

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

“ MEDIACIÓN EN EL ÀMBITO LABORAL.
EL CAMINO HACIA UNA CULTURA DE LA PAZ.”



TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL MENCIÓN MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

PROFESOR GUÍA: SR. MAURICIO URETA BERNAL.
ALUMNA: SRTA. KARINA GÓMEZ ZULOAGA

VALPARAÍSO, 2006.



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL



REF.: INFORMA CALIFICACION SEMINARIO DE
TITULO ALUMNA DE MAGISTER QUE SE
INDICA

VALPARAÍSO, Octubre de 2006

SEÑOR DECANO:

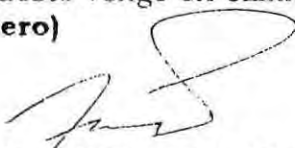
En mi calidad de Profesor Guía vengo en informar el Seminario de Título desarrollado por la alumna del Programa de Magister "Intervención Psicosocial. Mención Mediación de Conflictos", dictado por la Escuela de Trabajo Social, Sra. **KARINA GÓMEZ ZULOAGA** expuesto en el informe final de dicho Seminario titulado ***"Mediación en el ámbito laboral, el camino hacia una cultura de la paz"***.

En la evaluación, de acuerdo a lo establecido en el Artículo del Reglamento del Plan de Estudios vigente, he tenido en consideración lo siguientes aspectos: importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional; aspectos metodológicos; amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la bibliografía utilizada; régimen formal de citas; carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

El aporte fundamental del seminario dice relación con la exploración del fenómeno de la Mediación de Conflictos en el ámbito laboral, tanto en las figuras Macro como Microsociales (Estado - Individuos, Organizaciones - Individuos entre Individuos). Resulta interesante el vaciamiento de la información y su contrastación con la realidad objeto de investigación. Aporta al acervo teórico en un área inexplorada.

No obstante lo anterior, se aprecian algunas debilidades en el análisis y la profundización de los hallazgos y de la propia interpretación que surge de la investigación. En síntesis la tesis representa los objetivos planteados enriqueciendo la exploración en este ámbito del conocimiento.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota **6,0 (seis coma cero)**


MAURICIO URETA BERNAL
PROFESOR GUIA

AL SEÑOR
ANTONIO PEDRALS GARCIA DE CORTAZAR
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES
PRESENTE
MUB/MGC/rra.



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL



REF.: INFORMA CALIFICACION SEMINARIO DE
TITULO ALUMNA DE MAGISTER QUE SE
INDICA

VALPARAÍSO, Octubre de 2006

SEÑOR DECANO:

En mi calidad de Profesor Guía vengo en informar el Seminario de Título desarrollado por la alumna del Programa de Magíster "Intervención Psicosocial. Mención Mediación de Conflictos", dictado por la Escuela de Trabajo Social, Sra. **KARINA GÓMEZ ZULOAGA** expuesto en el informe final de dicho Seminario titulado *"Mediación en el ámbito laboral, el camino hacia una cultura de la paz"*.

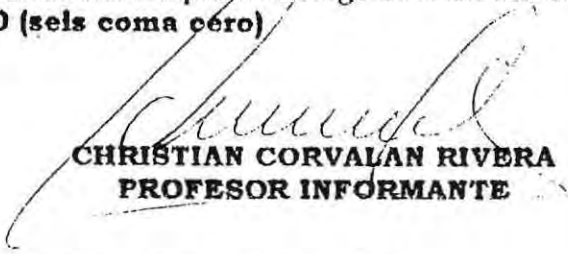
En la evaluación, de acuerdo a lo establecido en el Artículo del Reglamento del Plan de Estudios vigente, he tenido en consideración lo siguientes aspectos: importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional; aspectos metodológicos; amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la bibliografía utilizada; régimen formal de citas; carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

La exposición de los datos contrastados se aprecia interesante y se logra evidenciar un aporte al campo teórico de la intervención psicosocial, más aun en un área poco explorada como es el "Medio Laboral".

De igual forma, la presente investigación es innovadora desde el punto de vista de la tratativa de los conflictos laborales, presentando como alternativa de resolución de conflictos la "Mediación".

No obstante se encuentran ciertas debilidades en la profundización de los hallazgos de la investigación pero que no afectan la metodología empleada, así como al aporte a la temática. En síntesis, la tesis logra alcanzar los objetivos propuestos, siendo un real aporte al área de conocimiento.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota **6,0 (seis coma cero)**


CHRISTIAN CORVALÁN RIVERA
PROFESOR INFORMANTE

AL SEÑOR
ANTONIO PEDRALS GARCIA DE CORTAZAR
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES
PRESENTE
MUB/MGC/rra.



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL



REF.: INFORMA CALIFICACION SEMINARIO DE
TITULO ALUMNA DE MAGISTER QUE SE
INDICA

VALPARAÍSO, Octubre de 2006

SEÑOR DECANO:

En mi calidad de Profesor Guía vengo en informar el Seminario de Título desarrollado por la alumna del Programa de Magíster "Intervención Psicosocial. Mención Mediación de Conflictos", dictado por la Escuela de Trabajo Social, Sra. **KARINA GÓMEZ ZULOAGA** expuesto en el informe final de dicho Seminario titulado *"Mediación en el ámbito laboral, el camino hacia una cultura de la paz"*.

En la evaluación, de acuerdo a lo establecido en el Artículo del Reglamento del Plan de Estudios vigente, he tenido en consideración los siguientes aspectos: importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional; aspectos metodológicos; amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la bibliografía utilizada; régimen formal de citas; carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

La presente investigación logra entregar un real aporte a la temática social laboral, desde una perspectiva tanto individual como grupal - colectiva. Desde esa perspectiva la información es relevante y bien tratada.

No obstante posee debilidades en la tratativa y profundización de los hallazgos, que no afectan la rigurosidad metodología empleada. En conclusión, se aprecia el logro de los objetivos propuestos.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota **6,0 (seis coma cero)**


JUAN P. CORREA SALINAS
PROFESOR INFORMANTE

AL SEÑOR
ANTONIO PEDRALS GARCIA DE CORTAZAR
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES
PRESENTE
MUB/MGC/rra.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer en forma especial a la Dirección del Trabajo quien me abrió las puertas y permitió desarrollar este tema; a mis profesores, y alumnos, que me brindaron su apoyo y ayuda incondicional.

DEDICATORIA

A mi familia por su amor y apoyo,
sin ella no hubiese podido cumplir
con este sueño.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	i
DEDICATORIA	ii
I INTRODUCCIÓN	1
II FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA	3
III MARCO REFERENCIAL	7
1. Empresa	7
2. Conflicto Laboral	14
3. La Mediación	27
3.1. La Mediación en el Ambito Laboral	29
IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	34
1. Objetivos de la Investigación	34
2. Preguntas de Investigación	34
3. Tipo de estudio, población y muestra	35
4. Recolección de Información y Técnicas utilizadas	36
5. Mecanismos para la recogida de datos	36
6. Variables	37
V. HALLAZGOS Y APRENDIZAJES	40
VI. BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	

I. INTRODUCCIÓN.

La presente Tesis denominada, "Mediación en el Ámbito Laboral. El Camino hacia una Cultura de la Paz" se llevó a cabo desde junio de 2004 hasta diciembre de 2005, circunscrito dentro del Programa de Magíster en Intervención Psicosocial Mención Mediación de conflictos. La Tesis está referida a materias laborales desarrolladas en la temática de Mediación, como método alternativo de resolución de conflictos.

La mediación es un proceso por el cual un tercero neutral, ayuda a las partes, mediante la facilitación de actos de entendimiento, para que en forma colaborativa encuentren una solución mutuamente satisfactoria a un conflicto.

Este método es recomendable frente a otros de carácter judicial o adversarial, puesto que no es sólo un sistema que permite resolver conflictos, sino que lo hace de una forma en que la solución puede sostenerse en el tiempo, no afecta las relaciones interpersonales y previene futuros conflictos.

Indudablemente, la mediación en el terreno de las relaciones laborales es un método de solución de conflictos colectivos, en que las partes involucradas buscan generar soluciones auxiliares por un tercero imparcial, quien actúa como moderador para facilitar la comunicación y permite a las partes involucradas en un conflicto, solucionar sus problemas, sin que el Estado intervenga a través de la lógica fiscalizadora, sino como un catalizador del acuerdo, permitiendo hacer eficaz la comunicación entre las partes, logrando

mejores instancias de negociación y concentrándose en la búsqueda de intereses comunes más que de confrontación.

El procedimiento de mediación laboral, tiene por objeto generar relaciones laborales saludables de largo plazo, teniendo en cuenta que éstas son dinámicas; saca el mayor rendimiento posible a los procesos de negociación y que la negociación colectiva sea útil y se cristalice en beneficios objetivos para las partes, vale decir, tanto para el empleador en su lógica de productividad y eficacia, como para los trabajadores, en sus tradicionales reivindicaciones laborales.

En la actualidad, la mediación laboral se está llevando a cabo en la Dirección del Trabajo, iniciativa que es muy importante ya que ayudará a descomprimir no solamente las relaciones internas en una Empresa, sino que toda la labor administrativa de conciliación, fiscalización y judicial, lo que genera efectos benéficos progresivos. Además, tanto empleadores como trabajadores pueden utilizar la Mediación, estos últimos organizados a través de un sindicato o como grupo, a quienes les afecte un conflicto colectivo laboral de cualquier índole.

II. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

Los conflictos en los lugares de trabajo son comunes a toda estructura organizacional donde conviven personas con diferentes intereses e historias personales. En la Empresa los intereses diferentes no son siempre necesariamente opuestos y normalmente se encuentran entrelazados con intereses comunes. Además, la productividad se encuentra vinculada directamente con el manejo de los conflictos.

Interesa disminuir la conflictividad laboral en la empresa para permitir un manejo de las relaciones laborales, que se traducirá en mayor satisfacción en el trabajo, mayor motivación, mayor compromiso; luego, la incorporación de este método traerá también aparejada como ventaja adicional descargar el sistema judicial de conflictos que normalmente podrían resolverse mediante otros métodos alternativos, dejando mayor espacio para la resolución de los conflictos que, por su importancia y gravedad, no pudieron resolverse en aquella instancia.

La mediación no pretende sustituir el sistema judicial sino complementarlo, dado que puede resultar conveniente recurrir a este método por cuanto implica una disminución de costos y tiempo pero, fundamentalmente, porque el pleito no puede ser la única respuesta, cualquiera sea el tipo y naturaleza del problema. Predominando las soluciones por consenso, que las partes establezcan soluciones creativas, el mantenimiento de la relación e incentivar el sentido de la responsabilidad de las partes.

Actualmente, la justicia laboral presenta problemas como la escasez de Tribunales, excesiva demora en la tramitación de las causas, “existen 20 Juzgados del Trabajo en todo el país y durante el año 2002 ingresaron 189 mil 254 causas laborales, de las cuales se calcula que cerca del 80% se refieren a asuntos ejecutivos laborales y durante el segundo semestre del año 2003, hubo 19 empresas condenadas por prácticas antisindicales o desleales”¹

En nuestro país, la Dirección del Trabajo es quien se encarga de “contribuir a modernizar y hacer más equitativas las relaciones laborales, velando por el cumplimiento normativo, promoviendo la capacidad de las propias partes para regularlas, sobre la base de la autonomía colectiva y el desarrollo de relaciones de equilibrio entre los actores, favoreciendo de tal modo el desarrollo del país”². La Dirección del Trabajo es un Servicio Público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio. Está sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y se rige por la Ley Orgánica D.F.L. N° 2, del 30 de mayo de 1967.

Considerando la gran cantidad de demandas que esta institución debe atender y las características de estas problemáticas, se ha empezado a incentivar la utilización de mecanismos alternativos de resolución de conflictos. En este sentido, se estableció un sistema de solución alternativo de conflictos laborales, cuyos objetivos son institucionalizar un sistema de prevención y solución de conflictos laborales colectivos, donde cualquiera de las partes, a saber,

¹ www.dt.gob.cl

² www.mintrab.cl

trabajadores sindicalizados o por grupo, o empleadores, solicite la mediación laboral; o bien, sea la misma Dirección del Trabajo quien tome la iniciativa de mediar. A la vez, se busca contribuir al desarrollo armónico de las relaciones laborales y a la promoción de una cultura entre los actores del mundo del trabajo.

La mediación laboral se encuentra regulada en el Código del Trabajo Título IV, artículos 352 al 354. La Dirección del Trabajo, institución que lleva a cabo la mediación laboral divide su accionar en dos líneas de trabajo. Una es la actuación del artículo 374 bis del Código del Trabajo, incorporado en la reforma de 2001 que dice relación con aquellos procesos en que los trabajadores o empleadores pueden solicitar al inspector del trabajo una actuación de buenos oficios, una vez que se haya aprobado una huelga. La otra vía es la solicitud de mediación al inspector del trabajo donde la negociación colectiva tenga asiento en el plazo de 48 horas. Esta solicitud produce el efecto de suspender el inicio de la huelga y otorgar a las partes la oportunidad de continuar las negociaciones.

Los trabajadores o empleadores pueden acceder a este servicio solicitándolo ante la Dirección del Trabajo o Inspección del Trabajo de la jurisdicción respectiva, ya que se dispone de mediadores en todo el país. Cabe destacar que los Centros de Mediación Laboral operan sólo con una dotación de 35 mediadores distribuidos en todo el país y recién el año 2003 se creó este Centro en la Región de Valparaíso.

Datos registrados muestran que del total de huelgas aprobadas en el año 2002 (361), 163 solicitaron la acción mediadora, alcanzándose un 70 por ciento de

acuerdo exitoso y en el año 2004, un total de 480 empresas en todo el país solicitaron acceder al sistema.

Sin embargo, es posible observar que si bien está funcionando dentro de las Direcciones del Trabajo un sistema de Mediación, existe un escaso reconocimiento de la Mediación laboral como sistema alternativo de resolución de conflicto entre empleador y trabajadores, quienes siguen buscando solución a sus problemas en los Tribunales del Trabajo, los cuales poseen una alta demanda. Esto último ha motivado que desde el gobierno se esté promoviendo una reforma a la justicia la que incluye duplicar el número de tribunales laborales en el país.

En la práctica, una buena parte de la discusión acerca de la resistencia a utilizar los mecanismos alternativos de resolución de conflictos, se basa en la especulación, puesto que los datos escasean.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto y que la mediación laboral en la Quinta Región es incipiente, resulta imprescindible la realización de un estudio que permita por una parte, dar a conocer las características de la Mediación Laboral y por otra, establecer los factores asociados a la determinación de las partes de participar del proceso de mediación, los que una vez identificados puedan ser manejados por la institución, con el objeto de optimizar la utilización de sus propios recursos, contribuyendo a hacer de la mediación laboral un mecanismo reconocido y aceptado públicamente por sus beneficiarios.

III. MARCO REFERENCIAL

1. Empresa

En una de las acepciones que brinda el diccionario, Empresa significa “unidad económica que combina los factores de la producción para la obtención de bienes o servicios”³. Al respecto, Pueyrredón aclara que, como sustantivo se ha olvidado de su referencia al verbo emprender, pero que no por eso ha dejado de ser cierto que la empresa es la acción y el efecto de emprender. Por lo tanto, hay una actividad que se desarrolla mediante personas que se valen de instrumentos para alcanzar determinados logros. En el mismo sentido, Aldao Zapiola sostiene que la idea de empresa implica tener en cuenta los actores, los elementos de los que ellos se valen y los procesos de interacción, entendiendo a los actores como los sujetos protagonistas de las relaciones laborales (directos, como el trabajador y el empleador e indirectos como los proveedores y los clientes) De cualquier manera, estos elementos no terminan de constituir una empresa si no están ordenados hacia un fin determinado.

Se puede señalar que esta organización funciona como un sistema, dentro de ella interactúan, influidos recíprocamente, todos los que participan de la organización. Entender a la empresa como sistema, ayuda a comprender su propio funcionamiento, que no responde a la lógica formal de causa y efecto, sino una combinación de factores que se influyen mutuamente.

³ www.rae.es

Dentro de cualquier organización se desarrollan variadas relaciones que conforman su entramado social. Se pueden distinguir, sin embargo, tres tipos de vínculos que es fundamental resguardar, potenciando su riqueza y funcionalidad:

- a) El contrato psicológico. El vínculo que nace del acuerdo implícito que une a un trabajador y su empresa, es decir, de la representación que éste hace de su organización y de los compromisos que mutuamente se deben.
- b) El liderazgo intermedio. El rango jerárquico que se sitúa entre la alta dirección de la organización y los trabajadores o equipos básicos. Dado que los roles se definen no sólo por las cualidades personales, sino también por el contexto, que le atribuye ciertas funciones y conductas, facilitar el vínculo entre el supervisor y los trabajadores significa cambiar las imágenes y funciones que la cultura tradicional asigna a cada uno. En este caso, el aporte de la comunicación organizacional puede entenderse en propiedad como modernizador.
- c) La cooperación. Favorecer el trabajo en equipo es una recomendación tan repetida y obvia, pero tan difícil de conseguir. Entendiendo por equipo, como un conjunto de personas que se relacionan entre sí a través de un gestor, para lograr sus objetivos, que poseen una metodología común - que incluye un alto intercambio de comunicación - compartida por todos los integrantes, quienes traspasan sus diferencias individuales para lograr sus metas. Uno de los principales escollos ha sido originado

por las propias organizaciones, que en su búsqueda de competitividad se han orientado a disminuir los puestos de trabajo estable, tercerizando funciones y cargando con una cuota de riesgo la vida laboral. En este escenario, la competencia interpersonal es una conducta natural, por lo que la estimulación de la cooperación sólo puede abordarse en coordinación con la dirección, si los planes estratégicos y los procesos productivos no están orientados al trabajo en equipo, no es muy útil pretender que se convierta en un concepto central del discurso interno.

