

PONENCIA

Congreso Internacional sobre Derecho del Trabajo y Seguridad Social
Septiembre 2017

M.A. Wanda Jahaida Azmitia Cabrera

Magistrada Vocal II

Sala Segunda de Trabajo y Previsión Social

La mediación y su incidencia en los conflictos laborales, atención de casos en los Centros de Mediación del Organismo Judicial

La mediación como un método alternativo de resolución de conflictos

Los métodos alternos de solución de conflictos procuran la resolución de los mismos a través del diálogo y en la mayoría de los casos un tercero componedor apoya a las partes, a través de técnicas y estrategias de negociación, para que logren la suscripción de acuerdos. De esta forma se logra que las mismas partes procuren justicia por consenso y se evite la resolución del conflicto por la vía judicial.

La comunicación es un elemento esencial para resolver conflictos, el cual de ser guiado por un tercero imparcial, permitirá mejores resultados. Así como un diálogo constructivo.

Para Alvizurez comunicar significa “compartir información entre un destinador y un destinatario”.¹ No es lo mismo transmisión, puesto que ésta no implica compartir, solamente transferir información.

Existen diversos métodos alternos de solución de conflictos, en los que participa un tercero componedor, dentro de los cuales encontramos como más conocidos la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Según Rivera, la amigable composición es “un proceso de comunicación. El amigable componedor es un facilitador de comunicación. Más aún, puede llegar a ser un verdadero instrumento de comunicación entre partes. Por lo tanto, en el

¹ Albizurez Palma, Francisco. *Manual de comunicación lingüística*. Pág. 22

balance de actividad del conciliador, la escucha constituye la técnica de principal aplicación para el logro del acuerdo entre partes”².

En la mediación, el tercero componedor tiene la función de acompañar a las partes y de guiarlas para que con técnicas de negociación procuren alcanzar por sí mismas un acuerdo, su participación es activa y aunque no propone soluciones ayuda a las partes a encontrarlas.

En la conciliación por otra parte, el tercero componedor además de apoyar a las personas en conflicto en la negociación, tiene la facultad de proponer soluciones para la resolución del mismo.

Por otro lado, en el arbitraje, el tercero que apoya en la resolución del conflicto tiene la facultad de decidir la mejor forma de resolver la controversia, a través de un laudo arbitral.

“En el proceso de resolución se invita a los participantes a abordar el diálogo como un trabajo de campo, a trabajar en el trazado de sus itinerarios, en las conexiones entre sus mapas y recorridos, entre lo que ya conocen y lo que aún les resta por conocer...el trabajo del profesional consiste en crear las condiciones para administrar la conversación y ayudar a los participantes a trazar su itinerario, su propia solución al conflicto. Esta es una invitación al diálogo, a la comprensión y a la escucha activa, a las reflexiones y a las conversaciones con la experiencia propia y la de otros.”³

Todos los métodos para resolver conflictos de manera alterna, se basan en que son voluntarios, puesto que las partes deciden voluntariamente someterse a estos para resolver el conflicto y en el arbitraje incluso voluntariamente trasladan a un tercero la decisión sobre la forma en que lo resolverán.

Por lo tanto, al ser métodos voluntarios para resolver controversias, es necesario que las partes se encuentren convencidas sobre las ventajas de su aplicación y que la actitud que asuman en la negociación, sea verdaderamente para buscar una solución que beneficie a ambas. En tal virtud, deben agotarse estos métodos en el entendido de que para obtener un beneficio también es necesario ceder y no tratar solamente de imponer la voluntad o la conveniencia de alguna de las partes involucradas.

