



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY

FACULTAD DE DERECHO

**“PROPUESTA PARA CREAR UNA ASOCIACIÓN DE MEDIADORES Y
NEGOCIADORES Y UN OBSERVATORIO DE CONFLICTOS SOCIO
LABORALES”**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de Licenciado en Relaciones Laborales de la Universidad de la República.

Profesor tutor

Mariella Leles Da Silva

Autor

Hiara Astrid Valero Delpiazzo

Montevideo, 2014

ÍNDICE

CAPITULO I	4
1.1. Introducción.....	4
1.2. Descripción del proyecto.....	5
1.3. Justificación y fundamentación.....	5
1.4. Objetivo general y objetivos específicos.....	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
1.5. Beneficios directos e indirectos.....	11
1.5.1. Beneficios para quienes integran la asociación.....	11
1.5.2. Beneficios para la sociedad.....	12
1.6. Estrategia de investigación/intervención.....	12
1.7. Antecedentes.....	12
1.7.1. Antecedentes en otras partes del mundo.....	17
CAPITULO II	19
2.1. Mediación.....	19
2.1.1 Concepto de mediación.....	19
2.1.2. El Mediador.....	20
2.1.3. Modelos de Mediación.....	23
2.1.3.1. Modelo transformativo de Bush y Folger (1994).....	23
2.1.3.2. Modelo Tradicional – Lineal (Fisher y Ury, 1989).....	24
2.1.3.3. Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb	24
2.1.3.4. Modelo de Carnevale (1986)	24
2.1.3.5. Modelo de Contingencias estratégicas.....	25
2.1.4. Principios de las intervenciones mediadoras.....	26
2.1.5 Características de los procesos de mediación.....	26
2.1.6. Valor agregado de la mediación.....	28
CAPITULO III	30
3.1. Consideraciones acerca del conflicto.....	30
3.1.1 Concepto de Conflicto.....	30
3.1.2. Elementos del conflicto.....	31
3.1.2.1. Las personas.....	32
3.1.2.2. El poder en el conflicto.....	32

3.1.2.3. Emociones y sentimientos.....	32
3.1.2.4. Las actitudes.....	33
3.1.2.5. Las posiciones.....	33
3.1.2.6. Intereses y necesidades.....	33
3.1.2.7. Los valores y principios.....	34
3.1.3. Causas del conflicto.....	35
3.1.4. Dimensión del conflicto.....	35
3.1.5. Costes del conflicto.....	36
3.1.6. Procesos tradicionales y alternativos de resolución de conflictos.....	37
3.1.7. Conflicto y Relaciones Laborales.....	39
CAPITULO IV	42
4.1. La negociación.....	42
4.1.1. Conceptos.....	43
4.1.2. Clasificación.....	44
4.1.2.1. Según el número de personas que los conforman.....	44
4.1.2.2. Según que representen a un tercero o a sí mismo.....	44
4.1.2.3. Según el nivel de quien representan.....	44
4.1.3. A tener en cuenta por parte de los negociadores.....	44
4.1.4. Elementos de la negociación.....	46
4.1.5. Modelos negociales.....	46
4.1.5.1. Modelo Competitivo.....	47
4.1.5.2. Modelo Cooperativo.....	47
CAPITULO V	49
5.1. Breve presentación de algunos conflictos originados en nuestra sociedad.....	49
CAPITULO VI	53
6.1. Método Harvard de negociación y negociación colectiva.....	53
6.1.1. El sistema de Negociación Colectiva Uruguayo.....	53
6.1.2. Principios y derechos fundamentales del sistema de negociación colectiva.....	54
6.1.3. Contenido de la negociación colectiva.....	55
6.1.4. Diferencia con el convenio colectivo.....	55
6.1.5. Método Harvard de Negociación & Negociación Colectiva.....	55

7. CAPITULO VII.....	61
7.1. Reflexiones finales a considerar.....	61
 BIBLIOGRAFÍA.....	 63

CAPITULO I

1.1. INTRODUCCIÓN

La globalización, resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico, trae consigo un conjunto de procesos de transformación en las relaciones económicas y sociales en el plano internacional, con profundas consecuencias en el ámbito nacional, como crisis financieras y reformas laborales, con importantes repercusiones en el mercado laboral.

La pérdida de fuentes laborales o la proliferación de empleos precarios afecta las relaciones entre los diversos actores empresariales y la sociedad.

Por su parte, los cambios culturales, la exaltación del individualismo y de la competencia, generan nuevos desafíos y necesidades de satisfacción y de gestión.

Estas dinámicas van incidiendo y modificando el comportamiento de los individuos, sus relaciones de trabajo y el mundo socio laboral en su conjunto. Lo cual se visualiza en el surgimiento e incremento de las desavenencias entre los individuos, y en la percepción del enfrentamiento como un hecho normal.

Pero el conflicto también sirve para establecer y conservar la identidad de las sociedades y de los grupos, sobre todo en una era cambiante, y en épocas de complejos fenómenos sociales, políticos, económicos, históricos y tecnológicos.

El surgimiento de múltiples conflictos que afectan a la sociedad en un sentido u otro, es algo inevitable, que dice presente y ocupa de manera constante todo nivel de nuestra cotidianidad. Por lo que resulta evidente la necesidad de profesionalizar los estilos de negociación, y estimular los métodos alternativos de resolución de conflictos para afrontarlos, gestionarlos y resolverlos, sin afectar el aspecto positivo de estímulo al cambio que todo conflicto lleva ínsito.

En atención a la importancia de profundizar en estos aspectos, se formula la presente propuesta dirigida al fortalecimiento de la convivencia humana, en un escenario constructivo de prácticas que contribuyan a la generación de paz social.

El desarrollo del presente estudio se centro en una amplia y detallada revisión bibliográfica en orden a conocer los antecedentes sobre mediación en nuestro país y en el mundo.

Se utilizó como fuente de información la emanada de los Centros de Mediación del Poder Judicial (antecedentes, datos y estadísticas), así como la generada por el Instituto de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay. Con este cúmulo de datos fue posible realizar un análisis de la realidad de la situación referida al tema a abordar.

Los puntos a continuación pretenden demostrar la importancia de esta propuesta a fin de servir como referente para orientar las acciones necesarias para que el mismo sea implementado.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Se presenta la propuesta de un proyecto para la instalación de una Asociación de Mediadores y Negociadores que tenga a su cargo un Observatorio de Conflictos Socio Laborales.

El cometido de la organización sería: contribuir al desarrollo del arte de la negociación y mediación, mediante el desarrollo de prácticas e investigaciones de forma institucionalizada, que permitan generar diagnósticos sobre la situación actual y perspectivas futuras en materia de conflictos fundamentalmente en el área laboral.

1.3. JUSTIFICACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN

Desde 1995 el Instituto de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay elabora un Índice de Conflictividad Laboral -con frecuencia mensual- sobre conflictividad laboral. Según investigaciones previas es el único Instituto en nuestro país que divulga públicamente tal relevamiento estadístico en forma periódica.

En el Índice del año 2012 se indica que a lo largo de dicho año hubieron 125 conflictos que involucraron a 1.006.960 trabajadores, cuya consecuencia fue la pérdida de 814.702 jornadas laborales¹. Hubieron dos paros generales parciales y 23 conflictos en los que se adoptó como medida la ocupación. Según dicho estudio, el número de paros generales y de ocupaciones muestra un retroceso en relación a años anteriores. La construcción y la educación fueron las ramas de más conflictividad, y la causa preponderante lo fue el salario.

En el informe que acompaña al Índice correspondiente al primer semestre del año 2013 se concluye que la conflictividad laboral global fue un 73% superior a la de

¹Universidad Católica del Uruguay. Facultad de Ciencias Empresariales. Instituto de Relaciones Laborales. Montevideo, Uruguay. Disponible en Internet: http://www.ucu.edu.uy/conflictividad_laboral#anio2014

igual período 2012 (entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2013 se registraron 67 conflictos); incluyendo un paro general y paros de rama o empresa. Por dichos conflictos se perdieron 595.941 jornadas laborables, involucrando a 607.225 trabajadores. El estudio atribuye el aumento a que en el primer semestre de 2013 hubo un paro general -que no se registró en 2012-, y a una muy alta conflictividad sectorial (un 52% superior a la de igual semestre del año anterior). Además, establece que si se considera un período más largo se observa que la conflictividad promedio registrada entre enero y junio de 2013 fue una de las más altas desde 1995. Dentro del sector privado se destaca como rama más afectada la construcción -hecho que lamentablemente se repite con frecuencia como consecuencia de fallecimientos de trabajadores en accidentes laborales-, y dentro del sector público la educación, con paros de maestros por mejoras salariales y edilicias, que luego se extendieron a Secundaria, con la ocupación de algunos liceos.

En noviembre de 2013, los conflictos determinaron la pérdida de 116.170 jornadas laborables, involucrando a 167.374 trabajadores. El 92% de la conflictividad laboral se concentró en el sector privado.

En el bimestre enero-febrero de 2014 - últimos datos presentados por dicho Instituto al momento de realizar el presente trabajo- se registraron 16 conflictos, con pérdida de 103.332 jornadas laborales, involucrando a 147.883 trabajadores. Según se destaca en informes anteriores, la conflictividad en los primeros meses del año suele ser baja, atento a que coincide el período con el de la licencia anual de la mayoría de los trabajadores.

De los informes elaborados por el Instituto de Relaciones Laborales y de los convenios firmados y registrados en la página web del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se desprende que los ajustes salariales constituyen la causa principal de surgimiento de conflictos laborales. Lo cual a su vez da origen a múltiples negociaciones.

Además de las negociaciones por ajustes salariales, también se suceden otras por cláusulas de paz, mecanismos de prevención de conflictos, regulación de la actividad sindical, cláusulas de género y no discriminación, capacitación de los trabajadores, condiciones de los trabajadores en busca de seguridad, entre otros puntos.

Cuando en estas negociaciones no hay avances se disparan las movilizaciones de los gremios, con un gran coste socio económico para los empresarios, los trabajadores y la sociedad en su conjunto.

Las discusiones entre los distintos actores en el marco de un conflicto, producen un desgaste en las Relaciones Laborales, además de generar repercusiones sociales, baja productividad de los trabajadores, y preocupación generalizada entre inversores y potenciales inversores de emprendimientos económicos.

En este contexto se hace imprescindible la necesidad de un profundo estudio de la conflictividad laboral en nuestro país en su aspecto cualitativo, con vías a fomentar el fortalecimiento en el cumplimiento de acuerdo, fomentando la transparencia de las conductas y la búsqueda de una salida negociada a las discrepancias, que sean satisfactorias para todas las partes.

Los conflictos son un componente fundamental de las relaciones humanas y por ello merecen especial atención. Es preciso profesionalizar los métodos de prevención, administración, y/o solución, así como las prácticas de negociación.

Un camino es el establecimiento de la mediación, y la mejora de las capacidades de negociación de las partes. Mediante el uso del diálogo y la puesta sobre la mesa de las materias de controversia se pueden solucionar muchos problemas y generar un cambio cultural en la forma de relacionarse y en la capacidad para generar soluciones comunes.

La filosofía y la práctica de la mediación consiste en empoderar a los ciudadanos y facilitarles herramientas para resolver por sí mismos los conflictos en que puedan verse inmersos, y eso supone una mejora social y un avance indudable hacia la paz social.

Se trata de que los conflictos se puedan resolver por los propios ciudadanos con sensatez y racionalidad. En el momento actual y en la mayoría de los casos, los ciudadanos entregan el poder de decisión a los tribunales, de asuntos que ellos mismos podrían resolver. Por otra parte, la mediación constituye un mecanismo notoriamente más económico que el tránsito por la justicia ordinaria: según datos del Banco Mundial la mediación es un 76% más barata que ésta.

Jordi Rivera, consejero delegado de Das Internacional, concibe la mediación como un método para “construir una sociedad más pacífica y dialogante”. “Es necesario

dar a conocer al ciudadano que existe la posibilidad de acudir a la mediación como alternativa a los tribunales para resolver conflictos”.²

Esta carencia se detecta en nuestra sociedad, ya que no hay una cultura de la mediación. Es poco conocida a pesar que supone la mejor opción para resolver los conflictos.

Actualmente hay cinco Centros de Mediación del Poder Judicial que están ubicados en zonas de la capital estratégicamente escogidas, como lo son las zonas de Ciudad Vieja, Piedras Blancas, Cerro, Malvín Norte y Cerrito de la Victoria.

Los últimos datos estadísticos publicados, que datan del año 2012, indican que en 2012 hubo 5.505 consultas en dichos Centros; de las cuales 4.274 fueron solicitudes de mediación (77,6%). Se efectuaron 3.038 mediaciones, de las cuales 2.977 (98%) terminaron en acuerdo, y sólo 61 concluyeron sin acuerdo (2%).³

De esto se desprende que si ambas partes asisten a la instancia mediadora 9 de cada 10 consiguen alcanzar un acuerdo.

Estos datos son muy positivos en cuanto a resultados, pero escasos en cuanto a la cantidad de solicitudes en comparación con la cantidad de personas que se encuentran en situación de conflicto por año.

Aparte de la escasa difusión de esta práctica en muchos casos cuando es llevada a cabo no reviste la condición de profesional. Por ello, la Facultad de Derecho de la Universidad de la Republica se encuentra gestionando una propuesta para la creación de una Tecnicatura Interdisciplinaria de Estudios para la Paz⁴, como lo es el plan de estudios para Técnico en Resolución de Conflictos y Mediación.

Este plan de estudios tiene como objetivo formar profesionales con conocimiento y practica para la administración y resolución extrajudicial de conflictos, orientar la formación académica en resolución de conflictos -procurando que la teoría, la investigación y las practicas se constituyan en soporte epistemológico del desempeño profesional-, y formar profesionales capacitados para formular, dirigir y asesorar en programas y proyectos para la resolución pacífica de conflictos.

² Diario Juridico.com (2013) La mediación es un 76% más barata que la justicia ordinaria según datos del Banco Mundial. España. Disponible en Internet: <http://www.diariojuridico.com/la-mediacion-es-un-76-mas-barata-que-la-justicia-ordinaria-segun-datos-del-banco-mundial/>

³Poder Judicial - República Oriental del Uruguay (2012). Informe estadístico correspondiente a los cinco centros de mediación del poder judicial. Disponible en Internet: http://www.poderjudicial.gub.uy/images/institucional/estadisticas/Informe_Estadistico_A%C3%B1o_2012.pdf

⁴ Leles Da Silva, Mariella. (2014). Propuesta: Creación de una Tecnicatura Interdisciplinaria de estudios para la paz. Facultad de Derecho. Universidad de la Republica. Montevideo. Uruguay.