La empresa es normalmente un sistema de complejidad dinámica, por cuanto tiene no sólo muchas partes, sino también muchas conexiones o posibilidades de conexiones entre sí, por lo cual es considerada un sistema complejo. Los sistemas complejos mantienen su estabilidad por la misma cantidad de vínculos, “esas vinculaciones establecen resistencias que determinan la estabilidad del sistema. La resistencia se presenta como una red elástica; cuando un elemento se estira hacia fuera sólo se mantiene en esa posición mientras la fuerza lo sostiene. En cuanto se disminuye la fuerza, vuelve a su estado natural. Esto explica la normal resistencia al cambio, porque ella mantiene la estabilidad”⁴.

Cuando se examina el ambiente de una organización, “es como estudiar un iceberg, todo lo que se ve es muy importante, pero mucho más lo que no se ve,

⁴ O’connor- MacDermontt En Castillejo, Olga. “Resolución de conflictos laborales por métodos alternativos”. Editorial Astrea. Buenos Aires. 2003

eso que queda oculto bajo la superficie, merece especial atención porque es donde habitualmente se generan los conflictos”⁵

Aspectos Formales

Estos aspectos organizacionales se observan con facilidad y están orientados a aspectos estructurales.

Aspectos Informales

Estos aspectos organizacionales no son fácilmente observables y se asocian con consideraciones de índole conductual.



El cambio en la organización es siempre posible, pero se requieren transformaciones en más de una variable para que el cambio sea duradero. Siendo la empresa una unidad social coordinada, compuesta por personas que funcionan con base continua para lograr una meta común, las interacciones que se dan en ella se encuentran determinadas por la cultura empresarial. Aunque es relativamente sencillo obtener cambios notorios mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en

⁵ Hellriegel, Don; Slocum, John W; Woodman, Richard W. "Comportamiento Organizacional". Internacional Thompson Editores. México. 1998.

una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. Incluso, es frecuente que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoque expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de estos cambios, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no se pudieron satisfacer.

Toda organización tiene hoy muchos más motivos para cambiar que para permanecer igual. El aumento de la complejidad, entorno competitivo, globalización, nuevas tecnologías, regulaciones, cambios culturales, exige a las instituciones un dinamismo y una versatilidad que no se conocían en la historia. Esta lógica es la que ha dado una nueva centralidad a los proyectos de cambio que afectan a la estrategia de la organización, aunque en principio se relacionen sólo con algunos de sus sectores específicos.

Es posible definir como proyectos claves a aquellos cambios cuyos resultados pueden ser determinantes para el futuro de la organización: rediseño interno, fusiones, adquisiciones, asociaciones, reconversión tecnológica, cambios de marca o imagen corporativa, relocalización geográfica, desintegración física, entre otras.

De hecho, la comunicación de los antecedentes que lo motivan, las características de su implementación, y las recomendaciones que emergen de

los trabajadores, suelen ser elementos fundamentales para dar consistencia al cambio.

Muchas empresas modernas han optado por modelos de cambio permanente basados en un acuerdo previo con su fuerza laboral, en lo que se ha denominado como Alianza Estratégica o Proyecto Común de Empresa, una innovación de alta audacia que significa tener a las organizaciones trabajando, no sólo por su presente, sino también por su futuro.

Por otra parte, las Empresas están incluyendo dentro de sus políticas la Responsabilidad Social Empresarial, principalmente como un modo de ser y hacer de las empresas, validado social y legalmente, en el que es necesario equilibrar y armonizar los objetivos de una rentabilidad y una calidad de vida adecuada para los trabajadores y trabajadoras y la preservación de los recursos naturales y el medio ambiente. “El imperativo de modernización de la gestión empresarial en aras de la competitividad, no puede soslayar la generación de nuevos tratos de éstas con sus diversos grupos de interés a los cuales afecta su dinámica y que tienen voluntad de comunicación, negociación y colaboración. En este sentido, las empresas tienen responsabilidad directa con los esfuerzos de desarrollo y mejoramiento social y ambiental tanto al interior de su propio ámbito productivo como en la totalidad de la cadena de abastecedores, distribuidores, otros agentes intermediarios hasta los consumidores, así como en la localidad, región y país en que se insertan y realizan sus operaciones”⁶.

⁶ Edwards, Julián, Director General Consumer International. Conferencia “Chile: Identidad, sentido y visiones”. Chile. 30 de mayo 2003

De este modo, el funcionamiento de una organización sólo es posible gracias a un proceso continuo de acuerdos tácitos y explícitos, proceso en el que participan los diversos grupos o agentes organizacionales; desde esta perspectiva, las organizaciones pueden entenderse como un “sistema de negociación continua”⁷, en donde los acuerdos organizativos se van modificando en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente. En este sentido, se puede señalar que en muchas organizaciones, en realidad, más que una negociación sólo de objetivos, lo que está sujeto a negociación son aquellos valores y significados que caracterizan a los diferentes agentes organizacionales.

⁷ Cyert y March; Georgiou; Joas; Tjosvold En Ahumada Figueroa, Luis “Conflicto, Negociación, Mediación y Arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral”. Revista Psicoperspectivas, Escuela de Psicología. Facultad de Filosofía y Educación. Universidad Católica de Valparaíso. Volumen 1. Chile. 2002.

2. Conflicto Laboral

Como señala Eduard Vinyamata "los conflictos están presentes en todas las manifestaciones de la vida. Únicamente tiene interés entender el conflicto como un fenómeno universal con infinitas expresiones pero que conserva una unidad conceptual, los elementos comunes que nos identifican entre sí"⁸.

A su vez W. Ury señala que "el conflicto es una parte natural de la vida. Genera el cambio. En la forma de competencia comercial, contribuye a generar prosperidad. Está en el corazón del proceso democrático. Las mejores decisiones no resultan de un consenso superficial, sino de sacar a luz los diferentes puntos de vista y buscar soluciones creativas"⁹. Por lo cual, se podría señalar que es un fenómeno que se manifiesta en el primer y último acto de la vida, en el momento del nacimiento y en el de la muerte.

Suárez lo define como "un proceso interaccional que se da entre dos o más partes, en el que predominan las interacciones antagónicas, en las cuales las personas intervienen con sus acciones, sus pensamientos y que se caracteriza por ser un proceso co-construido por las partes"¹⁰. El concepto se integra con la idea de la percepción, no dice que efectivamente las partes tengan intereses divergentes, es suficiente con que los perciban de este modo.

⁸ Vinyamata, Eduard. "Conflictología: teoría y práctica en resolución de conflictos". Editorial Ariel S.A. España, 2001

⁹ Ury, William L. "Alcanzar la Paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa el trabajo y el mundo." Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2000.

¹⁰ Suárez, Marínés. "Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas" Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina. 2000

Al analizar la percepción en los procesos de interacción, se puede señalar que no captamos las cosas ni las personas como una fotografía, sino que lo hacemos con nuestras “experiencias anteriores, los estereotipos, nuestra jerarquía de valores o nuestras tensiones personales. Podemos afirmar en este sentido que no vemos a las personas tal como son sino por lo que significan para nosotros”. (Ury, W. 2000) Por lo tanto, si las personas perciben los hechos de modo distinto, es probable que el conflicto sea inevitable.

Si bien “conflicto” se asocia a un hecho, en realidad se refiere a un proceso que tiene una secuencia de respuestas o reacciones que mutuamente experimentan las partes.

Desde el punto de vista Interaccionista, se puede señalar que el conflicto no es tan solo una fuerza positiva que estimula la productividad del grupo, sino que es absolutamente necesario para que éste se desempeñe eficazmente. Por lo tanto, favorece la discusión con madurez y autocrítica, enfocándose más al buen manejo del conflicto para que sus resultados sean efectivos.

El desencadenamiento del conflicto es un proceso complejo que comprende varias etapas a saber:

- a) En una primera etapa se presentan condiciones problemáticas que favorecen potencialmente la presencia de conflictos, como una mala comunicación o ineficaz, fallas en la estructura de la organización, variables de personalidad de algún integrante del grupo de trabajo que pueden resultar molestos para el resto, etc.

- b) En esta etapa se empieza a percibir una situación de conflicto. Se percibe un conflicto cuando una o más partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto. Generalmente se siente un conflicto cuando las personas involucran emociones creando ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.
- c) En esta tercera etapa, una de las partes toma la decisión de actuar de una manera determinada. Algunos conflictos se agravan porque una parte le atribuye a la otra, intenciones diferentes a las que en realidad tiene.
- d) Cuarta etapa, consiste en que el conflicto se hace visible a través del comportamiento de las partes en oposición, este comportamiento suele incluir declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto. Estos comportamientos son la materialización de las intenciones de cada parte, pero muchas veces difieren de éstas como resultado de los cálculos equivocados de las intenciones de la otra parte o porque las intenciones originales se desvían al transformarse en comportamientos.
- e) En esta última etapa, se dan las consecuencias que resultan de la interacción acción-reacción entre las partes en conflicto. Los resultados pueden ser funcionales si el conflicto en las etapas anteriores tuvo un manejo adecuado, resultando un mejoramiento en el desempeño del grupo,

o por el contrario, los resultados serán disfuncionales si se obstaculiza el desempeño del grupo.

Dentro de la organización, existen conflictos de intereses entre las partes, lo cual es un aspecto inherente a la propia vida y dinámica organizacional, dándose en todos sus niveles: en las relaciones interpersonales, en las relaciones entre grupos, en las discusiones presupuestarias y en las luchas por la autonomía y el control. Es una realidad que emana de la rutina diaria, de las presiones del entorno estructural de la organización y de los propios participantes en este entorno.

Un concepto amplio de los conflictos laborales ha sido proporcionado por Pérez Botija, quien los define como “toda serie de fricciones susceptibles de producirse en las relaciones laborales”¹¹. El conflicto laboral tiene lugar en relaciones de alta interdependencia y la complejidad de esas relaciones hace que haya una gran cantidad de factores que pueden causar el conflicto como problemas de territorio, poder, problemas de equipo, comunicación, reconocimiento y pertenencia, los cuales pueden agudizarse a veces hasta la violencia.

Al ingresar a una empresa, las personas se vinculan a ésta mediante un contrato de trabajo, el cual es un generador de relaciones dentro del sistema, pero no sólo con quien se relaciona jerárquicamente como lo define la ley,

¹¹ Pérez Botija En Castillejo, Olga. “Resolución de conflictos laborales por métodos alternativos”. Editorial Astrea. Buenos Aires. 2003.

genera relaciones interpersonales con otros jefes (aún con los que están fuera de la sección en que se trabaja) y, eventualmente, con terceros que integran la estructura o que se vinculan con ella, además de una serie de obligaciones no estipuladas pero que forman parte de la cultura organizacional. Respecto a esto, Ackerman también se refiere a la naturaleza relacional del contrato y sostiene que “la existencia de dos partes en la relación laboral con intereses diferenciados, aunque compartidos, lleva naturalmente a la necesidad de acuerdos y con ellos, a la posibilidad de desacuerdo”¹².

Al mismo tiempo, sumado al conflicto que se genera por el contrato individual, se agregan los conflictos que subyacen del contrato colectivo de trabajo, donde existe una oposición de intereses entre las voluntades de los sujetos colectivos que representan organizadamente a los sujetos del contrato individual. Cabe destacar, que el conflicto puede surgir en la discrepancia por crear, modificar o extinguir una norma de conducta, o por disentir sobre un orden jurídico ya existente, que no se pretende alterar, pero que ha ocasionado criterios distintos de interpretación, aplicación o inaplicación.

Luego, la conclusión que se impone es que el conflicto es inevitable en la trama de relaciones que crean los contratos de trabajo sean individuales o colectivos.

Al definir a las organizaciones como sistemas compuestos por individuos, cada uno con diversos intereses, no significa que las organizaciones sean áreas de

¹² Ackerman En Castillejo, Olga. “Resolución de conflictos laborales por métodos alternativos”. Editorial Astrea. Buenos Aires. 2003.

continuas rivalidades y disputas. Según Munduate “se puede aceptar la realidad empírica de las diferencias de intereses y al mismo tiempo acentuar la existencia de un mecanismo normativo que sustenta la unidad organizacional”¹³, ya que una organización con continuas disputas sobre todos los temas sería incapaz de subsistir, y la subsistencia de la organización, por encima de las divergencias en los intereses particulares, es uno de los objetivos comunes de las partes que constituyen la organización.

Al interior de las organizaciones hay mayores posibilidades de conflicto cuando:

- a) La asociación es frecuente pero la participación genuina es mínima.
- b) El consenso es necesario.
- c) Hay historia de conflicto.
- d) Los roles y definiciones son ambiguos.
- e) Hay escasez de recursos.
- f) La comunicación es distante.
- g) La organización es compleja.

Toda empresa tiene un sistema de resolución de conflictos; aún cuando no esté explicitado, seguramente la cultura organizacional tiene normas no escritas de cómo se tratan los conflictos.

¹³ Munduate Jaca, Lourdes y Martínez Riquelme, José. “Conflicto y Negociación”. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, España, 2003.

Constantino y Sickles Merchant agrupan las categorías de respuestas posibles al conflicto en dos: “luchar o huir”¹⁴. A su vez, la huida del conflicto puede asumir tres formas distintas:

- Ignorarlo: no se habla del conflicto con la idea de que en algún momento desaparecerá.
- Evitarlo: se evita tratar con esa persona, se la aísla o se la traslada a otra sección.
- Ceder: quizás con la esperanza que de esa manera el conflicto ya no volverá a aparecer.

Sin embargo, estas formas no tratan con el conflicto ni lo solucionan sustancialmente. Aquél permanecerá latente e implicará un costo en tensión, productividad, y es muy probable que reaparezca en el momento menos esperado o que escale hasta niveles inmanejables, afectando a toda la organización. Puesto que, cualquier cosa, por trivial que parezca, una vez que se ha revestido de contenido emocional deja de ser trivial. Por lo tanto, el objeto será evitar la escalada del conflicto a niveles que resulten inmanejables o tratarlo desde su inicio de manera de realizar un encauzamiento productivo con un notable ahorro de tiempo y energía.

Las situaciones laborales que son mal toleradas ya sean individuales como sindicalizadas, como por ejemplo las quejas, cuando no son solucionadas en su momento continúan su evolución, siendo el origen del desencadenamiento de

¹⁴ Constantino, Cathy y Sickles Merchant, Christina. “Diseño de Sistemas para enfrentar conflictos”. Editorial GRANICA. Barcelona. 1997

numerosos conflictos. Estas situaciones, suponen una barrera inconsciente a la cooperación, que se puede prolongar indefinidamente si no se explicitan a modo de queja o disconformidad con la situación actual.

“Si la queja es expuesta y llega a ser solucionada por un supervisor o un mando directivo, se elimina la situación que provocó la misma; pero si no es solucionada, se prevé una promoción de las quejas, que, al continuar sin una solución asequible, provocan una pérdida de esperanza sobre la solución de conflictos”(Munduate, 2003)

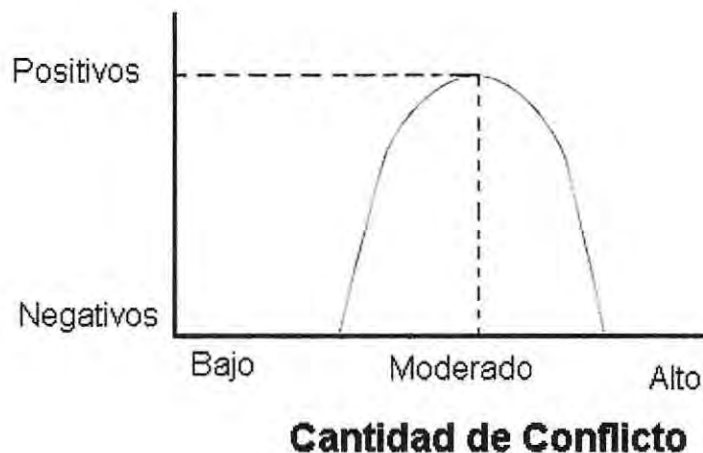
Este sentimiento sobre el estado de la situación laboral puede manifestarse en un rechazo a la cooperación, con síntomas y expresiones individuales de malestar e insatisfacción como el ausentismo, la petición de cambios, los retrasos o la disminución del rendimiento. A su vez, este desánimo, puede adoptar un carácter colectivo mostrando expresiones sindicalizadas de malestar como los paros en el trabajo, los panfletos, las reuniones, las huelgas, entre otros.