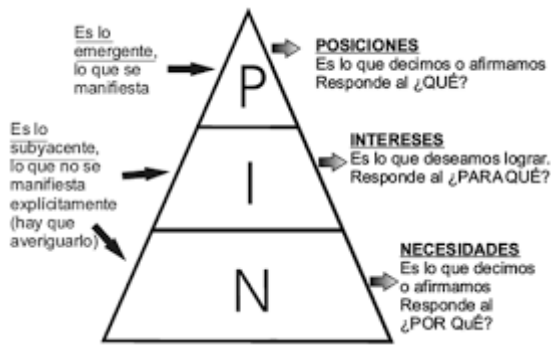
² Rivera Neutze, Antonio. *Amigable composición*. Pág. 69

³ D. Fried Schnitman. *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*.

Donald Weiss, sobre el conflicto ha expresado: “El conflicto ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos o actúan movidos por incompatibilidad de metas o por divergencia de intereses”. Asimismo, ha indicado “El conflicto se diferencia de los desacuerdos en que al menos una de las personas involucradas está convencida, aunque no tenga razón para ello, de que se le ha negado el derecho de satisfacer sus necesidades o intereses...”⁴

En la resolución de conflictos debe tenerse cuidado de no negociar sobre posiciones, puesto que debe llevarse una negociación sobre intereses e incluso llegar a las necesidades.

Para efectos ilustrativos se muestra la pirámide de Floyer, en la que puede observarse claramente como las posiciones son lo que las partes expresan en la mesa de negociación, mientras que los intereses son aquello que desean lograr y llegando más allá encontramos las necesidades.



**Fuente: Andrew Floyer Acland*

Lo importante al determinar la existencia de un conflicto es identificarlo, informarnos sobre el mismo, prepararnos para procurar su resolución, definir una estrategia y buscar soluciones.

⁴ Weiss, Donald. Cómo resolver conflictos. Pág. 10.

Mediación en resolución de conflictos laborales

Si bien es cierto la mediación, se ha utilizado con mayor frecuencia en otras ramas del derecho como el caso del derecho civil, mercantil, en temas de derecho internacional público o privado, e incluso penal, es innegable que su aplicación en el derecho laboral es de gran importancia para resolver conflictos tanto individuales como colectivos, puesto que estamos ante una rama que tiene como principio el ser eminentemente conciliatoria.

A pesar de que algunas personas no consideran como principio que el derecho de trabajo sea conciliatorio, sino que consideran la conciliación únicamente como una etapa procesal, en nuestra legislación no existe duda sobre dicho principio puesto que el Código de Trabajo en uno de sus considerandos establece que "...las normas del Código de Trabajo deben inspirarse en el principio de ser esencialmente conciliatorias entre el capital y el trabajo...".

Por lo que, no es contradictoria con la finalidad del derecho laboral, la aplicación de métodos alternos de resolución de conflictos. Ante lo cual, la conciliación incluso se encuentra regulada y la mediación es un método también aplicable si se respetan los principios del derecho del trabajo.

Lo que no puede negarse, es que en la aplicación de la conciliación o la mediación en derecho laboral debe cuidarse la no afectación de derechos irrenunciables del trabajador, así como cuidar que no se afecte la prescripción de los derechos laborales.

En el derecho laboral los conflictos que pueden por excelencia mediar, son aquellos conflictos organizacionales, los cuales surgen dentro de la relación laboral, existiendo casos en los que incluso el patrono busca el apoyo de un mediador para efectos de no perder la buena marcha de la empresa.

Asimismo, pueden conciliarse o mediar conflictos jurídicos ya sea individuales o colectivos y con mayor razón los conflictos colectivos de carácter económico social.

En derecho laboral la vía administrativa es conciliatoria y ya en la vía judicial, el juzgador posteriormente a la contestación de la demanda, de conformidad con lo regulado en el Código de Trabajo, debe proponer formas equánimes de conciliación a las partes y aprobar en el acto el acuerdo alcanzado. Incluso, con el Acuerdo de la Corte de Suprema de Justicia número 48-2017, de fecha cinco de

julio del año dos mil diecisiete, que contiene el Reglamento interior de los Órganos Jurisdiccionales de Trabajo y Previsión Social, se regula que en la audiencia de juicio oral después de la identificación de las partes, el Juez con fundamento en el Artículo 66 inciso e) de la Ley del Organismo Judicial, puede proponer una conciliación, lo cual es adicional a la fase de conciliación que se establece una vez contestada la demanda o planteada la reconvenición. En dichos casos, también puede aplicarse la mediación, ya sea cuando el usuario que no ha iniciado proceso judicial se presenta al centro de mediación o cuando el usuario es referido por un órgano jurisdiccional.

