



GOBIERNO DE CHILE
DIRECCIÓN DEL TRABAJO
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS
DEPARTAMENTO DE RELACIONES
LABORALES

Aportes al Debate Laboral N° 12

Mediación Laboral: antecedentes y reflexiones
acerca de una experiencia innovadora

Leonor Arroyo, Departamento de Relaciones Laborales
Pablo Baltera, Departamento de Estudios
Ernesto Bolívar, Departamento de Relaciones Laborales
Malva Espinosa, Departamento de Estudios

SANTIAGO, OCTUBRE DE 2003

I N D I C E

	Pág.
PRESENTACION	5
INTRODUCCION	7
I. PRINCIPIOS, TIPOS DE MEDIACION Y USUARIOS A LOS QUE SE DIRIGE	10
1) Principios que orientan el proceso	10
2) Tipos de Mediación	11
3) Usuarios del Sistema	11
II. RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUCTURA	11
1) Recursos humanos	11
2) Infraestructura	12
III. RESULTADOS A UN AÑO DE IMPLEMENTACION	13
1) Mediaciones realizadas entre diciembre de 2001 y diciembre de 2002	13
2) Resultados de las mediaciones 2001-2002	16
3) Contenidos abordados en los procesos de mediación en la región metropolitana de Santiago	16
IV. UNA MIRADA DESDE LOS USUARIOS	18
1) Percepción sobre la participación activa de los actores	18
2) Sobre la puesta en común de las posiciones de las partes	19
3) Sobre el principio de la neutralidad del mediador	19
4) Sobre el principio de la confidencialidad	20
5) Sobre la calidad de las explicaciones del mediador	21
V. ALGUNOS CASOS DE MEDIACIONES REALIZADAS DURANTE 2002	21
Caso 1: Empresa acuícola, X región	21
Caso 2: empresa industrial Región Metropolitana	23
Caso 3: Empresa de montajes industriales V Región	25
CONCLUSIONES Y DESAFIOS	26

PRESENTACIÓN

Con el objetivo de orientar la acción de la Dirección del Trabajo hacia el cumplimiento de su Misión, hemos ido diversificando los servicios y las líneas operativas de nuestra institución, para enriquecer las políticas inspectivas y para resignificar el papel que le cabe al Estado como garante de los derechos ciudadanos.

La mediación laboral como línea operativa nueva, le otorga sistematicidad, profesionalismo y eficacia a un rol que la Dirección del Trabajo ha tenido durante toda su existencia: la capacidad de interponer buenos oficios cuando se presentan conflictos que afectan a los actores de la relación laboral. Partiendo de la experiencia acumulada y del desafío de contribuir a un mejoramiento continuo de las relaciones laborales comenzamos a implementar la experiencia innovadora - la mediación - que se describe en este documento y que esperamos sea un proceso que vaya madurando en el tiempo y logre consolidarse como un aporte al desarrollo de una sociedad más equitativa.

Los contenidos valóricos orientadores de la misión de la Dirección del Trabajo apuntan a construir una cultura inspirada en el auto cumplimiento normativo y en la auto regulación de las relaciones, con un rol del estado como garante de los derechos de los sujetos de la relación laboral. En términos conceptuales - pero también genéricos - el cambio cultural implícito en la formulación misional sería posible asimilarlo al de construcción de ciudadanía: aportar a la construcción de sujetos - individuales y colectivos - que tienen derechos y obligaciones, que los conocen, que desarrollan capacidades

para exigirlos y ejercerlos y que acuden a los medios de garantía estatal, cuando finalmente se les violan o no se les respetan directamente, o se presentan conflictos entre las partes.

El mundo del trabajo está en evolución constante por múltiples causas, entre las cuales la dimensión normativa legal es una de ellas. El ritmo de los cambios - los que se aceleran significativamente - así como la profundidad de los mismos, están en la actualidad determinados por el avance tecnológico en las formas de producir, en la revolución en las comunicaciones, en la apertura de los mercados, en el enorme peso del capital financiero, en la interdependencia de la economía mundial y en el cambio de la importancia específica de los diversos sectores económicos y productivos. Este proceso en ebullición y desarrollo produce progresivamente, cambios objetivos y subjetivos en las relaciones de trabajo y en la organización de la producción, los que conllevan profundas transformaciones en los sujetos, individuales y colectivos, sobre los cuales la institución debe y desea actuar e incidir. Ya sea porque debe dar respuesta a los cambios para mantener la finalidad tutelar o porque desea cumplir con su objetivo esencial cual es producir equilibrios en las relaciones de trabajo.

Coherente con lo anterior, la institución genera instrumental diverso - dentro del ámbito de sus atribuciones y competencias legales - se estructura en su orgánica, diseña sus procesos y procedimientos en todas sus áreas sin excepción, mide sus avances y logros construyendo políticas que puedan ser siempre funcionales con su declaración misional.

Nuestro país está viviendo una serie de procesos que afectan profundamente tanto a empleadores como a trabajadores. En el escenario actual, los procesos de globalización acelerados por los tratados de libre comercio están colocándole al país nuevos desafíos.

Sobre la base de estos diagnósticos la Dirección del Trabajo está desplegando su acción en diferentes frentes. Por una parte, se propone metas de mejoramiento en calidad y eficacia de la vigilancia en el cumplimiento de la ley y por otra, diseña instrumentos para el fortalecimiento de los actores de la relación laboral, en particular de los trabajadores para propiciar relaciones más equitativas y de mejor calidad. Fortalecer las capacidades autónomas de los actores para el autocumplimiento y la autoregulación, requiere de la existencia de sujetos - requiere de la existencia de mecanismos de negociación y resolución de conflictos, requiere de prácticas de concertación social y especialmente compartir una cultura de respeto entre las partes. Poner un diagnóstico en común, entender las posiciones del otro, transparentar los objetivos y generar confianzas mutuas, son los aspectos cruciales de una negociación y de la búsqueda de soluciones a los conflictos.

Los procedimientos de mediación laboral que queremos socializar, deben ser entendidos como un proceso de aprendizaje. Tenemos la convicción que este es un camino abierto que comienza con buenos augurios, pero su destino final depende de empleadores y trabajadores.

El presente documento es una invitación a conocer, reflexionar y apropiarse de los resultados que podemos mostrar en los inicios de esta experiencia: tiene la ventaja de ser innovadora, la virtud de ser una oportunidad para ensayar de manera conjunta con los actores fórmulas de mejoramiento y la promesa de que cualquier esfuerzo colectivo para mejorar la vida laboral es ganancia neta para el país. Un aporte a la rentabilidad social tan necesaria como la rentabilidad económica para transitar en el siglo XXI.

María Ester Feres
Directora del Trabajo

INTRODUCCIÓN

El conflicto, entendido como la diferencia de intereses en una relación de interdependencia, es un componente fundamental de las relaciones humanas y por supuesto del sistema de relaciones laborales, lo que ha obligado a reconocerlo jurídica y socialmente. En el trabajo, como en otros aspectos de la vida, la coexistencia de mecánicas de confrontación y de colaboración, es natural y permanente para el ajuste continuo a 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.

Ello hace evidente la necesidad de 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.

Desde otra dimensión, el proceso creciente de globalización de la economía desde hace ya algunos años ha traído como consecuencia para Chile, serios desafíos de competitividad a las empresas. Los dinámicos y competitivos mercados les están exigiendo niveles de eficiencia hasta hace poco insospechados. Al contrario de lo que tradicionalmente se pensaba, la competitividad, es decir, la capacidad de las empresas para acceder a los mercados y permanecer en ellos, ya no sólo depende de la incorporación de nueva tecnología,

sino que de otros factores que están directamente vinculados con las personas, con el clima laboral y las relaciones laborales.

Actualmente las empresas modernas necesitan sustentarse cada vez más en el desarrollo de su grupo humano, propendiendo a una mayor incorporación de éstos a la empresa. Ello implica entre otras cosas, una mayor participación en la definición de los objetivos y metas de la empresa por parte del personal en la perspectiva de que los mejores resultados de la gestión, los logros en la productividad y la buena posición en el mercado redundarán en un mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo para los trabajadores. En esta visión, la implementación de estilos de gestión que apunten a favorecer el desarrollo de relaciones laborales basadas en la confianza mutua y en la existencia de canales e instrumentos para el tratamiento y resolución de los conflictos que eventualmente pudieran presentarse entre las partes, adquiere una importancia estratégica, tanto para las empresas como para los trabajadores en la búsqueda de sus objetivos propios.