Dicha propuesta coincide con la elaboración de un anteproyecto de ley sobre Mediación efectuada desde la Cátedra de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos y de Mediación⁵, donde se establece los principios generales aplicados a la mediación, el régimen jurídico de la mediación y de los mediadores, así como el régimen jurídico de los sistemas públicos y privados de mediación.

Teniendo en cuenta el posible surgimiento de un área académica y profesional relacionada a la Mediación, y de la posible regulación legal, resulta sustancial complementar esas propuestas con la presentación del presente proyecto para la creación de una Asociación de Mediadores y Negociadores que administre un Observatorio de Conflictos Socio Laborales.

El que las partes en un conflicto, sea éste de naturaleza política, cultural, económica, social o interpersonal, puedan sentarse a discutir, requiere la creación de relaciones de confianza y de procesos de mediación, consenso y reconciliación, promoviendo la paz y la cooperación para el logro de una meta de mutuo beneficio. Es necesario el establecimiento de la paz, como eje principal para la administración de los conflictos.

Los partícipes del Observatorio junto al conjunto de mediadores pueden dar un aporte significativo en la construcción y fortalecimiento de aquellas capacidades que nos permitan establecer las bases para evitar o gestionar futuros conflictos que se originen en una misma causa.

El Observatorio permitirá analizar las prácticas -pasadas y actuales- para colaborar en la mejora de la calidad de las experiencias futuras, como expresa Aldao-Zapiola: “en cualquier orden de la práctica profesional no hay mejor instrumento para un desempeño eficaz que un adecuado dominio y comprensión de la teoría”.⁶

Es importante insistir que se entiende que los conflictos son parte natural de la convivencia humana, que no se pueden suprimir, que el problema no está en que existan sino en las capacidades que tengamos para afrontarlos de la mejor manera posible, convirtiéndolos en oportunidad para el cambio en distintos niveles, el personal, estructural, relacional y cultural.

⁵ Leles Da Silva, Mariella. (2014). Anteproyecto de Ley de Mediación. Universidad de la Republica. Montevideo. Uruguay.

⁶ Carlos M. Aldao-Zapiola. (2009). La Negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral. 4a ed. Montevideo. P.19.

La intención es crear un centro de análisis orientado a identificar y analizar la información necesaria para cumplir una gestión preventiva o restaurativa según sea el caso.

La disciplina restaurativa tiene como objetivo escuchar y responder las necesidades de todas las partes, fomentar la responsabilización a través de la reflexión y colaboración, así como reintegrar a la sociedad a las partes como miembros contribuyentes y valiosos.

En cuanto al marco institucional de la Asociación y el Observatorio debe ser de adecuado a la finalidad social, y de carácter no lucrativo (asociación civil). Deberá integrarse miembros de múltiples disciplinas, formaciones académicas y experiencias profesionales, para que operando en conjunto generen una visión amplificada de la realidad.

Desde la óptica de distintas disciplinas se estudiaría cada conflicto en forma individual, considerando sus características, el tipo de conflicto, dimensión, escalamiento, posiciones e intereses intervinientes. Las etapas y su repetición en el tiempo, ya que por ejemplo los conflictos en la construcción y en la enseñanza se repiten casi todos los años.

Luego ese mismo conflicto lo trasladaría a un análisis sociológico por los efectos que produce en la sociedad en su conjunto.

Y finalmente de los resultados obtenidos se elaborarían estrategias para la negociación como insumo para utilizarse en instancias de mediación. El mediador, sería un negociador intermedio, que con dicha base ayudaría para que por las vías del dialogo y el entendimiento lleguen por si mismos a una solución de mutuo acuerdo.

En cuanto a la infraestructura y recursos materiales necesarios para el funcionamiento se podría solicitar el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en Uruguay (PNUD), del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, u otros organismos nacionales e internacionales interesados en la temática.

1.4. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.4.1. Objetivo general

- Generar un ámbito de prácticas, investigación y asesoramiento donde se lleve a cabo un estudio sistemático de los conflictos socio laborales para evaluar la efectividad de los métodos usados. Conjuntamente con la colaboración de los mediadores transformar el conflicto en desafíos compartidos, y éstos en soluciones.

1.4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar prácticas de mediación y negociación en conflictos socio laborales.
- Diseñar, implementar y ejecutar proyectos de investigación necesarios para conocer la dinámica del mercado laboral.
- Evaluar la evolución y tendencias de los conflictos socio laborales a través de la recopilación y sistematización periódica de datos estadísticos.
- Diagnosticar sobre la naturaleza, características y dimensión de la conflictividad.
- Generar información con un fin preventivo, en base a investigación social, respecto a temas vinculados a la conflictividad.
- Brindar asesoramiento a personas físicas, jurídicas, instituciones públicas o privadas.
- Mantener un registro de mediadores.

1.5. BENEFICIOS DIRECTOS E INDIRECTOS

El aprendizaje es la clave para que las personas y las organizaciones puedan adaptarse inteligentemente...

William Ury

1.5.1. Beneficios para quienes integran la Asociación:

- Participar en reuniones de expertos en las distintas temáticas relacionadas.
- Participar en debates o mesas redondas para compartir experiencias de destacados profesionales en el campo de la mediación aportando reflexiones sobre la función de los negociadores y mediadores.
- Tener un código de conducta para mediadores y negociadores.
- Recibir estímulo profesional, en calidad de mediadores o negociadores.
- Contar con apoyo de referencia para valorar la oportunidad y eficiencia del procedimiento de mediación en cada caso concreto.
- Recibir continua formación y entrenamiento en habilidades mediadoras.

- Contar con informes de calidad de la gestión mediadora y negociadora, a través de encuestas de satisfacción debidamente evaluadas.

1.5.2. Beneficios para la sociedad:

- Se fortalece la toma de decisiones, en base a estudios e investigaciones.
- Se forjan insumos para colaborar en la mejora de la calidad de las políticas públicas relativas a la resolución de controversias.
- Se crea una actitud receptiva ante las demandas y necesidades sociales.
- Se contará con estudios cuantitativos y cualitativos del estado actual de la conflictividad en Uruguay.
- Se crea un nuevo ámbito de ejercicio laboral, y se reducen los costos y los tiempos en la resolución de conflictos.
- Mejora y potencia la democracia.

1.6. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN/INTERVENCIÓN

En primer término se debe realizar un plan de acción a seguir que incluya el tiempo y los recursos para llevar a cabo cada uno de los objetivos específicos señalados.

Por otro lado, crear indicadores sociales, económicos y culturales relacionados con la conflictividad, complementado con índices y la evaluación sistemática de los conflictos individualmente considerados.

Se debe acudir a la elaboración de estudios de casos para observar la diversidad de intereses con informes periódicos, objetivos y sistemáticos, que sirvan de base de comparación, para diseñar estrategias, formular planes y aplicar nuevas metodologías e instrumentos en instancias de mediación.

Es importante el uso de metodologías como encuestas para medir el impacto que ocasiona la prensa en la percepción de la población relativa a los conflictos.

1.7. ANTECEDENTES

Cada paso anterior deja una huella... que lejos de borrarse se incorpora...

Pablo Milanés

La mediación como método de resolución de conflictos tiene como objetivo la búsqueda de soluciones a las desavenencias y conflictos que habitualmente surgen en las relaciones interpersonales, es decir a los diversos problemas existentes entre

los individuos, en los diferentes ámbitos que éstos se interrelacionan: la familia, el trabajo, la comunidad barrial o educativa. Más allá del ámbito jurisdiccional en que se desarrolla la tarea normal de los diferentes tribunales del Uruguay, el Poder Judicial ha señalado a la mediación como una herramienta útil para la construcción de ciudadanía y para el mantenimiento de redes sociales y comunitarias, que procura potenciar el diálogo, el entendimiento y la búsqueda de acuerdos entre las personas que comparten un conflicto; como un instrumento de paz.

En muchas ocasiones la vía judicial no responde adecuadamente a las expectativas reclamadas y se torna un proceso tedioso y costoso desde el punto de vista físico, mental y económico.

Por ello, se va reconociendo, por parte de la Suprema Corte de Justicia uruguaya, la importancia del establecimiento de instrumentos alternativos que resulten adecuados para la resolución de conflictos, dentro y fuera del proceso.

De esta manera se entendió que debía ofrecerse a los habitantes un sistema accesible y rápido -como la mediación- para el abordaje y solución de sus conflictos, que no pasara necesariamente por la acción de los tribunales, especialmente para aquellas personas que por la naturaleza de sus intereses (generalmente de escasa cuantía o proyección social), por su limitación de recursos o por la lejanía a las Sedes judiciales suelen tener dificultades de acceso a la Justicia.

Como consecuencia, el 21.12.1995 se suscribió un Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Salud Pública y la Suprema Corte de Justicia, con el objetivo de instalar Centros de Autocomposición de Conflictos en diferentes zonas del Departamento de Montevideo. A través de este convenio el Ministerio de Salud Pública otorgaría la concesión del uso de los locales dentro de Centros de Salud Barriales, y la Suprema Corte de Justicia proveería los recursos humanos y materiales para su funcionamiento. Dando origen a los primeros Centros de Mediación, que comenzaron a funcionar en diversos barrios de la Capital: Cerro, Cerrito de la Victoria, Ciudad Vieja, Malvín Norte y Piedras Blancas.

Estos Centros de Mediación del Poder Judicial, creados como experiencia piloto por la Suprema Corte de Justicia por Acordada 7276, fueron atendidos en forma voluntaria por técnicos del SAYPS, de las Defensorías de Oficio y los egresados del Centro de Estudios Judiciales, asistentes sociales y funcionarios del Poder Judicial, abogados y escribanos que previa capacitación actuaron como mediadores, hasta el

año 2002. Su actividad fue reglamentada en una primera instancia por la Acordada que los creó, en cuanto estableció, entre otras consideraciones, quiénes podrán atenderlos, el carácter de voluntariedad de la mediación, y sobre quiénes recae la coordinación y las tareas asignadas a la misma. Los coordinadores fueron encargados de proponer el régimen de distribución de tareas y de funcionamiento, además de elevar, a la Corporación, informes periódicos de evaluación de la experiencia.

Posteriormente, el 13.10.97, por Resolución N° 304/07, la Dirección General de los Servicios Administrativos del Poder Judicial, dispuso la organización de una Oficina Coordinadora de Centros de Mediación, encargada de todo lo atinente al funcionamiento de los Centros.

La Acordada 7389 del 15.3.00 estableció el primer Reglamento de la Actividad de los Funcionarios Mediadores en los Centros de Mediación del Poder Judicial, siempre dentro del régimen de voluntarios. Y en la ley presupuestal N° 17.296, Art. 452 del año 2000, se crearon los primeros cargos presupuestados de mediador, a ser desempeñados en régimen de 40 horas semanales.

Por Acordada 7664 de 4.11.2009, se aprobó el “Manual de Funcionamiento” de los Centros de Mediación, indicando que ofrece a la población el acceso a un método de autocomposición de conflictos, con el fin de favorecer la reconstrucción de redes sociales y comunitarias, fomentar el diálogo, el entendimiento y la búsqueda conjunta de soluciones a situaciones conflictivas que afectan el relacionamiento de las personas en diferentes ámbitos de su vida, y ciñéndose al respeto de los principios de voluntariedad, confidencialidad y neutralidad.

El 27.12.10 se creó el Departamento de Mediación, dentro de la órbita del Poder Judicial, el cargo de Director de Departamento -que sustituiría a la Oficina Coordinadora-, y veinte nuevos cargos de Mediador con vistas a la creación de diez Centros de Mediación para otros Departamentos del país, a sumarse a los Centros ya existentes en Montevideo (Art. 641 y 642 de la Ley N° 18.719).

Por Acordada 7654 se ha encomendado a los Jueces de Paz Adscriptos la realización de tareas de mediación. El ejercicio de estas funciones “... *posibilitará el descongestionamiento de la tarea de los Juzgados de Paz, le dará mayor fluidez a los procedimientos de estas Sedes y brindará a la Sociedad una buena posibilidad de resolución alternativa de conflictos, economizándole recursos al justiciable*”. “...

*en calidad de mediador deberá, sin imponer soluciones, escuchar y ayudar a las partes confrontadas, para que sin necesidad de acudir a un juicio, lleguen voluntariamente a un acuerdo que las satisfaga*⁷. Podrán actuar en instancias de mediación en lo que concierne a asuntos de familia, civiles de mínima cuantía, de vecindad, de trabajo y otras situaciones análogas.

Por su parte, la ley 17.250 de 11.8.00, sobre Defensa del Consumidor, en su Art. 42 otorga competencias a la Dirección del Área de Defensa del Consumidor para: “... *auspiciar mecanismos de conciliación y mediación para la solución de los conflictos que se planteen entre los particulares en relación a los temas de su competencia*”⁸. Fomenta los acuerdos entre consumidores o usuarios y proveedores.

Las leyes N° 13.556 de 15.10.66, N° 18.508 de 17.6.09, y N° 18.566 de 2.9.09, establecen ámbitos de negociación colectiva y mesas de negociación de trabajo en los sectores público y privado, respectivamente, a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; cuyos mecanismos constituyen verdaderas instancias mediadoras.

También los Centros Comunales Zonales de la Intendencia Municipal de Montevideo cuentan con Centros de Mediación y Consultorios Jurídicos, actuando en colaboración con los Consultorios Jurídicos Barriales de la Facultad de Derecho de la Universidad de la República. Se desarrollan allí instancias de mediación para contribuir en la resolución de controversias en contextos críticos.

La ley 16.995 de 9.6.98 reconoce expresamente la vía de la mediación, al establecer que “...*en todo procedimiento de conciliación en sede judicial o administrativa, mediación o arbitraje, cada parte deberá estar asistida por abogado desde el comienzo hasta su culminación...*”⁹.

