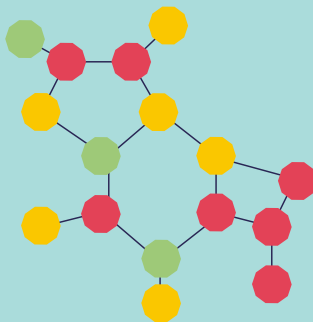
- ▶ El **Riesgo de Destructividad** de un conflicto laboral
- ▶ Las consecuencias e implicaciones que puedan surgir de la **Destructividad** y/o **Violencia**.

Por lo tanto, en la alerta preventiva a las partes se muestran dos tipos de informaciones:



Un semáforo que visualiza el grado de riesgo.

Escenarios prospectivos deducidos y visualizados



► ¿Cómo se genera un semáforo de alerta temprana?

Un semáforo es una convención social construida sobre la simbología de tipos de peligros a través de los tres colores verde, amarillo y rojo, aceptado en todo el mundo.



Rojo: Hay entre mediano alto hasta alto o máximo riesgo de que se avencie un conflicto laboral destructivo o se convierta en uno, manifestado en expresiones destructivas con consecuencias lamentables. Hay que alertar.



Amarillo: Inicio de posibilidad de peligro, riesgo mediano bajo, hay que poner atención pero no necesariamente hay necesidad de alertar a un nivel superior.



Verde: No hay o hay poco riesgo.

Se genera un semáforo en la subcomisión, a través de un tipo de conversación especial que es analítico apreciativo, preferiblemente en cualquier sesión ordinaria, integrado a los temas agendados acerca de la probabilidad de que pueda emerger un conflicto laboral no deseado.

El **resultado** de la conversación analítica apreciativa en la subcomisión “colorea” los indicadores de riesgo seleccionados y genera el semáforo a través de ponderaciones y la combinación de los resultados.

La conversación puede poner sobre la mesa nuevos indicadores que, después de pasado un filtro institucional, deberían incluirse en el listado ya elaborado.

Para llegar a “colorear” cada indicador, se requiere el **Análisis Apreciativo** que se basa meramente en **Apreciaciones Subjetivas** de los miembros participantes, en sus parámetros propios subjetivos que a su vez se basan en sus experiencias, sus conocimientos, sus esquemas de valor, conocimientos sobre la realidad regional y su sector que representan.

La alerta temprana pone en perspectiva las **Probabilidades Relativamente Predecibles**.

La creación del semáforo consiste en 6 pasos.

1. Conversar sobre un caso que se pueda convertir en un conflicto o pueda tornarse violento / destructivo, pasándolo en la conversa por el filtro de los indicadores.
2. Ponderar la conversación con una numeración entre 0 y 3.
3. Combinar la ponderación con los colores de semáforo.
4. Realizar sumas sobre las ponderaciones verticales para determinar el peso relativo que tiene cada color.
5. Realizar la suma sobre los pesos relativos para determinar el grado de riesgo.
6. Realizar escenarios prospectivos de consecuencias deducibles futuros negativos.

El capítulo sobre el Subsistema de Tratamiento del semáforo detalla cómo realizar cada paso en concreto.

Éste capítulo describe los elementos de cada paso.

1. Conversar sobre un caso que se pueda convertir en un conflicto o pueda tornarse violento / destructivo, pasándolo en la conversa por el filtro de los indicadores.
2. Ponderar la conversación con una numeración entre 0 y 3.

Un caso llevado a una sesión ordinaria de la subcomisión regional, se analiza a través de un primer filtro: el set de indicadores.

El filtro se combina con una ponderación que **No** es matemática sino una visualización numérica de la apreciación subjetiva y consensuada entre los miembros participantes (con la participación de un mínimo de 4 personas en total y por lo menos 1 miembro por sector).

Con la ponderación se determina el **Peso** que genera la apreciación del indicador sobre el caso en cuestión.