Relaciones laborales basadas en la *confianza* implican grandes compromisos entre los actores y un cambio cultural de envergadura en el país. La confianza mutua se fortalece en el cumplimiento de los acuerdos, en la transparencia de las conductas, en el respeto a las posiciones no coincidentes y en la búsqueda de una salida negociada a las discrepancias que sea satisfactoria para las partes. En suma, en una cultura de reconocimiento y respeto mutuo que permita diálogo y negociación entre los sujetos de la relación laboral.

La Dirección del Trabajo en un esfuerzo de modernización y en una estrategia de ampliación de los servicios que den un mejor cumplimiento a su Misión institucional² ha puesto a disposición de los actores de la relación laboral, el instrumento de la mediación, como una herramienta eficaz para enfrentar e intentar dar solución a los conflictos o controversias laborales que afectan a colectivos.

Al ponerse a disposición de los trabajadores y empleadores este mecanismo alternativo de resolución de disputas, se ha buscado ampliar las vías de actuación en el tratamiento y atención de la conflictividad laboral, poniendo especial énfasis en la prevención de aquélla. En efecto, hasta la dictación de la Orden de Servicio N° 1 de 30 de enero de 2002, que institucionaliza en la Dirección del Trabajo, el sistema de mediación, el accionar de los servicios del trabajo se desplegaba fundamentalmente mediante la respuesta inspectiva o fiscalizadora. Sin perjuicio de la cual, se ejercían excepcionalmente los buenos oficios, entendidos como una acción de acercamiento de las partes, especialmente en la instancia de huelga en procesos de negociación colectiva reglada.

Ahora bien, la mediación, como parte de la acción operativa de la Dirección del Trabajo, se entiende como un mecanismo de prevención y solución de disputas, que pretende contribuir al desarrollo armónico de las relaciones laborales y a la promoción de una cultura colaborativa entre los actores laborales. Este proceso junto con abrir un campo nuevo del quehacer institucional, significa también el comienzo de un cambio en la forma de relacionarse de la Institución con esos

actores y de los actores entre sí. Sostenemos lo anterior, por cuanto la mediación, como método no adversarial de resolución de disputas requiere, - además de la voluntad y buena fe de los participantes - de su disposición y compromiso para revisar en conjunto el conflicto. De esta manera se estará luego en condiciones de explorar y evaluar todas las potenciales salidas o soluciones a las diferencias que los afectan.

La participación en un proceso de mediación significa entonces, que la responsabilidad del problema laboral, sus consecuencias y posibles soluciones son asumidos por quienes son afectados por aquél, correspondiendo al mediador sólo la conducción y facilitación del proceso que permitirá que este objetivo sea logrado en conjunto. Insertar la práctica de la mediación en nuestros usuarios. no será entonces una tarea sencilla. Si bien los datos estadísticos del año pasado, nos dicen que hubo 268 actuaciones de mediación, no podemos afirmar que ese resultado signifique que este mecanismo de resolución se encuentre plenamente aceptado.

Y no podría ser de otro modo, por cuanto en la dinámica de las relaciones laborales, por regla general el tratamiento de la conflictividad que le es propia, ha sido abordada y tratada hasta ahora, por una autoridad ajena, que imponía o determinaba la forma en que lo controvertido debía concluir, es decir, la solución provenía de una decisión heterónoma a los involucrados. Esta modalidad de resolución ha sido la predominante como parte de la cultura. Tal como afirman algunos autores “es probable, entonces, que el uso de la mediación genere resistencia”.

² . La Misión 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 equilibrio entre los actores, favoreciendo de este modo el desarrollo del país.”

Que se prefiera la cultura legal que impone delegar potestades y se tema a un procedimiento desconocido que mantiene el poder de decisión en las partes y exige responsabilidad y buena fe”². En consecuencia, se trata de promover un cambio cultural orientado a reconocer el protagonismo de las partes en sus disputas, la posibilidad cierta de convenir y controlar sus resultados, la responsabilidad en el cumplimiento de lo acordado. Es también, un significativo esfuerzo para instaurar realmente el uso del diálogo y la negociación, como medios principales de vinculación entre los actores laborales, o dicho de otra manera, la orientación hacia una cultura de colaboración como factor de contribución a la paz social, que además privilegia la autorregulación y ofrece un modelo de interacción para futuras controversias.

Los cambios culturales, requieren de la legitimidad social, no pueden imponerse por ley, aunque ésta puede ayudar a orientar las conductas. La resistencia al cambio, es inherente a los procesos sociales y vencerla, cuando existe el convencimiento de que los cambios son necesarios, es una tarea de largo aliento que involucra aunar voluntades para que se produzca. Para darle curso a este proceso necesitamos el

concurso del conjunto del Servicio, así como la participación de los usuarios a quienes se dirige este producto de la Dirección del Trabajo. Existe el convencimiento de que la actividad de la Dirección del Trabajo, puede materializarse a través de múltiples instrumentos. Así el más conocido de éstos ha sido hasta ahora, la actividad fiscalizadora, pero hay otros medios que se entienden complementarios y que pueden coadyuvar al cumplimiento de los fines establecidos para la Institución en su ley orgánica. En efecto, en el caso de la mediación, el objetivo central no es contener los conflictos y el uso efectivo del derecho a huelga, sino por el contrario, mejorar las capacidades de negociación de las partes, mediante el diálogo y la puesta sobre la mesa de las materias de controversia.

La Dirección del Trabajo aspira al fortalecimiento de los actores de la relación laboral, y en este sentido este nuevo servicio - la mediación - debe entenderse como una forma de traspasar a los actores instrumentos de negociación que puedan ser incorporados de manera cotidiana y permanente en la búsqueda de soluciones a los problemas que los aquejan, para que puedan contribuir a relaciones laborales de mejor calidad.

². Marta Oyhanarte, *Mediación: Una transformación en la cultura. Los nuevos paradigmas y la mediación*. Editorial Paidós, 1996, pág. 17.

I. PRINCIPIOS, TIPOS DE MEDIACION Y USUARIOS A LOS QUE SE DIRIGE

1) Principios que orientan el proceso

En la definición e implementación de esta línea operativa se han considerado un conjunto de principios que aparte de asegurar la eficiencia técnica con la que se ha diseñado el proceso, deberían facilitar el acceso y la aceptación de los actores, para quienes se ofrece el servicio. Estos principios son:

• **Integralidad**

La Mediación se inserta como una nueva línea operativa coherente y complementaria al conjunto de prestaciones que desarrolla la Dirección del Trabajo.

• **Voluntariedad**

Las partes deciden libremente su incorporación y permanencia en el proceso.

• **Flexibilidad**

Permite al mediador y a las partes tener absoluta libertad para establecer las reglas y mecánicas del proceso, cuya dinámica recoge las particularidades de las partes y del conflicto.

• **Equidad y gratuidad**

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

• **Buena Fe**

La actuación y participación de las partes se debe desarrollar en un marco de compromiso

y disposición para con los principios y propósitos del sistema, lo cual supone su uso no doloso.

• **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, que busca comprometer a los actores en la solución de su problema, manteniendo el control sobre el proceso, de modo que cualquier acuerdo va a depender de su consentimiento.

• **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 sin su consentimiento. 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 proceso.

• **Imparcialidad y neutralidad**

Estas cualidades lo son tanto de la persona del mediador, como de la institución de la Mediación. Se entiende por **imparcialidad**, la falta de prejuicio a favor o en contra de alguna de las partes, y como **neutralidad**, el no inclinarse en favor de las posturas, guardando equidistancia de los contenidos tratados.

• **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.

• Legalidad

La Mediación Oficiosa como Sistema Alternativo de Solución de Conflictos, se inserta en el amplio ámbito de la Institucionalidad del Trabajo. Por ello, se basará en las normas vigentes del derecho laboral, ateniéndose a los valores de justicia, equidad y bien común.