Según Brown, “la relación entre cantidad de conflicto y resultados organizacionales adopta la forma de U invertida”¹⁵, de modo que un nivel o cantidad de conflicto excesivamente elevado provoca la presencia de resultados negativos para la organización, y al mismo tiempo un nivel excesivamente bajo suele generar una actitud de estancamiento que hace que los resultados

¹⁵ Brown En Munduate Jaca, Lourdes y Martínez Riquelme, José. “Conflicto y Negociación”. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, España, 2003.

alcanzados no sean tampoco satisfactorios. Ambos extremos obstaculizan el desempeño. “Un nivel óptimo será aquel en el que se da suficiente conflicto para impedir el estancamiento, estimular la creatividad, permitir la liberación de tensiones y promover el cambio; pero tampoco puede ser tan intenso que altere la coordinación de las actividades dentro del grupo. Se precisa, por tanto, gestionar eficazmente el conflicto para mantenerlo dentro de los límites que podríamos denominar apropiados para que resulte autocrítico, activador y creativo”¹⁶

Resultados



¹⁶ Robbins En Munduate Jaca, Lourdes y Martínez Riquelme, José. “Conflicto y Negociación”. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, España, 2003.

De acuerdo a Van de Vliert¹⁷ entre los aspectos positivos suscitados por una intensidad adecuada del conflicto destacan los siguientes:

- a) El conflicto es un medio que posibilita el cambio organizacional, al modificar la estructura actual de poder, los patrones de interacción y las actitudes arraigadas entre sus miembros.
- b) El conflicto favorece la cohesión del grupo ante un conflicto con otro u otros grupos, si bien se incrementa la hostilidad entre los mismos. Las amenazas externas que resultan de esta situación tienden a incrementar la identificación y la solidaridad con el propio grupo, a la vez que disminuyen las divergencias y la tensión intragrupo.
- c) El conflicto produce un incremento en el nivel de tensión del grupo y lo torna más constructivo y creativo, ya que un nivel de tensión sumamente bajo provee las bases para un conformismo desmotivador que inhibe la autocrítica y la creatividad en las actividades a desarrollar por los miembros del grupo.

La dependencia de los recursos es la base de la relación social, por lo que en cualquier organización, la continuidad de las relaciones entre las diversas partes que la constituyen, tiene su razón de ser en que a todos les interesa mantener dichas relaciones porque todos se intercambian recursos que

¹⁷ Van de Vliert En Munduate Jaca, Lourdes y Martínez Riquelme, José. "Conflicto y Negociación". Ediciones Pirámide S.A. Madrid, España, 2003.

necesitan mutuamente, y en principio les es más beneficioso obtenerlos de dicha relación. Como señala la teoría del intercambio social, “las partes establecen una relación porque consideran que es la más ventajosa de las que tienen disponibles y la mantienen porque necesitan los recursos que la otra parte les está aportando”¹⁸. Si en un momento dado una de las partes percibe que lo que le reporta la relación es inferior a lo que ella aporta y que puede conseguir relaciones más ventajosas que las que mantiene en la actualidad, tratará de equilibrar la relación actual enfrentándose a la otra parte e incrementando consecuentemente la tensión antagónica entre ellas. En función de que la otra parte le interese o no mantener las citadas relaciones, incrementará o no sus aportaciones. Este interés en mantener las relaciones derivará del campo de tensiones compartido del predominio de tensiones antagónicas o sinérgicas y de la relación de poder entendido como el grado de dependencia mutua. Es en este sentido, en que “se puede entender que la cooperación y la competición, la concertación y el conflicto, son las dos caras de la moneda de las relaciones laborales”¹⁹.

Aprender a gestionar los conflictos, ha de formar parte de las competencias personales para articular las tensiones y las relaciones de poder entre las partes. Esa capacidad será crítica para el éxito organizacional. Impulsar, por tanto, la cooperación frente a la competición y la concertación frente al conflicto

¹⁸ Thibaut y Kelly En Munduate Jaca, Lourdes y Martínez Riquelme, José. “Conflicto y Negociación”. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, España, 2003.

¹⁹ Bacharach y Llawler; Pruitt En Munduate Jaca, Lourdes y Martínez Riquelme, José. “Conflicto y Negociación”. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, España, 2003.

resaltará el aspecto más satisfactorio de las relaciones interpersonales y laborales.

Si las medidas previamente adoptadas por la parte que deseaba evitar el conflicto para mantener el equilibrio anteriormente existente no han logrado evitar la detonación, ahora el objetivo reside en preparar el plan estratégico para afrontar la negociación. (Munduate, 2003)

Así como los proyectos conjuntos pueden ser aperturas al diálogo genuino, el diálogo, por su parte, puede conducir a proyectos conjuntos. De modo que éste no debe limitarse necesariamente a las situaciones en las que existe enemistad, sino que también puede ser eficaz para prevenir el conflicto entre personas que sencillamente necesitan trabajar juntas.

Por lo anteriormente expuesto, es posible señalar que los principios que informan los métodos de resolución alternativa de conflictos, parecen adecuarse perfectamente a la naturaleza propia de las relaciones laborales en el ámbito de la empresa ya que “propician la participación activa de sus protagonistas, éstos mantienen el control del conflicto, otorgan una mejor calidad de la solución al contemplar los intereses de las partes y el componente emocional, permiten la vinculación laboral a largo plazo, facilitan una solución más rápida, lo que es especialmente importante en el conflicto laboral por los intereses que se encuentran en juego, conllevan un menor costo económico y emocional para el empleador y trabajador y, disminuyen los costos ocultos del conflicto, que

pueden medirse en falta de colaboración, menor productividad, pérdida de tiempo”²⁰.

Resulta preferible recurrir, en primer término, a los métodos basados en los intereses tal como la mediación, porque las partes siempre estarán más dispuestas a cumplir lo que ellas mismas acordaron voluntariamente. “Tratándose de conflictos cooperativos, conflictos entre partes destinadas a interactuar inevitablemente en el tiempo y partícipes de un sistema de relaciones que no pueden abandonar, no es el arbitraje lo que representa mayores ventajas, sino la mediación”²¹

“Quizás entonces, la más simple e importante razón por la cual se pelea la gente sea la falta de una alternativa. Esta es la clave faltante.” (Ury, William. 2000)

²⁰ Castillejo, Olga. “Resolución de conflictos laborales por métodos alternativos”. Editorial Astrea. Buenos Aires. 2003.

²¹ Peña González, Carlos. “Sistemas alternativos de resolución de conflictos: antecedentes teóricos, empíricos y dogmáticos”. Corporación de Promoción Universitaria. Estudios Sociales N° 88, Trimestre 2. 1996.

3. La Mediación

“De modo natural, las personas recurren a una autoridad superior que solucione sus conflictos con la fuerza. Pero la coexistencia genuina no puede imponerse desde arriba. En última instancia, solo puede surgir de las partes y de quienes las rodean” (W. Ury, 2000)

La negociación surge, por tanto, como un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio, bajo una nueva base o condiciones aceptadas que aún no están determinadas cuando comienza la negociación.

Según Munduate, al analizar la gestión del conflicto y la negociación desde un punto de vista Psicosocial, lo consideramos como un proceso específico de interacción social, en que los negociadores han dejado de ser actores pasivos del encuentro, para convertirse en individuos y grupos con diferentes intereses y capaces de pensar, planificar, pactar, establecer objetivos estratégicos y, en definitiva, de negociar.

“La mediación es una situación particular de negociación, que se desarrolla en presencia de un mediador, quien actúa como agente facilitador y neutral. Su tarea consiste en ayudar a las partes a resolver su conflicto y, por regla general, el mediador sólo interviene a requerimiento de una o varias partes.”²² En este sentido, la solución del conflicto nace de la confrontación y armonización de los

²² Touzard, Hubert. “La mediación y la solución de los conflictos: estudio psicosociológico”. Editorial HERDER. Barcelona, España. 1981.

valores y necesidades de los actores específicos, no de la imposición de los valores sustentados por un tercero.

A diferencia de otros métodos de resolución de conflicto “en el sistema de mediación no hay ganadores ni perdedores, a diferencia de lo que ocurre en el sistema formal judicial, en el cual una de las partes pierde el juicio y carga con todas las costas de éste (en la mayoría de los casos), en tanto que la otra parte gana”²³

Ambos desean continuar con las relaciones y mantener el intercambio porque ambos persiguen algunos objetivos e intereses comunes, a pesar de las divergencias. De otro modo, si una de las partes no desea continuar con la relación, porque tiene medios alternativos menos costosos de conseguir los recursos que precisa, no habrá negociación, a pesar de que las partes acepten verbalmente la negociación.

A menudo los negociadores acentúan el valor de sus relaciones, este interés alcanza a veces un status casi trascendental. Fisher y Ury al referirse a la negociación colaborativa, dicen que “todo negociador tiene dos intereses: en la sustancia y en la relación”²⁴ Muchos negociadores obtienen un valor intrínseco en desarrollar o perseguir una relación agradable. Además, cuando son probables tratos repetidos, la mayoría de los negociadores perciben el valor instrumental de desarrollar una relación efectiva de trabajo.

²³ Suáres, Marínés. “Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas”. Editorial Paidós. Barcelona, España. 1999.

²⁴ Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce. “Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder.” Editorial Norma S.A. Colombia. 1994.

Por otra parte, las negociaciones implican, generalmente, posiciones en los temas, pero los resultados se miden por el grado de éxito con que se fomentan los intereses subyacentes. Por lo tanto, es útil moverse constantemente entre los intereses abstractos y los temas más específicos, tanto para comprobar la consistencia, como para tener presentes los asuntos realmente importantes.

3.1. Mediación en el Ámbito Laboral

En el ámbito de las organizaciones, los negociadores no actúan generalmente como individuos defendiendo sus propios intereses, sino que actúan como representantes que tratan de defender los intereses del grupo de referencia. Se produce, en este sentido, un doble nivel de intercambio: el interpersonal y el intergrupar. Es decir, los negociadores representan a su grupo y tratan de defender sus intereses frente a los intereses de los demás grupos. Pero a su vez, estos establecen una relación personal con el resto de los negociadores con el objetivo de llevar a buen término la solución del antagonismo entre las partes. Ello crea al negociador un doble compromiso, de fidelidad hacia los intereses y expectativas del propio grupo, por un lado, y hacia el objetivo de lograr un acuerdo, por otro. El negociador se encuentra, por tanto, con “un dilema derivado de los deseos de su grupo de incorporar tantas aspiraciones como sean posibles en el acuerdo final entre las partes y la responsabilidad de llegar a un acuerdo con los representantes de otros grupos con intereses contrapuestos”²⁵

²⁵ Deutsch y Stephenson En Munduate Jaca, Lourdes y Martínez Riquelme, José. “Conflicto y Negociación”. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, España, 2003.

Es precisamente la presión del grupo y el efecto de la audiencia sobre sus representantes lo que dificulta en ocasiones el proceso por el cruce que se produce entre:

- a) El deseo estratégico de los portavoces de mantener una relación positiva con la otra parte, con el objetivo de relajar y distender una situación que permita dirimir las diferencias; y
- b) El deseo y las expectativas de los representados por mostrar dominio sobre la otra parte.

Es esta situación lo que provoca el fenómeno de la doble pertenencia descrito por Touzard (1981) y recogido también en el modelo tripolar de negociación, que considera tres tipos de presiones a los que es sometido el portavoz: la presión de las expectativas y necesidades del propio grupo, la presión de las expectativas y las necesidades del otro grupo, que el portavoz debe tratar de satisfacer en aras del acuerdo, y la presión del marco más amplio o de la organización en la que se desarrolla la negociación, que presiona al portavoz para moverse hacia algún resultado aceptable para todo.

En la mayoría de las situaciones de conflicto organizacional, las partes se conocen mutuamente, tienen experiencia sobre sus formas de actuación e incluso han realizado un análisis de los poderes propios y de la otra parte. Se pueden dar, sin embargo, parcelas desconocidas sobre las que hay que indagar a lo largo del proceso utilizando todos los medios, tanto técnicos como

detallado posible, de la situación de la otra parte. Además de analizar los últimos acontecimientos acaecidos tanto en el entorno de los negociadores y relativos a los intereses en conflicto, como a los cambios en las posiciones de los negociadores.

Como se señala “en nuestras sociedades el pensamiento convencional afirma que el conflicto tiene dos lados: esposo contra esposa, sindicato contra empleador, árabes contra israelíes” (W. Ury, 2000) La introducción de un tercero constituye casi una excepción, una aberración, como si alguien se entrometiera en los asuntos de otro.

Ahora bien, en el caso de una mediación, donde existe un tercero que media entre las partes, el Mediador no pretende determinar quien tiene la razón y quien esta equivocado, sino que trata de alcanzar el núcleo de la disputa y resolverla. Ese núcleo está en los intereses de cada lado: en otras palabras, en sus necesidades, preocupaciones, deseos, temores y aspiraciones. Un mediador tiene que ayudar a las partes a satisfacer los intereses que subyacen en sus posiciones.

La mediación puede facilitar la comunicación y el aprendizaje. En primer lugar, los negociadores pueden estar poco dispuestos a revelar sus preferencias y creencias porque temen que estas revelaciones se exploten. Un mediador o tercero que goza de la confianza de las partes puede realzar el flujo de información, no dañando a las partes. Actuando como un conducto selectivo de información, este tercero puede reducir el coste esperado o temido de revelar información. La forma de los acuerdos depende del conocimiento o información

que los negociadores pueden o no, tener o compartir. A causa de que la distorsión intencionada o no, de esa información puede conferir una ventaja sustancial al que la proporciona, los negociadores no confían con frecuencia en la información y análisis proporcionados por los otros negociadores. Un tercero puede servir algunas veces como una fuente más neutral o que convalida los hechos y los análisis; puede lograr que los negociadores se sientan más cómodos entre sí y, por tanto, más capaces de comunicarse; puede también reducir la vulnerabilidad de los negociadores en él, algunas veces, complicado final de las negociaciones. "Puede ayudar a embotar la posible escalada del conflicto, algunas veces separando a las partes, otras veces facilitando la comunicación útil entre ellos y, habitualmente realzando la confianza. Puede también llevar a cada negociador a una comprensión más favorable de sus contrincantes. Alguien que comprende la situación y apuros de un contrincante puede atribuir el comportamiento del otro más a las exigencias de la situación que a las malas cualidades innatas... si tiene éxito, esa confianza puede evitar la escalada del conflicto y realzar las perspectivas de aprendizaje e ingenio."²⁶

En el mundo de las empresas, el trabajo se está realizando cada vez más en equipos y fuerzas de tareas, los negocios se vehiculizan en sociedades de riesgo y alianzas estratégicas, se crece por medio de fusiones y adquisiciones. Todas estas formas de organización exigen negociaciones colaborativas cuando cambia el ambiente de la empresa. Esta negociación se ha convertido en la industria del crecimiento. (W. Ury, 2000)

²⁶ Lax, David A y Sebenius, James K. "El directivo como negociador. Negociación para la cooperación y ganancia competitiva". Ministerio de Economía y Hacienda. Instituto de Estudios Fiscales. Madrid, España.1991.

El mundo de las empresas es el escenario en que la Mediación laboral ha debido materializarse en una apuesta de promoción del cambio cultural, radicando en las relaciones laborales la clave para acceder a la competitividad que nos exige el mercado global.

La Mediación laboral es un modelo de resolución alternativa de conflictos laborales colectivos, en que las partes involucradas buscan generar soluciones con ayuda de un tercero imparcial, quien actúa facilitando la comunicación.

La mediación laboral “permite devolver a los actores laborales el control de sus conflictos, promoviendo el bipartidismo... pone no solamente en cada sujeto colectivo la responsabilidad de la solución de sus conflictos, sino que implica la adscripción a un sistema más amplio de relaciones sociales apoyados por elementos de solidaridad, participación y compromiso”²⁷.

No obstante, existen resistencias ante este método, como plantea Volpe, M.R. y Van, C. “ya sea por la incredulidad de una parte, desconocimiento del otro, o bien, porque las partes no tienen experiencia en mediación”²⁸, entre otras.

²⁷ www.dt.gob.cl

²⁸ Volpe, M.R. y Van, C. Resístanse to mediation: understanding and handling it” Negotiation Journal, 3. En Grosch, James; Grover Duffy, Karen; Olczak, Paul V. “La Mediación y sus contextos de aplicación”. Editorial Paidós Ibéricas. España. 1996

IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Objetivos de la Investigación.

1.1. Objetivo General

- 1.1.1 Conocer la aplicación de la Mediación como sistema de Resolución alternativo de conflictos laborales.

1.2. Objetivos Específicos

- 1.2.1 Describir el contexto en que se lleva a cabo la mediación laboral
- 1.2.2 Describir cómo se desarrolla el procedimiento de mediación en el ámbito laboral.
- 1.2.3 Describir los factores que aparecen y motivan la decisión de los representantes, tanto de los trabajadores como de la empresa, que se encuentran en un conflicto laboral a participar en el proceso de mediación

2. Preguntas de Investigación

- 2.1. ¿Cuál es el marco contextual en donde se desarrolla la mediación laboral?
- 2.2. ¿Cómo se aplica la mediación como sistema de resolución alternativo de conflictos laborales?

- 2.3. ¿Cuáles son los factores que propician un acto de mediación antes que un juicio laboral?