PESO	1	Es poco o bajo o no incide mucho o no ha habido hasta ahora una influencia negativa.
	2	Es algo o medianamente grave o fuerte o incide medianamente o a veces de manera negativa en lo que está pasando.
	3	Es mucho o fuerte o a menudo incide de manera negativa o solo a veces pero muy fuerte y predominantemente en lo que está pasando.
	0	No se sabe o no se conoce suficiente o la información no se basa en evidencias concretas o es demasiada vaga la información para poder ser utilizada.

Los números se asocian a colores.

	bajo grado / peso
	mediano grado / peso
	alto grado / peso
0	vacío

Realizando sumas verticales, se llega al peso relativo de riesgo.

Con la suma horizontal entre los pesos relativos, se calcula el grado de riesgo que existe.

Vale la aclaración que recién a partir de la ponderación correspondiente al **semáforo rojo se visualiza la necesidad de alertar.**

SUMAS	33	RIESGO MÁXIMO
	23 a 32	RIESGO MEDIANO A ALTO
	22	RIESGO MEDIANO
	12 a 21	POCO RIESGO
	11	NO HAY RIESGO

Sobre los colores verde y amarillo, hay muchos otros factores (indicadores) no considerados en la “ecuación conversada” que ejercen influencia sobre el caso analizado, que nos lleve a la conclusión que no es posible deducir un riesgo significativo. Aunque el amarillo pueda llevar al interés de prestar atención, mientras no se torne a rojo, no será necesario emitir una alerta.

El rojo, a pesar de múltiples otros factores influyentes no considerados en el set de indicadores, predice una alta probabilidad de riesgo para un conflicto laboral destructivo.

Aunque se establecen pesos y riesgos a través de las sumas de ponderaciones, se trata de una visualización gráfica sencilla de la conversa analítica realizada, con un mínimo grado de complejidad y sin necesidad de establecer algoritmos.

Veamos 2 ejemplos de resultados de un análisis ³:

► CUADRO 5

Caso de No Alertar

DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL		INDICADORES PRIMARIOS	INDICADORES SECUNDARIOS	1	2	3	0	
	In-/Coherencias entre Políticas de Desarrollo Laboral	1	# Irregularidades procedimentales		2			
		2	# Incoherencias reales observadas referido a políticas internas / práctica real	Irregularidades directas sobre el ejercicio de la libertad sindical		2		
		3	Nivel de frustración emocional sentido	# Incoherencias advertidas referidas a las políticas internas / práctica real, sin resultado	1			
		4	Transparencia e información	Información transparente sobre cambios organizacionales, modos de contratación, tendencias laborales territoriales y mundiales, etc.	1			
		5	Visibilidad pública de la labor	# Amenazas directas / indirectas a derechos adquiridos				
		6	Interés percibido para comprometerse con buscar soluciones.	Credibilidad y Confianza percibida y expresada			3	
		7	Desconocimiento de necesidades humanas y organizacionales	Reconocimiento de la labor				
	In-/Cumplimiento de Acuerdos	8	Grado de estabilidad de interrelación entre las partes	Sensaciones negativas sobre el ejercio del "respeto mutuo" y la "justicia ejercida".			3	
		9	Transparencia e información	# cambio de acuerdos / tiempo		2		
		10	Grado de factibilidad de cumplimiento de acuerdos	Lógicas pactadas que no van con la realidad	1			
	11	Grado de atribuciones negativas mutuas	Radicalización en la conducta y expresiones verbales.			3	21	
PESO RELATIVO DE RIESGO				3	6	12	0	21



► Acceda desde su celular al código QR y descargue los cuadros del **Set de Indicadores de riesgos**, en Excel.

³ Conviene realizar un taller de entrenamiento en la realización de un análisis de casos existentes en la actualidad de una subcomisión para qu e sus miembros se introduzcan en la lógica rápida y argumentada de este tipo de diagnósticos apreciativos.

A pesar de varios indicadores considerados fuertes e incidentes (rojo) en el caso de un futuro conflicto laboral que se encuentra en la fase latente al interior de una empresa, el riesgo final es mínimo (verde), debido a muchas otras variables no consideradas y varios rubros en 0 para los cuales falta información fidedigna.