2) Tipos de Mediación Laboral

- **Mediación a petición de parte:** La actuación puede ser solicitada por cualquiera de las partes involucradas en el conflicto, en cualquier momento, y sobre cualquier materia laboral que sea motivo de controversia. La concurrencia a este proceso de mediación es voluntaria y debe ser de mutuo acuerdo entre las partes. El proceso durará hasta que los involucrados lo estimen conveniente.
- **Mediación de oficio:** La Dirección del Trabajo la ofrece a las partes, ante la posibilidad de un conflicto, o cuando éste se ha hecho manifiesto. Bajo esta modalidad se distinguen: mediación programada y mediación reactiva. La mediación programada, es aquella que ofrece la Dirección del Trabajo por iniciativa propia, como una forma de contribuir a la prevención de conflictos o mejorar el clima laboral. La mediación reactiva es aquella que ofrece la Dirección del Trabajo frente a un conflicto o controversia manifiesta.
- **Buenos Oficios, artículo 374 bis:** Si bien es cierto que, esta nueva figura que la ley contempla no es una mediación propiamente tal, especialmente porque establece plazo para su desarrollo y por la forma en que se produce la incorporación de las partes al proceso, la Dirección del Trabajo le ha dado el mismo tratamiento que a la mediación, al utilizar mediadores profesionales y un procedimiento similar. Los buenos oficios previstos en el art.

374 bis del Código del Trabajo, permiten que en el proceso de negociación colectiva reglada y dentro de las 48 horas siguientes de acordada la huelga, sin que haya recurrido a mediación o arbitraje voluntario, cualquiera de las partes puede solicitar al Inspector del Trabajo competente la interposición de sus buenos oficios, para facilitar el acuerdo entre ellas. El plazo para desarrollar esta actuación es de cinco días hábiles, prorrogables por acuerdo de las partes en cinco días corridos.

3) Usuarios del Sistema

El sistema de mediación reconoce como sus usuarios a:

- Sindicatos
- delegados de personal
- grupos de trabajadores
- empleadores

II. RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUCTURA

1) Recursos humanos

El proceso de institucionalización de la mediación en la Dirección del Trabajo, como método alternativo de solución para conflictos laborales, cumplió una de sus etapas más sustantivas con la convocatoria a concurso público interno, durante el segundo semestre del año 2001, con el objetivo de seleccionar, formar y capacitar a los 25 funcionarios que luego de un proceso de formación específico y técnico, asumirían las labores de mediadores, en cada una de las regiones del país.

Este proceso no fue menor y planteó un gran desafío para todos. Se debió trabajar con ellos un cambio de mirada y movilizar el eje histórico institucional, desde el rol fiscalizador en el que

fueron formados, a uno nuevo, el de **la mediación**.

Es decir, se debía pasar desde un accionar eminentemente protagónico, activo y sancionador del funcionario, a uno donde los propios involucrados (trabajadores y empleadores) son los actores y constructores de sus acuerdos o desacuerdos y todo ello basados en elementos como la comunicación, el escuchar a las partes y la empatía. El no intervenir directamente, el no entregar recetas y soluciones prearmadas y sobre todo el no sancionar, son las nuevas conductas que se exigen y deben dominar la actuación de los nuevos mediadores laborales.

Serán otras las instancias institucionales, las que a su tiempo y si corresponde aplicarán las sanciones.

En el desarrollo de sus funciones, los mediadores despliegan una diversidad de habilidades, competencias técnicas y destrezas que en su justa medida, permitirán el logro de los objetivos trazados desde un inicio por los actores laborales.

No fue por ventura, que en el equipo de mediadores de la Dirección del Trabajo, encontremos en su constitución, profesionales provenientes de diversas disciplinas, tales como abogados, profesores, ingenieros, administradores públicos y asistentes sociales, los que para postular debieron además cumplir con el requisito de tener dos años de experiencia laboral previa en la institución del Trabajo.

El programa de formación inicial tuvo una duración de 85 horas y su estructura curricular consideró materias relativas a sistemas laborales, teoría y manejo de conflictos, sistemas relacionales, liderazgo y proceso de mediación, todas ellas tratadas desde una perspectiva sistémica y constructivista. La formación y entrenamiento de los mediadores es entendida en la Dirección del Trabajo, como un proceso continuo, por lo que semestralmente se han ejecutado reuniones técnicas, con las que se persigue perfeccionar el

manejo y las competencias de esta nueva práctica profesional.

La dotación actual de mediadores de la Dirección del Trabajo la integran dos mediadores por región, con excepción de la Metropolitana, en la que hay cuatro. Hablamos de mediadores laborales integrales, que unificaron su formación profesional, su experiencia técnico laboral como funcionarios de la Dirección del Trabajo y lo aprendido en Mediación para cumplir esta desafiante tarea.

2) Infraestructura

En el entendido que la mediación es principalmente un proceso de comunicación, guiado por un tercero neutral, resulta indiscutible la necesidad de desarrollarla en un ambiente que la favorezca y facilite. Ello significa que los lugares donde se prestan servicios de mediación, deben cumplir ciertas condiciones mínimas que aseguren este objetivo, tales como ser neutrales a las partes y disponer de espacios que permitan reunirlos conjunta o separadamente. En este sentido, el trabajo iniciado en la Dirección del Trabajo, ha enfrentado dificultades en varias regiones, originadas precisamente por la ausencia y/o insuficiencia de oficinas para llevar a cabo las actuaciones. Situación que en cada caso se ha resuelto temporalmente, con la colaboración de otros servicios públicos u organismos locales. La necesidad de disponer de infraestructura física, que permita que en este aspecto, el servicio sea otorgado en forma idónea, se encuentra completamente resuelta en la Región Metropolitana, toda vez que con fecha 7 de enero pasado, se inauguró por el Presidente de la República, el Centro de Mediación Laboral y Conciliación Individual de Santiago. En él se atienden las mediaciones del área metropolitana y las conciliaciones correspondientes a tres de las oficinas de esta misma área.

Para el año 2003 se encuentra comprometido en el programa de trabajo de los Departamento de Relaciones Laborales y Jurídico, la instalación y habilitación de Centros de Mediación Laboral y Conciliación Individual en otras tres regiones del país.

III. RESULTADOS A UN AÑO DE IMPLEMENTACION

1) Mediaciones realizadas entre diciembre de 2001 y diciembre de 2002

El sistema de mediación se puso en marcha el 01 de diciembre de 2001. En un año de funcionamiento se han realizado 268 acciones de mediación incluyendo las actuaciones especiales o de buenos oficios del art.374 bis del Código del Trabajo. Si bien es cierto, en dicha modalidad

la actuación del funcionario de la Dirección del Trabajo se ajusta al proceder o modos de la mediación, puede carecer de la característica de la voluntariedad para acceder al uso del sistema, puesto que basta que una de las partes lo solicite para que la otra deba participar.

Tabla N° 1
Mediación por Rama de Actividad y Región (enero a diciembre 2002)

Rama de Actividad	REGION													Total	%
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM		
Agricultura, pesca								2	2	1	3			8	2,9
Minas y canteras	2	3			3									8	2,9
Industria	1	2		1	1	5	2	4	4	7	2	1	59	89	33,1
Elect. Gas, agua	1													1	0,3
Construcción		4	1		1	3							4	13	4,8
Comercio			1	1	4	4	1	4	1	3	3		17	39	14,5
Transp, Comunic.		2			2	1	1	1	2				16	25	9,3
Est. Financieros	1	1				1							12	15	5,6
Servicios	1	2	1	3	7	10		4	3	3	1		35	70	26,1
TOTAL	5	15	3	5	18	24	4	15	12	14	9	1	143	268	100,0

Fuente: Departamento de Relaciones Laborales. Dirección del Trabajo.

Tanto por región como por rama de actividad económica, la demanda por servicios de mediación no es homogénea, como era de esperarse. La industria, servicios, comercio y

transporte, concentran las mayores demandas, especialmente en las regiones Metropolitana, Quinta y Sexta.

Tabla N° 2
Mediación por Región y Modalidades. (enero a diciembre 2002)

REGION	MODALIDAD					
	Solicitada	Art. 374 bis	Reactiva de Oficio	Programada de Oficio	TOTAL	%
I	1	4	-	-	5	1,8
II	4	5	5	1	15	5,6
III	-	3	-	-	3	1,1
IV	2	3	-	-	5	1,9
V	9	9	-	-	18	6,7
VI	10	12	-	2	24	8,9
VII	1	3	-	-	4	1,5
VIII	0	10	5	-	15	5,6
IX	7	5	-	-	12	4,5
X	10	4	-	-	14	5,2
XI	3	3	2	1	9	3,3
XII	0	1	-	-	1	0,3
RM	35	10	17	-	143	53,3
TOTAL	82	163	19	4	268	100,0
%	30,6	60,8	7,1	1,5	100,0	

Fuente: Departamento de RR.LL. Dirección del Trabajo.