⁷ Circular n° 87/2009. Asignación de funciones a jueces de paz adscriptos. Montevideo, Uruguay, 6 de agosto de 2009. Disponible en Internet: <http://www.poderjudicial.gub.uy/images/stories/circulares/2009/087-09-7654ASIGNACIONDEFUNCIONESAJUECESDEPAZADSCR..PDF>

⁸ Ley N° 17.250. Defensa del Consumidor. Parlamento. Montevideo, Uruguay, 11 de agosto de 2000. Disponible en Internet: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=17250&Anchor=>

⁹ Ley N° 16.995. Conciliación previa a los juicios. Poder Judicial. Montevideo, Uruguay, 26 de agosto de 1998. Disponible en Internet: http://www.poderjudicial.gub.uy/images/institucional/Mediacion_leyes_excepcion_conciliacion_pr.pdf.

Del contexto normativo surge que en Uruguay la mediación no es preceptiva (como sí lo puede llegar a ser la conciliación), sino que es de carácter facultativo, totalmente voluntaria, y extraprocesal.

En materia de experiencias realizadas, se menciona la llevada a cabo por la Asociación Uruguaya de Profesionales en Resolución Alternativa de Disputas (A.U.P.R.A.D.) que actuó entre los años 1997-2002. Creada como una asociación civil sin fines de lucro de carácter profesional con el objetivo de difundir métodos de resolución alternativa de disputas y de generar una cultura de la mediación, alcanzó a editar un libro, "Mediación en el Uruguay. II Encuentro Nacional de Mediación - 23 de noviembre de 2000 - AUPRAD"; elaboró un Código de Ética, y un Arancel para los Mediadores.

Actualmente en el ámbito privado existen algunos centros que ofrecen servicios de mediación como la Asociación de Escribanos del Uruguay, el Centro de Conciliación y Arbitraje de la Bolsa de Comercio del Uruguay, entre otros.

El Centro de Resolución de Conflictos de la Asociación de Escribanos del Uruguay data del año 1999. Está integrado por especialistas y cuenta con un Registro de Mediadores y Árbitros. Presta servicio a particulares, empresas públicas o privadas, sociedades civiles o comerciales, o diferentes grupos de interés. El Arancel del Escribano prevé específicamente el derecho a la percepción de honorarios por la gestión de mediación (Art. 12).

El Centro de Conciliación y Arbitraje de la Bolsa de Comercio del Uruguay, desarrolla y administra los denominados "*métodos alternativos de resolución de conflictos*", a través de los cuales "*se procura que los empresarios puedan dirimir sus controversias de un modo rápido, seguro, confiable, económico, con total privacidad y que no entrañe una ruptura de las relaciones comerciales entre las partes*"¹⁰

La firma legal "Ferrere" conduce mediaciones, tanto en forma directa como bajo el marco institucional de entidades internacionales de ADR (*Alternative Dispute Resolution*). Ofrece servicios de resolución de disputas a través de la mediación en temas laborales, familiares, comerciales, financieros y en la industria de los seguros, entre otros.

¹⁰ Bolsa de Comercio Uruguay (2014). Centro de Conciliación y Arbitraje. ___Disponible en Internet: <http://arbitraje.com.uy/intro.shtml>

Estas experiencias tanto a nivel público como privado demuestran que poco a poco nuestra sociedad va comprendiendo que la influencia de la mediación, como instrumento idóneo para alcanzar la paz y la armonía social, en tanto promotor de la autocomposición asistida de las diferencias, es de considerable valor en las muy diversas áreas a las que resulta aplicable.

1.7.1 Antecedentes en otras partes del mundo

Argentina contempla como mecanismos de resolución alternativa de conflictos, la mediación y la conciliación laboral. En el año 1992 se declaró de interés nacional la institucionalización y desarrollo de la mediación (Decreto N° 1480/92). Ese mismo año, el Ministerio de Justicia reglamentó la creación del cuerpo de mediadores. La "Ley de Mediación" N° 24.573 de 1998, complementa la regulación vigente. Existe un organismo dedicado exclusivamente al fomento de estos procedimientos llamado Dirección Nacional de Promoción de Métodos Participativos de Justicia, que cuenta con un registro de más de cuatro mil mediadores y conciliadores laborales.

La Ley sobre Arbitraje y Mediación de Ecuador, llamada "Arbitraje y Otros Procedimientos Alternativos de Solución de Controversias Comerciales", RO/145 de 4.9.97, y la Ley 7727 sobre "Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social" de Costa Rica, también de 1997, constituyen también referentes legislativos americanos sobre la materia.

La mediación familiar como actividad surge en Estados Unidos y Canadá en los años setenta del siglo XX, siguiendo un modelo de la Universidad de Harvard. En la década siguiente se extiende rápidamente por Inglaterra, Francia, Bélgica, Italia e Hispanoamérica. En España los primeros servicios de la mediación familiar aparecen en 1990 (en Madrid como servicio privado financiado por el Ministerio de Asuntos Sociales, en Barcelona dentro del ámbito judicial, y en la Comunidad Autónoma Vasca como servicios privados financiados por el gobierno vasco).

Otro precedente son las cooperativas que se han generado de forma espontánea y regulan relaciones comerciales. Una cooperativa es en sí una manera interpersonal de regular el conflicto. En vez de elevar los beneficios de uno a costa de otro se busca la colaboración comunitaria.

Respecto al continente europeo, corresponde mencionar la Recomendación emitida por el Comité de Ministros del Consejo de Europa, de fecha 21.1.98, dirigida a los Estados miembros, y sobre la mediación familiar, en donde se considera prioritario y

absolutamente necesario atender a toda la problemática que los conflictos familiares generen y la necesaria implantación de sistemas de resolución de conflictos complementarios como sistemas de ayuda social. Recomienda

El propio portal europeo de Justicia (European Justice) promueve que en lugar de acudir a los tribunales, se debe tratar de resolver los conflictos a través de la mediación.

España desarrolló legislativamente la mediación laboral a partir de 1990, dependiendo de las Comunidades Autónomas. En Cataluña se recogió en el Acuerdo Interprofesional de 7.11.90 (Tribunal Laboral de Cataluña). Por Resolución de 12.1.05 se dispone la publicación del III Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ASEC III). En las Islas Baleares la Resolución de 24.1.05 hace público el II Acuerdo Interprofesional sobre renovación y potenciación del Tribunal de Arbitraje y Mediación. En Castilla y León la Resolución de 17.2.04 dispone la publicación del Acuerdo de Modificación del ASACL (Acuerdo de solución autonómica de conflictos laborales en Castilla y León).

Hasta aquí se han citado brevemente las experiencias concretas nacionales e internacionales sobre mediación. Estas prácticas nos servirán de referente para orientarnos a futuro.

En lo que respecta al estudio de la conflictividad, en nuestro país hay un precedente, ya que el Instituto de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay – como se ha citado ut supra- realiza tareas de investigación elaborando el Índice de Conflictividad Laboral que se difunde mensualmente.

El Instituto de Relaciones Laborales se creó a fines de 2008 como continuación de las actividades que durante más de ocho años vino desarrollando el Programa de Modernización de las Relaciones Laborales (PMRL).

Dicho programa fue implementado en febrero de 1995 por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay, financiado por el Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN), administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Una vez finalizado el proyecto FOMIN, en junio de 1998 fue incluido en el presupuesto de la Facultad de Ciencias Empresariales, y así ha funcionado hasta el presente.

Su objetivo es el estudio de las relaciones laborales en el Uruguay en sus diversos componentes, negociación colectiva, conflictividad, comportamientos y estrategias de los actores sociales y política laboral, continuando la línea principal de investigación que ha desarrollado durante un largo período el PMRL.

Por último cabe mencionar como antecedente el Decreto de Prevención y Solución de Conflictos N° 165/2006 que refiere a “Relaciones laborales, Procedimientos autónomos; Mediación y conciliación voluntaria; Consulta y negociación previa; Ocupación en ejercicio del Derecho de Huelga”, que fuera derogado al ser rechazado por los trabajadores y empleadores, porque se entendió que se suponía una limitación de derechos.

CAPITULO II

2.1. MEDIACIÓN

Es preciso cerrar círculos... cerrar puertas, entendidas como problemas...

Paulo Coelho

2.1.1 Concepto de mediación

Es un proceso confidencial, voluntario y estructurado de gestión y resolución de los conflictos que sirve para que dos partes, que estén inmersas en algún conflicto entre sí, consigan solucionarlo de una forma satisfactoria, aceptando la ayuda de una persona mediadora profesional, experta y debidamente formada, que tiene como características principales la de ser imparcial y no imponer acuerdos, pero dirigiendo a las partes a la consecución de los mismos y al logro de su cumplimiento, siendo estos equilibrados y equitativos¹¹.

De este concepto se extrae que la mediación, compuesta por una serie de estrategias y técnicas, es un proceso que busca otorgar un espacio de diálogo directo y participativo entre dos o más personas, que incluye a un tercero imparcial e independiente, que conoce los procedimientos eficaces de negociación y que puede ayudarlos a coordinar sus actividades para ser más eficaces en la resolución de sus conflictos.

Dicho proceso apuesta a que los involucrados sean personas capaces de hacerse cargo de sus propios problemas, ya que han sido los directamente involucrados y por ello el mediador solo cumple el rol de facilitador del diálogo, aportando variables

11 De Diego Vallejo, Raúl. (2010). “Mediación. Proceso, tácticas y técnicas”. Pág. 18. Madrid. 3era ed. Ediciones Pirámide.

y dinámicas nuevas para que los afectados tengan las herramientas comunicativas suficientes para finalizar su proceso de la mejor manera.

Sin negociación no puede haber mediación, porque de hecho la mediación es una extensión y elaboración del proceso negociador, donde el tercero -un profesional neutral- ayuda a la consecución de un acuerdo.

Por otro lado, Folberg y Taylor ofrecen la definición de mediación más integradora de aspectos al expresar que la mediación es como un proceso no terapéutico por medio del cual las partes, con la asistencia de una persona neutral, intentan aislar de forma sistemática los puntos de acuerdo y desacuerdo, explorando alternativas y considerando compromisos con el propósito de alcanzar un acuerdo consensuado¹².

2.1.2. El Mediador

El mediador es un negociador profesional, imparcial y neutral, que conduce el encuentro de las partes en conflicto, durante el proceso de Mediación.

Su primordial función es reunir a los participantes para orientarlos, trabajar en la resolución de disputas latentes y asistirlos en la búsqueda de alternativas para encontrar una solución.

Por lo tanto establece una relación de ayuda, en la que el objetivo consiste en acompañar a las partes en conflicto e identificar a las personas que se verán afectadas a consecuencia del mismo o lo que puede repercutir, en relación con problemas futuros, decisiones y resultados del proceso mediador.

Es importante tener presente, que no goza de autoridad para imponer soluciones o para hacer cumplir los acuerdos a los que llegan las partes

El mediador puede asumir las diferentes funciones y roles que a continuación se enumeran:

Facilita la comunicación; es decir, inaugura los canales de comunicación que promueven o la hacen más eficaz. Fomenta la escucha activa, contribuye a mejorarla para que puedan expresarse y aceptar las expresiones del otro, lo cual facilita el dialogo entre las partes y los acerca para poder comprenderse mutuamente y colocarse en la posición del otro.

12 De Diego Vallejo, Raúl. (2010). "Mediación. Proceso, tácticas y técnicas". Pág. 21. Madrid. 3era ed. Ediciones Pirámide.

Reduce la tensión que puede existir por los enfrentamientos previos entre las partes. Es decir, desactiva estados emocionales extremos y los ayuda a utilizar un sistema de comunicación no violento que contribuya a resolver el conflicto en el que están inmersos, aprendiendo a resolver por sí mismos el conflicto presente y a evitar otros futuros.

Es quien legitima y ayuda a todas las partes a reconocer los derechos de otros cuando se está participando en la mediación. Promueve la confianza e incentiva a que cada parte se sienta co-responsable acerca de la situación que está viviendo para así poder actuar de un modo mutuamente colaborativo.

Propicia y ayuda en la formulación de alternativas positivas y de acuerdos. Por lo que es el facilitador del proceso que suministra un procedimiento, evalúa intereses, valores y necesidades, y a menudo preside formalmente la sesión de mediación. El mediador es con frecuencia una fuente de informaciones y habilidad.

Trabaja desde la cooperación, respetando la igualdad de las partes.

Es el instructor que educa a los negociadores novicios, inexpertos o sin preparación, formándolos en el procedimiento de negociación.

En determinados casos, vincula a las partes con expertos o recursos externos, por ejemplo con abogados o peritos, lo cual puede permitirles ampliar las alternativas de resolución.

Promueve la reflexión. Es el explorador de los problemas, interrumpe las negociaciones estancadas, y permite que las personas en disputa o sometidas a presión examinen el conflicto desde diferentes puntos de vista, ayuden a definir cuestiones e intereses fundamentales, y busquen opciones mutuamente satisfactorias.

Establece una agenda de asuntos, organiza las sesiones y redacta los acuerdos.

Es el líder que toma la iniciativa de impulsar las negociaciones mediante sugerencias de procedimiento y ayuda a las partes en la creación de opciones. Pero no puede aconsejar ni actuar como árbitro.

Es muy importante que el mediador sea asertivo, es decir, que tenga la capacidad para comunicarse de modo eficaz, con respeto y optimismo hacia las partes.

La asertividad, la escucha activa y la empatía son claves en la mediación. Esto se manifiesta a través de la capacidad del mediador para comunicarse con las partes de forma sincera, clara y abierta, sabiendo determinar el momento en el que debe intervenir. Debe actuar como líder, comprendiendo y aceptando sus limitaciones, entiendo que lo importante es participar con lenguaje positivo y aunque no consiga los mejores acuerdos debe ser capaz de mantener su propia autoestima, incluso cuando en alguna ocasión se llegue a sentir frustrado.

Para que pueda desarrollar estas habilidades de manera profesional es importante que tenga una preparación acorde y aquí juega un rol relevante la propuesta de la Facultad de Derecho de la Universidad de la Republica sobre la creación de una Tecnicatura Interdisciplinaria de Estudios para la Paz, como lo es el plan de estudios para Técnico en Resolución de Conflictos y Mediación, para formar profesionales en el campo de la mediación.

El mediador debería tener cierta formación jurídica, estudios psicológicos, sociológicos, antropológicos, además de tener habilidades personales como dotes de persuasión y asertividad. Debe conocer los tipos de conflictos existentes y los ambientes sociales en los que va a mediar y cuales suelen ser sus valores, conocer su cultura. Conocerlos es fundamental para el mediador.