Se decide consultar mayor información y verificar para volver a revisar el caso, o se deja de lado.

► CUADRO 6

Caso de Alertar

			INDICADORES PRIMARIOS	INDICADORES SECUNDARIOS	1	2	3	0	
DIMENSIÓN DEL ENTORNO	In-/Coherencias estructurales	1	# Irregularidades procedimentales			2			
		2	# Incoherencias reales observadas referido a políticas internas / práctica real	Irregularidades directas sobre el ejercicio de la libertad sindical			3		
		3	Nivel de frustración emocional sentido	# Incoherencias advertidas referidas a las políticas internas / práctica real, sin resultado			3		
		4	Transparencia e información	Información transparente sobre cambios organizacionales, modos de contratación, tendencias laborales territoriales y mundiales, etc.			3		
		5	Visibilidad pública de la labor	# Amenazas directas / indirectas a derechos adquiridos		2			
		6	Interés percibido para comprometerse con buscar soluciones.	Credibilidad y Confianza percibida y expresada			3		
		7	Desconocimiento de necesidades humanas y organizacionales	Reconocimiento de la labor	1				
	In-/Cumplimiento de Acuerdos	8	Grado de estabilidad de interrelación entre las partes	Sensaciones negativas sobre el ejercicio del "respeto mutuo" y la "justicia ejercida".			3		
		9	Transparencia e información	# cambio de acuerdos / tiempo			3		
		10	Grado de factibilidad de cumplimiento de acuerdos	Lógicas pactadas que no van con la realidad			3		
		11	Grado de atribuciones negativas mutuas	Radicalización en la conducta y expresiones verbales.	1				
PESO RELATIVO DE RIESGO					2	4	21	0	27

Se trata de una situación latente, resultado de varios conflictos regionales de un sector X que no fue acordado de manera viable en sus varias ocasiones anteriores. Escaló en la “escalada de conflictos” hacia un nivel de insatisfacción y agresividad latente en la población.

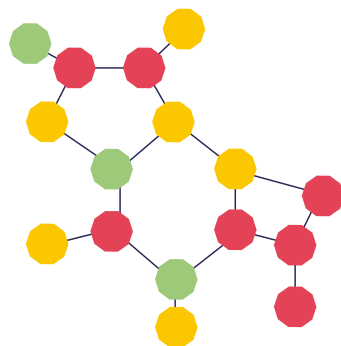
Se decide alertar. El riesgo que en la próxima ocasión (o siendo incentivado por actores específicos con agendas propias), el conflicto latente pueda estallar muy rápidamente hacia niveles de agresiones o expresiones de otros tipos de violencia.

Cabe resaltar que suele ser más fácil detectar los riesgos sobre escenarios en los que hubo intentos de resolución y acuerdos anteriores fallidos, cuando se trate de la dimensión departamental y de la política pública y normativa en materia de trabajo, - y se puede determinar el escalonamiento de conflictos, aunque en el momento del análisis ninguno sea haya manifestado abiertamente.

► ¿Cómo se genera un escenario prospectivo de consecuencias e implicaciones?

Para los escenarios sirve prestarse la lógica de la visualización del pensamiento sistémico para llegar a implicaciones y consecuencias panorámicas rápidas, sin contar con resultados de algoritmos computarizados.