La mayor incidencia de actuaciones de mediación, del orden del 60% del total, corresponde a buenos oficios del art 374 bis, y por tanto a situaciones de carácter controversial que se suscitaron entre empresarios y trabajadores durante el proceso de la negociación colectiva. Ello se debe principalmente, a la posibilidad que otorga tal disposición para seguir conversando con posterioridad a la aprobación de la huelga, prorrogando su inicio a lo menos en 5 días hábiles.

De acuerdo al Anuario Estadístico 2000 del Departamento de Relaciones Laborales de la Dirección del Trabajo, durante ese año se

efectuaron 1.296 negociaciones colectivas en el país por un mismo número de sindicatos. Durante el mismo año la cantidad de sindicatos se calculó en 14.724 de los cuales se estiman activos alrededor de 7500, por lo tanto sólo un 17.3% de estos sindicatos se involucrarían en procesos de negociación colectiva, de lo que se deduce que esta, la negociación colectiva, tiene un alto potencial de crecimiento y que probablemente generaría una mayor demanda por mediación por el artículo 374 bis.

Tabla N° 3
Mediación por Región. Modalidades y Art 374 bis. (enero - diciembre 2002).

REGION	Mediaciones	Buenos Oficios Art. 374 bis	% 374 bis sobre el Total de c/ región
I	1	4	80,0
II	10	5	33,3
III	0	3	100,0
IV	2	3	60,0
V	9	9	50,0
VI	12	12	50,0
VII	1	3	75,0
VIII	5	10	66,7
IX	7	5	41,6
X	10	4	28,6
XI	6	3	33,3
XII	0	1	100,0
RM	42	101	70,6
TOTAL	268	163	60,8

Fuente: Depto. de RR.LL. Dirección del Trabajo

La mediación como una modalidad o estrategia innovadora de prevenir y/o enfrentar los conflictos entre empresario y trabajadores, se ha ido posicionando lentamente a nivel país y región, aunque este proceso ha sido dispar entre las regiones. En efecto, en sus primeros meses se constata un mayor ejercicio o desempeño de la mediación en las regiones Metropolitana, Quinta y Sexta, sin embargo, en estos casos ha primado fuertemente la modalidad art.374 bis (buenos oficios durante el proceso de negociación colectiva), la cual muestra cifras que superan el 60% del conjunto de modalidades de mediación.

Excluidas las actuaciones de buenos oficios, cuya finalidad es mediar en los conflictos que se suscitan en los procesos de negociación colectiva, la mediación, con sus nuevas modalidades, muestra un mayor desempeño en las regiones segunda, décima y undécima.

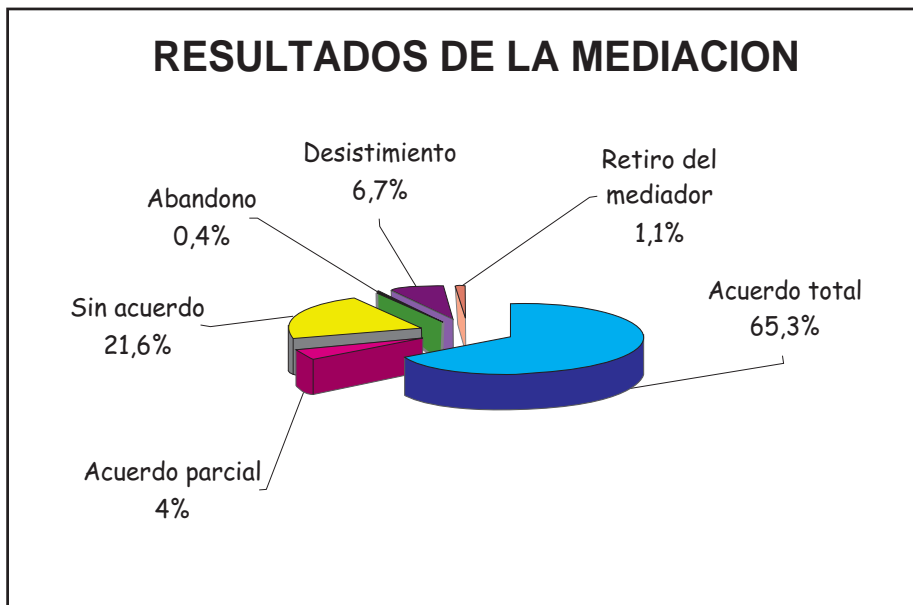
Durante el año 2002, mayoritariamente, han sido los trabajadores quienes solicitan a la Inspección del Trabajo que interponga sus buenos oficios a fin de llegar a acuerdo con el empleador, lo cual implica que la huelga, como elemento de presión, no les está siendo útil para lograr los acuerdos esperados. El porcentaje de empresarios que pidieron esta actuación es bastante importante (24%) y podría ser interpretado como un signo de aceptación y confianza frente a la labor hasta ahora desarrollada por los mediadores de la Dirección del Trabajo. Asimismo, el total de solicitudes presentadas por éstos, involucra a un 42% de los trabajadores comprometidos en actuaciones de buenos oficios.

2) Resultados de las mediaciones 2001-2002

La mediación ha tenido resultados interesantes en su tarea de lograr un acercamiento entre empresarios y trabajadores en conflicto,. Un 65,3% de los casos sometidos a esta experiencia,

ha tenido como resultado, el acuerdo total entre los actores involucrados en una situación controversial, y un 4% logró un acuerdo tipificado como parcial. En otras palabras, un 69,3% de los conflictos sometidos a un proceso de mediación tuvo resultados positivos.

Gráfico 1



Sólo en un 21,6.% de los casos sometidos a mediación, no se logró concitar el acuerdo entre los trabajadores y empresarios involucrados. En estos casos, sería interesante indagar con mayor profundidad las causas, razones o circunstancias que impidió a los involucrados resolver sus diferencias, ya fuera total o parcialmente. Esto permitiría detectar y perfeccionar aquellos elementos o factores eventualmente “débiles” del proceso de mediación, llámese metodología, características y capacidades del mediador, condiciones del entorno. O una insuficiente evaluación de aquellos factores, que podemos llamar externos o anteriores al proceso de mediación, que permitieran mejor encausar dicho proceso, tales como: tipo y contenidos de la relación laboral predominante en la empresa en conflicto, frecuencia y tipos de conflictos en la

empresa, origen y causa de los conflictos en la empresa, denuncias y sanciones por incumplimiento de la normativa, estilo de las comunicaciones empresario sindicato, entre otros.

3) Contenidos abordados en los procesos de mediación en la región metropolitana de Santiago

Para revisar la información hasta ahora recogida respecto de los contenidos abordados en los procesos de mediación, se hace necesario considerar lo reciente de la implementación del sistema en la Dirección del Trabajo.

En el futuro en la medida que la mediación laboral sea conocida y solicitada por un número

cada vez mayor de usuarios a lo largo del país, será necesario elaborar instrumentos que permitan recabar mayor cantidad de información y de manera más desagregada. Hecha esta precisión para efectos de trabajar la información que fue remitida por el Centro de Mediación y Conciliación de Santiago, correspondiente a las actuaciones de los mediadores de dicha oficina, se optó por agrupar por grandes temas los distintos materias que se han abordado en mediaciones y buenos oficios.

Para este análisis, los tópicos en torno a los cuales se agruparon los distintos contenidos tratados, son:

- **Negociación Colectiva:** los temas más recurrentes hasta ahora en esta área, dicen relación con interpretación de cláusula en contrato colectivo (respecto de bonos de producción, cálculo, reajustabilidad y procedimiento de cálculo de las remuneraciones etc.), incumplimiento de cláusula en convenio colectivo, acercamiento de posiciones para poner término a la huelga, requerimiento de las partes para corregir errores sustanciales en el proceso de negociación colectiva.
- **Temas Laborales Generales:** en este ámbito las materias más analizadas han sido el otorgamiento de vacaciones y su calendarización, modificación de contratos individuales de trabajo, remuneraciones impagas (problemas financieros de la empresa), jornadas de trabajo, horas extras, incumplimiento de contratos colectivos y contratos individuales, implementación y modificación de sistemas de turno, desconocimiento por parte del empleador de derechos sindicales, actuación de ministros de fe, permisos sindicales, pago de gratificaciones adeudadas y acuerdo sobre pago futuro de las mismas.
- **Entorno Laboral:** aquí surgen temáticas que dicen relación con aspectos que impactan directamente a la empresa y que son muchas veces los que originan conflictos importantes al interior de las organizaciones. Dentro de ellos destacan los acuerdos logrados por las partes

para contribuir a recuperar las condiciones financieras en que la empresa se encuentra producto de crisis económica, mala situación económica de la empresa con riesgo de quiebra, readecuación de las funciones de los trabajadores frente a dicha crisis, reestructuración de la empresa, readecuación de las jornadas de trabajo porque la empresa requiere cierta flexibilidad en períodos de alta producción, son temas que encuentran un espacio para ser abordados por las partes en esta instancia.