Por otro lado, una acorde preparación del mediador debería contribuir a analizar la incidencia de las cuestiones de género respecto a las consultas de mediación, contribuyendo a delinear un sistema que tome en cuenta esas cuestiones. En el año 2012¹³ en los Servicios de Justicia en Montevideo se observó que del total de las personas que solicitaron mediación, 3.328 eran del sexo femenino (78,3%) y 927 del sexo masculino (21,7%).

También el mediador debería desarrollar competencias para interpretar otras cifras relativas a la profesión de los mediados (tales como que el por qué a estos centros han acudido 1.184 amas de casa, 478 jubilados y 1.701 empleados públicos desempleados).

Ante estos datos el papel del Observatorio sería fundamental para hacer un estudio sociológico.

¹³ Poder Judicial - República Oriental del Uruguay (2012). Informe estadístico correspondiente a los cinco centros de mediación del poder judicial. Disponible en Internet: http://www.poderjudicial.gub.uy/images/institucional/estadisticas/Informe_Estadistico_A%C3%B1o_2012.pf

Por ello, si se desea realmente que la mediación triunfe, y no que sea vista como un simple instrumento para evitar procesos judiciales, y de bajos costos sobre todo para el Estado, se debe garantizar con seriedad la formación¹⁴.

2.1.3. Modelos de Mediación

Se citan cinco modelos que articulan determinadas estrategias y tácticas en el marco de actuación del mediador.

2.1.3.1. Modelo transformativo de Bush y Folger (1994)

Parte de los nuevos modelos comunicacionales. Mientras que otros modelos parten del objetivo inicial de conseguir un acuerdo final firmado por las partes, la meta original que persigue la Escuela Transformativa es el mejoramiento o transformación de las relaciones humanas entre las partes; por ello consideran que la consecución del acuerdo es una consecuencia que derivará por el cambio producido en la relación de los participantes.

Para conseguir este objetivo se proyectan reuniones conjuntas y/o individuales con cada una de las partes donde se insiste en la comunicación, como fuente de información, y se pone énfasis en la revalorización y el reconocimiento. En dichas reuniones el mediador intenta que ambos reconozcan su parte de responsabilidad en el desarrollo del conflicto, que se alcance una clara comprensión de la situación y que logren empatía y sensibilización respecto a la otra parte. Es decir busca transformar el conflicto, transformar la relación más que la resolución del conflicto en sí mismo.

La mediación transformadora tiene un fuerte componente médico o terapéutico, ya que no se interpreta el éxito como la consecución de un acuerdo final con el que la situación de las partes mejore, sino como un cambio en las partes que deriva en una mejoría en su situación¹⁵.

Se trabaja para lograr el empoderamiento como potenciador del protagonismo, poniendo el acento en la revalorización propia y el reconocimiento del otro; es decir, se alcanza el éxito cuando las partes como personas cambian para mejorar gracias a lo que ha ocurrido en el proceso de mediación.

¹⁴ Jordi Nieva-Fenoll. "La mediación: ¿una «alternativa» razonable al proceso judicial?". Actualidad Civil. Revista Jurídica de Doctrina y Jurisprudencia Civil, Mercantil y Procesal. Setiembre, 2012. Nº 15-16.

¹⁵ De Diego Vallejo, Raúl. (2010). "Mediación. Proceso, tácticas y técnicas". Pág. 57. Madrid. 3era ed. Ediciones Pirámide.

2.1.3.2. Modelo Tradicional – Lineal (Fisher y Ury, 1989)

Fue elaborado en la Universidad de Harvard y está orientado a la consecución del acuerdo, fundado en un sistema de negociación donde se pretende que las partes tengan la oportunidad de concretar una negociación colaborativa asesoradas por una tercera persona, para intentar resolver el conflicto que los llevó a solicitar la intervención.

En este modelo se usa una comunicación lineal mediante preguntas abiertas; se trabaja sobre intereses, necesidades; se procura anular las emociones negativas. El mediador intenta facilitar la comunicación y la interrelación entre las partes con el fin de minimizar sus diferencias y lograr el acuerdo.

2.1.3.3. Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb.

En este modelo el mediador se propone reforzar y facilitar el aprendizaje de las funciones del yo a través de liberar, estimular y orientar la motivación de la persona para cambiar¹⁶.

Sara Cobb hace énfasis en la comunicación y en la interacción de las partes para encontrar los recursos necesarios para la solución de los problemas.

No asocia el conflicto con el antagonismo y la agresión en las relaciones humanas, sino como un problema de comunicación. Es decir, se basa en el supuesto de que los seres humanos viven entre el deseo y el deber, y que tienen diferentes sentimientos, intereses y posturas. Por ello trabaja para el reconocimiento propio de cada parte sobre sí misma, y de las otras personas involucradas.

El método que utiliza el mediador consiste en la construcción de nuevas narrativas que desestabilizan las historias que no dejan crecer a las personas, cambiando esa “historia” que dio origen a la disputa entre las partes por otra, donde el protagonismo cae en la persona y no en el contexto, buscando nuevos planteamientos mediante la comunicación de causalidad circular. Causalidad circular porque hace énfasis en el proceso de comunicación (que es circular), y en las causas del conflicto.

2.1.3.4. Modelo de Carnevale (1986)

Según Carnevale el mediador dispone de cuatro estrategias de acción: integración, presión, compensación, e inacción. Estas cuatro estrategias de acción pueden ser

¹⁶ Munuera Gómez, Pilar. “El modelo Circular Narrativo de Sara Cobb’s y sus técnicas”. Universidad Complutense de Madrid.

usadas de diferente modo, según la importancia que se concede a dos factores. En primer término, la importancia que se otorgue a que las partes consigan sus aspiraciones y lleguen a un acuerdo (es decir, el interés por el acuerdo); y, en segundo lugar, la percepción que se tenga de la existencia de un campo común entre las partes (es decir, un ámbito de acción que facilite una solución mutuamente aceptable).

2.1.3.5. Modelo de Contingencias estratégicas

Este modelo insiste en el importante papel que en la resolución de conflictos tiene el poder de las partes, por lo que el mediador debe adecuar su intervención a las características de cada litigio, y trabajar sobre la reeducación de la incertidumbre, la sustentabilidad y la posición de las partes involucradas. Es importante que el mediador adapte su actuación a circunstancias cambiantes.

Intenta hacer un acercamiento al estudio de las estrategias y tácticas, describe los factores a considerar por el mediador, ya que cuando esté decide intervenir debe comenzar por analizar las distintas variables que caracterizan la situación conflictiva. Por ello Bercovitch incluye dentro de las variables del contexto las siguientes dimensiones: naturaleza de la disputa - que abarca características como la intensidad del conflicto, la historia anterior-; la naturaleza de los problemas - es decir, si se trata de asuntos ideológicos o de principios-; el número e importancia de temas a tratar; la naturaleza de las partes en conflicto - como su poder, actitudes frente a la mediación, experiencia en problemas anteriores.; y la naturaleza del mediador - sus características personales, experiencia, autoridad, capacidad de presión-.

Su utilidad radica en que las raíces del éxito mediador se anclan en la habilidad del mediador para resolver los problemas y conflictos interpersonales y organizativos¹⁷.

Es importante que los mediadores conozcan los distintos modelos para poder aplicarlos según la circunstancia que se les presente.

Deben tener claro los cimientos teóricos para luego aplicar sus habilidades a cada caso en concreto. Todas las experiencias serán diferentes porque cada conflicto tiene sus propias características.

¹⁷ De Diego Vallejo, Raúl. (2010). "Mediación. Proceso, tácticas y técnicas". Pág. 61. Madrid. 3era ed. Ediciones Pirámide.

Por ello, considero que estos profesionales que integren el centro deberían elaborar informes periódicos, objetivos y sistemáticos que les sirvan de base de comparación para diseñar estrategias, formular planes y aplicar nuevas metodologías e instrumentos en instancias de mediación.

2.1.4. Principios de las intervenciones mediadoras

Estos principios aseguran un marco de confianza y seguridad, y deberían ser aplicados por todas las partes implicadas en los procesos en los que se vaya a trabajar, sea para la gestión de un conflicto activo, como para su prevención o construcción de espacios de diálogo y de futuro consensuado.

Estos principios son:

Confidencialidad como principio absoluto. Este principio es el más importante, ya que se basa en el compromiso que el mediador adquiere, y que le obliga a guardar secreto sobre todo lo analizado durante las sesiones de mediación y sobre el contenido de las entrevistas, conversaciones y material manejado que sea utilizado con las personas y grupos implicados.

Voluntariedad como requisito. Esta voluntariedad en las intervenciones mediadoras rige tanto para las partes o asistentes a la intervención, como para el mediador o equipo de mediadores. Cada uno de los mediados puede abandonar el proceso en cualquier momento, por cualquier razón, o incluso, sin alegar razón alguna.

Neutralidad como norma e imparcialidad en las actuaciones. El mediador no forma parte del conflicto ni tiene intereses en ello, ni toma partido por una u otra parte. Solo interviene en los canales de comunicación para el avance de un acuerdo positivo.

Existencia de Control. Los participantes mantienen completa su capacidad de decisión y la posibilidad de oponerse a cualquier propuesta de acuerdo.

2.1.5. Características de los procesos de mediación

Las características de la mediación que le son propias y la distingue de otros sistemas de resolución de conflictos, suelen estar detalladas en el compromiso de mediación que las partes suscriben al inicio del proceso. Son aplicables a todos los tipos de mediación, ya sea familiar, laboral o mercantil entre otras.

La mediación es un método alternativo al judicial, porque de hecho se busca mediante este método descongestionar la vía judicial. Por lo tanto, como proceso de

pacificación ayuda a que las partes tomen las mejores decisiones para llegar a un acuerdo, tomando caminos distintos respecto a los procesos judiciales.

Propicia que sean las propias partes quienes arriben a la solución de su conflicto, y sean ellos mismos quienes asuman su propio poder de decisión de acuerdo a su propia voluntad, interés y disponibilidad.

De esta manera, la “autocomposición” en la mediación se transforma en particularmente valiosa para el abordaje de los conflictos, ya que los propios protagonistas llegan a un acuerdo voluntario y mutuamente aceptable, potenciando la autonomía de las partes, generando cumplimiento de aquello que fue acordado, fortaleciendo el sistema grupal y produciendo soluciones que respetan su singularidad, sus propias formas, intimidades y coordinaciones posibles.

Por ejemplo, en el caso de una huelga la mediación laboral genera inercias positivas hacia el dialogo entre la plantilla de trabajadores en conflicto y la organización empresarial. Analizando sus diferencias e intereses, así como las consecuencias de una huelga para que puedan tomar un camino distinto que le sea beneficioso a todos.

Este enfoque permite ayudar a las personas involucradas a identificar sus propios recursos y a desarrollarlos al máximo, para la gestión positiva del conflicto. Para lograr esto, también es importante tener un enfoque apreciativo, es decir apreciar lo que ya existe para potenciarlo.

En lo que al tiempo refiere, frente al complejo procedimiento judicial o en comparación con las actuaciones de otras instancias de gestión del conflicto, la mediación conlleva un proceso simple y corto. Esto implica un menor coste emocional, y económico en términos de tiempo y dinero.

Además, el alto porcentaje de consecución de acuerdos que se suele obtener da como resultado un ahorro considerable de energía, mejorando las relaciones, generando confianza, aumentando la autoestima individual y grupal y facilitando el trabajo en equipo.

Respecto al poder y la dirección del proceso, es preciso destacar que el poder corresponde a las partes y el mediador es quien maneja el proceso. El mediador no tiene facultad decisoria, su papel es de facilitar dicho proceso, ayudándolos a

encontrar el camino como hábil negociador, brindándoles el conocimiento que posee, junto a sus habilidades profesionales.

Son las partes en conflicto las que tienen el control sobre sus propias decisiones ya que son quienes ponen sus recursos, su modo de seguir en el proceso y sus elecciones al estar directamente involucradas.

Otra característica es que la mediación es un procedimiento flexible, durante el cual se utiliza una serie de técnicas apropiadas a los objetivos. Se crea de modo consciente y para un mejor resultado, un clima cercano, cálido e informal en lo relacional, que estimule la percepción de seguridad de las partes, para poder trabajar el conflicto en su globalidad y las diferencias puedan ser planteadas de un modo claro y confiado.

El mediador con el objetivo de conseguir acuerdos sostenibles guía el proceso facilitando a que las partes se dirijan hacia la visión de un futuro consensuado, con nuevas y mejores prácticas relacionales y de toma de decisiones, procedentes del valor educativo que tiene en sí misma, la mediación.

Por último, la ideología de la mediación radica en no fomentar relaciones adversariales, favoreciendo, por el contrario, el comportamiento colaborativo de las partes. Derek Bok, rector de la Universidad de Harvard afirma: *“Presiento que, a lo largo de la próxima generación, las grandes oportunidades de la sociedad consistirán en hacer uso de las inclinaciones humanas hacia la colaboración y el compromiso en lugar de estimular nuestras tendencias a la competencia y la rivalidad. Estos pueden ser los experimentos sociales más creativos de nuestro tiempo”*¹⁸.

2.1.6. Valor agregado de la mediación

La mediación contribuye a que las partes en un proceso de encuentro significativo desarrollen un mapa mental compartido, en lo que respecta al conflicto, la relación y a las nuevas posibilidades de acuerdo negociado. Y aquí es donde aporta -a diferencia de otros sistemas de gestión del conflicto- una serie de ventajas que le proporcionan un valor agregado:

Comunicación: Preserva, transforma y mejora la relación entre las personas en conflicto, favoreciendo de esta manera la toma de decisiones.

¹⁸ Calcaterra, Rubén (2002). “Mediación Estratégica”. Barcelona. 1era Ed. Gedisa Editorial. Pág. 35.

Rapidez en los resultados: Mejora la calidad y la rapidez de las decisiones, reduciendo así la tensión emocional y el litigio en las relaciones entre partes. Al ser más breve y más económica favorece un clima de pacificación social general, eleva la autoestima negociadora y favorece el clima laboral y social produciendo como consecuencia el denominado ahorro social del no enquistamiento del conflicto.

Protagonismo de las partes: Proporciona capacidad de decisión a las partes implicadas, colocando la responsabilidad y el poder de elección en las partes. Fomenta la práctica de la participación democrática.