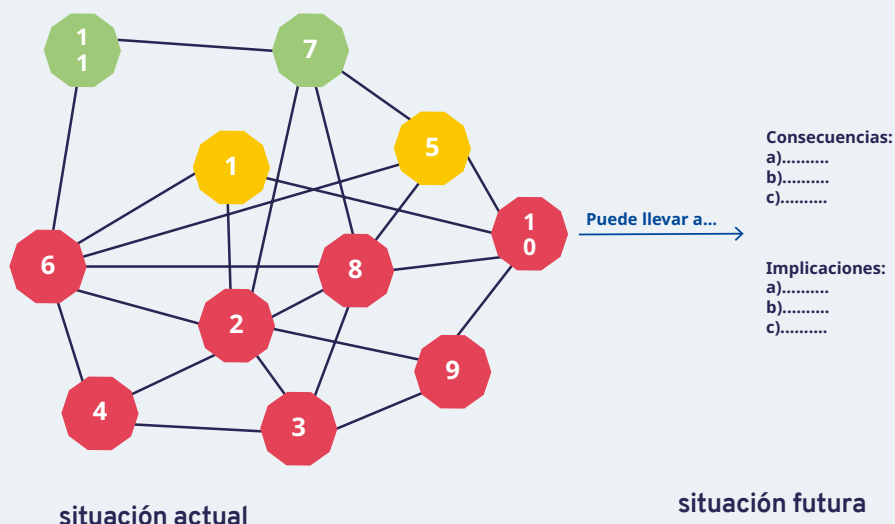
Para el caso 2 de la alerta por un riesgo alto de que surja un conflicto de trabajo sectorial a nivel regional:



Se toman los indicadores según sus colores y se los plasma en una especie de panorama sistémico interactuado según líneas. Sin mayor análisis ni veracidad de las líneas de interacción, poniendo la mirada sobre el panorama y a los indicadores, se pueden deducir probables consecuencias e implicaciones.

Gráfico 8.

Lógicas prospectivas de consecuencias e implicaciones⁴



► Fuente: Elaboración Rita Kotov

Para alertar tempranamente, se muestran a terceros:

El semáforo con los indicadores.

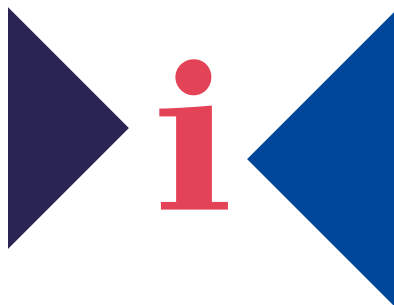
El o varios escenarios panorámicos basados en el semáforo actual y lo que con alta probabilidad podrá provocar.

Las dos herramientas, resultados de la conversación analítica apreciativa no se auto-explican.

Forman parte de la visualización a los terceros y deben ser argumentados y fundamentados para alertar tempranamente.

⁴ Conviene realizar un taller de entrenamiento en la co-construcción de lógicas prospectivas de consecuencias e implicaciones para a) lograr de pensar en procesos y b) saber distinguir entre los diferentes tipos de efectos como son las “consecuencias” y las “implicaciones”.

3 Subsistema de obtención de información



► Tipo y calidad de información para alertas tempranas de conflictos laborales

Para llegar a la información idónea sobre posibles conflictos laborales futuros, se puede recurrir a varias fuentes:

► Fuentes primarias que serían:

- Los mismos miembros de una subcomisión que traen información a las reuniones.
- Solicitudes de otros terceros que se dirigen de manera directa a la subcomisión con el pedido de que se analice su caso.
- Informaciones adicionales que se consulta desde la subcomisión a otros para aclarar o adicionar evidencias.
- Sistema de registro sindical

► Fuentes secundarias que serían:

- Cualquier otro tipo de fuentes sobre conflictos laborales en Colombia, siempre cuando sea información analizada y no solo descriptiva.
 - Por ejemplo, puede que no sirva de mucho saber sobre la cantidad de reclamos sobre el ejercicio de derechos sindicales en Colombia (descriptivo), pero sí sirve sobremanera la cantidad y calidad de resultados sobre el tipo de reclamos tratados (analítico).
 - Observatorios locales de conflictos sociales (cuando existan)

- En el gráfico abajo se visualizan algunas de las fuentes secundarias útiles que se pueden encontrar en la actualidad.

En Sistemas de Alertas Tempranas sofisticados, la entrada del tipo y de la calidad de la información suelen contar con alta reglamentación.

Para el caso de alertas tempranas para subcomisiones de concertación de políticas salariales y laborales a nivel departamental, conviene mantener vías de entradas y de consultas pragmáticos. Importantes son algunos criterios a considerar que facilitan la información.