Esto no es menor si consideramos que este instrumento alternativo no existía hasta hace muy poco tiempo, y que en la mesa de discusión que se daba (sindicato-empresa), no se creaban las condiciones de diálogo y de confianza para tocar con detenimiento los temas. Hoy con la ayuda de un mediador es posible que las partes lo hagan y es este tercero imparcial quien orienta la discusión y ayuda a las partes ante una situación que eventualmente impida avanzar en la búsqueda de soluciones.

- **Mecanismos de comunicación:** Los contenidos de la mediación han ido también orientándose a la generación e instalación en algunas organizaciones productivas, de canales de comunicación claros y validados por las partes. A partir de este consenso, se orientan conflictos relacionales entre empleador y dirigentes sindicales, por ejemplo se buscan mejoras en la comunicación que sirven para fortalecer las Relaciones Laborales al interior de la empresa, que a su vez permiten un tratamiento de los conflictos futuros con menores traumas, costos personales y organizacionales, para la empresa en su conjunto.

Esto último es la piedra angular para abordar todas las temáticas antes enunciadas. Pues si efectivamente existen canales de comunicación validados por las partes, con adecuados niveles de confianza y credibilidad, es más fácil revisar todos los temas que afectan a la empresa, con posibilidades efectivas de que las partes involucradas lleguen a una solución.

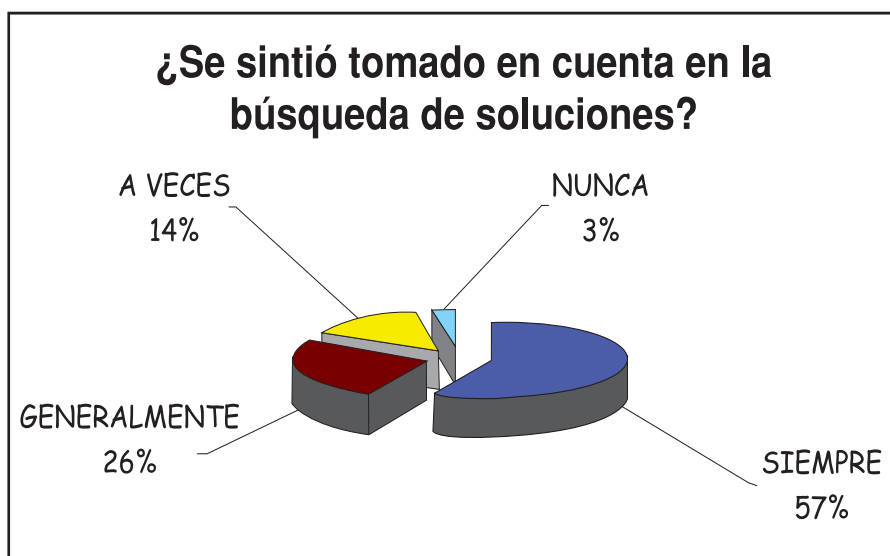
IV. UNA MIRADA DESDE LOS USUARIOS.

Para medir cualitativamente tanto la actuación de los mediadores, como el proceso de la mediación, está siendo aplicada por primera

vez en nuestra Institución una encuesta a usuarios que ha arrojado los siguientes resultados en las materias que a través de ella se consultan:

1) Percepción sobre la participación activa de los actores

Gráfico 2

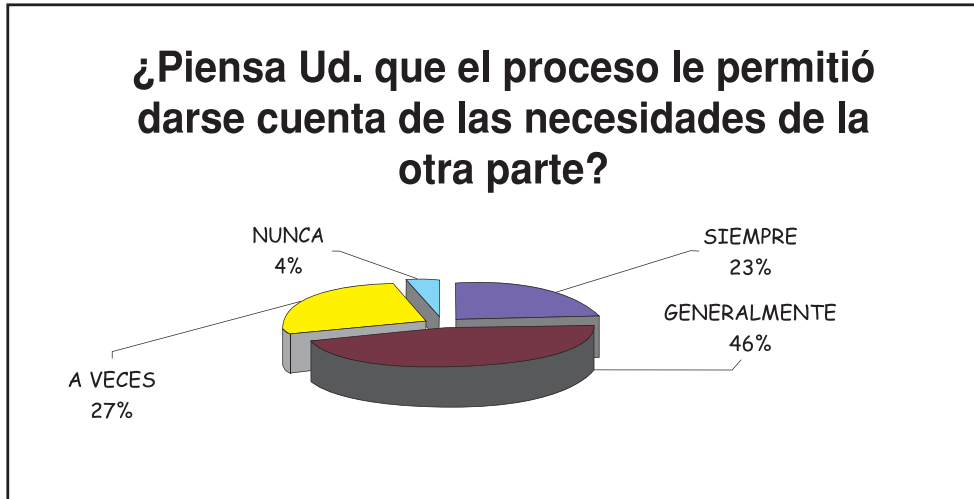


Esta pregunta hace una clara referencia a la percepción de los usuarios sobre si se sintieron participes activos del proceso y generadores de las posibles soluciones, manifestándose más del 80 % en forma positiva. Ello además puede interpretarse como que la mediación logra otorgar

un plano de igualdad o ambiente de equilibrio para que las partes - trabajadores y empresarios - se expresen. También implica un reconocimiento de la buena conducción del proceso por los mediadores.

2) Sobre la puesta en común de las posiciones de las partes

Gráfico 3

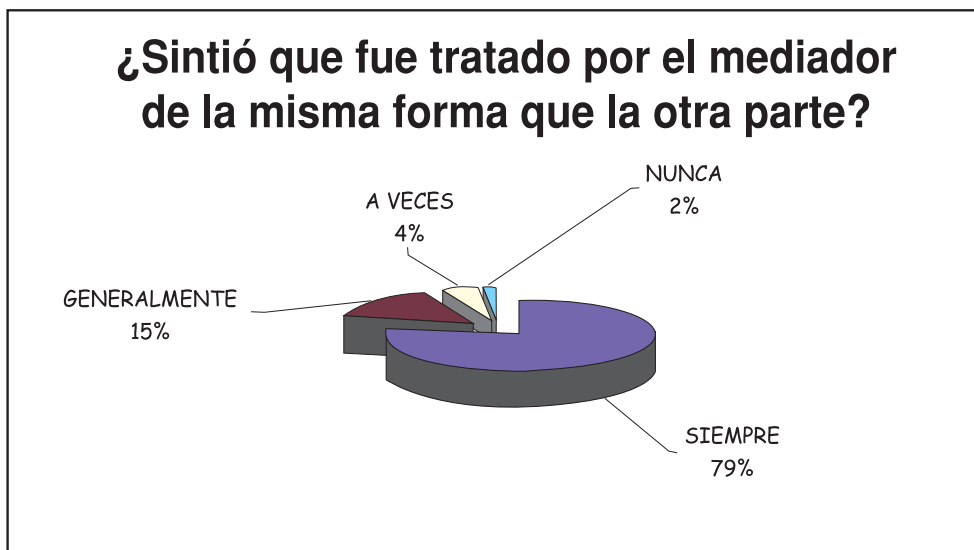


Esta consulta indaga si como fruto del proceso, o como parte de la acción del mediador, se generó un ambiente, que permitió dejar de lado las posiciones, visualizar las necesidades expuestas por la otra parte y confrontarlas con

los propios intereses. Los resultados son altamente positivos, puesto que el 23 % de los participantes señala que siempre ello fue posible y un 46 % dice que generalmente así ocurrió.