Crecimiento personal: Promueve el auto mejora en el modo de relacionarse consigo mismo y con los demás, favorece vínculos y fomenta el aprendizaje de habilidades para la resolución de conflictos presentes y futuros, como actitudes de apertura, comprensión y empatía. El desarrollo de habilidades de autorregulación y autocontrol favorecen la toma de decisiones de manera de contribuir a una mejor integración y al desarrollo de la autoestima.

Sostenibilidad: Al ser un procedimiento voluntario, la mediación ayuda en la consecución de acuerdos realistas y asumibles por las partes, lo que favorece un mayor nivel de cumplimiento de los compromisos acordados.

Poder de educar: a través de estos procesos, se aumenta la capacidad de comprensión de los fenómenos relacionales y de las personas, se producen acuerdos creativos, se generan ideas innovadoras, así como se aprenden nuevos modos de comunicar que mejoran la relación entre los individuos.

Proporciona paz: La mediación, ayuda a crear espacios de dialogo en los procesos de construcción de la paz en la vida cotidiana. Simplifica y clarifica los modos de comunicar las diferencias, promueve el uso del dialogo como alternativa a otras posibles respuestas menos constructivas como lo son la agresión y la violencia.

Después de conocer lo que conceptualmente es la mediación, el rol del mediador y sus funciones, las características del proceso y su valor agregado, se puede decir que es aplicable a nivel organizacional para relaciones entre socios, trabajadores o distintas jerarquías; relaciones con cliente y proveedores; relaciones con el equipo profesional de la empresa.

En lo que se refiere a otros ámbitos en la Asociación se pueden atender mediaciones que refieran a asuntos familiares, civiles, mercantiles, comerciales o de

seguros. No se puede entrar en detalle por lo acotado que debe ser esta presentación en cuanto a extensión por lo que solo se puede expresar entonces que las áreas temáticas en las cuales se podría trabajar son: conflictos internacionales, conflictos públicos, mediación educativa, mediación comunitaria, mediación familiar, mediación penal, mediación organizacional y mediación privada.

Indudablemente siempre se plantean nuevos escenarios que captan otros campos de actuación propios de las sociedades cambiantes.

CAPITULO III

3.1. CONSIDERACIONES ACERCA DEL CONFLICTO

Toda la vida social es conflicto, porque es cambio...

Ralph Dahrendorf

Para el desarrollo del Observatorio es importante entender el concepto y sobre todo el manejo de los conflictos.

Dentro de este análisis teórico se debe considerar aspectos conceptuales, clasificaciones, niveles, así como elementos relacionados con los modos de resolver los conflictos.

3.1.1 Concepto de Conflicto

“El conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan los unos hacia los otros una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, y que, para mantener, afirmar o restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro, usando eventualmente la violencia, la que podría llevar al aniquilamiento físico del otro”¹⁹.

Vinyamata define el concepto de conflicto como *“Confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más partes. Cuando los conflictos comportan perjuicios para alguna o todas las diversas partes afectadas, se puede concluir que el conflicto en cuestión se encuentra deficientemente gestionado y que eso podría conducir a un enfrentamiento pernicioso”²⁰.*

¹⁹ Entelman, Remo (2002). “Teoría de Conflictos”. Barcelona. 1era Ed. Gedisa Editorial. Pág. 45.

²⁰ Novel Martí, Gloria. (2010) “Mediación Organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido”. Madrid. 1era. Ed. Reus S.A. Pág. 18.

Sin duda, una excelente conceptualización del conflicto la encontramos con Munduate y Martínez, quienes expresan que los conflictos son situaciones que se presentan de maneras, motivos e intensidades diversas. Donde dos o más partes entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles, o son percibidos como incompatibles.

Estos autores también expresan que juega un papel muy importante las emociones y sentimientos y por lo cual la relación entre las partes en conflicto puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo enfrenten el proceso de resolución del conflicto.

De estos conceptos se puede decir que el conflicto se co-construye recíprocamente entre dos o más personas, o grupos sociales, como oposición resultante de una divergencia de opiniones, valores o intereses que se manifiesta a través de una de sus formas como lo puede ser la confrontación o el consenso.

En el ámbito social, el conflicto social como parte de la naturaleza humana, supone una cierta oposición entre individuos aislados o grupos sociales, dándole los actores el valor ideológico que cada uno considere. Toda sociedad continuamente enfrenta choques o colisiones de derechos o pretensiones en distintos ámbitos, como lo son el trabajo, la familia, el ámbito educativo o comunitario.

Desde el punto de vista mediador, se trabaja con una perspectiva amplia del conflicto, que como recoge Galtung supone ver “el conflicto como un reto”²¹. Como menciona este autor, la incompatibilidad de metas es un gran desafío para las partes involucradas, tanto intelectual como emocionalmente. Supone transformar la relación y reconstruir un espacio generador de paz, con una sólida base para el entendimiento mutuo para verlo como una oportunidad de desarrollo, crecimiento y cambio para el logro de objetivos.

3.1.2. Elementos del conflicto y actitud del mediador frente a los mismos.

Para analizar un conflicto se pueden adoptar diferentes enfoques. Uno de ellos puede ser el que propone Lederach, que diferencia los elementos del conflicto más vinculados a las personas implicadas de los elementos propios del proceso seguido por el conflicto y del problema que subyace a él.

²¹ Novel Martí, Gloria. (2010) “Mediación Organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido”. Madrid. 1era. Ed. Reus S.A. Pág. 19.

3.1.2.1. Las personas

Hay que distinguir entre los protagonistas principales, que son los directamente implicados, y los protagonistas secundarios, quienes lo están indirectamente pero tienen interés o pueden influir en el resultado.

3.1.2.2. El poder en el conflicto

La negociación es solo una de las vías de resolución de conflictos y ello requiere una relación de poder entre los protagonistas.

El poder es la capacidad de influencia de los protagonistas principales y secundarios en el conflicto y el cual proviene de las posiciones, los niveles, la situación, las estructuras, los procesos y los conocimientos.

Esta relación de poder puede sustentarse en diversas bases (poder legal, poder material, poder social, entre otros) o incluso ser el resultado de una alianza de intereses entre las partes, por oportunismo o solidaridad, en cuyo caso surgen las coaliciones.

Cuanto más desigual sea la distribución de poder, mayor será la posibilidad de una decisión unilateral, no negociada, así como la probabilidad de que las diferencias de interés sean suprimidas al ser ignoradas por la parte más fuerte y no poder ser reclamadas por la parte más débil.

El mediador tiene que ser neutral en todo el proceso de mediación, pero la neutralidad del mediador se debe entender de manera activa. Hacer respetar las normas mínimas de comunicación entre las partes reequilibra algo la balanza del poder.

El poder de cada parte en la negociación vendrá determinado por las pérdidas que a cada una le supone no llegar a un acuerdo con la otra parte y por los costes que suponen a cada una aceptar las peticiones y condiciones que la otra parte trata de imponer. Esto determinará la consecución o no de un acuerdo y la necesidad de intercambiar los diferentes recursos que necesita cada uno.

3.1.2.3. Emociones y sentimientos

En todos los conflictos, y en el proceso de resolución que les acompaña, el mediador puede ver más o menos intensamente un abanico de emociones más o menos

duraderas, como la ira, la alegría, el miedo, la tristeza. Es decir percibir un conjunto de sentimientos que traducen la satisfacción o insatisfacción.

Existen momentos básicos en la mediación en donde los sentimientos manifestados son más identificables como en los momentos de desahogo donde se puede analizar las implicaciones emocionales del conflicto y el daño psicológico recibido así como en la fase en que las partes cuentan la historia.

Las personas que acuden a un proceso de mediación se suelen sentir ofendidas, frustradas, desconfiadas, resentidas o traicionadas. Para mantener un tono racional y un dialogo fructífero acerca de las cuestiones importantes, el mediador debe controlar y minimizar el efecto de las emociones negativas en el momento justo.

3.1.2.4. Las actitudes

Las actitudes, producto de nuestros valores y normas, anuncian nuestra forma de actuar, generan sentimientos positivos o negativos hacia alguna persona, objeto o situación.

Para modificar un comportamiento, presente o esperado a futuro, es preciso modificar los valores y creencias que dan sentido a la actitud. No es suficiente con modificar las normas o comportamientos puntuales.

Las actitudes influyen en la escala del conflicto, afectando las percepciones, produciendo movimientos defensivos y disuasorios, o empatía hacia el otro.

3.1.2.5. Las posiciones

Corresponden al estado inicial de las personas ante el conflicto. Es lo que en principio reclaman cada parte. Un buen mediador será capaz de ayudar a las partes a levantar la alfombra de las posiciones para vislumbrar los intereses que se esconden debajo de aquellas.

3.1.2.6. Intereses y necesidades

Los intereses son los beneficios que deseamos obtener a través del conflicto. Los intereses pueden ser comunes, que son los compartidos colectivamente, o los intereses semejantes o armónicos, en donde los individuos se unen para beneficiarse con el reparto del trabajo.

En lo referente a efectos del pensamiento los intereses contradictorios entre las partes pueden ser la seguridad, el reconocimiento, la competencia, la comodidad, entre muchos otros.

Por otro lado, las necesidades humanas son las que se consideran fundamentales e imprescindibles para vivir y suelen estar detrás de los intereses que se tienen. Pero también se incluyen otras de índole no material como libertad, posibilidad de expresarse y de sentirse escuchado, seguridad para explicarse.

Si tomamos como ejemplo las organizaciones como grupos de personas, con intereses individuales y colectivos, apreciamos que las mismas constituyen espacios de interacción y crecimiento personal y en este sentido están formadas por personas que, como tales, tienen necesidades a satisfacer. Estas manifestaciones se expresan ante todo en términos de cómo se les considera en la empresa, como se los compensa, la seguridad que encuentran, su satisfacción con respecto a la relación con su equipo y con la institución, la correspondencia de sus expectativas con respecto al trabajo que se les asigna y realizan.

En la mediación se acompaña a las partes en un proceso de negociación hacia una solución que satisfaga esas necesidades ya que la no satisfacción adecuada de las mismas puede generar distintos sentimientos, frustración, inquietud, temor, ira.... Se debe ir descubriendo opciones que satisfagan los intereses de ambas partes.

3.1.2.7. Los valores y principios

Las personas tienen diferentes valores. Los mismos son el conjunto de elementos culturales e ideológicos, que justifican y sirven para argumentar los comportamientos o las cualidades que atribuimos a las cosas.

A veces, en el proceso de mediación, puede ser importante descubrir los meta valores que están por encima de los valores en disputa y que separan a las partes, ya que en muchas ocasiones ellos mismos no reflexionan sobre los valores que justifican sus actos.

Por lo tanto el objeto del conflicto se compone de las posiciones, intereses y necesidades (negociables y no negociables) que son los elementos materiales e inmateriales que rodean al conflicto.

Luego de considerar estos elementos se puede decir que los conflictos se originan por diferentes motivos como la falta de comunicación, la ausencia de sintonía personal en la relación, la diferencia de necesidades o de valores.

3.1.3. Causas del conflicto

Las conductas y situaciones son generalmente las causantes de los conflictos entre dos o más partes.

A nivel individual, casi siempre la causa es que uno o más miembros se sienten de algún modo excluidos del grupo, por las más diversas razones, como puede ser desconocimiento o desacuerdo de objetivos del grupo generando así sentimientos de exclusión que provocan una reacción defensiva. También hay otras causas como la subjetividad de la percepción, es decir cuando se captan las situaciones de manera distinta al otro, cuando hay mala fe, deshonestidad o sentimientos ocultos.

A nivel de grupo, puede ser por diferencia de caracteres o porque no se ha logrado un equilibrio entre los distintos valores y necesidades de los participantes, la no participación o distanciamiento de algún miembro o cuando una de las partes realiza críticas destructivas de las ideas o del trabajo de los demás.

Y en el caso que suceda a nivel de la organización, cuando no se asume las funciones asignadas o cuando se hace pero con distracciones y pérdidas de tiempo, o porque en ocasiones la estructura, las normas y la distribución de responsabilidades no respetan los intereses individuales y produce frustración en los trabajadores.

3.1.4. Dimensión del conflicto

Está determinada por el número de componentes y el espacio que abarca el conflicto, desde el punto de vista de las personas involucradas. En general consideramos la dimensión en base a los siguientes elementos de diagnóstico:

Conflictos de pequeña dimensión: cuando las partes implicadas no superan el número de tres.

Conflictos de dimensión mediana: los implicados pueden ser de cuatro a diez personas.

Conflictos de gran dimensión: cuando las partes implicadas son más de diez personas.

Determinar la dimensión del conflicto proporciona insumos para un modo más conveniente y efectivo de tratamiento.

Desde el punto de vista mediador contribuye junto a la creatividad y la profesionalidad a la identificación del mejor sistema a utilizar.

Es importante también identificar que otras personas influyeron en el conflicto, tanto en su desarrollo como en su mantenimiento para incluirlas en el proceso mediador como parte del “sistema total del conflicto” para así crear un nuevo escenario de cara al futuro, a través de su colaboración en la gestión del conflicto que de un modo u otro, co-construyeron conjuntamente.

3.1.5. Costes del conflicto

Como ejemplo de costos se citan los que se originan en las organizaciones para una mayor visibilidad y análisis.

Para ello, Nora Femenia una Profesora de Florida Internacional University, debido a su experiencia progresiva a lo largo de muchos años en diseño de sistemas para resolución de conflictos, desarrollo organizacional y desarrollo de capacidad institucional, en América Latina y los Estados Unidos plantea que para realizar un cálculo de costos de los conflictos dentro de una organización tienen que tenerse en cuenta:

El tiempo perdido (valor horas),

Pérdida de calidad de las decisiones (beneficio mínimo esperado al tomar la decisión),

Reestructuración de procesos tendientes a evitar el conflicto (salarios de todos los que participan en procesos duplicados o similares, gastos indirectos y por prestaciones salariales),

Pérdida y reemplazo de personal calificado (salario de la persona o personas que se retiran como consecuencia directa o indirecta del conflicto y costos inherentes a la búsqueda y contratación de un nuevo empleado, así como su formación),

Costes de oportunidad: La pérdida de ingresos debido a la baja productividad o debido a clientes que se van.

Costos Legales: Se deben considerar los costos directos como honorarios profesionales de abogados, salarios del personal que atiende el caso internamente, gastos de peritos, costos del tribunal, entre otros.