- Lo más práctico es que llegue la información a través de miembros mejor informados de una subcomisión, que en muchos casos pueda ser desde la parte sindical y en casos de parte del sector empresarial.
- Que llegue de manera clara: Se trata de insumos a un futuro conflicto laboral por lo que habrá que poner la información con base en evidencias.
 - ¿Será que en un futuro habrá conflictos laborales al interior de una organización?
 - O ¿Será un conflicto de entorno, de muchos actores involucrados en materia de políticas regionales?
 - ¿En ese caso debería escalar hacia la CETCOIT a nivel nacional? O ¿Es mejor tratarlo “en casa” a nivel local? o
 - ¿En qué momento se encuentra?
 - ¿En un momento latente y todavía se mantiene las evidencias al nivel de desacuerdos y/o incumplimientos?
 - ¿En un momento ya abierto y podrá convertirse en un conflicto destructivo?

Para determinar que la información de entrada es útil, concreta, suficiente o si requiere de mayor consulta a terceros, sirve su revisión a través de la aplicación de los indicadores de riesgo.

Quizá sea de utilidad ofrecer un formato para registro de la información, asegurando que no falten los datos críticos y que sea homogénea para incluirla en un sistema de registro de información

Esa forma de obtener información es una forma **Reactiva**, utilizando aquello que llegue a conocimiento de los miembros de la Subcomisión.

Otra forma de obtener información es desde una práctica **Proactiva**, buscándola. Esa forma es más útil para alertas tempranas de mayor sofisticación y complejidad y con personas encargadas específicamente del tema.

En algunos casos, en los que una subcomisión se desea dedicar exclusivamente durante un tiempo a la alerta temprana y el abordaje temprano de posibles conflictos laborales y/o aquellos en gestión, plasmado en su Plan de Diálogo, la búsqueda proactiva de información relevante y de evidencia se vuelve necesaria.

En resumen:

Útil y práctico es **Reaccionar** a información entrante.

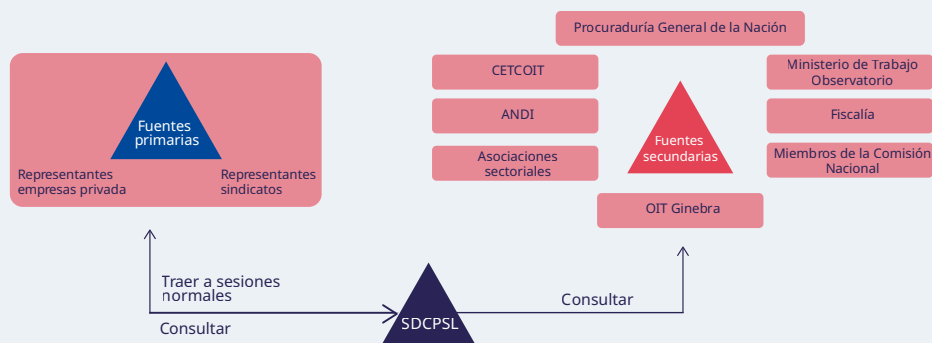
Encontrados vacíos de información y de evidencias a través de haber aplicado una reflexión alrededor de los indicadores de riesgo, se requiere una **Consulta Proactiva** a las partes involucrados y/o terceros.

► Entrada de información a la subcomisión

Las vías de obtención de información primaria y secundaria pueden visualizarse de esa forma:

Gráfico 9.

Subsistema: obtención de información



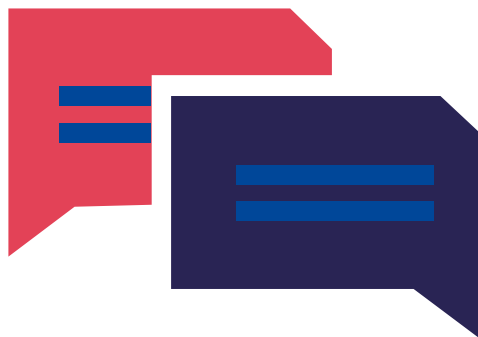
► Fuente: Elaboración Rita Kotov

La información de entrada y consultada pueden tratarse en reuniones ordinarias. Mientras el abordaje de conflictos alertados, tanto los latentes como ya los existentes, requieren de sesiones especiales.