3). Sobre el principio de la neutralidad del mediador

Gráfico 4

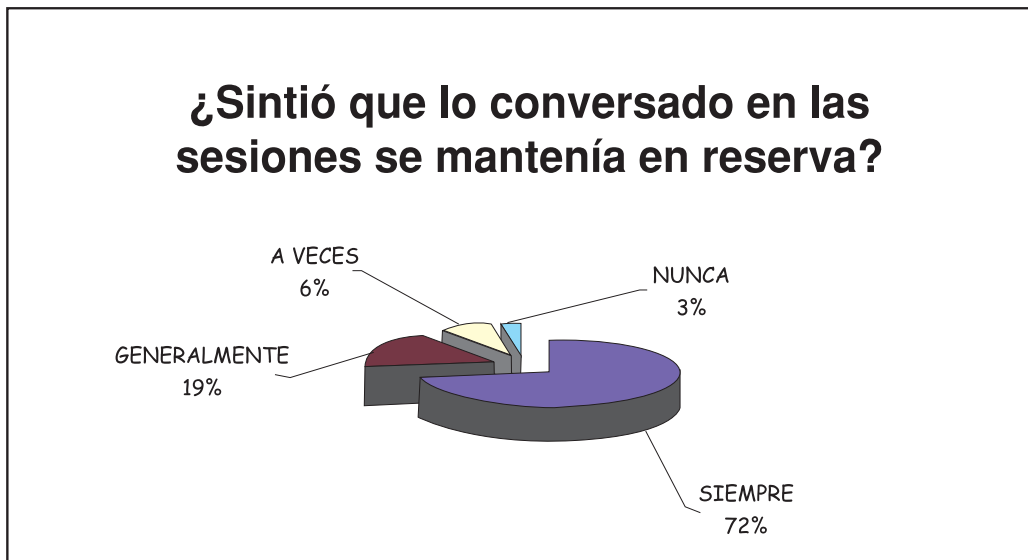


Esta pregunta está enfocada a conocer como los usuarios apreciaron la imparcialidad o equidistancia del mediador. Ello podría estar determinado entre otros factores por la igualdad de oportunidades que el mediador les otorgó para

expresarse, los tiempos para dicho efecto, si se sintieron escuchados y comprendidos. El 94 % de los encuestados respondió en forma positiva esta interrogante.

4). Sobre el principio de la confidencialidad

Gráfico 5

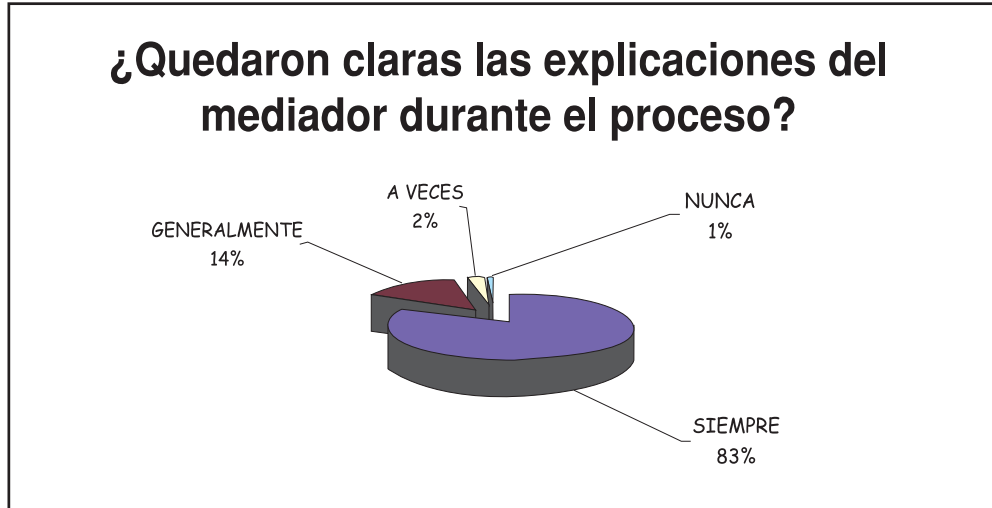


La confidencialidad o reserva respecto a la información proporcionada por las partes durante la mediación, está referida a no proporcionar información obtenida durante las reuniones separadas a la otra parte, salvo con

autorización expresa de quien la proporciona. El 91 % de los usuarios percibió que no se transgredió esta garantía que se otorga a las partes durante el proceso.

5). Sobre la calidad de las explicaciones del mediador

Gráfico 6



Apenas un 3% responde que no le parecieron claras las explicaciones del mediador durante el proceso. El conocer con claridad las

bases sobre las cuales se funda el proceso es de suma importancia para su éxito.

V. ALGUNOS CASOS DE MEDIACIONES REALIZADAS DURANTE 2002

Caso 1: Empresa acuícola de la X Región

Ficha técnica

MODALIDAD DE LA MEDIACION: *REACTIVA DE OFICIO*

SOLICITANTE: TRABAJADORES

MATERIA: CONDICIONES DE TRABAJO

Nº TRABAJADORES INVOLUCRADOS: 28

SESIONES CONJUNTAS: 2

SESIONES SEPARADAS: 1

TIPO DE ACUERDO: PARCIAL

La Empresa desarrolla su mayor actividad acuícola en la X Región. También tiene en la XI

Región un centro de cultivo ubicado en un estero en la comuna de Puerto Cisnes. En Abril del 2002 se le hizo una visita inspectiva producto de un programa dirigido a los centros de cultivo, ocasión en que los trabajadores constituyeron un sindicato de trabajadores de empresa, lo que fue bien recibido por la Gerencia Regional.

A los dos meses de existencia, la organización sindical conformada por 28 socios logró una mesa de negociaciones que amplió un convenio colectivo existente agregando nuevos beneficios pecuniarios como asignación de zona, movilización, colación y otros beneficios que redundaron en mejorar la calidad de los ambientes de trabajo en el campamento y en mejoras en la alimentación y el abrigo.

A comienzos del mes de Julio del 2002 un siniestro quemó las instalaciones, sin desgracias humanas, por lo que se montó un campamento transitorio. Los trabajadores asumieron el compromiso de colaboración en el sentido de ajustarse a condiciones mínimas de alojamiento y comida. Habiendo transcurrido más de 20 días en esa situación y dado que no se mejoraban las circunstancias del alojamiento (aislación de humedad y calefacción), ni las de alimentación, los trabajadores decidieron realizar una paralización de actividades, a consecuencia de lo cual los supervisores debieron asumir la alimentación de los peces. Ante la ausencia absoluta de medios de comunicación, los dirigentes sindicales debieron navegar un largo tramo hasta otra localidad donde lograron finalmente comunicarse telefónicamente con la Inspección del Trabajo para hacer la denuncia correspondiente.

En conjunto con la Dirección Regional se decidió enviar a un fiscalizador en compañía del Inspector Provincial que es también Mediador. El viaje se inició a las 02.30 de la madrugada desde Puerto Aysén hasta Puerto Cisnes por la carretera Austral. Debido al temporal se arribó a ese puerto a las 09.00 hrs. Allí se sumó el Capitán de Puerto, quien informó que se había dado el zarpe a las 04,30 hrs., a dos barcas que tenían como destino el centro de cultivo y que trasladaban al personal de la empresa venidos desde Puerto Montt. El viaje en la patrullera de la Armada demoró 3 horas desde Puerto Cisnes hasta el estero navegando por el canal hasta la Isla donde se ubicaba la faena. El arribo de los funcionarios coincidió con la llegada de las barcas de la empresa.

En primer lugar se efectuó una inspección ocular a las instalaciones constatando la precariedad de éstas y el incumplimiento de las condiciones mínimas de alojamiento, baños y comedor. El fiscalizador dejó constancia de ello

en el formulario respectivo y ante las singulares condiciones geográficas imperantes y frente al ambiente de tensión y confrontación que se presentaba, ofreció la mediación la que fue aceptada tanto por los representantes de la Empresa (gerente zonal, abogado, experto en prevención y jefe de centro), como por los dirigentes sindicales.

Los trabajadores pusieron como condición para iniciar la mediación con la Empresa que ésta habilitara en forma inmediata un nuevo baño, se cambiara la ropa de cama (húmeda por las condiciones imperantes) y se implementara el sistema de calefacción eléctrico de la Empresa. La empresa solicitó a los trabajadores que terminaran la paralización y reiniciaran las actividades.

La mediación se realizó en el lugar destinado a comedor. La posición de la Empresa era el despido de los trabajadores por abandono de labores y por daño a la Empresa una vez terminada la cosecha. Ello porque consideraban ilegal el paro. La posición de los trabajadores era que si no se resolvía el conflicto en ese momento, renunciarían todos, lo que agravaría el conflicto por ser mano de obra calificada. Consideraban ilegal las condiciones de higiene y seguridad en las que se estaban desempeñando.