Costes del medio ambiente toxico: costos asociados con el daño emocional y los efectos en la salud originados por el conflicto.

El modo en que se afrontan los conflictos en distintos ámbitos, suele ser inefectivo e ineficiente, muchas veces percibido como un elemento disfuncional y destructivo lo cual va generando costes añadidos a los propios del conflicto y limitando una dinámica sana de interacción entre los grupos de trabajo.

Para determinar una estrategia efectiva para el tratamiento del conflicto, resulta necesario elaborar un “mapa” del conflicto que nos ayude a comprender su tipología, alcance y posibilidades de gestión efectiva.

Este mapa se elabora a partir del análisis y diagnóstico del conflicto, que debe incluir una serie de elementos, que definan la tipología del conflicto por su objeto, tipos, niveles del conflicto, dimensión, intensidad, temporalidad del conflicto, causas o facilitadores del conflicto y previsión del tratamiento a aplicar, así como la duración estimada para su gestión²².

3.1.6. Procesos tradicionales y alternativos de resolución de conflictos

Los procesos de resolución de conflictos más tradicionales son los que se dirimen por la vía judicial o por otras vías tales como el arbitraje, la conciliación y la negociación. La mediación como sistema de Gestión Alternativa de Conflictos se presenta como una alternativa a estos métodos tradicionales.

Los mecanismos de Gestión Alternativa de Conflictos tienen un funcionamiento más eficiente y eficaz porque:

Son menos costosos e implican un menor tiempo de gestión, dado que mejoran la comunicación y el entendimiento.

²² Novel Martí, Gloria. (2010) “Mediación Organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido”. Madrid. 1era. Ed. Reus S.A. Pág. 88.

Resulta mucho más económico que los procedimientos judiciales y disminuye el costo social que implican las relaciones conflictivas y las consecuencias derivadas de los conflictos.

Son más eficaces en los resultados y resultan más positivos para las partes porque permiten obtener acuerdos “ganar-ganar” según el modelo que se aplique, lo cual da un margen de co-responsabilidad y de sostenibilidad indudable.

Fomenta la participación de las partes en la búsqueda de soluciones, permitiendo el protagonismo de las partes implicadas trabajando en la comunicación

Permiten a los participantes por sí mismo o con la asistencia de tercero, llegar a acuerdos de manera más participativa y colaborativa, en un marco de gran flexibilidad y en un tiempo más breve que si se opta por la vía judicial.

Trabaja en la prevención.

Las condiciones básicas para que se den esos puntos derivan en la apertura y reciprocidad que haya entre las partes.

Como ya se reitero uno de los beneficios más directos es el descongestionamiento del sistema judicial. Esto no es detalle menor puesto que un ejemplo de ello se observo en el año 2012²³ donde la demanda de Servicios de Justicia en Montevideo ascendió a 82.732 asuntos de todas las materias. Hubo 4.362 audiencias y 4.656 expedientes en trámite.

En lo que respecta a la materia trabajo, en los Tribunales de Trabajo se iniciaron 2.124 asuntos en Montevideo y 4.025 en el interior del país.

También en materia laboral, respecto a las defensorías, en Montevideo se atendieron 9.440 personas, de las cuales 305 iniciaron demanda y 157 terminaron en acuerdo de parte. A lo que se suma que en el interior del país hubo 301 demandas iniciadas y 281 acuerdos de partes.

Estos números solo reflejan la realidad en materia de trabajo, la cual se encarga de resolver los conflictos individuales de trabajo existentes entre el trabajador y su

²³Poder Judicial - República Oriental del Uruguay (2012). Informe estadístico correspondiente a los cinco centros de mediación del poder judicial. Disponible en Internet:

http://www.poderjudicial.gub.uy/images/institucional/estadisticas/Informe_Estadistico_A%C3%B1o_2012.pf

empleador. Por lo que hay que considerar que la cantidad de asuntos es mucho mayor si se tuvieran en cuenta otras materias.

Y en este escenario la mediación surge como un modelo alternativo que disminuye ese costo social, pues el sistema judicial es costeado por la sociedad en su conjunto.

3.1.7. Conflicto y Relaciones Laborales

Para la Organización Internacional del Trabajo “el sistema de relaciones laborales de un país está constituido por los tres actores principales del mundo del trabajo (trabajadores, empleadores y gobierno), organizados para actuar entre sí según ciertas reglas de juego con la finalidad de fijar las condiciones de trabajo y distribuir riqueza y poder en el seno de la sociedad...”²⁴.

Por lo tanto, los sujetos que forman parte de las relaciones laborales son las organizaciones de trabajadores, las organizaciones de empleadores y el Estado. Dichos actores se relacionan de dos maneras diferentes: por la negociación más o menos pacífica o por el conflicto abierto.

Hay reglas que regulan la conformación de actores y hay reglas que regulan la relación conflictual o negocial entre ellos. La regulación de estas relaciones puede ser estatal, a través de la ley o el decreto, o puede ser autónoma, puede no ser el Estado el que regule las relaciones, sino que sean las propias partes las que autorregulen, a través de la negociación colectiva, entre otros institutos, sus propias relaciones.

Hay sistemas altamente conflictivos y hay sistemas altamente consensuados, esto dependerá de cuestiones ideológicas, la estructura económica, los estilos y las propias normas, y es aquí donde la negociación juega un rol relevante. Los medios autónomos de solución de conflictos complementan a la negociación en la búsqueda de la paz y el dialogo social al garantizar, a través del acuerdo la convivencia pacífica de los actores de este sistema.

Respecto al concepto de conflicto de trabajo, para Plá Rodríguez es “toda contienda derivada de una relación laboral”²⁵.

²⁴ Universidad de la Republica. (1996). Facultad de Derecho. “Curso Introductorio de Relaciones Laborales”. Montevideo. Uruguay. Pag.15.

²⁵ Murgas Torrazza, Rolando (1989). “Estabilidad en el empleo, solución de conflictos de trabajo y concertación social”. Secretariado de Publicaciones. Universidad de Murcia. Pág. 92.

En cuanto a la clasificación de dichos conflictos, la primera es la que divide los conflictos de trabajo en individuales o colectivos.

Algunos de los principales diferenciales son el interés en juego y el sujeto actuante. Mientras que en los conflictos individuales se discute el interés concreto de uno o más trabajadores también concretos, en los conflictos colectivos se atiende a un interés abstracto de categoría. En cuanto a los sujetos, mientras en los conflictos individuales, los sujetos pueden ser un trabajador aislado y un empleador, en los conflictos colectivos la parte obrera debe ser necesariamente una organización sindical o, por lo menos, un conjunto de trabajadores circunstancialmente agrupados.

En el conflicto colectivo, los bienes sobre los cuales se disputa y con los cuales se relacionan los intereses del grupo organizado, corresponden al mejoramiento de la condición social de los trabajadores, obtenida no solo con la alteración de condiciones de trabajo, sino también a través de la más amplia participación de los trabajadores en la gestión de los intereses de la sociedad global. En cambio, en el caso del conflicto individual, los bienes sobre los cuales se disputa, se circunscriben a la esfera de acción de cada individuo, considerado aisladamente.

La segunda clasificación, es la que divide los conflictos laborales en conflictos de derecho y conflictos de interés. En los conflictos de derecho se discute la aplicación o interpretación de una o más normas jurídicas preexistentes, mientras que en los segundos se discuten asuntos de puro mérito, de equidad o justicia económicos, en vistas a la creación de una nueva norma o a la modificación de las condiciones de trabajo.

Por lo tanto, las clasificaciones mencionadas pueden dar lugar a: conflictos individuales de derecho, conflictos individuales de interés, conflictos colectivos de derecho y conflictos colectivos de interés.

Una tercera clasificación, es la que divide los conflictos colectivos en obrero-patronales, intrasindicales e intersindicales. La forma clásica, típica o propia del conflicto colectivo es el obrero-patronal por ser el más frecuente, el más agudo y el que más afecta a la sociedad global.

En cuanto a los medios de solución, Russomano los diferencia según se resuelvan con soluciones directas o soluciones indirectas.

Son soluciones directas aquellas en las que solo participan las propias partes, sin intervención de tercero alguno; los medios directos de solución de conflictos laborales son la negociación colectiva, la huelga y el “lock-out”.

Las soluciones indirectas, en cambio, son aquellas en las que participa un tercero, sea junto a las partes o en sustitución de las mismas; los medios indirectos de solución, son la conciliación, la mediación, el arbitraje y la decisión jurisdiccional.

Sobre los medios de solución de los conflictos laborales, se señala que éstos deben acomodarse a las características de los conflictos a que acceden, a consecuencia de lo cual, tratándose de conflictos individuales, deberá observarse especialmente la desigualdad de las partes y la irrenunciabilidad de los derechos del trabajador y tratándose de controversias colectivas, habrán de tenerse en cuenta los principios específicos del derecho colectivo del trabajo, especialmente los de libertad y autonomía sindicales.

Por último, para llevar a cabo el análisis de un conflicto es necesario ir a la esencia del mismo, buscar su origen, analizar su evolución y desencadenantes, evaluar las opciones y los métodos, las estrategias, conocer las pautas de comportamiento ante los conflictos y como poder incidir en ellas. Solo así se podrá avanzar en la creación de un sistema integrado de gestión de conflictos, que permita tal como señala Grun²⁶:

Proveer opciones para todo tipo de problemas y para asistir a personas en todos los niveles de la organización;

Fomentar una cultura organizacional basada en la buena fe, el respeto y la confianza recíproca, que a su vez, animan a buscar soluciones negociadas a los conflictos, al coste organizacional más bajo posible.

Canalizar la información de la manera más positiva, fomentando la cooperación.

Generar interacciones respetuosas y confrontaciones positivas.

Integrar a las organizaciones con las metas afines al desarrollo de su entorno y su comunidad.

²⁶ Novel Martí, Gloria. (2010) “Mediación Organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido”. Madrid. 1era. Ed. Reus S.A. Pág. 76.

Ahora bien, al hacer frente a un conflicto, deben considerarse también los factores de riesgo a controlar, tal y como los describe Carlos Martínez²⁷:

Competitividad: cuando se compite y nadie quiere perder, pueden llegar a arriesgarse valores superiores a los que originaron el conflicto. La poca importancia que a veces suele otorgarse a las relaciones de poder operan como una debilidad.

Apreciación errónea: se puede producir el descontrol de la situación si las partes en conflicto han asumido simultáneamente compromisos irreversibles, por errores, fallos o insuficiente comunicación, por razones de prestigio o por condicionamientos psicológicos. Esto puede tener que ver con errores de percepción “no se cree en las buenas intenciones de la otra parte”.

Desacuerdos: difícilmente se pueden manejar todos los elementos y controlar todos los intereses que se ponen en juego en caso de conflicto, especialmente si este se prolonga o intervienen otros actores. Por consiguiente, existe la posibilidad de que algunos de estos elementos actúen por su cuenta y provoquen escaladas no deseadas del conflicto o resistencia.

Rigidez: ante posturas enroscadas o fuertemente posicionadas, se pierde flexibilidad en la dosificación de las acciones y reacciones.

Reacciones emotivas o impetuosas: pueden ser las causantes de que las partes en situación de conflicto, abandonen o alteren planes trazados inicialmente, produciéndose escaladas imprevistas o inconvenientes.

CAPITULO IV

Para el establecimiento de la Asociación es sustancial tener un amplio conocimiento sobre negociación. Por ello a continuación se presenta una síntesis de éstos temas a través de elementos conceptuales.

4.1. NEGOCIACIÓN

La negociación, hecho cotidiano en nuestras vidas, procura autocomposición a cargo de las partes. Es un mecanismo por el cual las propias partes deciden poner fin a un conflicto, ya sea por sacrificio unilateral o por mutuo acuerdo.

²⁷ Novel Martí, Gloria. (2010) “Mediación Organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido”. Madrid. 1era. Ed. Reus S.A. Pág. 76.

4.1.1. Conceptos²⁸

Para conceptualizar la negociación en general se puede recurrir a autores que hacen expresamente referencia al término “negociación” o lo que, sin mencionarlo, lo utilizan como medio de solución de los conflictos.

Roger Fisher y William Ury.

“Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos”.

“La negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión justa”.

Fred Jandt y Paul Gillette:

Negociar es “... hacer que el conflicto funcione de manera que las partes inviertan todas sus capacidades y recursos imaginativos para proporcionar a la otra parte un conjunto de beneficios que ninguno de los dos obtendría si el otro no estuviese presente”.

Edward de Bono:

“Existen tres caminos para resolver conflictos: luchar/litigar; negociar/regatear; proyectar una salida. Solo los dos primeros están al alcance de los que disputan. El camino del proyecto exige una tercera parte que pueda observar la situación desde el ángulo de un tercero. Por este motivo introduzco el concepto de pensamiento triangular. Este tercero no es ni juez ni negociador sino un planificador creativo”.

Si el concepto de negociación se aplica a las relaciones laborales el mismo alude a: La actividad dialéctica en la cual los interlocutores sociales (principalmente empleadores y trabajadores y secundariamente Estado) que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente, utilizando tanto el poder como la disposición posible para aceptarlo, con el fin de arribar a un acuerdo laboral mutuamente aceptado, que configura un objetivo común en cuyo logro las partes se comprometen.

²⁸ Aldao-Zapiola, Carlos M. (2009). “La Negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral”. Montevideo. 4ta ed. Organización Internacional del Trabajo.

Esta actividad tiende a evitar los conflictos futuros (latentes) o a solucionar los presentes (manifiestos), con lo cual se constituye en una herramienta adecuada para administrar el conflicto laboral.

En otras palabras, entonces se puede apreciar que la negociación es una instancia en donde se hace un esfuerzo por resolver diferencias para llegar a un acuerdo.

4.1.2. Clasificación

4.1.2.1. Según el número de personas que los conforman:

Individual. El sujeto negociador está representado por una sola persona. Por ejemplo, el caso del delegado sindical que negocia en forma directa con el jefe de personal.

Grupal: aquí la representación recae en dos o más personas, que no obstante sus diferentes individualidades constituyen una entidad única, vale decir un solo sujeto negociador.

4.1.2.2. Según que representen a un tercero o a sí mismos:

De representación ajena: se invierte la representación de un tercero. Este podría ser el caso de los delegados sindicales que reclaman un pago determinado para un obrero o conjunto de trabajadores cuya representación invierten.