En el caso de los conflictos colectivos de carácter económico social, el Artículo 374 del Código de Trabajo, con respecto al arreglo directo, establece que las partes pueden arreglar sus diferencias entre ellas o con la intervención de amigables componedores.

Asimismo, en la negociación voluntaria de pactos colectivos de condiciones de trabajo, por la vía directa, se establece en el Artículo 51 del Código de Trabajo, que puede existir participación de amigables componedores. La vía directa también se agota para la negociación de convenios colectivos en el caso de los trabajadores, de conformidad con lo indicado en la Ley de Sindicalización y Regulación de la Huelga de los Trabajadores del Estado.

De igual manera, para los Tribunales de Conciliación y Tribunales de Arbitraje, cuando ya se ha planteado un conflicto colectivo de carácter económico social, puede ser de gran utilidad la aplicación de técnicas y estrategias de negociación.

En todos los casos en materia laboral, es necesario no olvidar que la negociación no puede quedar en las posiciones que llevan las partes y como ya fue arriba mencionado, a través de las técnicas de negociación las partes con ayuda del tercero componedor, deben llegar hasta los intereses y necesidades. No quedarse en lo evidente del conflicto, sino llegar a lo subyacente.

Por ejemplo, en el caso de la negociación por conflictos colectivos de carácter económico social, la coalición de trabajadores o el sindicato se enfoca más en las peticiones económicas, sin embargo, puede ser que el conflicto sea planteado por otros intereses ante necesidades no cubiertas, como podría ser el caso de las necesidades de seguridad que tiene todo ser humano (como estabilidad laboral o tener acceso a la seguridad social).

Si bien es cierto existen diversas teorías sobre la clasificación de necesidades del ser humano, por ejemplo: teoría de Abraham Maslow, teoría de John Burton y

otras, lo que no puede negarse es la existencia de diferentes necesidades intrínsecas al ser humano y que éste pretenderá que le sean satisfechas.

A través de la mediación se buscará encontrar un punto de armonía en el conflicto y en forma cooperativa llegar a un acuerdo, mutuamente aceptable. El objetivo es desjudicializar los conflictos y crear una cultura de paz.

El mediador (y el conciliador) dentro de las características principales que debe desarrollar son: ser ético, imparcial, paciente, tener empatía, prepararse constantemente en estrategias y técnicas de negociación, ser creativo y dinámico, así como saber respetar la confidencialidad.

Según Jaramillo⁵, serán tantas características como mediadores existen, sin embargo pueden determinarse como necesarias las siguientes:

- Seguridad Personal,
- Ser flexible,
- Contar con habilidad para manejar los tiempos
- Poder controlar los cambios en los ánimos de los involucrados en la resolución del problema
- Saber la importancia de mantener los valores sobre los procesos abiertos y democráticos, así como que sean respetados los derechos de todas las personas
- Tener vigor físico y emocional para cumplir con los términos establecidos
- Disfrutar las diferencias o por los menos no dejarse asustar por ellas.

Algunas técnicas de mediación (aplicables también en conciliación)

- Discurso inicial

Paso inicial muy importante, puesto que la mediación es voluntaria y funcionará a medida que las partes estén convencidas de sus ventajas y de su disposición a negociar y buscar consensos. Asimismo, se deben establecer reglas sobre el procedimiento de mediación que se llevará a cabo.

- Escucha activa

⁵ Jaramillo, Mario. *Justicia por consenso*. Pág. 99.