Debería haber un acta referida a cada caso, o una minuta en su caso, que pueda dar cuenta del tratamiento que se le dio a la información, si es relevante alguna intervención, si se convierte en una información secundaria o si se determina que no es útil.

4 Subsistema de Tratamiento del semáforo en la subcomisión de Antioquia.

Determinación del riesgo



► ¿Cómo determinar cuál caso tratar para determinar el riesgo?

Todos los casos de conflictos laborales que llegan o sean buscados por la Subcomisión Departamental de Concertación de Políticas Laborales y Salariales pueden ser interesantes de tratar. Las Subcomisiones deben estar en la capacidad de poder analizar cualquier caso latente o abierto de conflictos en materia laboral, sin ser expertos profundos de temáticas sectoriales.

Como una alerta temprana va especialmente sobre el cómo (véase el triángulo de Galtung sobre la parte no visible) prospectivamente podría desarrollarse un conflicto (en cuanto a su potencial de tornarse destructivo y violento), y sus implicaciones y consecuencias dañinas, se mueve sobre las dimensiones humanas colectivas que rigen sobre todos los conflictos independientemente de su temática sectorial y que se refiere a:

- “Lo que emocionalmente no es soportable (colectivamente)”.
- “Interacciones percibidas y sentidas en los hechos que no son aceptables.”

Hay varios determinantes excluyentes que son pertinentes de revisar antes de admitir a un caso en una subcomisión.

Aspectos a considerar antes de analizar el riesgo y la necesidad de una alerta temprana:

- ▶ ¿Se trata de un caso ya resuelto en vía legal por lo que ya no puede ser objeto de ser tratado en una subcomisión?
- ▶ ¿Está siendo tratado ya con éxito (por lo menos en parte) en un proceso de negociación colectiva, por lo que la probabilidad de arreglos constructivos es alta y no requiere ni alerta ni intervención por parte de la subcomisión?
- ▶ ¿Se tiene suficiente información sobre el caso o habría que iniciar una consulta profunda que sobrepasa las capacidades de la comisión?
- ▶ ¿Es de competencia departamental o más bien nacional o internacional?
- ▶ ¿Es un conflicto laboral de carácter organizacional o sociopolítico departamental? El último es el verdadero objeto impactante para una subcomisión.
- ▶ ¿Está el caso de estado latente, subyacente o en estado abierto? Si está abierto y ya de carácter destructivo, ya no es objeto de una alerta temprana.
- ▶ ¿Los miembros de todos sectores de la subcomisión están dispuestos a analizar el caso sin o con posterior apoyo en su tratamiento? Debe haber el mínimo necesario de conformación de los miembros como en capítulos anteriores mencionados.
- ▶ Cuál es su vía de entrada? ¿Cuán fidedigna es la información obtenida o a obtener?

▶ ¿Cómo ir paso por paso hasta llegar a la alerta temprana?

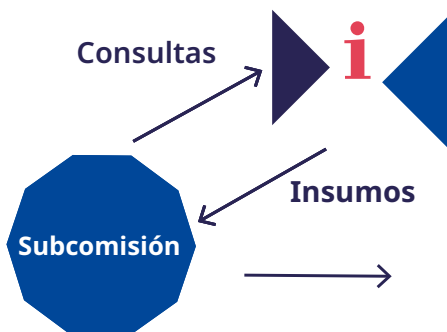
Las siguientes orientaciones pueden leerse como un “checklist” pragmático, elaborado para un proceso estructurado ordenado y también sencillo.