De representación propia: se representa a sí mismo.

4.1.2.3. Según el nivel de quien representan:

Personal: representan a una persona, en cuyo caso se genera un nivel de negociación interpersonal.

Organizacional: se representan a una organización. Y si ambas partes son organizaciones se estará ante una negociación inter-organizacional.

Nacional: se representa a estados-nación. Un ejemplo siendo la negociación de nivel internacional cuando se producen en el seno de las asambleas de la Organización Internacional del Trabajo.

4.1.3. A tener en cuenta por parte de los negociadores:

Las conductas humanas son en gran medida generadas por la satisfacción de las necesidades de los individuos que las protagonizan, estas pueden ser necesidades

fisiológicas, de seguridad, de afecto y permanencia, de estima, de autorrealización o de saber y comprender.

El negociador debe tener muy en claro cuáles son sus necesidades a satisfacer, así como también las de su interlocutor. De lo contrario, puede llegarse a un estancamiento de la negociación por desconocerse cuáles son las propuestas validas para satisfacer las necesidades de las otras partes. En este supuesto no estarían ofreciendo “salidas aptas” que se adecuen a las necesidades del oponente.

Aparte de las necesidades, el negociador debe aprender a distinguir conductas tanto en sí mismo como en su adversario, así como comprender el idioma del cuerpo a través de los gestos. Ya que por ejemplo, las conductas defensivas son técnicas que eliminan o atenúan fuentes de inseguridad como lo son el peligro, la tensión o ansiedad.

El sujeto negociador debe tener una conducta racional, enfrentándose al problema y no a las personas, al identificar los puntos en conflicto que se dan entre ellos.

Es decir, debe analizar y evaluar las distintas posibilidades a seguir y sus consecuencias y, luego de optar por una línea de acción, debe desempeñarse a lo largo del tiempo en forma coherente y ordenada.

Para esto es importante antes de negociar recabar la mayor cantidad de datos de la persona que se tiene enfrente y de su actuación en oportunidades similares.

Como expresa C. Aldao-Zapiola: “negociador profesional es aquel que realiza todos los esfuerzos previos para estudiar, preparar y luego desarrollar la negociación, improvisando o intuyendo solo cuando las circunstancias se lo exigen y tratando por todos los medios de evitarlo”²⁹.

De aquí la importancia de los estudios previos y nada más de acuerdo con Tara Depre al decir que “la negociación es el arte de transformar un conflicto potencial en una asociación creativa”³⁰.

²⁹ Aldao-Zapiola, Carlos M. (2009). “La Negociación. Un enfoque transdisciplinario con especificas referencias a la negociación laboral”. Montevideo. 4ta ed. Organización Internacional del Trabajo. Pag.67.

³⁰ Aldao-Zapiola, Carlos M. (2009). “La Negociación. Un enfoque transdisciplinario con especificas referencias a la negociación laboral”. Montevideo. 4ta ed. Organización Internacional del Trabajo. Pag.79

4.1.4. Elementos de la negociación

Cohen ha sostenido que en toda negociación existen tres variantes, como lo son el poder, el tiempo y la información disponible, que deben ser analizadas tanto respecto de la posición del propio negociador como de la de su adversario si es que se quiere influenciar en el resultado. Estos elementos forman parte de las relaciones sociales que son complejas e incluso impredecibles.

Este autor define al poder como “la capacidad o habilidad para conseguir que las cosas se hagan... para ejercer control sobre la gente, los acontecimientos, las situaciones y sobre uno mismo”³¹.

Por otro lado, el espacio en donde se negocia y los recursos con que se cuentan para negociar también son elementos que forman parte de la negociación.

4.1.5. Modelos negociacionales

4.1.5.1. Modelo Competitivo

Este modelo ha sido descrito por Herb Cohen bajo la denominación de ganar a toda costa. Esta es la actitud más natural del ser humano, la de imponer su posición permaneciendo ajeno a las necesidades y sentimientos del otro

Caracteriza a la negociación como un juego de suma cero, lo que implica que todo lo que obtenga uno de los negociadores será perdido por su oponente. En este supuesto “... un negociador entra en pugna con otros individuos en pos de una meta que solo él espera alcanzar. Aun si lograra persuadir a la parte contraria a jugar esa partida, correría el riesgo de ser el perdedor absoluto en vez del ganador”³².

Cohen ha identificado el modelo señalando que “el enfoque competitivo (ganar-perder) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario; cuando hay preocupación por el resultado pero no hay conexión con la otra parte. Estos intentos de triunfar sobre un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación a sutiles formas de manipulación”³³.

Las principales características – estratégicas y tácticas – son:

³¹ Aldao-Zapiola, Carlos M. (2009). “La Negociación. Un enfoque transdisciplinario con especificas referencias a la negociación laboral”. Montevideo. 4ta ed. Organización Internacional del Trabajo. Pag.196.

³² Aldao-Zapiola, Carlos M. (2009). “La Negociación. Un enfoque transdisciplinario con especificas referencias a la negociación laboral”. Montevideo. 4ta ed. Organización Internacional del Trabajo. Pag.243.

³³ Aldao-Zapiola, Carlos M. (2009). “La Negociación. Un enfoque transdisciplinario con especificas referencias a la negociación laboral”. Montevideo. 4ta ed. Organización Internacional del Trabajo. Pag.243.

Posiciones iniciales extremas: con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas, exageradas, con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente. El competidor siempre reaccionara rápidamente.

Autoridad limitada: hay carencia de autoridad para hacer concesiones, la persona que está negociando debe consultar con otras personas.

Tácticas emocionales: como actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como “víctimas” del poder o de la mala intención – no real- de la contraparte, esto porque al competidor le gusta controlar la situación no importando si utiliza un medio más agresivo.

Consideración de las concesiones del oponente como debilidades de este: si el negociador adversario cede o concede determinados aspectos, se minimiza dicha actitud y no se actúa en forma reciproca. Si el adversario concede o cede se lo considera débil.

Mezquindad en las propias concesiones: se demora cualquier tipo de concesión, y cuando al fin, luego de arduas reuniones, se realiza, implica un pequeñísimo cambio respecto de la posición previa.

Ignorancia de fechas límites: actuación como si el tiempo no existiera y, por lo tanto, no se agotara, sin que existan limites a este respecto.

4.1.5.2. Modelo Cooperativo

El modelo cooperativo, también denominado “ganar-ganar” o “para satisfacción mutua”, consiste básicamente en que los negociadores alcancen de manera justa y abierta un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total o muy importante de uno sobre el otro. Da importancia a las relaciones, a la actuación en base a los intereses comunes por lo que se basa en la necesidad de acercar a las personas, busca salir del modelo competitivo. Los dos deben sentir que han ganado algo y el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes³⁴.

Ganar – ganar negociando implica lograr que las partes de una negociación inviertan todas sus habilidades y medios para mutuamente obtener beneficios que no alcanzarían por sí mismos.

³⁴ Aldao-Zapiola, Carlos M. (2009). “La Negociación. Un enfoque transdisciplinario con especificas referencias a la negociación laboral”. Montevideo. 4ta ed. Organización Internacional del Trabajo. Pag.247.

Aspectos estratégicos y tácticos

Existen tres importantes objetivos que deben tenerse permanentemente en mira para posibilitar una negociación cooperativa³⁵:

Lograr confianza mutua: implica generar una relación en la que cada negociador crea en la honestidad y confiabilidad de su oponente. Esta confianza no se alcanza exclusivamente en el acto de la negociación, sino que debe ser generada y alimentada a lo largo de las relaciones interpersonales que existen previamente a la actividad negociadora.

Lograr el compromiso de la contraparte: hacer sentir a la otra parte que se está en el mismo barco, y que es responsabilidad mutua llegar a un buen puerto.

Controlar al adversario: Es importante tener bajo un adecuado control al oponente, para tomar rápido conocimiento cuando este decide modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva posterior.

En lo que respecta al Observatorio, con la información que se genere mediante la aplicación de instrumentos, variables e indicadores hay que formular diagnósticos y propuestas con la finalidad de ayudar a establecer estilos de negociación de acuerdo a contextos.

Así como, ejecutar reuniones periódicas de conversación, análisis y construcción progresiva de propuestas con el equipo de trabajo con el fin de crear espacios de debate y/o mesas redondas para adoptar estrategias eficaces.

Es importante también mantener un registro de mediadores y negociadores para verificar que cuenten con las competencias necesarias para el debido desarrollo de la profesión. Y así establecer relaciones de cooperación e intercambio entre los mismos.

³⁵ Aldao-Zapiola, Carlos M. (2009). "La Negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral". Montevideo. 4ta ed. Organización Internacional del Trabajo. Pag.248.

CAPITULO V

En el presente apartado se realizará una breve referencia a los conflictos más comúnmente presentados en Uruguay.

5.1. BREVE PRESENTACIÓN DE ALGUNOS CONFLICTOS ORIGINADOS EN NUESTRA SOCIEDAD

Desde hace tiempo las amenazas de paros y conflictos se han convertido, en algunos sectores de actividad en algo común y amenazan el normal funcionamiento de la sociedad en su conjunto.

Ejemplos de ello son las amenazas de paro nacional de transporte, el conflicto del gas o los ya reiterados conflictos en secundaria o la salud. Conflictos que continuamente generan incertidumbre en el resto de los ciudadanos no implicados ya que afectan su vida y sus intereses.

El caso más reciente de conflicto fue el acontecido en el transporte, en el cual se amenazo con un paro nacional por parte del gremio al ser despedido un trabajador que para la opinión de muchos laboristas es considerada una “medida desmesurada” ya que el despido se debió a una falta grave por lo cual no se puede afectar un servicio público de esa manera. La falta en concreto se cometió porque el trabajador, un chofer del transporte, se retiro del coche en horario de funciones y se lo despidió, causando impacto ya que era un dirigente sindical.

En este caso, el despido tiene una causa razonable y justificable, pero intervienen otros factores como la interpretación que pudo haberse dado debido a que era un dirigente sindical y por ello es más cuestionado. Y si bien el paro nacional es una de las facultades que tiene el gremio, el mismo es una medida bastante drástica.

Lo que se destaca de este caso es la primer medida que trata de imponer el gremio sin evaluarse las consecuencias que ello conlleva.

Según el Instituto de Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay en el primer semestre del año 2013 (enero a junio) la conflictividad fue del 3% y para noviembre del mismo año ascendió a 9%, manteniéndose a marzo de 2014 en un 9,5%.

El transporte es un servicio importante para el grueso de la población por lo que debería ser analizado en todas sus dimensiones. Porque el caso en mención no es

un caso aislado por el que ellos acuden como medida de lucha al paro, sino que esto lo hacen ante cada problemática presentada, como lo son los casos de rapiñas.

Este caso, en principio debería haber surgido como un conflicto entre el chofer y la compañía de transporte y tratarse como un conflicto en el ámbito organizacional.

Todas las organizaciones son sistemas políticos, donde co-existen diversos grupos de interés, como lo son fundamentalmente el interés del propietario o director y el interés de los trabajadores. A través de éstos hay un manejo o distribución de las relaciones de poder.

Por lo que las consecuencias de un conflicto laboral dependen de cómo los empleados respondan a esa situación. De esta forma tenemos conflictos que han terminado de una forma constructiva, hostil o competitiva. Y en este marco de posibilidades la mediación laboral es una excelente estrategia para eliminar progresivamente las soluciones hostiles y destructivas.

Otro conflicto de fuerte incidencia en la sociedad es el que ocurre casi todos los años como lo es el caso de la educación.

Ni bien comienzan las clases cada marzo, se suceden paros de maestros por mejoras salariales y edilicias, hecho que se traslada a secundaria, ámbito que también sufre ocupaciones de liceos, por esto y otros motivos como lo son la elección de horas.

Estos conflictos también siempre toman como primer medida el paro nacional, a lo cual Nelson Larrañaga, abogado laboralista del estudio FERRERE, señaló a El Observador que la escalada de amenazas del conflicto se debe a que muchas veces desde el sindicato se mira el interés particular, pero no el general. “Es un tema de valoración del sindicato que no coincide con el de la ciudadanía, generando un conflicto de intereses”, además de dañar la imagen de los gremios³⁶.

Siempre se sienten dificultades en los mecanismos de diálogo y transacción utilizados entre las partes y las estrategias sindicales no siempre son las más adecuadas para evitar el conflicto.

36 Ferrere (2014). Diario El Observador. Sindicatos se oponen al interés general con medidas drásticas. Montevideo, Uruguay, 27 de abril de 2014. Disponible en Internet: <http://www.ferrere.com/novedades/noticias/sindicatos-se-oponen-al-interes-general-con-medidas-drasticas>

En lo que respecta a números, desde enero a junio de 2013 este tipo de conflicto represento el 37% de la conflictividad nacional. Casi similar al año 2012 que fue de 32%.

Aquí los niveles de presión son cada vez más altos, con un nivel de participación mayor por parte de todos los agentes implicados y una situación económica que depende de factores sociales, económicos, políticos y de internacionalización, con la consiguiente falta de previsibilidad, lo que aumenta la incertidumbre y por lo tanto aumenta la vulnerabilidad de tal modo que la aparición y expresión de diferencias, desemboca en conflictos.

Por otro lado, tenemos el conflicto de la construcción que cada año reclama mejores condiciones de trabajo, en particular mayores medidas de seguridad debido al alto índice de incidentes en este rubro, mucho de los cuales culminan en una fatalidad. En el 2012 represento un 38% de la conflictividad del país y de enero a junio de 2013 se mantuvo en un 39%.

Las condiciones de trabajo reclamadas se debaten en instancias de negociación colectiva y se resuelven por convenio colectivo. Y en este caso, cuando el conflicto es grupal, el mediador laboral tiene que tener presente que aunque tenga una cultura de diálogo y cooperación, la negociación colectiva es compleja y suele representar otros componentes como los legales, financieros, tecnológicos, de seguridad, que requieren una elevada preparación por parte de los mediadores.

Es difícil encontrar un mediador que sea experto en todos estos aspectos, por ello es conveniente la creación de un grupo de mediadores compuesto por distintos profesionales, quienes en conjunto contribuirán a establecer canales y vías de comunicación entre los trabajadores y empresarios. Siendo en grupo capaces de manejar un gran volumen de información, desempeñando roles complementarios para favorecer un encuentro de intereses, desestimando aquellas otras circunstancias que bloqueen la salida a un problema circunscripto en este medio laboral.