El mediador solicitó al abogado de la Empresa en conjunto con el experto en prevención que respondieran a la postura de los trabajadores respecto a lo ilegal de las condiciones en que estaban trabajando y también le pidió a los dirigentes sindicales que respondieran a la postura de la empresa. Se hicieron dos sesiones conjuntas y una separada.

Cuando el conflicto se convirtió en problema común, las partes arribaron a una serie de compromisos como mejoras en la comunicación de los trabajadores con la Empresa (instalación de

un teléfono satelital), mejoras en las instalaciones de alojamiento, en los implementos de protección personal y en la alimentación. Los trabajadores aceptaron el descuento de los 2,5 días de paralización y asumieron el compromiso de sacar la cosecha en los plazos preestablecidos. Las partes se comprometieron a acreditar el cumplimiento de los acuerdos mediante informes bipartitos. Asimismo acordaron la renovación de la totalidad de las instalaciones del campamento y el pago de un bono por las pertenencias que los trabajadores perdieron en el incendio.

Se dio término a la mediación a las 18,00 hrs. del mismo día, retornando a Puerto Cisnes en la patrullera.

Caso 2: Empresa industrial, Región Metropolitana

Ficha técnica

MODALIDAD DE LA MEDIACION:
REACTIVA DE OFICIO

SOLICITANTE: PRESIDENTE DEL SINDICATO

MATERIA: PRACTICAS ANTISINDICALES
N° TRABAJADORES INVOLUCRADOS: 13

SESIONES CONJUNTAS: 1

SESIONES SEPARADAS: 4

TIPO DE ACUERDO: TOTAL

Esta Mediación fue solicitada con fecha 31 de diciembre 2002 y se terminó con fecha 26 de marzo 2003. El motivo por el cual el Presidente del sindicato solicita la mediación es por prácticas antisindicales del empleador, inclusive tienen una denuncia al respecto, la que es desistida al término del proceso.

En una primera instancia la mediadora indaga el problema con el Dirigente Sindical, quien dice que el empleador se entromete en la

organización sindical, queriendo revisar los libros, los dineros, molesta a los trabajadores sindicalizados con malas palabras, negando préstamos, etc.

Se invita al empleador a participar y acepta, expresando en reunión individual que el que tiene el problema aquí es el dirigente sindical, quien está realizando acciones que no corresponden, como por ejemplo repartir a final de año el dinero recopilado entre algunos socios, dejando al resto molesto con la situación, no queriendo mostrar los libros de contabilidad a los socios que se lo solicitan, agrega además que él no tiene la culpa que los trabajadores molestos acudan a su oficina a reclamar y a pedirle consejos de que hacer porque no se atreven a preguntar al presidente del sindicato, ya que pueden ser expulsados, como sucedió con 4 socios que pedían información. El empleador piensa que el dirigente tiene un desorden psicológico. Luego de estas dos reuniones la mediadora decide conversar con todos los socios del sindicato, esto porque es un sindicato pequeño de 13 personas, y era necesario descubrir que pasaba al interior de la organización antes de abordar la mediación con el empleador.

Al realizarla acuden sólo la mitad de los socios, los que son más cercanos al Presidente del Sindicato, percibiéndose un problema de relaciones dentro del mismo. Debido a esto la mediadora decide visitar la empresa y pide autorización al empleador para entrevistarse con los socios que no asistieron a primera citación. Estos socios cuentan a la mediadora que el presidente del sindicato tiene dos grupos dentro del sindicato, los que son sus amigos y los que no lo son, sintiéndose discriminados porque a los más cercanos les informa, les reparte de los primeros (cuando hay algo que dividir entre todos), les conversa, no así al resto.

Además agregan que quienes quisieron ordenar la organización fueron expulsados del sindicato, sin la aprobación de la mayoría. A raíz

de esto la mediadora cita a todo el sindicato, ese mismo día, inclusive a los expulsados y les pregunta si están dispuestos a participar en mediación para ver si se pueden resolver los problemas al interior de la organización, antes de abordar el tema por el cual se solicitó mediación.

La mediadora explica a los participantes que si bien no es una materia que nos corresponda abordar como mediadores, no se puede asumir la mediación con el empleador si existen tantos problemas entre ellos mismos.

Además aquí la mediadora descubre que los socios no sabían que se había solicitado la mediación y para que se había pedido, inclusive pensaron que era por los problemas al interior del sindicato, por lo cual todos sin excepción aceptan participar en mediación. Durante las reuniones con todo el sindicato, cada uno expresó lo que sentía, las rabias acumuladas, los malos entendidos que se produjeron. El presidente del sindicato reconoció diversos errores en la administración y en la relación con los socios, asumiendo los siguientes compromisos:

- Realizar reunión para decidir entre todos el reintegro de los expulsados.
- Elección de un tesorero quien se encargará de llevar el orden de los ingresos y egresos, los cuales podrán ser revisados por todos y se dará cuenta en forma mensual.
- Comprar un libro para llevar la contabilidad.
- Cambiar la actuación que ha tenido hasta el momento, intentando ser con todos igual.
- Mantener comunicación constante con los socios.
- Realizar reuniones mensuales o a más tardar cada dos meses.
- Revisar los estatutos con todos los socios.

Los socios a su vez se comprometen a participar más en la organización, a ser más activos e informarse de los estatutos y de lo que corresponde y no corresponde a la organización, al Presidente y los socios. Estas acciones permiten que la organización mejore y con esto la mediadora se contacta nuevamente con el empleador.

En reunión con el empleador participan además de este y el Presidente del Sindicato, dos socios más. En esta reunión se aborda el problema de prácticas antisindicales, donde el empleador alude que él no ha tenido la intención de interferir en la organización, que si en algún momento lo hizo fue porque veía que había un desorden total y los socios molestos acudían a él para quejarse o pedir ayuda, a lo que respondía lo que pensaba correcto.

Los trabajadores reconocen que nunca antes habían tenido problemas de este tipo con el empleador, por lo cual acuerdan desistir de la denuncia y el empleador se compromete a respetar a la organización sindical, velando por mantener buenas relaciones entre las partes.

Este caso reviste aspectos interesantes: En primer lugar, el tema por el cual se solicita la mediación, revela que hay otro problema más importante que debe resolverse primero, si no hubiese sido casi imposible resolver el otro. Segundo, es interesante constatar que la decisión de los trabajadores al darle una nueva oportunidad al Presidente del Sindicato, fue una solución no esperada. Desde la óptica de la mediadora y tomando en cuenta las condiciones existentes lo más obvio para resolver el problema suscitado era sacarlo de su cargo y elegir un nuevo Presidente, sin embargo, los actores optaron de manera autónoma por una decisión diferente, lo que refuerza la idea que los mediadores deben abstenerse de intervenir en las decisiones de los actores.

Caso N° 3: empresa de montaje ingeniería

Ficha técnica

MODALIDAD DE LA MEDIACION: *BUENOS OFICIOS DEL ART. 374 BIS DEL C. DEL T.*

SOLICITANTE: COMISION NEGOCIADORA DE LOS TRABAJADORES

MATERIA: PRACTICAS ANTISINDICALES N° TRABAJADORES INVOLUCRADOS: 52

SESIONES CONJUNTAS: 4

SESIONES SEPARADAS: 0

TIPO DE ACUERDO: TOTAL

Relato de los hechos

Rechazada la última oferta y aprobada la huelga, la Comisión Negociadora de los trabajadores de la empresa solicitó los buenos oficios del Inspector del Trabajo para que con su intervención se continuara las negociaciones con la Comisión Negociadora del Empleador

El inicio de los buenos oficios fue bastante conflictivo debido a la negativa de la empresa de sentarse a negociar ante funcionarios de la Inspección del Trabajo. Argumentaban que existía una objeción de legalidad presentada de su parte en la Inspección, basada en que los trabajadores no podían negociar colectivamente, por tanto señalaban nada había que conversar sobre la materia, dado que la resolución se encontraba pendiente en Tribunales.

La mediadora enfrentó la dificultad con bastante cordialidad, argumentando que si bien es cierto el art. 374 bis del Código del Trabajo establece la denominación de Inspector del Trabajo, su presencia ante ellos era en calidad de mediadora o más bien de pacificadora del proceso, por lo tanto, les invitaba a que sentados

todos alrededor de una mesa pudieran retomar el diálogo interrumpido, trabajando en forma colaborativa, analizando las posiciones de ambos y buscando opciones nuevas que les permitiera solucionar el conflicto de manera creativa e inteligente.