3. Tipo de Estudio, población y muestra.

Para esta investigación, se realizó un estudio descriptivo, llevado a cabo en la Dirección del Trabajo de la V Región de Valparaíso. Los sujetos de estudio fueron mediadores de la Dirección del Trabajo y las partes tanto representantes de la empresa como del colectivo de trabajadores, que hayan participado en una mediación laboral entre julio de 2004 y julio 2005; para esto se obtuvo de un total de siete personas una muestra intencionada de tres personas (según disponibilidad de éstas para participar en el proceso de recogida de datos y que hubiesen participado de todo el proceso de mediación)

Este estudio pretendió realizar un acercamiento a la experiencia de los sujetos, conocer la realidad a través de sus propios ojos, desde la subjetividad de sus relatos. Por lo cual, la investigación fue de tipo cualitativa.

4. Recolección de Información y Técnicas utilizadas.

El proceso de recolección de información fue orientado a rescatar aquellos antecedentes que tuvieran mayor riqueza de contenido.

Para lo anterior, se estimó necesario acercarse a la realidad estudiada mediante la técnica de investigación Entrevista en Profundidad, la cual “es una técnica para obtener que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación. La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los entrevistados”²⁹

5. Mecanismos para la recogida de datos.

Antes de aplicar las entrevistas en profundidad, se realizó una entrevista con la Jefe de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo de la V Región, con quien se planificaron las entrevistas, fijando además fechas y horas para su realización.

Las entrevistas fueron grabadas para poseer un buen registro de la información, previo acuerdo de los participantes.

²⁹ Ruiz Olabuénaga, José Luis. “Metodología de la Investigación Cualitativa”. Universidad de Deusto. Bilbao, España. 1996

Después de realizadas las entrevistas, se procedió a traspasarlas a forma escrita, conforme al relato de los entrevistados.

6. Variables

Las variables cualitativas expresan distintas cualidades, características o modalidad. Cada modalidad que se presenta se denomina atributo o categoría y la medición consiste en una clasificación de dichos atributos. Para esto, primero se analiza cuál es la categoría general de análisis, si es compleja, se seleccionan los conceptos de ella que necesiten, a su vez, ser definidos y se catalogan como dimensiones; se realiza el mismo procedimiento con las dimensiones, a cuyo resultado se denominará categorías de análisis.

Esta etapa en el proceso metodológico es estrictamente necesaria pues nos permitirá construir los instrumentos de recolección de información y recoger la información necesaria para la investigación.

Para la realización de esta investigación, las variables a considerar son:

Categoría General de Análisis	Dimensiones	Categorías de Análisis
I) Mediación como sistema de Resolución alternativo de conflictos laborales.	1. Mediadores pertenecientes a la Dirección del Trabajo 2. Representante de colectivo de trabajadores pertenecientes a una Empresa.	1a) Contexto en que se lleva a cabo la mediación laboral. 1b) Procedimientos de mediación en el ámbito laboral. 2a) Procedimientos de mediación en el ámbito laboral. 2b) Factores que aparecen y motivan la decisión de los representantes, tanto de los trabajadores como de

		la empresa, que se encuentran en un conflicto laboral a participar en el proceso de mediación
	3. Representantes de la Empresa.	3a) Procedimientos de mediación en el ámbito laboral. 3b) Factores que aparecen y motivan la decisión de los representantes, tanto de los trabajadores como de la empresa, que se encuentran en un conflicto laboral a participar en el proceso de mediación

V. HALLAZGOS Y APRENDIZAJES.

La característica fundamental de la investigación cualitativa es su expreso planteamiento de ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de las personas que están siendo estudiadas. Esta perspectiva, implica una capacidad de penetrar los contextos de significado con los cuales ellos operan y tomar en cuenta la existencia de una multiplicidad de puntos de vista y de visiones de la realidad.

El contexto en que se lleva a cabo la mediación laboral, posee un sinnúmero de características que la hacen distinguirse de otros tipos de mediación.

El Centro de Mediación y Conciliación de la Dirección del Trabajo abarca un tipo específico de conflicto, el cual es señalado como:

“Relaciones laborales, cuando hay conflictos y materias en que hay controversias entre las partes”. (Mediador)

Este alcance no es menor, puesto que no correspondería a un conflicto entre iguales o entre quienes se miran como tales, la desigualdad de poderes sería una cuestión estructural e inherente a la relación laboral e informaría todo el conflicto laboral. Además, si bien el elemento relacional se encuentra en el sustrato de todo conflicto de trabajo, el mismo tendería a expresarse preferentemente en divergencias de orden económico.

Respecto a otros tipos de conflictos que son frecuentes a ser mediados, se señaló:

“Bueno los conflictos más frecuentes tenemos... primero incumplimiento de la normativa y los otros conflictos que tienen que ver con la negociación colectiva reglada. Por incumplimiento de contratos individuales, incumplimiento de contratos colectivos en relación a su interpretación, conflicto entre las partes por relaciones interpersonales”. (Mediador)

Esto se podría entender por la naturaleza del contrato, el cual es netamente relacional, sosteniendo la existencia de dos partes en la relación laboral con distintos intereses y percepciones. Algunos de los problemas que suelen presentarse, están revestidos de falta de conocimiento en las normas o falencias en cuanto a procedimiento laboral. Estas temáticas se podrían subsanar satisfactoriamente en instancias no jurisdiccionales.

Dentro del sustento legal de la mediación, el mediador reconoce:

“Para nosotros el sustento legal es el DFL 2 donde se establece la misión de la Dirección del Trabajo y una de las misiones de este servicio es contribuir a que las relaciones laborales sean armónicas y equitativas”. (Mediador)

Es preciso señalar que, además, la mediación laboral encuentra su sustento en el Código del Trabajo artículos 352 al 354 y el 374 bis.

Los conflictos que se abordan serían mediados sólo si son entre colectivos de trabajadores y empleador.

“Hay una orden de servicio que establece que este sistema alternativo de solución de conflictos laborales es colectivo y no individual” (Mediador)

Respecto al concepto de conflicto, se señala que:

“Es una controversia entre las partes” (Mediador)

Esta definición se relacionaría con lo señalado por Marinés Suárez, al mencionar que el conflicto es un proceso interaccional que se da entre dos o más partes, en el que predominan las interacciones antagónicas, en las cuales las personas intervienen con sus acciones, sus pensamientos y que se caracteriza por ser un proceso co-construido por las partes.

En cuanto al carácter del conflicto existirían diferencias, ya que es visto como positivo para el mediador, pero con una connotación negativa por las partes si éste no se soluciona.

“Todo conflicto es positivo, lo que pasa es que uno sobre los conflictos debe construir” (Mediador)

“Un conflicto es un desacuerdo” (Sindicato)

“Nunca un desacuerdo sin solución es positivo, lo es cuando una de las partes ha tenido una visión sesgada de la realidad y mediante el conflicto se recapacita” (Empleador)

En este sentido, se podría señalar que el conflicto en sí mismo no es positivo ni negativo. Lo importante es determinar si se gestiona este conflicto y cómo se hace. Si se maneja cuidadosamente, no debería ser destructivo ni para los individuos y organizaciones ni para las relaciones interpersonales e intergrupales. Al contrario, la energía que se genera en los conflictos podría usarse constructivamente, cuando se resuelven de una manera integradora y no a través de la contienda, se sostienen y fortalecen las relaciones. Si las partes están dispuestas a ello, las actitudes hacia el otro podrían modificarse y el ambiente de franqueza, escucha y cooperación podría expandirse después desde ellos a otros miembros de la Empresa y su comunidad.

Dentro de la mediación laboral, se distinguen dos modalidades en cuanto a su inicio, una es la Mediación a Petición de Parte donde la actuación es solicitada por cualquiera de las partes involucradas en el conflicto y la Mediación de Oficio, donde el Centro decide ofrecer a las partes, ante la posibilidad de un conflicto latente, o bien cuando este se ha hecho manifiesto. En esta última, se pueden distinguir Mediaciones Programadas cuando el Centro ofrece por iniciativa propia, mediante la cual se pretende desarrollar una labor preventiva y mejoramiento de climas laborales; y Reactiva, donde el Centro ofrece por iniciativa propia, cuando el conflicto es manifiesto.

Se podría señalar que, de las mediaciones que se solicitaron el año 2004 en el Centro, se mencionó:

“Este año 2004 como 32” (Mediador)

Si bien el número de causas ingresadas es bastante menor a la de los Tribunales, es necesario considerar que para la Quinta Región, el Centro cuenta con sólo un mediador laboral, lo cual hace más difícil la cobertura de todas las peticiones, sin considerar que no todas finalizan el proceso de mediación o llegan a acuerdo.

Las mediaciones se llevarían a cabo en la ciudad donde se soliciten, existiendo un solo Centro en la Quinta Región, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Valparaíso. Lo cual se reflejaría en lo dicho por el Mediador:

“Si se pide en Los Andes, en Los Andes, toda la Quinta Región. Hay un solo Centro en Valparaíso, lo demás se hace en reuniones puede ser en la Gobernación, puede ser en la Municipalidad, o una vez iniciado el proceso, donde acuerden las partes” (Mediador)

Si bien existe una orden de servicio de la Dirección del Trabajo respecto a las características del lugar donde se realiza la Mediación, se podría señalar que a veces no se cuenta con el lugar apropiado para realizarla.

“El lugar va a ser donde tengamos un espacio, por ejemplo a mí me han tocado mediaciones que no he tenido la posibilidad de llegar a un lugar físico que sea cómodo y lo he tenido que hacer dentro de lo que se acomode de acuerdo a lo que se me puede ofrecer.” (Mediador)

Este aspecto no es menor, pues el escenario físico de la mediación debería ser objeto de una cuidadosa atención a fin de proporcionar a las partes un ambiente de seguridad y privacidad, libre de molestias, ruidos, con unas instalaciones y servicios idóneos, que les permita abordar los temas en conflicto.

En cuanto al papel de la Mediación Laboral en la sociedad, se pondría énfasis en la relación que se establece entre las partes y la importancia de la comunicación para este fin; lo que se explicaría en la siguiente cita del Mediador:

**“Contribuir a que las relaciones laborales sean más armónicas, equitativas, ojalá que las partes dialoguen, se comuniquen”.
(Mediador)**

El lenguaje es una de las principales herramientas de comunicación, puede mover emociones, evocar imágenes e inducirnos a diversos estados de ánimo. Los términos que habitualmente empleamos han adquirido un sustrato de asociaciones (personales, culturales, históricas, conscientes e inconscientes) que condicionan la forma en que vemos el mundo que nos rodea y nuestras

respuestas a las personas y los acontecimientos. Por lo tanto, la comunicación constituiría el primer paso para impulsar la cooperación y la concertación frente al conflicto, siendo una herramienta eficaz para prevenirlo entre personas que mantienen una relación laboral, comprendiendo sus emociones y percepciones.

Respecto a la razón de las Empresas para solucionar sus conflictos mediante el juicio y no la mediación, se señala:

“No hay comunicación entre empleador y trabajador” (Mediador)

El conflicto laboral por años se encontró fuertemente juridizado y como consecuencia de ello, muchos de los involucrados podrían poseer una aproximación a los fenómenos del trabajo desde la perspectiva que el propio ordenamiento jurídico les habría otorgado, existiendo una resistencia a participar en una instancia alternativa a éste. Más aún, si se considera que el tema no habría sido masificado sino que la información todavía residiría sólo en unos pocos que trabajan directamente con esta temática.

En cuanto a la preparación que debe tener el mediador, se destacaría el control emocional:

**“El mediador debe tener dominio de los sentimientos, hay un gran grado de agresividad cuando las partes están confrontadas, y eso hay de alguna manera que contenerlo”
(Mediador)**

Esto ayudaría a que el Mediador pueda ejercer su rol de neutralidad facilitando la comunicación, realzando la confianza, reduciendo la vulnerabilidad de una de las partes, equilibrando el poder, evitando la escalada del conflicto y, de esta manera, conjugar las energías de las personas que asisten a mediación para idear soluciones, en lugar de luchar o rendirse.

En cuanto a las características de las partes que asisten a mediación, se dijo:

“Viene de todo, grandes empresas, pequeñas empresas. Hoy día vienen sindicatos”. (Mediador)

Lo cual demostraría que el conflicto laboral es transversal al tamaño de las empresas, número de trabajadores, rubro, entre otros. Es inherente a toda estructura organizacional.

Dentro de aquellos elementos que otorgarían características propias a la Mediación en el ámbito laboral, sería la existencia de una particular expresión de conflicto como aquellos que devienen con ocasión de la relación de trabajo.

La mediación laboral generalmente la solicitarían los trabajadores, pues verían en ésta una alternativa para solucionar el conflicto de sus asociados, sin perjudicar la relación de éstos con el empleador.

“No se trata de demostrar quien es el más macanudo, se trata de solucionar el problema de la gente, y nosotros sabíamos lo

que podíamos ganar al tener la Mediación entonces por eso nosotros la solicitamos.” (Sindicato)

Por su parte, los empleadores manifiestan que ésta sería una alternativa legítima pues se encuentra normada en el Código del Trabajo, destacando la intencionalidad de resolver el conflicto en forma pacífica.

“Es una instancia normal y está contemplada en la legislación, de todas maneras es satisfactorio que ambas partes tengan la voluntad de llegar a acuerdos” (Empleador)

Tanto para los trabajadores como para los empleadores, un modelo de administración de conflictos de carácter colaborativo, donde las partes antes que dedicarse a defender sus posiciones, colaboran aportando sus habilidades hacia una solución común, podría presentar resultados positivos, sobre todo si se piensa y valora una relación orientada hacia el futuro.

Respecto a la manera en que las partes tuvieron conocimiento de la Mediación, se señalarían distintas visiones:

“A través de la difusión, nosotros estamos haciendo difusión a través de toda la región de la Mediación”(Mediador)

“Lo tenemos incorporado como procedimiento en todas las negociaciones, si es necesario utilizar este mecanismo”(Empleador)

“Lo supimos por el Informe que nos dio el Abogado Asesor, que dicho de paso, fue una de las personas que participó en la redacción de la Modificación de la Ley Laboral, por eso lo conocía tan bien “ (Sindicato)

Dados los distintos niveles de conocimiento sobre este sistema Alternativo de Resolución de Conflictos, se consideraría necesario que las partes posean información sobre la mediación, promoviendo una transformación en los paradigmas de las relaciones laborales, de manera tal que sea posible transitar, a través de este método, desde un paradigma de confrontación hacia uno de co- construcción en colaboración. Además de difundir más el tema, se haría necesario que la persona encargada de dar a conocer este sistema sea instruida en la temática.

Respecto a la citación para concurrir a Mediación, se señalaría que por ser un procedimiento no obligatorio ni punitivo, el Mediador invita a las partes a participar de ésta:

**“A las partes se la invita al proceso a través del Mediador”
(Mediador)**

De esta manera se crearía el primer vínculo con las partes y daría a conocer la Mediación como resolución alternativa de conflictos en el ámbito laboral, destacando la voluntariedad y confidencialidad del proceso.

El tiempo que transcurriría entre la solicitud de la Mediación y la comparecencia de las partes, se podría señalar que es variable, pues son ellos quienes fijan las reuniones.

“Las partes van a fijar una fecha para la reunión”. (Mediador)

Dado que la mediación está basada en el principio de la voluntariedad, según el cual las partes son libres de acogerse a ella, de desistir y de alcanzar los acuerdos, se destacaría este principio en todo el proceso, presentándose ante las relaciones laborales como un recurso que abre nuevas vías para fomentar la autonomía y la libre capacidad de las personas para decidir su futuro laboral.

El Mediador sería designado por la jefatura correspondiente, según la cantidad de mediaciones en que cada uno este participando, no pudiendo rechazar una nueva mediación.

“Se asigna según la carga de trabajo que tenga cada mediador, el mediador no se puede negar” (Mediador)

La sesión de mediación duraría de dos horas y media hasta seis horas, puesto que se precisaría llegar a acuerdo lo antes posible, evitando que aumente la escalada del conflicto.

**“Dos horas y más, si estamos hablando de una mediación en una negociación colectiva, puede durar hasta seis horas, por cuanto ahí los trabajadores pueden hacer efectiva una huelga”.
(Mediador)**

“Depende, la sesión debiera durar como tres horas para no saturar el ambiente y no seguir dando vueltas, debiera durar eso pero en ocasiones y para ver si se puede llegar al acuerdo se prolonga”. (Sindicato)

En una mediación, generalmente la duración de las sesiones podría ser de una hora y media, pues una hora resultaría demasiado corta para cubrir apropiadamente los temas iniciales, mientras que una discusión de más de dos horas en materias laborales podría ser demasiado larga para la mayoría de las personas, incluido el mediador. Además, podría producir un desgaste y agotamiento tanto físico como en los temas a tratar, siendo aún más difícil llegar a un acuerdo satisfactorio entre las partes.

En cuanto a la aplicación de un modelo de mediación específico, el Mediador señala:

**“No, yo creo que no, la Mediación que nosotros hacemos es de acuerdo a la capacitación que hemos llevado a cabo”.
(Mediador)**

Existen diferentes tipos de mediaciones como la mediación orientada por el acuerdo, transformadora, terapéutica, ecosistémica, entre otras. Algunos mediadores podrían haberse formado según un particular modelo de mediación, lo cual definiría el acento que pondrá en el proceso y las técnicas que se utilizarán. Lo importante es que independientemente de

cual se utilice, todas estarían destinadas a colaborar con las partes para que éstas solucionen sus conflictos en forma pacífica.

