



Instituto Internacional  
**San Telmo**

## **CRITERIOS OPERATIVOS PARA LA ALTA DIRECCIÓN EN MATERIA DE RELACIONES LABORALES**

---

Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores José Miguel Caballero Real y Antonio Hidalgo Pérez, del Instituto Internacional San Telmo.

Copyright © Febrero 2012, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Revisada y actualizada: Abril 2014

Esta documentación ha sido redactada gracias a las aportaciones de las Empresas y personas que participan en el Fondo de Desarrollo Académico, compuesto en Febrero de 2012 por: ANTONIO GUERRERO SÁNCHEZ, ALTIUS ABOGADOS, ANTONIO GARCÍA DE CASTRO, ANTONIO VILLAFUERTE MARTÍN, BARTOLOMÉ ALARCÓN CUENCA, CAJA RURAL DEL SUR, CARLOS BECA IGLESIAS, COMERCIAL NAVARRO HERMANOS, CUATRECASAS OLIVENCIA-BALLESTER, EUROSEMILLAS, EUSTASIO COBREROS VIME, FRANCISCO BALLESTER ALMADANA, FRANCISCO GARCÍA NIETO, GRUPO ABADES, GRUPO DISOFIC, IBERCAJA, ISAURO LÓPEZ POLO, JORGE A. RAMOS, JUAN PALACIOS RAUFAST, JUAN PEREZ GÁLVEZ, MANUEL ROBLES ORTEGA, ROCÍO REINA PANIAGUA, VICENTE PUCHAL SÁNCHEZ

## CRITERIOS OPERATIVOS PARA LA ALTA DIRECCIÓN EN MATERIA DE RELACIONES LABORALES<sup>1</sup>

### 1.- INTRODUCCIÓN.

Las teorías sobre Dirección de Empresas incluyen habitualmente aspectos inherentes al factor humano desde un punto de vista individual (selección, motivación, compensación, carrera profesional...) pero no han dado carta de naturaleza al hecho colectivo, considerándolo casi como una cuestión marginal. Y sin embargo, a diferencia de otras disciplinas, el fenómeno colectivo es consustancial a la propia esencia de la relación entre la fuerza de trabajo y la Empresa. En el ámbito de las organizaciones empresariales, las pautas de comportamiento del colectivo de trabajadores no tienen por qué coincidir con las actitudes o criterios de actuación que cada individuo pueda plantear en privado.

No obstante, la experiencia demuestra que las Relaciones Laborales no *ocupan* a la Dirección General, sino que mayoritariamente *preocupan*, es decir, sólo toma razón de ellas cuando se convierten en un elemento patológico, cuando se han enquistado y transmutado en problema y, a veces, en problema irresoluble. Entonces, cuando eso sucede, cuando la relación interpersonal se traduce en conflictividad o en enfrentamiento, las capacidades de actuación se han visto tremendamente minoradas. Por ello, parece que no es lo más razonable ni recomendable que se aborde una decisión cuando las cartas ya han sido barajadas, repartidas y jugadas por otro. En ese escenario, quien tiene que decidir al borde del precipicio tiene muchas posibilidades de caer al vacío.

Quizá por este motivo o por la tensión inherente a la confrontación de intereses propia de este tipo de situaciones, con frecuencia las Relaciones Laborales se consideran un factor negativo a evitar y surge la tentación de considerar que el estado ideal es justamente la ausencia de interlocución sindical en la empresa; con este punto de

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores José Miguel Caballero Real y Antonio Hidalgo Pérez, del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Noviembre 2011, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Revisada y actualizada: Abril 2014