El mediador debe saber escuchar, ser un oyente activo

- Preguntas

A través de las preguntas se procura llegar a conocer los intereses y necesidades de las partes

- Parafraseo

Sirve para que las partes tengan una mejor comunicación entre sí, así como para quitar la carga emocional a sus intervenciones

- Lenguaje no verbal

En la medida de lo posible el mediador debe procurar reconocer el lenguaje no verbal de las partes, si bien es cierto, no debe ser un experto en dicha materia, al menos debe procurar identificar la actitud que estas van tomando ante la negociación

- Procurar empatía entre las partes

El tercero componedor debe tener la capacidad para ponerse en el lugar de las partes para efectos de procurar una negociación y lograr también empatía entre ellas para la posibilidad de llevarlas a un acuerdo

- Sesiones privadas

Esta técnica es de gran utilidad y puede utilizarse con mayor facilidad en mediación, permite al mediador llevar a las partes por separado a que profundicen en cuanto a sus verdaderos intereses y necesidades, así como a reflexionar sobre la búsqueda de una solución que beneficie a ambos (en el Código de Trabajo dentro del procedimiento de conciliación para la resolución de conflictos colectivos de carácter económico social, se regula que el Tribunal de Conciliación debe escuchar a las partes por separado antes de la audiencia de conciliación. Artículo 385, encontrándose en dicho artículo que utilizará el tribunal la técnica de preguntas).

- Procurar la generación de posibles acuerdos

El mediador ayudará a las partes a que propongan sus acuerdos y en el caso de la conciliación, el conciliador les propondrá soluciones ecuanímes. Sin embargo, el mediador tampoco puede guardar una actitud muy pasiva, sobre todo en el caso de conflictos laborales, en los que debe informar a las partes sobre que no pueden afectarse derechos irrenunciables. En el caso de los acuerdos de mediación de los Centros de Mediación del Organismo Judicial, los mismos son homologados por Jueces de Primera Instancia.

Como vemos existen diferentes técnicas que puede implementar un mediador o cualquier tercero componedor, lo importante es iniciar con prácticas sencillas y poco a poco irse profesionalizando.

Por ejemplo, algunos pasos básicos, establecidos en un programa de capacitación en áreas rurales como apoyo al proceso de paz y conciliación nacional⁶, serían los siguientes:

1. Establecer confianza
2. Arreglar las cosas prácticas para la reunión
3. Comienzo de la negociación para establecer acuerdos mínimos
4. Identificación de los temas a desarrollar
5. Construcción colectiva de la agenda
6. Comenzar a hablar de un tema
7. Comprender los intereses y necesidades de las partes
8. Compartir el problema: reubicar
9. Buscar diferentes salidas
10. Hablar sobre las salidas
11. Construir una propuesta
12. Armar un acuerdo y cerrar.

Centros de Mediación del Organismo Judicial

La Corte Suprema de Justicia impulsó por medio de la Unidad de Modernización la creación de un Centro Piloto de Mediación y Conciliación en 1998, con Acuerdo 21/998 de la Presidencia del Organismo Judicial y con el Acuerdo 22/998 se emitió el reglamento de dicho centro. El centro fue apoyado con donación de Suecia y PNUD.

⁶ Transformando conflictos sociales. CAPACAP. Programa de apoyo al proceso de paz y conciliación nacional PCON.

Posteriormente, con nuevos acuerdos de la Presidencia del Organismo Judicial se crearon otros centros de mediación y conciliación, con fondos provenientes de Banco Mundial, el BID y PNUD. De igual manera, con estos apoyos es que en el año 2002, a través de Acuerdo de Presidencia número 11/001, se creó la Unidad de Resolución Alternativa de Conflictos –RAC- la que tendría la función general de planificar, promover, coordinar, implementar, monitorear y evaluar los centros de mediación del Organismo Judicial. En este acuerdo, también se toma la decisión de modificar la denominación de los centros de mediación y conciliación, por únicamente “Centros de Mediación”.