Según el Mediador, el procedimiento de mediación poseería las siguientes características:

“El proceso se inicia con la invitación a las partes, una vez que las partes han aceptado la mediación, se sientan en una mesa, el mediador les informa acerca del proceso, las reglas que hay que cumplir, las formalidades de la mediación y posteriormente las partes empiezan a intercambiar sus expectativas y de acuerdo con eso, uno va formulando las preguntas, va reformulando a objeto de que ella exponga los puntos que quieren llegar a solucionar y sobre esa base se converse, se dialogue, hasta ver si hay acuerdo o no hay acuerdo”. (Mediador)

La mediación ayudaría a las partes a manejar la difícil situación en que se encuentran, siendo un período lleno de tensión que implica cambios a todos los niveles. Explicar los diferentes pasos o etapas del proceso podría contribuir a reforzar a las partes y a reducir sus ansiedades. Por muy potentes que sean los sentimientos y miedos expresados, los mediadores deberían mostrar que pueden contenerlos dentro de límites seguros de lugar, tiempo y comprensión.

A su vez, las partes destacarían el hecho del respeto mutuo y la igualdad del poder, lo que quedará de manifiesto en la siguiente cita:

“La relación que hubo durante la negociación colectiva fue con un total absoluto y debido respeto entre las partes; le dicen a la Gerencia de la Empresa y a los representantes de los trabajadores que son todos trabajadores, lo cual logra emparejar el criterio para poder negociar porque no es lo mismo negociar con el jefe, que con el compañero de trabajo, es como una cuestión psicológica pero que produce un efecto inmediato, o sea aquí todos somos trabajadores”. (Sindicato)

En estos casos, el mediador debería prestar igual atención a ambas partes y no permitir que uno domine la discusión. La dinámica de reequilibrio podría realizarse manteniendo contacto visual con ambas partes, alternadamente, dando tiempo a cada una, enunciando y aplicando las reglas básicas. Frente al lenguaje ofensivo o amenazador, el mediador debería ser lo suficientemente firme y seguro de sí para aclarar que si no se pone fin a esta actitud, la mediación no podría continuar.

El Mediador buscaría en una mediación laboral que las partes reestablecieran la comunicación:

“Lo que se busca en una Mediación es que las partes aprendan a comunicarse, que aprendan a dialogar... a pasado

**que aquí no se ha llegado a acuerdo pero posteriormente las partes han entendido lo que es el proceso, han empezado a dialogar y han llegado a acuerdo fuera de las Mediaciones”.
(Mediador)**

Uno de los principales objetivos de la mediación sería ayudar a que las partes puedan comunicarse más fácilmente entre sí, a fin de llegar a acuerdos y tratar cuestiones futuras por sí solos.

En la Mediación Laboral, el Mediador contaría previamente con información sobre las partes que asisten al proceso.

“Se tiene información de quienes son”. (Mediador)

Se solicita esta información pues se verificaría si están cumpliendo con las normativas legales y si la materia por la cual asisten, corresponde a ser mediada o su solución debe pasar por otras instancias.

En el discurso inicial que da a conocer el mediador, se fijarían las reglas generales y principios de la mediación, lo que se manifiesta de la siguiente cita:

“Primero que nada cuáles son los principios de la mediación, la integralidad, la confiabilidad, la buena fe; segundo, que no obstante que este proceso no requiere requisitos formales, si

**requiere que de alguna forma las partes para que se traten con respeto, primero que nada hablen los minutos que corresponde, incluso ponemos un reloj en la mesa para fijar los tiempos que cada parte habla, cosa que sea más equitativo por un lado y segundo se equilibra la mesa”
(Mediador)**

Los mediadores comenzarían con algunas observaciones introductorias para subrayar los objetivos de la mediación y hacer que las personas se sientan más cómodas. Aunque algunas personas estén demasiado preocupadas para captar lo que se les dice, además les proporcionaría unos momentos para adaptarse a la situación y superar la tensión que produciría encontrarse en la misma habitación con la otra parte.

En la Mediación Laboral existirían sesiones conjuntas, y sesiones privadas, pudiendo pasar de una a otra dependiendo de lo que se requiera en la Mediación:

“Cuando por ejemplo yo veo en la mesa que una de las partes, de alguna forma, no está contribuyendo al proceso, cuando hay mucha agresividad, cuando necesito de alguna información que no se pueda dar en la mesa porque es confidencial por una de las partes”. (Mediador)

En este contexto, las sesiones privadas podrían ayudar al mediador a conocer o descubrir información importante para que las partes lleguen a

acuerdo. El acceso a esta información se realiza en sesiones privadas, pues las partes no se atreverían a darla frente al otro, como las utilidades de la empresa, por ejemplo. Aún más, se la entregan al mediador sólo porque éste les asegura que todo lo que se habla en esta sesión es confidencial.

Al momento de llegar a acuerdo se procedería a levantar un “Acta de Acuerdo”, siguiendo los procedimientos de la Inspección del Trabajo.

“Nosotros haremos el acta, como las actas que hacemos en la Inspección, para las actas igual tienen que estar ajustadas a legalidad, por lo tanto, hay que encuadrarlas de acuerdo a la normativa”. (Mediador)

Los acuerdos se escriturarían de dos formas, una a corto plazo, a título de prueba o graduales por un espacio de tiempo definido partiendo de que no son permanentes y que, por tanto, en una próxima reunión tendrán la oportunidad de revisar cómo están funcionando y de discutir modificaciones, si fuese necesario. La otra, sería el Acta de Acuerdo donde se establecen los puntos de controversia, estableciendo el carácter total o parcial de los acuerdos llegados por las partes en cada uno de estos, lo que tendría un efecto legal a largo plazo, por ejemplo un Contrato o Convenio Colectivo.

Como la Mediación Laboral es voluntaria, desde el principio la asistencia a ésta, no sería obligatoria.

“Aquí no hay citación, hay invitación” (Mediador)

Nuevamente se evidenciaría el carácter voluntario de este método, se podría destacar que como trata conflictos colectivos, cada parte está representada por dos o más personas, por lo cual la inasistencia de uno de ellos no limitaría el funcionamiento de la mediación.

Si se compara la Mediación Laboral con otros tipos de Mediación, existiría diferencias entre ellas sólo en el área y/o temática. Lo que queda de manifiesto en la siguiente afirmación:

“Yo creo que las técnicas de la Mediación son las mismas, ahora los resultados por supuesto que van a ser diferentes porque las materias son distintas. Yo diría que las herramientas que utiliza el mediador para cualquier rama en la que se media son las mismas, la única diferencia es sólo la materia que se media”. (Mediación)

El mediador independientemente de las características del conflicto que se medie, ayudaría a las partes a explorar las opciones disponibles y a tomar decisiones que satisfagan las necesidades de todos los interesados. Las decisiones por lo tanto, las adoptarían las partes, de forma voluntaria y sobre la base de la información recibida, libres de amenazas o presiones recíprocas y sin que el mediador les dirija.

Respecto al tipo de Mediación o técnica que se utiliza en materia laboral se podría señalar:

“Lo que más utilizo es el arte de preguntar, reformular, transformar lo que la parte viene con su agresividad y transmitirla al otro lado de manera que sea positiva y que sobre esa base se pueda construir”. (Mediador)

Estas preguntas deberían ser planteadas de manera certera en lo que se refiere al objetivo y respetuosa en cuanto a la forma, saber dirigir preguntas sería una habilidad muy importante en mediación. Además los ayudaría a no caer en ciertas trampas, tales como realizar observaciones inapropiadas u ofrecer respuestas.

Respecto a las cosas que cambiaría de la Mediación Laboral tanto el mediador como las partes señalan que, si bien la Dirección del Trabajo busca la auto composición y libertad de las partes en el proceso, se manifiesta la siguiente afirmación:

“Lo que le faltaría a la Mediación Laboral sería la obligatoriedad de alguna manera” (Mediador)

Esta afirmación nos llevaría a pensar lo que señala W. Ury cuando nos revela que la coexistencia genuina no puede imponerse desde arriba, sólo puede surgir de las partes y de quienes las rodean. En este sentido, incorporar la obligatoriedad al proceso podría significar una contradicción con los principios

fundamentales de la mediación donde son las partes quienes deciden su accionar.

Dentro del proceso de Mediación se destacaría como eje fundamental el principio de la confidencialidad, puesto que de esta manera las partes se sienten libres para comunicarse.

“Yo diría que es el alma de la Mediación”. (Mediador)

“Es sumamente importante en todo el proceso cualquier filtración o acción que perturbe el proceso y lo entrega de información puede generar desconfianza en la otra parte y no se cumple el objetivo”. (Empresa)

Dentro de este principio, se podría agregar que el Mediador no revelaría la información que se ha dicho por las partes durante el proceso, ya sea en Tribunales o dentro de la misma Dirección del Trabajo

“Los Mediadores tampoco podríamos ser llamado a testificar respecto de mediaciones en que hayamos tenido parte, es más de este proceso no se levanta acta de absolutamente nada de las sesiones, salvo el acta final con el acuerdo. El Mediador no está obligado siquiera a informarle a los jefes respecto de lo que se conversó en la mesa de Mediación”. (Mediador)

En cuanto a la definición que los participantes del proceso hacen de la Mediación Laboral, se podría señalar que el empleador pondría algunas restricciones, en cuanto a las condiciones de su aplicación:

“Un proceso necesario en algunos casos y que dependiendo de las condiciones, muy útil”. (Empleador)

“La mediación Laboral es un sistema alternativo de solución de conflicto laborales colectivos, que tiene por objeto lograr que las partes busquen solución a través de esta instancia”. (Mediador)

“Es el punto de equilibrio entre el Sindicato y la Empresa” (Sindicato)

Como señala Olga Castillejo, la Mediación laboral como método alternativo de resolución de conflictos, propiciaría la participación activa de sus protagonistas, permitiendo la vinculación laboral a largo plazo, facilitaría una solución más rápida y disminuiría los costos ocultos del conflicto. Por lo cual, participar en este proceso constituiría una ventaja estratégica frente a otros métodos como por ejemplo el judicial, donde generalmente la relación entre las partes se ve afectada, los costos son mayores y una de las partes gana y la otra pierde.

El desequilibrio de poder que podría darse durante la Mediación sería manejado por el Mediador, como se señala a continuación:

“Para poder equilibrar el poder hay que primero que nada suspender las sesiones cuando vemos que no hay equilibrio, hacer reuniones privadas para efectos de que puedan asesorarse como corresponde o sea puedan traer a la mesa de Mediación un asesor” (Mediador)

Durante la Mediación, si se estima pertinente, el Mediador señalaría a ambas partes que requieren de un asesoramiento jurídico, para asegurar que tomen sus decisiones con toda la información necesaria, antes de que lleguen a un acuerdo legalmente vinculante.

Otra alternativa sería, que desde el discurso inicial se intentara equilibrar el poder colocando a las partes en el mismo status para facilitar una comunicación horizontal:

“Lo primero que hacen es citar a la gerencia de la Empresa y a los representantes de los trabajadores diciendo que todos somos trabajadores, porque no es lo mismo negociar con el Jefe, que con el compañero de trabajo”. (Sindicato)

Existirían, según el mediador, algunos temas laborales que no podrían ser Mediados pues se considerarían fuera del ámbito de competencia:

“Existen varios temas, por ejemplo el no pago de remuneraciones. En realidad algún incumplimiento flagrante o la normativa” (Mediador)

Dado que la naturaleza de estos conflictos surge de la relación laboral, la cual se encuentra normada en el Código del Trabajo, las mediaciones no cubrirían todos los ámbitos, ya que algunos conflictos serían derivados directamente a la Inspección del Trabajo o Tribunales.

Si las partes no llegan acuerdo en la mediación, no habría ningún tipo de sanción ni multa, ya que desde el discurso inicial se destacaría que es un proceso voluntario, siendo una de las grandes diferencias con el sistema Judicial. Pero, muchas veces, una de las partes podría adoptar medidas más radicales para conseguir sus objetivos, destruyendo la relación existente:

“Probablemente estaríamos igual que la otra vez, tuvimos una huelga de 11 días” (Sindicato)

Este principio de voluntariedad estaría presente en todo proceso, siendo unos de los ejes fundamentales para construir y fortalecer tanto la comunicación como la relación entre las partes, llegando a acuerdos sin necesidad de presiones, donde la huelga perjudicaría tanto al empleador como a los propios trabajadores.

Cuando se solicita la mediación, los plazos legales para llegar a acuerdo no se suspenderían ni se interrumpirían, sino que seguirían transcurriendo, pues la única forma de hacerlo es la vía Judicial:

“La única forma de interrumpir los plazos es a través de la instancia Judicial”. (Mediador)

Lo cual impulsa que tanto el Mediador como las partes, intenten llegar a un acuerdo en el menor tiempo posible, aunque eso signifique extender las horas de cada sesión.

El Acta de Acuerdo que se establece en la mediación no tendría la fuerza de un fallo o sentencia Judicial, por lo cual las partes no están obligados a cumplirlo.

“Lo que hay aquí es un Acta Administrativa que va a tener el mérito que le otorgue la ley”. (Mediador)

Como caracteriza a todo el proceso, su cumplimiento también quedaría a voluntad de las partes. La ventaja de este procedimiento radicaría en que las decisiones fueron tomadas por mutuo acuerdo, lo que facilitaría su consecución.

Si una de las partes no cumple el acuerdo de Mediación, la parte afectada podría nuevamente solicitar la mediación, o recurrir a una instancia judicial:

“Si no se cumplen tienen dos opciones. Una es solicitar de nuevo la Mediación en relación a los puntos que no se han cumplido o, lo otro, sería activar la vía de la fiscalización o activar la vía Judicial”. (Mediador)

Respecto a la razón de que las Empresas no utilicen la Mediación para solucionar sus conflictos, se señalaría que faltan más experiencias de

Mediación, además de otras características propias de la Institución en que se desarrolla, puesto que la Dirección del Trabajo es un órgano por definición fiscalizador; esto es, verifica el cumplimiento normativo y ante su no observancia, sanciona.

“Solo las buenas experiencia crean los hábitos, la Dirección del Trabajo debiera dar siempre las señales de confianza que la Mediación es un proceso transparente y útil” (Empleador)

**“Creo que es básico pensar en la difusión, entendiendo como tal, la que se realiza en los Medios de Comunicación”.
(Sindicato)**

Respecto a la valoración de la palabra conflicto, se puede señalar:

“No habría un conflicto, sino desacuerdo”. (Empleador)

La palabra conflicto aún está ligada culturalmente al aspecto negativo de éste y no como se señala desde el punto de vista Interaccionista, que sería absolutamente necesario para que las personas insertas en el mundo laboral se desempeñen eficazmente. Por lo tanto, favorecería la discusión con madurez y autocrítica, enfocándose más a su buen manejo para que los resultados sean efectivos.

Para concluir, se puede señalar que con la mediación laboral, el conflicto se ha dejado de ver como algo negativo que hay que evitar a toda costa, enfrentar un

conflicto y encaminarse hacia su solución da alivio, sana, mejora la relación y ayuda a las personas a constituirse como seres sociales, por esta razón se le valora como algo positivo y una oportunidad para crecer.

En la medida de que las personas están insertas en una red de interrelaciones, son co-productores de todo lo que les ocurre, también del conflicto. Y si el conflicto lo han producido ambas partes, las dos han de buscar de forma colaborativa y activamente una solución que sea satisfactoria para ambos.

La mediación laboral penetra en las esferas del vivir y cambia el lenguaje, las relaciones tienden a plantearse de manera horizontal y se constituye en un camino hacia una cultura de la paz.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

1. Albers Mohrman, Susan y Cummings, Thomas G. "Autodiseño de Organizaciones: Cómo lograr un desempeño Superior". Editorial Addeson Wesley Ibero América. Wilmington, Delaware, Estados Unidos. 1991
2. Berríos Carrizo, Claudia y Castro López, Claudia. Tesis "Mediación: una alternativa de resolución de conflictos". Universidad de Valparaíso. Chile. 2002
3. Cambell, Andrew y Tawadey, Kiran. "Misión de los Negocios: Cómo conseguir el compromiso de los empleados." Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 1992.
4. Cárdenas, Eduardo José. "La Mediación en Conflictos Familiares". Editorial LUMEN / Humanitas. Argentina. 1998.
5. Castillejo de Arias, Olga. "Resolución de conflictos laborales por métodos alternativos". Editorial ASTREA. Buenos Aires, Argentina. 2003.
6. Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teología General de la Administración". Mc Graw-Hill. Santa fe de Bogota, Colombia. 1995
7. Código del Trabajo. Editorial LexisNexis Chile. Santiago, Chile. 2004.