Una vez que la empresa aceptó sentarse a la mesa, se les dio a conocer la nueva herramienta del Servicio que es la mediación, se les habló de la capacitación que habían sido objeto los mediadores, se puso énfasis en los principios de la mediación, haciendo presente que el único interés del proceso era la posibilidad de ayudarles a encontrar una solución armónica del conflicto y siendo ellos los actores de este proceso necesitaba cumplir con algunas reglas que les facilitara la comunicación y que tenían relación con el respeto mutuo, la honestidad y la buena fe.

Asimismo, se recurrió a la técnica de encantamiento de la parte más dura en las negociaciones, actuando sin prejuicios de ninguna naturaleza e invocando la necesidad de sentarse en una mesa con un tercero imparcial que les facilita el proceso, pero que nada impone, siendo su papel sólo el de ayudarles a buscar un acuerdo consensuado y en este caso por tratarse de un contratista de una gran empresa, ponerlos en el escenario de que al hacer efectiva la huelga perjudicaba a ambas partes.

Todo lo anterior logró el efecto deseado, tanto la empresa como los trabajadores depositaron la confianza y la credibilidad en la mediadora, trabajando en forma conjunta ambas partes en la búsqueda de soluciones al conflicto y se llegó al acuerdo total en la negociación, suscribiéndose el contrato colectivo con pago de bono de término de negociación.

CONCLUSIONES Y DESAFIOS

- La evaluación de las mediaciones realizadas durante el primer año de implementación de esta nueva línea operativa, permite afirmar que los principios sobre los cuales se apoya este sistema y los profesionales especialmente preparados, han logrado generar un ambiente que otorga garantías a las partes para interactuar de una manera distinta, posibilitando el logro de acuerdos. En una perspectiva de largo plazo, la mediación puede contribuir como un agente de cambio en las relaciones empresarios - trabajadores en la empresa. En este sentido debería tender a trascender lo puntual o circunstancial, para situarse en el ámbito de lo permanente, es decir, en un aprendizaje de los actores de la relación laboral y en un aumento de las capacidades autónomas para resolver los conflictos. Una mirada a los contenidos que han tenido las mediaciones realizadas, particularmente aquellas materias que dicen relación con la instalación de canales de comunicación entre las partes, permite hacer una apuesta optimista en este sentido: si la experiencia de la mediación deja abiertos mecanismos para el diálogo, lo más probable es que los futuros conflictos puedan resolverse con menos costos para las organizaciones y la empresa.
- Es necesario relevar que el proceso de instalación y difusión de esta línea operativa no está concluido y que más bien es el inicio de un proceso que debe superar varios escollos para su consolidación. En primer lugar deben superarse las limitaciones

por falta de infraestructura, especialmente en regiones, cuestión que se irá paliando gradualmente a medida que existan recursos en el Servicio, así como también hacer un esfuerzo de difusión que informe a los usuarios, empleadores y trabajadores sobre las posibilidades y mecanismos para hacer uso del sistema.³ Un tema de más largo plazo, es naturalmente que este instrumento de diálogo social vaya logrando mayores niveles de legitimidad social y sean los propios actores quienes desarrollen y profundicen su uso y propongan fórmulas de mejoramiento continuo a esta iniciativa. Esto es particularmente relevante para las empresas, ya que hasta ahora los datos indican que son mayoritariamente los trabajadores quienes nos solicitan y en menor medida, lo hacen empleadores. Existe una necesidad de apoyo para su validación entre los actores, pero se visualiza un futuro muy promisorio.

- Si se miran los resultados obtenidos en esta primera etapa se puede afirmar que en su corto andar, la mediación ha logrado mostrar que puede ser un mecanismo que efectivamente propicie un positivo y fundamental cambio en la forma de relacionarse al interior de las empresas. Debe tomarse en cuenta que todas las mediaciones han partido de la constatación de un conflicto manifiesto (incluyendo las mediaciones de buenos oficios) y, en su gran mayoría, han concluido con acuerdo total o parcial entre las partes (69.3%). Sólo un escaso 21 % concluyó sin acuerdo. La experiencia de los mediadores indica que discutir los temas que aquejan a las partes con la presencia de un tercero neutral, es un mecanismo fundamental

³ Con relación a la infraestructura, sólo la región metropolitana cuenta con un Centro de Mediación y Conciliación. Para el 2003 se planea ampliarlo a tres regiones más y por el momento se han habilitado locales con la colaboración de otros servicios públicos e inclusive hay iniciativas a partir de los Comités Regionales de Usuarios de la Dirección del Trabajo, para realizar proyectos a fondos concursables que sirvan a este propósito.

para desentramar las conversaciones que han quedado interrumpidas por el ambiente generado en el conflicto.

- Los datos que arroja la encuesta a los usuarios del sistema que han participado en esta etapa, muestran un reconocimiento del buen trabajo desarrollado por los mediadores. De hecho, las opiniones positivas de los actores dan cuenta del profesionalismo con el que han actuado los mediadores manteniendo vigentes los principios y la calidad técnica en el desarrollo de su trabajo. Así por ejemplo, los usuarios mayoritariamente reconocen que se respetó el principio de la inmediación (la capacidad de ser partícipe activo de la solución) más del 80% de los usuarios. También sobre la neutralidad, reconocida por más del 90%. La confidencialidad, (esencial para la confianza) reconocida también por el 90% de las personas consultadas. La claridad de las explicaciones, 97%; la posibilidad de entender las necesidades de la otra parte (el fundamento del diálogo) 69%. En suma podemos hablar de la consolidación de un grupo de profesionales que ha obtenido el reconocimiento de los usuarios.
- Una evaluación más profunda del conjunto del sistema requiere establecer mecanismos o instrumentos de seguimiento, que permitan por una parte establecer diagnósticos y testear hipótesis sobre los avances en los cambios culturales necesarios para el tratamiento de los conflictos y el cumplimiento de los objetivos de mejoramiento de las relaciones laborales y por otra, permitan ir rediseñando con la colaboración de los usuarios los ajustes necesarios para que ésta sea una herramienta cada vez más eficaz. En este aspecto, otro déficit a superar es la necesidad de ligar la mediación con las diferentes áreas del Servicio y así cumplir de mejor manera el principio de la integralidad y mejorar la atención al usuario.

- La necesidad de desarrollar un nuevo sistema de relaciones laborales que se sustente en el respeto a los derechos laborales, en el acuerdo, en la cooperación, en la confianza, en múltiples mecanismos de negociación y en una gama de instrumentos para tratar y solucionar los conflictos, son procesos de largo aliento. En efecto, el verdadero valor de la mediación está en ser una oportunidad efectiva de diálogo y conocimiento entre los actores de la relación laboral y una ocasión única para desarrollar las necesarias confianzas entre empresarios y trabajadores para la regulación equitativa y autónoma de sus relaciones.

Es en ese sentido, un proceso de aprendizaje en el que la Dirección del Trabajo facilita técnicamente el diálogo, respetando de manera irrestricta la iniciativa y participación de los actores en la búsqueda de sus acuerdos. El instrumento de la mediación debe ser entendido en una gama de esfuerzos complementarios. Forma parte de una definición estratégica que entiende la misión de la Dirección del Trabajo como un esfuerzo constante para elevar por una parte el cumplimiento normativo y por otra, la capacidad negociadora y autoregulación de las partes.

Esto último también puede entenderse como un esfuerzo para la construcción de ciudadanía, es decir al fortalecimiento de sujetos individuales y colectivos, que tienen derechos y obligaciones, que los conocen, que desarrollan capacidades para exigirlos y ejercerlos y que acuden a los medios de garantía estatal cuando se les violan o no se les respeta directamente. No puede haber autonomía, autoregulación y capacidad negociadora sin sujetos.

El diálogo construye sujetos - supone el reconocimiento del otro - y en ese sentido la mediación se ubica como un producto de valor estratégico, que actúa de manera complementaria

al cumplimiento normativo. Por estas consideraciones, la Dirección del Trabajo está dedicando esfuerzos, recursos humanos y materiales y tiene amplias expectativas de que este nuevo servicio sea de alta rentabilidad social y que en el largo plazo ayude a cambios culturales en el ámbito del trabajo para una sociedad mejor.