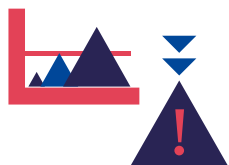
El paso a paso se estructura por los **3 componentes** de la alerta temprana:



▶ **Componente 1:**

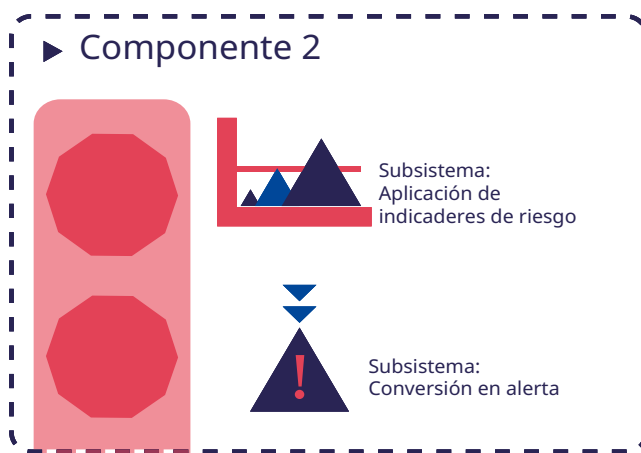
OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN
con su subsistema respectivo





► Componente 2

ANÁLISIS con sus dos subsistemas respectivos sobre la aplicación de indicadores de riesgo y la conversión en una alerta.



► Componente 3:

EL TRATAMIENTO EN DIALOGO
dividido en 2 subsistemas:



El del diálogo para el análisis y la proyección del riesgo para poder alertar y el del diálogo para el apoyo a abordar y resolver un conflicto latente con riesgo o uno abierto con riesgo. (Este último ya no es objeto del presente documento.)

► CUADRO 7

Paso a Paso: Componente 1:
Obtención de Información



1.	Se recibe un caso de conflicto laboral a la subcomisión, según los criterios anteriormente proporcionados y se decide analizar si es uno para alertar o no.	
2.	Se determina primero si es un caso solo del nivel departamental.	
3.	Se determina si es un conflicto de índole organizacional, es decir, se trata de un conflicto al interior de una empresa / organización de forma bi-partita o se trata de un conflicto de naturaleza sociopolítico del contexto laboral departamental que puede ser bi- o tripartito y pueda tal involucrar otros sectores.	
4.	Se revisa si a primera vista existe información fidedigna y evidencias.	
5.	Se determina si la cantidad de representantes de los distintos sectores están presentes: 1 representante por sector más 1 persona adicional (por lo menos 4 miembros de la subcomisión).	
6.	Se fija el tiempo que se tiene para analizar el caso.	
7.	Se fija quién hace la documentación (puntajes, escenarios, etc.).	
8.	Se requiere de alguien quién lidera la conversación analítica.	No se requiere.
9.	Se inicia con revisar el caso a través del set de indicadores correspondiente.	

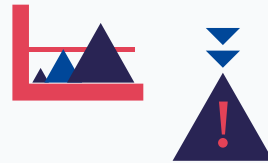
Si no hay suficiente representación tripartita presente, es preferible pasar el análisis a otra sesión de la subcomisión y garantizar la presencia de muchos miembros de los tres sectores.

Si a primera vista pareciera que no haya evidencias o información fidedigna, o se pasa a otro momento la revisión y se consulta antes a fuentes la información requerida, o se hace el análisis, porque a veces en dicho proceso resulta que la información esté dada

► CUADRO 8

Paso a Paso: Componente 2:

Aplicación de indicadores de riesgo y conversión en una alerta



1.	Con el set de indicadores en la computadora y con su visualización en pared delante de todos, se conversa sobre el caso.	
2.	Se pasa indicador por indicador, consensuando los hechos alrededor de él: si son débiles/ pocos, medianos/ya varios preocupantes o fuertes/alarmantes. En este análisis basado en las argumentaciones y apreciaciones subjetivas de cada miembro presente de la subcomisión, hay que prestar atención a la argumentación efectiva, concreta y rápida para que el ejercicio no se vuelva extenso y se convierta en “opinadera”.	
3.	La puntuación que expresa el resultado del consenso debe reflejar una argumentación sobre evidencias y conocimientos argumentada entre los miembros de la subcomisión.	
4.	Quien no tiene conocimientos suficientes, tiene el rol de hacer las preguntas pertinentes, contribuyendo a asegurar que cada indicador sea argumentado y consensuado.	
5.	Si no se llega a un resultado consensuado, puede dar indicios sobre información faltante y se fija el 0 en el puntaje.	
6.	La argumentación conviene ser documentada en sus puntos más relevantes, siendo la fundamentación del análisis apreciativo.	
7.	Terminado el análisis apreciativo, se colorean los puntajes en sus colores respectivos para visualizar el semáforo.	
8.	Se realizan las sumas de los 1, 2 y 3.	
9.	Se realiza la suma de las sumas. Su número indica el grado de riesgo existente de que el caso pueda tornar destructivo y/o violento cuando se vuelve abierto o estando en proceso que se pueda obtener expresiones violentas.	
10.	Se colorea la suma final según el semáforo que corresponde.	
11.	Se toma la decisión correspondiente según color y puntaje que dio la suma final.	