8. Constitución Política de la República de Chile. Editorial Jurídica de Chile. Santiago, Chile. 2003.
9. Cooper, Rober K y Sawaf, Syman."Inteligencia Emocional o Aplicada al Liderazgo y a la Organización". Editorial Norma. Barcelona, España. 1998.
10. De Tommaso, Antonio. "Mediación y Trabajo Social". Editorial Espacio. Bueno Aires. 1997.
11. Díez, Francisco. "Herramientas para Trabajar en Mediación". Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1999.
12. Díez, Francisco y Tapia, Gachi. "Herramientas para trabajar en mediación". Editorial Paidós. Argentina, 1999.
13. Etzioni, Amitai. "Organizaciones Modernas". Editorial Limusa. Ciudad de México, México.1994.
14. Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce. "Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder." Editorial Norma S.A. Colombia. 1994.
15. Flores, Fernando. "Creando Organizaciones Para El Futuro" Editorial Dolmen. Santiago, Chile.1994.
16. Folberg Jay y otros. "Resolución de Conflictos sin litigio". Editorial Limusa. Ciudad de México. México. 1992.

17. Fuentes Puelma, Carlos. "Estudios sobre Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales". EDEVAL. Valparaíso, Chile. 1996.
18. Gil Rodríguez, Francisco y García Sáez, Miguel. "Grupos en las Organizaciones". Editorial Euderma. Madrid, España. 1993.
19. Gómez-Pomar Rodríguez, Julio. "Teoría y Técnicas De Negociación". Editorial Ariel. Barcelona, España. 1991.
20. Gottheil, Julio y otros. "Mediación, una transformación en la cultura". Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1996.
21. Grosch, James; Grover Duffy, Karen; Olczak, Paul V. "La Mediación y sus contextos de aplicación". Editorial Paidós Ibéricas. España. 1996
22. Hellriegel, Don; Slocum, John W; Woodman, Richard W. "Comportamiento Organizacional". Internacional Thompson Editores. México. 1998.
23. Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la Investigación" Editorial Mac Graw- Hill. Ciudad de México. México. 1998.
24. Hient, John W y Rojo Mata, Pilar. "Dirección de Personal en la Empresa: Guía sobre el comportamiento en las organizaciones". Editorial Mc Graw-Hill. Madrid, España. 1993.

25. Lax, David A. "El Directivo como Negociador: Negociación para la Cooperación y Ganancia Competitiva". Ministerio de Economía y Hacienda. Instituto de Estudios Fiscales. Madrid, España. 1991.
26. López Schwerter, Ana Miriam. "Metodología de la Investigación". Universidad de Playa Ancha. Valparaíso, Chile. 2002.
27. Lucas Marín, Antonio. "La Comunicación En La Empresa Y En Las Organizaciones". Bosh Casa Editorial, S.A. Barcelona, España. 1997.
28. Moore, Christopher. "El Proceso De Mediación. Métodos Prácticos para la Resolución de Conflictos". Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. 1995.
29. Munduate Jaca, Lourdes y Martínez Riquelme, José. "Conflicto y Negociación". Ediciones Pirámide S.A. Madrid, España, 2003.
30. Nierenberg, Gerard I. "Principios Fundamentales de la Negociación". Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina. 1984.
31. Ortenberg, Osvaldo G. "Mediación Familiar. Aspectos Jurídicos Y Prácticos". Editorial Biblos. Argentina. 1996.
32. Palma Le Blanc, Arturo. "Dirección de Organizaciones". Editorial Dolmen. Santiago, Chile. 1993

33. Parkinson, Lisa. "Mediación Familiar. Teoría y Práctica: Principios y Estrategias Operativas". Editorial Gedisa. Barcelona, España. 2005.
34. Pastén Cordovez, Fernando. "Elaboración de Diagnósticos Sociales con La Utilización de Técnicas Cualitativas de Investigación". EDEVAL. Valparaíso, Chile. 2000.
35. Pastén Cordovez, Fernando. "Metodología de la Investigación social". EDEVAL. Valparaíso, Chile. 1995.
36. Pfeffer, Jeffrey. "Organización y Teoría de las Organizaciones". Editorial Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México, México. 1992.
37. Ricart, Joan Enric y Álvarez, José Nuis "Cómo prepararse para las organizaciones del futuro". Barcelona, España.
38. Rivera Neutze, Antonio. "Amigable Composición". s/e. Guatemala. 2001
39. Ruiz Olabuénaga, José Luis. "Metodología de la Investigación Cualitativa". Universidad de Deusto, Bilbao, España. 1996.
40. Schvarstein, Leonardo. "Psicología Social en las Organizaciones: Nuevos Aportes". Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina. 1992.
41. Senge, Peter M. "La Quinta Disciplina" Editorial Granica. Barcelona, España. 1990.

42. Silva Vásquez, Manuel: "Clima en las Organizaciones. Teoría, Método e Interacción". Editorial C.P.U. Barcelona, España. 1992.
43. Six, Jean-Francois. "Dinámica de la Mediación". Editorial Paidós. España. 1997.
44. Smith, Peter B. y Peterson, Mark F. "Liderazgo, Organizaciones y Cultura. Un Modelo de Dirección de Sucesos". Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, España. 1990.
45. Somerville, Hernán. "Negociar en tiempos difíciles". Editorial Zig-Zag. Santiago, Chile. 1990.
46. Suárez, Marínés. "Mediación, Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas" Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2000
47. Suárez, Marínés. "Mediando en Sistemas Familiares". Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2002.
48. Thayer Arteaga, William. "Sindicatos y Negociación Colectiva: Análisis de la Nueva Legislación". Editorial Jurídica de Chile. Santiago, Chile. 1991.
49. Touzard, Hubert. "La Mediación y la Solución de los Conflictos: Estudio Psicosociológico". Editorial HERDER. Barcelona, España. 1981.

50. Ury, William L. "Alcanzar la Paz. Diez Caminos para Resolver Conflictos en la Casa, el Trabajo y el Mundo." Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2000.
51. Ury, William L. "¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas" Grupo Editorial Norma. Barcelona, España. 1991
52. Vinyamata, Eduard. "Conflictología: teoría y práctica en resolución de conflictos". Editorial Ariel S.A. España, 2001.
53. Vroom, Víctor H y Jago, Arthur G. "Nuevo Liderazgo: Dirección de la participación en las organizaciones". Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 1990.
54. Weisinger, Hendiré y Vergara, Javier. "La Inteligencia Emocional en el Trabajo". Editorial Editas. Buenos Aires, Argentina. 1998.

Artículos

1. Ahumada Figueroa, Luis. "Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral". Revista Perspectivas. Escuela de Psicología. Facultad de Filosofía y Educación. Universidad Católica de Valparaíso. Volumen 1. 2002.

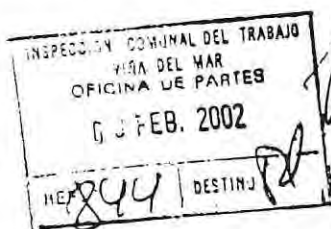
Páginas de Internet

1. www.rae.es
2. www.dt.gob.cl
3. www.mintrab.cl
4. www.solomediacion.cl
5. www.fundacionlibra.org.ar
6. www.aryme.com
7. www.mediadoresdechile.cl
8. www.mediacioneducativa.com.ar
9. www.euv.cl
10. www.inter-mediacion.com

ANEXOS



GOBIERNO DE CHILE
DIRECCION DEL TRABAJO
DEPARTAMENTO DE
RELACIONES LABORALES
UNIDAD DE PROCEDIMIENTOS Y APOYO



ORDEN DE SERVICIO N° 1

CREA Y ORDENA UN SISTEMA DE
SOLUCION ALTERNATIVO DE CONFLICTOS
LABORALES COLECTIVOS

SANTIAGO,

30 ENE. 2002

FUNDAMENTOS:

La Misión Institucional de la Dirección del Trabajo es:

"Contribuir a modernizar y hacer más equitativas las relaciones laborales, velando por el cumplimiento normativo, promoviendo la capacidad de las propias partes para regularlas sobre la base de la autonomía colectiva y el desarrollo de las relaciones de equilibrio entre los actores, favoreciendo, de tal modo, el desarrollo del país"

- a) En función de esta Misión la Dirección del Trabajo ha orientado su actuación institucional hacia la búsqueda preferente de una mayor eficacia y eficiencia de su labor, aportando a la consolidación de una institucionalidad que contribuya efectivamente, al desarrollo de relaciones laborales participativas, basadas en los valores de la equidad, la autonomía y la libertad de actores del mundo del trabajo.
- b) Para promover la autonomía colectiva y el desarrollo de relaciones de equilibrio, el Servicio busca incentivar y propiciar una cultura del trabajo cooperativa, sustentada en el respeto mutuo entre trabajadores y empleadores y en la valoración del aporte creativo y productivo de cada uno.
- c) La lógica de cooperación articula confianzas entre las personas, genera compromisos estables y favorece la equidad en la distribución de los resultados. Es este modelo de relaciones laborales el que mejor contribuye al fortalecimiento de la capacidad de mejorar la calidad, productividad y competitividad de las empresas y servicios, requisitos claves para aspirar al desarrollo, especialmente en el contexto actual de un mundo globalizado y de mercados abiertos.
- d) Es condición esencial para obtener este propósito, el asegurar que los actores principales de las relaciones laborales se reconozcan y validen como mutuamente necesarios, respetando los derechos de cada cual en sus roles específicos. Es así como se generan las condiciones para el diálogo en el ámbito laboral que potencie una manera eficiente de enfrentar la eventual lógica de confrontación que subyace en toda relación de trabajo. Una práctica de diálogo y concertación laboral es la que mejor podrá relevar y poner de manifiesto, por sobre las posiciones y fines contradictorios, los verdaderos intereses sustantivos, comunes de las partes.

- e) Esta visión no excluye el conflicto, componente de todo sistema de relaciones laborales, lo que obliga a reconocerlo jurídicamente y socialmente. En el trabajo, como en toda actividad humana, la coexistencia de mecánicas de confrontación y de colaboración, es natural y permanente en el ajuste continuo de una realidad eminentemente dinámica. Así, la influencia e importancia de cada una de estas dimensiones, variará según la coyuntura social y económica de la empresa, del sector o rama económica, o del propio país.
- f) Por lo anterior, se hace necesario canalizar las relaciones laborales mediante un conjunto de instituciones que propendan a instaurar el uso del diálogo y la negociación como métodos principales de vinculación entre los actores, destinados a la prevención y/o solución de los conflictos, relevando con ello la problemática laboral y sentando bases sólidas que ayuden a generar un cambio cultural en la forma de relacionarse y en la capacidad para generar reglas comunes. Así, el Estado puede integrar coherentemente el sistema clásico de solución de controversias (Judicatura del Trabajo y Administración Laboral), con un modelo más participativo por parte de los ciudadanos.
- g) La instalación de modalidades alternativas de prevención y solución de conflictos no pretende desplazar la justicia administrada por el aparato público, sino que se busca generar acuerdos por una vía confiable, rápida, económica y ajustada a los cambios sociales, tecnológicos y económicos en curso, al mismo tiempo de reconocer que existe la urgente necesidad de que el ciudadano disponga de opciones válidas, que atiendan a la amplia gama de conflictos existentes, muchos de los cuales podrían tratarse de manera más eficiente con métodos participativos y directos. Con ello se reduce el número de litigios tramitados en el sistema judicial, facilitando su funcionamiento.
- h) La Mediación Oficiosa como Sistema Alternativo de Prevención y Resolución de Conflictos Colectivos permite devolver a los actores laborales el control de sus conflictos, promoviendo el bipartismo existente en la legislación vigente. La Mediación como sistema pone, no solamente en cada sujeto colectivo la responsabilidad de la solución de sus conflictos, sino que implica la adscripción a un sistema más amplio de relaciones sociales apoyado por elementos de solidaridad, participación y compromiso. En la medida que los individuos se sientan más autónomos, responsables y vinculados para propiciar lo lícito y lo consensuado, mejor será la calidad de vida, y mayor la eficiencia social, con lo cual se consolida el tejido ciudadano.
- i) Este modelo de Mediación Oficiosa trata de ampliar las posibilidades de tratamiento de la conflictividad laboral colectiva, identificando las características de cada caso en particular, definiendo el proceso más apto para encarar el conflicto. Detrás de este concepto, no está solamente la idea de ofrecer vías alternativas, sino la posibilidad de entregar al usuario métodos donde tenga más control sobre el manejo de las posibles soluciones.
- j) En este sentido la Dirección del Trabajo ha tenido históricamente una conducta permanente destinada a procurar la prevención y solución de los conflictos laborales, mediante el expediente de los "buenos oficios", desarrollados a través de sus autoridades regionales, provinciales, comunales u otros funcionarios. Esta práctica institucional es el antecedente que permite perfilar el sistema alternativo de la Mediación Oficiosa Colectiva como la modalidad preventiva y resolutoria de la conflictividad laboral de la que conoce el accionar operativo del servicio.

Por todo lo señalado se establece como parte de la acción operativa de la Dirección del Trabajo, en cumplimiento del imperativo legal contenido en su Ley Orgánica, la institucionalización de un Sistema de Solución Alternativo de Conflictos Colectivos, destinado a asumir la tarea de apoyar, colaborar y estimular la búsqueda de solución y prevención de los mismos por las partes involucradas, a través de la Mediación Oficiosa.

Atendidos los considerandos anteriores, se ha estimado necesario dictar la presente Orden de Servicio que crea un **Sistema de Solución Alternativo de Conflictos Laborales**

Colectivos (S.A.S.C.), y, ordena el procedimiento conforme al cual se llevará a cabo esta labor.

FUNDAMENTOS JURIDICOS

- a) Constitución Política de la República: Art. 1º, incisos 4º, 6º y 7º.
- b) Ley N° 18.575 Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado: Arts. 3º, 8º y 25º inciso 1º.
- c) Ley Orgánica, D.F.L. N°2, de 1967, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, en sus artículos 1º, letra e) y 9º, letra b) y g).
- d) Art. 374º bis del Código del Trabajo.

I. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL:

Institucionalizar en la Dirección del Trabajo, un sistema de prevención y solución de conflictos laborales colectivos, que contribuya al desarrollo armónico de las relaciones laborales y a la promoción de una cultura colaborativa entre los actores laborales.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

2.1 Desarrollar y poner en práctica el sistema alternativo de solución a conflictos laborales colectivos.

2.2 Generar una instancia operativa que permita promover una cultura de colaboración, mediante la integración de actitudes asociadas a la Mediación, como son, el respeto mutuo, la flexibilidad, la creatividad, la confianza y la buena fe.

2.3 Contribuir mediante la aplicación de la Mediación, a la prevención de las consecuencias negativas en los conflictos laborales colectivos.

2.4 Lograr a través de la difusión y educación, el uso efectivo de este sistema alternativo de solución de conflictos.

2.5 Facilitar el establecimiento de bases de acuerdo para la suscripción del contrato colectivo, conforme a lo dispuesto en el art. 374 bis del Código del Trabajo.

2.6 Conformar y mantener un cuerpo de mediadores calificados en el servicio, que se retroalimente de la experiencia práctica del sistema.

II. PRINCIPIOS DE LA MEDIACION LABORAL

La Mediación como Sistema Alternativo de Solución de Conflictos Laborales Colectivos, en la Dirección del Trabajo, se basa en los siguientes principios:

1. Integralidad

La Mediación se inserta como una nueva línea operativa coherente y complementaria al conjunto de prestaciones hacia los usuarios que desarrolla la Dirección del Trabajo. Así, la Mediación surge como una herramienta alternativa al tratamiento del conflicto colectivo, quedando siempre las partes facultadas para activar la línea inspectiva en caso de no obtener resultados por esta vía.

2. Voluntariedad

La Mediación es siempre voluntaria para las partes, esencialmente porque el modelo se funda en la libertad que ellas se otorgan para definir su incorporación y permanencia en el proceso, así como para llegar o no a un acuerdo durante el desarrollo del mismo.

3. Flexibilidad

El principio de la flexibilidad viene dado por la característica del procedimiento a emplearse, que salvo ciertos preceptos básicos a observarse, permiten al mediador y a las partes tener absoluta libertad para establecer las reglas y mecánicas del proceso. Así, no existe un patrón único a seguir, sino una dinámica que recoge las particularidades del mediador, las partes y la naturaleza del conflicto, lo que confiere al proceso un carácter específico y exclusivo.

4. Equidad y gratuidad

La utilización de este sistema alternativo de solución de conflictos colectivos laborales garantiza el acceso igualitario, sin costo económico alguno para las partes.

5. Buena Fe

La actuación y participación de las partes debe encontrarse determinada por la buena fe, entendida ésta como el compromiso y disposición para con los principios y propósitos del sistema en el marco de la controversia que activa el proceso. Ello supone el uso no doloso del mecanismo en situación de conflicto.

6. Inmediación de las partes

El carácter de inmediación se puede expresar por la capacidad de las partes de negociar un acuerdo con su intervención activa, no existiendo en ningún momento una delegación de autoridad en el mediador para que tome las decisiones por las mismas. Este aspecto participativo y no adversarial busca comprometer a los actores en la solución de su problema y permitir que sientan que mantienen el control sobre el proceso, en el entendido que cualquier acuerdo va a depender de su consentimiento.

7. Confidencialidad

Este aspecto importa la conveniencia y necesidad de que la información proporcionada por las partes al mediador no llegue a conocimiento de la otra, y ésta la pueda usar en su propio beneficio. Este principio se refiere, además, a la garantía que obliga al mediador a guardar reserva de la información y documentación a la que se tuvo acceso durante el desarrollo del proceso.

8. Imparcialidad y neutralidad

Estas cualidades lo son tanto de la persona del mediador, como de la institución de la Mediación, que por propia definición debe incorporarlas.