En la actualidad existen varios centros de mediación los cuales han sido creados por disposiciones de la Presidencia del Organismo Judicial y con fondos propios de este organismo, en los que incluso dependiendo de su ubicación se atiende en el idioma de la comunidad.

Con Acuerdo número 110/011 de la Presidencia del Organismo Judicial, de fecha quince de diciembre del año dos mil once, fue creado un Centro de Mediación con funciones en el Centro de Justicia Laboral (en ese momento fue el centro de mediación número 79), el cual en la actualidad atiende exclusivamente casos laborales.

El Centro de Mediación de Justicia Laboral, proporcionó los siguientes datos sobre la cantidad de casos registrados y mediados desde el año 2012 al mes de agosto del 2017.

AÑO	CASOS REGISTRADOS	CASOS LABORALES
2012	354	187
2013	548	285
2014	230	171
2015	256	188
2016	562	515
2017*	392	392

AÑO	CASOS REGISTRADOS	CASOS MEDIADOS
2012	354	183
2013	548	267
2014	230	144
2015	256	167
2016	562	359

2017*	392**	240
-------	-------	-----

*al 21 de agosto

**50 CASOS SE ENCUENTRAN EN TRÁMITE

AÑO	ACUERDOS DE MEDIACIÓN
2016	320
2017*	172

*al 21 de agosto

Ventajas de acudir a los Centros de Mediación del Organismo Judicial

Según información proporcionada por el Centro de Justicia Laboral, en la actualidad únicamente registra casos laborales con la finalidad de brindar un mejor servicio al usuario y de atender los casos con la prontitud que la mediación amerita, sin embargo, se están atendiendo casos laborales en la mayoría de Centros de Mediación del Organismo Judicial.

La atención en los Centros de Mediación del Organismo Judicial, ofrece al usuario las siguientes ventajas⁷:

1. “Contribuye al descongestionamiento de los órganos jurisdiccionales.
2. Facilita el acceso a la justicia.,
3. Resuelve de forma ágil y rápida el conflicto. Este puede resolverse en una sesión de mediación que dura un promedio de dos horas.
4. Es un servicio gratuito, al igual que en cualquier juzgado no se solicita pago por la prestación de los servicios.
5. Es un procedimiento económico. No se requiere contratar auxilio profesional para acudir a un centro de mediación.
6. No necesita presentarse un escrito para solicitar la mediación.
7. Fomenta una cultura de diálogo y paz, donde las decisiones que se toman son voluntarias, consensuadas y perdurables.
8. Brinda atención amable, respetuosa y rápida.
9. Es confidencial.

⁷ Manual del Mediador. Organismo Judicial. Págs. 38-39.

10. Se atiende en idiomas de la localidad.
11. Neutralidad del mediador.
12. Preserva en las relaciones personales.
13. Es exigible el cumplimiento del acuerdo final y cuando se homologa adquiere fuerza ejecutiva judicial”.

Con la promoción de la mediación para la resolución de conflictos laborales, se procura además de descargar los órganos jurisdiccionales, promover en la población una cultura de diálogo y de aplicación de justicia por consenso.

“...El diálogo desata los nudos, disipa las suspicacias, abre las puertas, soluciona los conflictos, engrandece a la persona, es vínculo de unidad y madre de la fraternidad...”

Ignacio Larrañaga
“Encuentro”. Manual de Oración.

Bibliografía:

Albizurez, F. (1984). *Manual de Comunicación Lingüística*. Editorial Universitaria: Guatemala.

Fried Schnitman, D. (Comp.) (2000). Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas. Buenos Aires, Barcelona, México, Santiago, Montevideo: Granica, 133-158.

Jaramillo, M. (1996). *Justicia por consenso*. Fondo de publicaciones: Bogotá.

Rivera, A. (2001). *Amigable Composición*. Arte, color y texto, S.A.: Guatemala.

Weiss, D. (1994). *Cómo resolver conflictos*. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A. de C.V.: México.

Manual del Mediador. Organismo Judicial.