- Si después de ese proceso, se tienen muchos vacíos en blanco y con el puntaje de 0, lo recomendable es llevar el caso a ser consultado nuevamente y/o pasar a la búsqueda de evidencias relevantes.

Cuando la suma final tenga el puntaje en el rango del color rojo, hay que alertar y se decide cuándo, quién y a quiénes.

Se procede con la elaboración del escenario panorámico y la determinación de implicaciones y consecuencias para tener mayor visualización para la alerta.

► CUADRO 9

Paso a Paso: Componente 3: determinación del riesgo



12.	Con el resultado de alto riesgo y la alerta necesaria, se procede a visualizar un panorama del escenario actual.	
13.	Se dibujan los indicadores del semáforo en rojo como círculos de una telaraña en un nivel abajo.	
14.	Seguido por los círculos (indicadores) amarillos en un nivel superior al rojo y luego los verdes encima.	
15.	Los indicadores (círculos) pueden visualizarse mejor colocando su numeración o sus títulos.	
16.	Para una mejor visualización del escenario actual, se pueden conectar los círculos con líneas (solo para visualizar que sea un panorama interconectado).	
17.	Sobre el escenario visualizado se realiza una especie de lluvia de ideas estructuradas para coleccionar las implicaciones a las que lleva el escenario y para proyectar las consecuencias futuras que puedan ser producidas por el mismo.	
18.	Las consecuencias futuras, en la medida de lo posible, si pudieran ser reforzadas con estadísticas y números, tendrían mayor incidencia y fuerza para la alerta.	
19.	Con el semáforo de los indicadores, las sumas, el escenario y la lista de implicaciones y consecuencias probables, se tiene el material para alertar.	

Cuando la suma final tenga el puntaje en el rango del color amarillo, se decide si en la misma subcomisión se quiere retomar el caso en un momento posterior para ver, si hay un cambio hacia el rojo, o si se deja.

Cuando la suma final tenga el puntaje en el rango verde, no hay razón de continuar con un análisis.

La alerta a los implicados actuales o futuros en el conflicto (latente o abierto) puede ser a través de una reunión presencial / virtual y personalizada, o por envío de información escrita y luego organizar una posterior reunión presencial / virtual.

La alerta no se auto-entiende. Deberá ser siempre acompañada por una inducción y explicación. Los implicados deben tener la oportunidad de verse reflejado en el planteamiento de la alerta temprana y poder compartir las consecuencias que puedan surgir si no se atiende a la alerta.

Desde el momento de la alerta pueden surgir varios escenarios:

ESCENARIO 1: Se les pide a la subcomisión departamental intervenir y asesorar a un conflicto ya abierto. Puede derivar en una solicitud de apoyo del nivel central del Ministerio de Trabajo

ESCENARIO 2: Se les pide a la subcomisión monitorear el transcurso de un conflicto todavía latente para apoyar a la resolución de desacuerdos.

ESCENARIO 3: Las partes se quieren encargar por su propia cuenta y no requieren de ningún acompañamiento por parte de la subcomisión regional.

Los tres escenarios pueden darse tanto para conflictos de carácter organizacional como para los conflictos (latentes o abiertos) de carácter socio-político regional.



Organización
Internacional
del Trabajo



Embajada de Noruega