Se entiende por **imparcialidad**, la falta de prejuicio a favor o en contra de alguna de las partes involucradas en el proceso, y como **neutralidad**, el no inclinarse en favor de las posturas de una de las partes guardando equidistancia de los contenidos tratados.

9. Autocomposición

El sistema permite el protagonismo de los actores laborales en la búsqueda de la solución de sus propios problemas a través de su exclusiva voluntad, por tanto la incorporación de la mediación debiera interpretarse no solamente como una manera de proporcionarle al ciudadano una alternativa, sino como un mecanismo de participación activa.

10. Legalidad

La Mediación Oficiosa como Sistema Alternativo de Solución de Conflictos, se inserta en el amplio ámbito de la institucionalidad del trabajo y forma parte de las responsabilidades misionales del Servicio. Por ello, se basará en las normas vigentes del derecho laboral, con estricta sujeción a estos marcos, y ateniéndose a los valores de la justicia, la equidad y el bien común.

III. MODALIDADES DE MEDIACION.

Respecto a como se inicia la Mediación, se distinguen las siguientes modalidades

1. **MEDIACION A PETICIÓN DE PARTE:** Se entiende como tal aquella en que la actuación es solicitada por cualquiera de las partes involucradas en el conflicto.
2. **MEDIACION DE OFICIO:** Es aquella que el Servicio decide ofrecer a las partes, ante la posibilidad de un conflicto latente, o bien cuando éste se ha hecho manifiesto.

En esta modalidad podemos distinguir mediaciones programadas y reactivas.

2.1. PROGRAMADA:

Se entiende como tal aquella que ofrece el Servicio por iniciativa propia, conforme a la realidad de cada región, mediante la cual se pretende desarrollar una labor orientada a la prevención de conflictos y mejoramiento de climas laborales, tales como en las situaciones indicadas a modo de ejemplo a continuación:

- 2.1.1. En los casos de incumplimiento a los instrumentos colectivos vigentes o transgresiones al contrato individual que afectan a un colectivo de trabajadores.
- 2.1.2. Ante el conocimiento que una negociación colectiva a desarrollarse posee antecedentes de conflictos.
- 2.1.3. Respecto de áreas de actividad económica emergentes o de trabajo temporal.

Nota: No se incluirán en la mediación programada conceptos o materias que sean parte de fiscalizaciones pendientes o en curso.
--

2.2. REACTIVA :

Se entiende como tal aquella que ofrece el Servicio por iniciativa propia, en el evento de conflicto o controversia manifiesta del que tome conocimiento.

CABE HACER PRESENTE QUE LA UTILIZACIÓN DE LA MEDIACIÓN NO MODIFICARA LOS PLAZOS NI LOS DERECHOS ESTABLECIDOS EN LA LEGISLACIÓN.
--

IV. USUARIOS DEL SISTEMA Y SU REPRESENTACION

El presente sistema se encuentra concebido como un modelo de Mediación Oficiosa destinado exclusivamente a actuar en conflictos de índole laboral, que involucren a colectivos, tanto de empleadores como de trabajadores.

Importante es destacar que la naturaleza colectiva del conflicto, será determinada por la pluralidad de cualquiera de los actores involucrados.

En este sentido, cabe puntualizar los distintos grupos que podrían aparecer involucrados y su forma de representación, la que a continuación se detalla.

1. USUARIOS DEL SISTEMA

1.1 Sindicato y Delegado de Personal

Por su propia naturaleza constituye uno de los usuarios de más fácil identificación atendida la formalidad jurídica que caracteriza este tipo de colectivos. Dentro de ellos podemos distinguir para estos efectos:

- 1.1.1 Sindicato de Empresa. Caracterizado principalmente por agrupar a trabajadores de una misma entidad productiva.
- 1.1.2 Sindicato Interempresa. Agrupa a trabajadores que dependen de dos o más empleadores.
- 1.1.3 Sindicato de Trabajadores Eventuales o Transitorios. Entidad que agrupa a trabajadores cuya relación laboral se encuentra restringida a un periodo de tiempo de carácter cíclico o intermitente.
- 1.1.4 Delegado del Personal: Representa a los trabajadores que participaron en su elección.

1.2 Grupos de Trabajadores

En este caso pueden ocurrir dos situaciones:

- 1.2.1 Grupos de trabajadores reunidos para el efecto de una negociación colectiva.
- 1.2.1 Grupos de trabajadores reunidos para solucionar un conflicto que los afecta.

1.3 Empleador

La persona natural o jurídica que utiliza los servicios de una o más personas en virtud de un contrato de trabajo.

2. REPRESENTACIÓN DE LOS USUARIOS

2.1. Sindicatos y Delegado del Personal.

En el caso del sindicato, la solicitud y representación corresponderá a más del 50 % del total de directores de la mesa directiva.

Respecto al delegado de personal, la representación recaerá en su persona, de acuerdo a las facultades que la Ley le otorga, siendo factible extender su representación a trabajadores que no participaron en su elección y que se encuentren afectados por el conflicto.

Sin perjuicio de lo anterior, el colectivo podría efectuar la elección de dos personas más para los efectos de apoyar el trabajo del delegado y mejorar la representación del respectivo colectivo.

2.2. Grupos de Trabajadores.

- a) Trabajadores reunidos para efectos de una negociación colectiva: La representación queda radicada en la respectiva Comisión Negociadora.
- b) Trabajadores reunidos para solucionar un conflicto común que los afecta y que no forman parte de una organización sindical: Para estos efectos se elegirá una comisión, mediante votación directa de los trabajadores interesados, levantándose acta de lo obrado, firmada por los componentes del grupo, involucrados en el conflicto.
Se recomienda que esta comisión esté integrada a lo menos por tres personas, a objeto de tener una mejor representación en el proceso.

2.3. Empleador.

Podemos distinguir:

- a) Persona Natural: La representación recae en él o en quien designe con facultades para representarlo.
- b) Persona Jurídica: La representación recae en el representante legal, o en quien él designe con facultades para representarlo.

2.4. Casos especiales

Se entiende por situación especial aquella que combine más de un colectivo de los ya definidos, con respecto a los cuales podría darse la existencia de conflictos comunes o que los impacten a todos.

La regla de actuación por parte del Servicio en ellos, será la de efectuar mediación conjunta y excepcionalmente por separado, manteniendo la facultad de decidir la procedencia de una u otra modalidad en cada caso, los que a saber son:

- Mediación con más de un sindicato
- Mediación con sindicato y grupo de trabajadores no sindicalizados.
- Mediación donde existe un sindicato y delegado de personal

2.4.1. Mediación solicitada en empresas en que existe más de un sindicato.

En este caso pueden verificarse tres situaciones:

- 0 Los sindicatos se encuentran de acuerdo en la solicitud. La mediación se lleva adelante con una comisión en que se encuentren representadas todas las directivas sindicales.

- 0 La solicitud es presentada por un sindicato. Se estudia la posibilidad de invitar a los sindicatos restantes y en caso de no haber acuerdo, se inicia la mediación con el solicitante.
- 0 La solicitud es presentada separadamente por los sindicatos. Se ofrece una actuación conjunta de los mismos y de no acogerse se inicia la mediación por separado.

2.4.2. Mediación en empresas en que existe un sindicato y trabajadores no sindicalizados

La solicitud es presentada por el sindicato. Se ofrece la Mediación al resto de los trabajadores involucrados. En este caso se pueden verificar dos situaciones:

- 0 La solicitud es presentada por el sindicato y el grupo de trabajadores por separado. Se ofrece una Mediación conjunta de ambos y de no acogerse se inicia la Mediación por separado.
- 0 Ambos se encuentran de acuerdo para una solicitud conjunta. La Mediación se lleva a cabo a través de una comisión en que ambas partes se encuentren representadas, teniendo presente en este caso el procedimiento indicado en el 2.2 letra b), para la elección de los representantes del grupo no sindicalizado.

2.4.3. Mediación en empresas donde existe sindicato y delegado de personal

Se pueden presentar las siguientes situaciones:

- 0 La solicitud de Mediación la efectúa el Sindicato. Si el tema afecta a una gran mayoría o a la totalidad de los trabajadores, se ofrece al delegado del personal la posibilidad de intentar una Mediación conjunta. En el caso de aceptarse la Mediación en tales condiciones, se sugiere al grupo que representa el delegado, la opción de elegir a dos representantes más.
- 0 La solicitud de Mediación la efectúa el Delegado del Personal: Si el tema afecta también a trabajadores sindicalizados, se ofrece al sindicato. Si es aceptado el ofrecimiento se realiza Mediación conjunta.

Cabe indicar, que se sugiere al Delegado del Personal la posibilidad de que el grupo que representa elija dos representantes más.

- 0 La solicitud la efectúan conjuntamente, Sindicato y Delegado del Personal. Se inicia el proceso conjunto. En esta situación se le sugiere al Delegado del Personal la posibilidad que tienen sus representados de elegir dos personas más.

V. TRAMITES PREVIOS AL INICIO DEL PROCEDIMIENTO

Cada una de las modalidades de inicio tendrá la siguiente tramitación previa:

1. DECISION DE APLICACIÓN DE LA MEDIACION:

1.1. Mediación a Petición de Parte

Esta modalidad se inicia con la solicitud escrita o verbal ante la Dirección Regional o Inspección respectiva.

Si la solicitud se efectúa en la Inspección, deberá ser remitida por el Jefe de Oficina por la vía más rápida (fax, teléfono, correo electrónico, etc.) al Director Regional.

En cualquier situación que se solicite la Mediación, deberá aceptarse la petición, haciendo presente a la parte solicitante cuales son las características del S.A.S.C.

1.2. Mediación Programada de Oficio

El Director Regional en conjunto con el Equipo Regional y los Jefes de oficina y de Unidades de Relaciones Laborales de las Inspecciones de la Región, deberán elaborar en noviembre de cada año un Programa Anual de Mediaciones para el año siguiente.

Los ámbitos a los cuales deberá orientarse la planificación, serán los acordados por el equipo regional, conforme a las características particulares de cada región, considerando entre otros, criterios tales como: empresas cuyos dirigentes sindicales estén permanentemente denunciándola sin que haya sido posible en las visitas de fiscalización constatar infracciones; empresas que tengan una conducta laboral infractora reiterada; despidos masivos; conductas que puedan ser consideradas prácticas antisindicales; otros criterios que el equipo regional estime pertinentes, etc.

El programa debe contemplar un número promedio de empresas no superior a cuatro mensuales respecto del período anual programado.

Cabe tener presente que, preferentemente, deben atenderse las mediaciones solicitadas y las reactivas de oficio, por tanto en el evento que alguna de éstas o ambas experimentaran un incremento que obstaculizara la normal ejecución de lo programado, deberá postergarse el tratamiento de las preventivas, quedando a criterio del equipo regional el determinar su eliminación definitiva.

1.3. Mediación Reactiva de Oficio

Considerando que esta modalidad deberá aplicarse frente a situaciones de emergencia, la decisión de proponer la Mediación, deberá ser adoptada con la premura que cada caso requiera, por tanto se entenderán autorizados para ofrecerla el Director Regional y el Jefe de Oficina correspondiente, previa ponderación de los antecedentes respectivos.

A modo ejemplar pueden indicarse como conflictos manifiestos los referidos a tomas de empresas, paralizaciones ilegales, u otras.

2. ASIGNACIÓN DE LA MEDIACIÓN:

2.1. Mediación a Petición de Parte y Mediación Reactiva de Oficio

El Director Regional, a través de la Coordinación de Relaciones Laborales, o de quién cumpla tal función, asignará el caso al mediador y efectuará la apertura del expediente mediante su registro en el Sirela.

El Director Regional deberá arbitrar las medidas correspondientes con el objeto de permitir al mediador acceder en forma expedita a la información que fuese necesaria en relación con el proceso.

2.2. Mediación Programada de Oficio

Determinadas las empresas a las que se ofrecerán los servicios de mediación, se procederá mensualmente a la asignación de los mediadores, debiendo cuidar que la distribución del trabajo permita una adecuada atención, conforme al número de usuarios que acepten utilizar el S.A.S.C.

Se efectuará la apertura del expediente mediante su registro en el Sirela.

El Director Regional deberá arbitrar las medidas necesarias con el objeto de permitir al mediador acceder en forma expedita a la información que fuese necesaria en relación con el proceso.

3. CONSIDERACIONES ESENCIALES:

En el caso de estar de acuerdo ambas partes en participar en la mediación, el Director Regional designará al mediador, e inmediatamente informará al Jefe de Oficina de la respectiva jurisdicción el inicio de ésta, a objeto de que tome conocimiento de la existencia de una mediación en curso.

El mediador en la primera sesión, que debe ser conjunta, hará presente a las partes la incompatibilidad de la mediación con la existencia de solicitud de fiscalización que se refiera a las mismas materias y trabajadores involucrados en ésta, y por tanto de la inconveniencia de interponer denuncias durante el desarrollo del proceso.

En el evento de existir denuncias relativas a materias y trabajadores involucrados en el proceso de mediación, se entenderá que el inicio de éste produce la suspensión del proceso de fiscalización en curso o por iniciarse.

Concluida la mediación, el Director Regional deberá comunicar su término al Jefe de Oficina de la jurisdicción correspondiente para que tome las medidas correspondientes.

VI. PROCEDIMIENTO DE LA MEDIACION

Entendiendo por procedimiento, una secuencia ordenada de etapas, relacionadas entre sí, conducentes a lograr un fin. Este procedimiento de Mediación Oficiosa consta de las siguientes etapas:

1. ORGANIZACIÓN DE LA MEDIACION.
2. TRANSFORMACION DEL CONFLICTO EN PROBLEMA COMPARTIDO.
3. BUSQUEDA DE SOLUCIONES
4. TERMINO

1. ORGANIZACIÓN DE LA MEDIACION.

En esta fase del procedimiento, el mediador deberá recabar antecedentes de carácter general, relativos a la envergadura de la empresa, actividad económica que desarrolla, como también, respecto a datos estadísticos de indicadores económicos y sociales que le pudiesen ser útiles para contextualizar el conflicto.

Fundamental es en esta etapa, la invitación a las partes, por cuanto a través de ella se deberá lograr que las partes conozcan el sistema de mediación y se motiven para aceptarla como un medio en la búsqueda de solución al conflicto que les afecta.

Asimismo, debido a la incidencia que tiene el entorno para el desarrollo de la mediación, importante resulta también considerar cuales debieran ser las principales características del lugar donde ésta se llevará a efecto, a saber:

- Neutral
- De fácil acceso
- Con privacidad y aislación
- De dimensiones adecuadas
- Cómodo
- Disponibilidad de sala anexa.
- Mobiliario mínimo. Mesa con sillas suficientes para todos.

2. TRANSFORMACION DEL CONFLICTO EN PROBLEMA COMPARTIDO

El propósito de esta etapa es dar inicio al proceso, mediante la presentación del mediador y de las partes, estableciéndose las reglas básicas de comportamiento del funcionario y las partes. Asimismo, se comienza la interacción colectiva, a través de las exposiciones de los actores, con el fin de evidenciar el núcleo del conflicto, identificando los intereses y necesidades de las partes.

3. BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

Llegada esta etapa, el mediador habrá determinado objetivamente que el proceso ha quedado agotado en las etapas anteriores y por ello deberá centrar todos sus esfuerzos para orientar la intervención de las partes, exclusivamente, hacia la formulación de alternativas de solución del núcleo del conflicto, evitando que las sesiones se desvíen hacia temas que ya estarían definidos.

La función del mediador será coordinar los intereses y necesidades, de modo que puedan satisfacerse, en lo posible, los de ambas partes, pudiendo utilizar al efecto sesiones conjuntas o separadas según se desarrolle el proceso.

4. TÉRMINO DE LA MEDIACIÓN

El término de la mediación se consignará en un acta, donde se registrará claramente la modalidad conforme a la cual concluye.

El procedimiento de mediación puede concluir de las siguientes formas:

4.1. **Acuerdo** : El que puede ser total o parcial.

a) **Total**: Involucra todos los puntos en controversia, debiendo dejarse establecido el carácter integral de la solución.

b) **Parcial**: Involucra algunos de los puntos en controversia, debiendo dejarse establecido el carácter parcial de la solución.

4.2. **No acuerdo**: La mediación finaliza sin obtenerse acuerdo en ninguno de los puntos en controversia.

4.3. **Desistimiento**: Una de las partes o ambas manifiestan la decisión de no permanecer en el proceso iniciado.

4.4. **Abandono**: Una de las partes o ambas no concurren a dos reuniones continuas, sin justificación, habiéndose establecido previamente las fechas de común acuerdo.

4.5. **Decisión del Servicio**: Corresponderá al Director Regional, previa solicitud del mediador, la evaluación y decisión de poner término al proceso de mediación, cuando estime que su utilización no responde a los objetivos para los cuales fue creada, como también el cambio de mediador. Para este efecto pueden considerarse como criterios orientadores la ocurrencia de actos de agresión al mediador, la instrumentalización del proceso como medida dilatoria por cualquiera de las partes, la participación de mala fe de cualquiera de las partes, u otras que revistan la gravedad suficiente para estimar procedente la aplicación de esta medida.

En éstos casos el mediador comunicará tal decisión a las partes, explicando los motivos que se consideraron para adoptar la medida.

Se estima que en promedio la duración del proceso de mediación no debiera superar las ocho semanas, con excepción de la situación especial relativa al art. 374 bis del Código del Trabajo.

VII. TIPOLOGIA DEL ACUERDO O MODALIDADES DE ACUERDO

Los acuerdos se clasifican según su naturaleza jurídica y la fuerza vinculante de ellos, en:

1. Contratos o convenios colectivos
2. Modificación de contratos o convenios
3. Cláusulas que se incorporan o modifican los contratos individuales
4. Compromisos de actuación mediata o futura

1. Contratos y convenios colectivos:

La mediación puede concluir con un acuerdo de este tipo cuando ella se produce durante un proceso de negociación colectiva, sea reglada o no reglada.

2. Modificación de contratos o convenios:

El resultado del proceso de mediación puede traducirse en acuerdos, que modifiquen o complementen instrumentos colectivos vigentes, de conformidad al inciso 2º del art. 5º del Código del Trabajo.

3. Cláusulas que se incorporan o modifican contratos individuales:

Como resultado de la mediación las partes podrán decidir incorporar los acuerdos obtenidos, agregándolos a los contratos individuales, o bien modificando sus cláusulas.

Esto es posible cuando las materias convenidas no sean parte de un instrumento colectivo o cuando los beneficios pactados sean superiores a los contenidos en dicho instrumento, de conformidad a lo establecido en el inciso 2º del art. 5º del Código del Trabajo.

4. Compromiso de actuación mediata o futura:

El proceso de mediación puede concluir en un acuerdo mediante el cual las partes se comprometen a actuaciones que se traducen en una obligación de hacer, fijándose un plazo para tal efecto.

VIII. REGISTROS DEL SISTEMA

El sistema de Mediación tendrá los siguientes ingresos en el sistema computacional del Departamento de Relaciones Laborales (SIRELA):

1. Registro Inicial:

1.1. A la Coordinación de Relaciones Laborales, le corresponderá ingresar los siguientes datos:

- N° correlativo regional de mediación: Compuesto de dos dígitos para la región, dos para la Inspección de origen, cuatro para el año y cuatro para el correlativo de casos de mediación. Este N° será otorgado directamente por el sistema a medida que se vayan ingresando.
- Fecha de ingreso al SIRELA: ésta será otorgada directamente por el sistema.
- Fecha de recepción: En el caso de las mediaciones solicitadas, esta fecha corresponde a aquella en que fue recepcionada la solicitud. En cambio, para las mediaciones reactivas de oficio y programadas, se ingresará la fecha en que la invitación a participar fue aceptada por ambas partes.
- Modalidad de mediación: Según su origen se deberá indicar si es solicitada o de oficio. Respecto de estas últimas se indicará si son programadas o reactivas. Se incluye dentro de las solicitadas, la actuación de buenos oficios establecida en el art. 374 bis del Código del Trabajo.
- Nombre del mediador: se deberá señalar el nombre y RUT del mediador a quien se asignó el caso.
- Fecha de asignación: se indicará la fecha en que se asigna el caso.

1.2. El mediador ingresará los siguientes datos:

De la empresa:

- Nombre o razón social
- R.A.E.
- R.U.T.
- Nombre del representante legal.
- Domicilio, número de teléfono, fax y e-mail.

De los representantes de los trabajadores:

- Tipo de representantes: En este campo, se deberá indicar si los trabajadores involucrados están representados por uno o más sindicatos; uno o más delegados de personal; o uno o más grupos de trabajadores. En el caso que los involucrados estén representados por una mezcla de estos tipos, se indicarán ambos. Por ej. si los trabajadores están representados por un sindicato y un grupo de trabajadores, se marcarán ambas alternativas.
- Nombre organización(es): Se deberá indicar el nombre completo de la o las organizaciones sindicales que estén representando a los trabajadores.

- N° de integrantes de las organizaciones: En el caso que sea más de un sindicato el involucrado, deberá indicarse el número total de socios de los sindicatos, diferenciándolos por sexo.
- Nombre grupo(s) de trabajadores: En el caso que los involucrados sean uno o más grupos de trabajadores no afiliados a sindicato alguno, para identificarlos, se deberá indicar el nombre completo de al menos tres representantes por cada grupo, en el caso que fuera más de uno.
- N° de integrantes grupo(s) de trabajadores: Deberá indicarse el número total de trabajadores involucrados en el o los grupos que participan en la mediación, diferenciándolos por sexo.
- Nombre del delegado de personal: Se deberá indicar el nombre completo del o los delegados de personal.
- N° de integrantes grupo(s) de trabajadores: Deberá indicarse el número total de trabajadores involucrados en el o los grupos que participan en la mediación y que están siendo representados por el o los delegados de personal, diferenciándolos por sexo.
- Teléfono, fax y e-mail: Deberán ingresarse los datos correspondientes de los representantes de los trabajadores a fin de poder localizarlos en forma expedita.

2. Invitación y Resultados de la Mediación:

El mediador deberá completar esta ficha con la siguiente información:

- Fecha de la invitación: En el caso de la mediación solicitada, se ingresará la fecha en que se realizó la invitación a la parte no solicitante. En los otros dos tipos de mediación, la invitación a ambas partes debe realizarse el mismo día, por lo cual esa fecha es la que se ingresa en el sistema.
- Resultados de la invitación: Se ingresará si la invitación fue rechazada o aceptada. En los casos en que la invitación sea rechazada por una o ambas partes, deberá ingresarse en forma breve las razones esgrimidas para el rechazo.
- Fecha de inicio y de término de la mediación: Se ingresará la fecha en que se produzca la primera reunión, la que deberá ser conjunta, mediante la cual se dé inicio al proceso de mediación, lo cual implica tener la aceptación de ambas partes en forma previa. En cuanto a la fecha de término, corresponderá ingresar la de la última reunión que se produzca en forma conjunta o separada, mediante la cual las partes den por finalizado el proceso.
- N° de Reuniones: Se deberá ingresar el número total de reuniones conjuntas y separadas que se produjeron durante el proceso.
- Fecha de cada reunión, hora de inicio y término.
- Resultados: Se señalará la forma de término, de acuerdo a la siguiente clasificación: Acuerdo total, acuerdo parcial, sin acuerdo, abandono, desistimiento y retiro del mediador por parte del Servicio.

Se indicarán también, en forma genérica, las materias del conflicto.

3. Encuesta de satisfacción usuarios:

Al finalizar el proceso se consultará a través de una encuesta a los usuarios, su apreciación sobre los aspectos más relevantes del sistema, los cuales deberán ser registrados para su posterior análisis por el Departamento de Relaciones Laborales.

IX. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA

El proceso que se define se integra en la Dirección del Trabajo, que como institución es la que fundamenta, delimita y coordina la labor mediadora, a la vez que facilita los instrumentos y la infraestructura básica para el trabajo.

El sistema de Mediación Oficiosa Laboral, depende administrativamente del Director del Trabajo, autoridad con la cual se vincula a través del Departamento de Relaciones Laborales, encontrándose adscrita a la Unidad de Procedimientos y Apoyo.

Teniendo presente lo anterior, la estructura del sistema alcanza a los diversos estamentos jerárquicos del Servicio.

1. Nivel Nacional

Departamento de Relaciones Laborales: a través de la Unidad de Procedimientos y Apoyo, le corresponderá:

- 1.1. Fundamentar y delimitar las políticas o líneas de acción de trabajo.
- 1.2. Crear los mecanismos que permitan la revisión y la adecuación de los procedimientos, a través de reuniones técnicas de apoyo.
- 1.3. Prestar apoyo permanente a las Direcciones Regionales, en la aplicación del sistema de Mediación.
- 1.4. Definir el perfil del mediador para la provisión de los cargos que correspondan y efectuar la convocatoria a concurso, en conjunto con el Depto. de Recursos Humanos.
- 1.5. Definir la dotación y distribución de mediadores.
- 1.6. Planificar, diseñar y ejecutar las acciones de capacitación necesarias para la adecuada preparación y desempeño de los funcionarios que integran el Cuerpo de Mediadores, con el apoyo del Depto. de Recursos Humanos.
- 1.7. Cualquiera otra que se estime procedente establecer para el debido funcionamiento del sistema.

2. Nivel Regional

Corresponderá a las Direcciones Regionales, a través de la Coordinación de Relaciones Laborales, o a quien cumpla dicha función, velar por la correcta administración del Sistema de Solución Alternativo de Conflictos Laborales, debiendo para tal efecto, realizar las siguientes funciones:

- 2.1. Conocer y resolver los casos en que sea procedente la mediación de oficio reactiva, en aplicación de los criterios definidos al respecto.
- 2.2. Prestar apoyo permanente al mediador, específicamente en los siguientes aspectos:

- Recursos humanos: consistentes en facilitar, prioritariamente, los funcionarios, que requieran los mediadores en sus actuaciones, sean de su dependencia directa o de las Inspecciones de su Región.
 - Apoyo técnico y legal: a través de las distintas unidades regionales, los que deberán evacuar, en forma preferente, los trámites o consultas que les requieran los mediadores.
 - Coordinación: tanto con las autoridades del Servicio como con otras autoridades de la Región, ya sean del Gobierno Regional o Local, Judicial o Municipal, que pudieren tener injerencia en el proceso de mediación, a objeto de facilitar reuniones y/o acelerar trámites o consultas derivadas del proceso de mediación, como asimismo solicitar de las personas jurídicas o naturales que corresponda la documentación que pudieren necesitar los mediadores en los procesos de que estén conociendo.
 - Integralidad: en cuanto a lograr que las distintas instancias del Servicio actúen coordinadamente.
 - Convocatoria: a empleadores, trabajadores, directores sindicales o cualquier persona en relación con los procedimientos de mediación que se lleven a efecto en su jurisdicción.
- 2.3. Asignar los casos de mediación a los funcionarios del servicio, distribuyendo la labor de acuerdo al número de mediadores con que se cuente en la Región.
- 2.4. Mantener al día la base de datos del sistema de mediación del Sirela.
- 2.5. Facilitar los medios físicos, informáticos y materiales necesarios para desarrollar la labor.
- 2.6. Cualquiera otra que se estime procedente establecer para el debido funcionamiento del sistema.

3.- Nivel Operativo

3.1. Unidad de Relaciones Laborales

A esta instancia le corresponderá:

- 3.1.1. Concertar la entrevista, con cada una de las partes, para que el mediador formule la invitación al proceso, con la excepción de lo relativo a la situación especial del art. 374 bis del Código del Trabajo.
- 3.1.2. Dar a conocer a los usuarios la existencia de la Mediación como sistema alternativo de solución de conflictos laborales colectivos.
- 3.1.3. Ofrecer el sistema alternativo a los usuarios.
- 3.1.4. Los encargados, ante eventuales consultas relativas a procesos de mediación en curso, deberán orientar a los recurrentes para que éstas las efectúen al mediador durante su actuación, abteniéndose de emitir opiniones al respecto.

Estas reuniones tendrán como objetivos los siguientes:

1. Análisis y estudio de casos tratados, incluyendo la revisión de las técnicas aplicadas.
2. Apoyo y afianzamiento psicológico del equipo de mediadores.
3. Capacitación y adiestramiento conforme a las necesidades detectadas.

Procedimiento de ejecución:

1. Será responsabilidad del Depto. de Relaciones Laborales, a través de la Unidad de Procedimientos y Apoyo, programar y ejecutar anualmente las reuniones técnicas de apoyo, sin perjuicio de las acciones que se realicen en el ámbito regional.
2. Será obligatorio para todos los mediadores asistir a dichas reuniones.
3. La periodicidad de las reuniones será, a lo menos, inicialmente, de dos por semestre, y la duración de estas no podrá ser inferior a un día efectivo de trabajo.

XII. SITUACION ESPECIAL DEL ART. 374 bis DEL CODIGO DEL TRABAJO

1. La actuación de buenos oficios normada en el Artículo 374 bis del Código del Trabajo será realizada en cada región por los mediadores existentes en ella. En el evento que no exista disponibilidad de mediador, por carga de trabajo, licencias médicas, vacaciones u otro motivo similar, la labor será asumida por el Encargado Regional de la Coordinación de Relaciones Laborales, que haya efectuado el curso de mediadores.

Ante la imposibilidad de responder a los usuarios con funcionarios especialmente preparados para realizar la actuación, el Director Regional designará al funcionario que estime más idóneo para el desarrollo de la labor, comunicando el hecho al Departamento de Relaciones Laborales. En el caso de la Región Metropolitana, el Director solicitará al Jefe del Departamento de Relaciones Laborales, la designación de un funcionario de su dependencia que haya participado en la capacitación para mediadores.

2. Esta modalidad de actuación se inicia con la solicitud escrita de cualquiera de las partes involucradas en la negociación colectiva reglada efectuada dentro del plazo de 48 horas siguientes de acordada la huelga, sin que se haya recurrido a mediación o arbitraje voluntario, realizada ante el Jefe de Inspección de la jurisdicción donde está radicado el proceso. Dicha solicitud deberá consignar la fecha y hora de presentación, la identificación y la firma del o los solicitantes.
3. El Jefe de Oficina a quien se le hayan solicitado los buenos oficios, deberá pedir al Director Regional la designación del mediador, por vía rápida, (teléfono, fax, correo electrónico), debiendo posteriormente formalizar su solicitud mediante oficio ordinario.

Deberá igualmente coordinar con el Director Regional, fecha y hora de la primera actuación.

Efectuada la coordinación ya señalada, el Jefe de oficina citará a las partes, tomando los resguardos necesarios para que dicho trámite se efectúe a la brevedad, a objeto de no transgredir y aprovechar de la mejor forma el plazo que la ley otorga para ejecutar la actuación.

Para estos efectos, la citación deberá ser firmada por el Jefe de Oficina o quien lo subrogue, y su notificación será practicada por un fiscalizador o un funcionario investido como ministro de fe.

Con el propósito de dar debido cumplimiento a la norma legal de que se trata, los jefes de oficina deberán prever las posibles solicitudes que puedan ocurrir en días u horarios no laborales, solicitando con anticipación al Director Regional, el nombre del mediador, la fecha y hora de la primera citación, debiendo confirmar con posterioridad su utilización.

4. El Director Regional, a través de la Coordinación de Relaciones Laborales o de quien cumpla dicha función, asignará el caso a uno o dos mediadores y efectuará la apertura del expediente en el SIRELA, en los campos correspondientes.

El Jefe de la Inspección donde se encuentre radicado el proceso de negociación deberá hacerle entrega a él o los mediadores del expediente de negociación colectiva respectivo, a objeto de que cuente con la información necesaria para iniciar su gestión.

5. Al inicio de la primera sesión se informará a las partes la duración de la actuación, la que de acuerdo a lo establecido en el artículo 374 bis del Código del Trabajo, es de cinco días hábiles. Asimismo, informará que dicho periodo puede ser ampliado por acuerdo de las partes, por un lapso de hasta cinco días, lo que deberá constar por escrito.

Transcurrido el plazo de actuación del mediador, con o sin prórroga, y sin que las partes hubieren llegado a acuerdo, el o los mediadores darán por terminada su labor e informarán que la huelga debe hacerse efectiva al inicio del día hábil siguiente, con la salvedad de lo dispuesto en el artículo 312 del Código del Trabajo y lo estipulado en el inciso primero del artículo 374 del mismo cuerpo legal

- 6.. De cada una de las sesiones efectuadas el o los mediadores deberán levantar acta firmada por los comparecientes incluyendo el funcionario actuante, dejándose especial constancia de la individualización de los asistentes, los avances y acuerdos producidos y de las citaciones para las sesiones siguientes.
7. El mediador durante su actuación, considerando el tiempo disponible para efectuarla, adecuará las etapas del Sistema de Solución Alternativa de Conflictos (S.A.C.),
8. Los Directores Regionales deberán tomar las medidas correspondientes a objeto de facilitar a los mediadores el uso y acceso a lugares de reunión adecuados, cuidando también, que estos posean una implementación acorde a la labor a desarrollar.

XII. PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA

Teniendo presente, la entrada en vigencia de la ley 19759, a partir del día 1º de diciembre de 2001 que modifica, complementa y agrega nuevas disposiciones al Código del Trabajo, y lo dispuesto en el artículo 374 bis, de este mismo cuerpo legal, se establece que:

1º La actuación de buenos oficios contemplada en el art. 374 bis, del Código del Trabajo, se complementará a través de instrucciones que se impartirán mediante Circular, la que formará parte de la presente orden de servicio.

2º Las otras formas de actuación previstas en el presente documento, se iniciarán el 1º de marzo del año 2002.

Los Directores Regionales y Jefes de Oficina, deberán velar por la oportuna difusión de la presente orden de servicio entre su personal, especialmente respecto de todos los encargados de unidad de su dependencia.

12760-2002
12760-2002



MARIA ESTER FERES NAZARALA
ABOGADO
DIRECTORA DEL TRABAJO



JCS/LAF/EO/MVT/MVC/RLV/JPM/KHG/DTA

DISTRIBUCION

- Sres. Jefes de Departamento
- Sres. Directores Regionales
- Sres. Inspectores Provinciales
- Sres. Inspectores Comunales
- Oficina de Partes
- Boletín