Quienes han aplicado este método sienten la mediación como una necesidad real, como una herramienta ágil y eficaz para resolver los conflictos ya que frente al costo de un juicio o ante presiones como la huelga y el cierre patronal u otros métodos indirectos de solución de conflictos laborales, el medio directo pacifico y natural lo constituye la mediación.

Estos conflictos mencionados, particularmente el de la enseñanza sufre fuertes mecanismos de presión porque afecta sectores poblacionales de todos los estratos sociales y crean malestar cotidiano que contribuye a crear una imagen negativa.

Los servicios siempre son el área más afectada y señalan una forzosa atención al momento de hacer un análisis sobre estos fenómenos. Por eso también es necesario determinar la función que deben cumplir las organizaciones sindicales para respaldar la prevención de conflictos así como elaborar planes de acción para aplicar soluciones a nivel nacional, sectorial y local.

Pero estos, indudablemente, no son los únicos conflictos que se suceden, ya que a estos se suman otros como los producidos en el ramo de la salud, la banca o la industria y el comercio, así como conflictos al interior de cada organización. De hecho hay conflictos en ámbitos no jurisdiccionales como los administrativos, gremiales, corporativos y comunitarios.

Por ello se reitera la necesidad de un estudio profundo que permita identificar y comprender las causas, efectos y necesidades de cada conflicto.

En el caso de las organizaciones, Folberg y Taylor (1992) afirman que “los conflictos no resueltos entre trabajadores o entre los trabajadores y la gerencia, dan como resultado una pérdida de productividad”³⁷.

De aquí la importancia de crear índices de conflictividad que permitan conocer la evolución de los conflictos, por semestre y rama de actividad, las causales y los mecanismos usados.

Estos indicadores deben medir la proporción de demandantes por conflicto laboral, respecto a la población económicamente activa así como también dimensionar los conflictos laborales que se presentan en el estado.

Lo cual permitiría estudiar los riesgos y contingencias de cada conflicto, determinar el porcentaje de conflictos sociales atendidos y solucionados. Además de conocer el porcentaje de población beneficiada con la solución de estos conflictos según sea el caso.

37 Novel Martí, Gloria. (2010) “Mediación Organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido”. Madrid. 1era. Ed. Reus S.A. Pág. 85.

Considero necesario estudiar cada conflicto individualmente por su complejidad y amplitud. Analizando el porqué de su reiteración a lo largo de un lapso de tiempo, si es que el mismo fue reiterado.

Estas investigaciones deberían referirse y buscar principalmente la ejecución de muestreos y monitoreos de programas para la medición de resultados y la confección de registros estadísticos que incluyan los niveles de cumplimiento de los acuerdos alcanzados mediante métodos alternativos de resolución de conflictos. Además generar instrumentos que proporcionen herramientas a utilizar en cualquier mesa de negociación y en la elaboración de alternativas para favorecer la dinámica de las relaciones laborales.

CAPITULO VI

6.1. MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA

El presente capítulo pretende analizar la aplicabilidad del Método Harvard de negociación en un ámbito de negociación colectiva.

Para ello primero presentare una definición, los sujetos y aspectos más importantes de la negociación colectiva para luego analizar dicho sistema y ver si se puede negociar en base al modelo de Roger Fisher y William Ury³⁸.

6.1.1. El sistema de Negociación Colectiva Uruguayo

Según el CIT N° 154³⁹ de la Organización internacional del Trabajo la expresión negociación colectiva comprende: “todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de: fijar las condiciones de trabajo y empleo, o regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, o regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores, o lograr todos estos fines a la vez.”

Involucra actores que a través de determinados procesos concluyen en una norma. La negociación puede ser bipartita (empresa/empleados) o tripartita (empresa/empleados/estado).

38 Roger Fischer y William Ury. Obtenga el Sí. El arte de Negociar sin ceder. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2005.

39 Aprobado por la ley 16.039 del 23.06.89 que aprueba el CIT 154.

La negociación colectiva tiende a ir articulando intereses. Lo fundamental es la generación de normas y esas normas retroalimentan el sistema, y van generando nuevas oportunidades para ir negociando en el ámbito de las relaciones laborales.

En nuestro país integra el cuadro de derechos fundamentales. El estado promoverá y garantizará el libre ejercicio de la negociación colectiva en todos los niveles.

6.1.2. Principios y derechos fundamentales del sistema de negociación colectiva⁴⁰.

El punto de partida del ordenamiento del sistema de negociación colectiva articula un conjunto de principios y derechos, efectuando una remisión expresa a los derechos fundamentales reconocidos internacionalmente:

Derecho a negociar colectivamente. Reconoce su fundamento en el principio de la autonomía colectiva de las partes, asumiéndose la esencialidad del sujeto colectivo del lado de los trabajadores y por la parte empleadora, indistintamente, del sujeto individual (los empleadores) o del sujeto colectivo (las organizaciones de empleadores). Conforme a ello, los actores poseen una capacidad normativa asentada en la libertad de negociar y acordar sobre condiciones de trabajo y empleo, y regular su inter relacionamiento. Este derecho implica el pleno desarrollo y uso de procedimientos de negociación voluntaria, es decir, enteramente facultativa.

Libre ejercicio de la negociación en todos los niveles. Tal ejercicio, será promovido por el Estado a través de la adopción de medidas adecuadas para facilitar la actividad negocial de los actores sociales. Tales medidas deberán ser objeto de consultas previas.

Formación para la negociación colectiva. Se faculta a las propias partes a adoptar medidas que puedan resultar convenientes para la preparación, adiestramiento y aprendizaje de las personas que negocian en su nombre, cualquiera sea el nivel en que ello transcurra.

Promoción de la comprensión mutua y las buenas relaciones laborales entre los tres actores principales del sistema (las organizaciones de empleadores, las organizaciones de trabajadores y las autoridades públicas), con el fin último de mejorar las condiciones de trabajo y de elevar el nivel de vida. Para ello centraliza los instrumentos en la colaboración y la consulta.

40 Rosenbaum, Jorge. Un sistema de negociación colectiva. Comentarios a la ley N° 18.566. En el vol. Cuarenta Estudios sobre negociación colectiva. La nueva legislación laboral uruguaya, FCU 2010.

Deber de negociar de buena fe.

6.1.3. Contenido de la negociación colectiva:

Sobre salarios y ajustes: pautas acordadas con el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: periodo de vigencia, ajustes semestrales o anuales, correctivos en función de inflación esperada durante el periodo. Además de otros temas como: Primas, categorías, salud e higiene. Libertad sindical, no discriminación de igualdad de trato y oportunidades, información, cláusula de paz, procedimientos de prevención de conflictos colectivos, beneficios sociales, entre otros.

6.1.4. Diferencia con el convenio colectivo:

El convenio colectivo es la meta hacia la que convergen las negociaciones colectivas, constituyendo ambos expresión de la autonomía colectiva de los grupos profesionales.

Según REC. 191 de la Organización Internacional del Trabajo el convenio colectivo es todo acuerdo por escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo.

6.1.5. Método Harvard de Negociación & Negociación Colectiva

Partiendo de la definición de negociación colectiva expresada ut supra según el CIT N° 154 y tomando en consideración los principios detallados, se puede deducir que es aplicable el Método Harvard de Negociación para un proceso de negociación colectiva.

Esto porque la negociación colectiva tiende a ir articulando intereses entre los actores involucrados y el Método Harvard de Negociación se centra en los intereses de las personas y no en las posiciones.

El proyecto Harvard de Negociación desarrolla una alternativa a la negociación posicional: un método de negociación explícitamente diseñado para conseguir unos resultados acertados de forma eficiente y amigable. Basado en cuatro puntos básicos: gente, intereses, opciones y criterios; los cuales se pueden ubicar en un ámbito de negociación colectiva.

Como fue expresado anteriormente, la negociación colectiva busca regular las condiciones entre los actores involucrados y para esto precisa inventar opciones para un beneficio mutuo. Uno de los puntos básicos del Método Harvard.

Las relaciones colectivas de trabajo para solucionar conflictos y/o mejorar la regulación existente necesitan crear acuerdos que concilien los intereses de las partes. No se puede negociar un acuerdo que solo favorezca a los trabajadores y genere una clara desventaja a los empresarios, puesto que toda empresa necesita generar ganancias y debe ser viable en el mercado. No se puede incrementar los salarios causando pérdidas a las empresas porque como expresa Alfonso Varela⁴¹ dirigente de la Cámara de Comercio y Servicios de nuestro país -no si razón- que: “la primera responsabilidad de la empresa es el lucro, porque solo una empresa que produce ganancias puede abonar los salarios a sus trabajadores, asumir las obligaciones fiscales con el Estado, cumplir con los compromisos asumidos con los bancos y sus diversos proveedores”.

Por lo tanto, es importante conseguir resultados arbitrarios insistiendo en la utilización de criterios objetivos.

El método basado en los principios se divide en tres fases durante todo el transcurso de la negociación: análisis, planificación y discusión. Durante la fase de análisis se intenta diagnosticar la situación; recoger información, organizarla. Esto es sumamente importante por ejemplo si hay un conflicto y si se pretende llegar a un acuerdo mediante un convenio colectivo.

Hay que analizar las raíces del conflicto, el nivel, dimensión (cantidad de involucrados), la intensidad. Hay que identificar los intereses de las partes intervinientes.

Durante la fase de planificación, se toma una decisión de cómo proceder, se generan opciones. Retomando el ejemplo, mencionado para la fase de análisis, se puede decir que en la fase de planificación es cuando se decide que opciones o puntos se pueden incorporar al convenio colectivo. Éstos pueden ser referidos a reconocimiento de un sindicato, reintegro de trabajadores despedidos, abstención de determinados actos, condiciones de trabajo, entre otros.

Finalmente, en la fase de discusión, las partes se comunican entre sí en forma de dialogo para un acuerdo. Cada parte debería llegar a razonar y entender los intereses de la otra para lograr un acuerdo ventajoso para ambos, basado en criterios objetivos. Aquí es cuando en un ámbito de diálogo social los actores están

41 Intervención en el evento “Desafíos sindicales y responsabilidad social de la empresa”, Facultad de Derecho, Universidad de la Republica, 2011.

dispuestos a recepcionar puntos de vista de los otros interlocutores. Ejemplo, este tipo de diálogo se da en los consejos de salarios, donde participan todos los negociadores en la fijación del salario mínimo y de las categorías.

A continuación se analiza el Método Harvard de Negociación en forma más detallada en cada uno de sus puntos.

El punto número uno del Método aconseja que “no regatee con las posiciones” y forma parte de lo expresado ut supra, cuando se hace mención a los intereses y a las fases en la negociación.

Los siguientes puntos son:

- Separe a las personas del problema.
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Invente opciones en beneficio mutuo.
- Insista en utilizar criterios objetivos.

Separe a las personas del problema.

Los negociadores, no importa en qué ámbito se encuentren, son ante todo personas. Por ello, hay que separar a las personas del problema y tratar con los intereses de los negociadores. Porque, por ejemplo, a veces a nivel de sindicatos, debido a inclinaciones políticas, los negociadores se apasionan y tienen reacciones que ponen en conflicto la relación y la esencia. Se dan problemas de comunicación y malas interpretaciones.

Es importante comunicarse adecuadamente y centrarse en los intereses y en el problema a solucionar. Esto se repite una y otra vez porque el fin último es llegar a un acuerdo ventajoso para todos, y sobre todo sólido y duradero.

Hay que darles a todos los interlocutores un lugar en el resultado, deben participar en el proceso. Es significativo que todos aporten propuestas, hagan críticas. Por ejemplo, si se está negociando para cierta rama un beneficio en concreto, como incentivos en capacitación, por el lado de las organizaciones de empleadores estas deben elaborar programas que les resulte beneficioso al momento de invertir en este tipo de políticas y no lo vean solo como un incremento de inversión en la capacitación.

Sin comunicación no existe la negociación, hay que saber escuchar. La negociación colectiva se vincula con el dialogo social. Esta abarca una diversidad de relaciones entre sindicatos, empresarios y poderes públicos por lo que todos los actores deben contar con igualdad de oportunidades para expresarse, con garantías para contribuir. El dialogo debe hacerse sin coacción y contemplar todos los intereses presentes. Este potencia sentimientos de confianza y reglas de cooperación, además de que permite elaborar estrategias y genera dinámica.

Por ejemplo, fijar laudos se da en el ámbito de los consejos de salarios. Aquí el dialogo social es un instrumento de aproximación entre los interlocutores sociales para lograr un objetivo.

Céntrese en los intereses, no en las posiciones.

Para este punto es importante conciliar los intereses en lugar de las posturas, hay que realizar un examen a fondo de los intereses subyacentes para ubicar los intereses compartidos. Esto se logra invirtiendo tiempo en los temas esenciales y combinando apoyo y ataque. Los interlocutores deben mantenerse firmes y abiertos.

Hay que trazar el mapa del camino al acuerdo.

La estructuración y articulación en un proceso de negociación colectiva debe ofrecer una negociación ágil que ayude a responder con prontitud a las exigencias de cambios cada vez más frecuentes.

Por otro lado, hay que analizar las consecuencias, a corto o largo plazo, y sobre todo las económicas.

Invente opciones en beneficio mutuo.

Los negociadores deben tener habilidad para inventar opciones. Esto es sumamente importante para lograr acuerdos, siempre que se respete los legítimos derechos de las partes. En un proceso de negociación colectiva, en el fondo, un convenio es una transacción donde se deberían ver reflejados los intereses del empresario y el de los trabajadores.

Estas opciones deben ajustarse al derecho imperante ya que hay normas de orden público que no deben vulnerarse.

Por ejemplo, la ley N° 18.566 que hace referencia al sistema de negociación colectiva, en su artículo 15 expresa: “La negociación en los niveles inferiores no

podrá disminuir los mínimos adoptados en los convenios colectivos de nivel superior, salvo lo dispuesto en el Consejo de Salarios respectivo.”.

Bajo estas circunstancias es importante aclarar que hay normas que el Estado impone a las partes para negociar y las mismas contribuyen a que las partes cedan ante lo justo.

Respetando las normas jurídicas y siendo conscientes que la negociación colectiva es un derecho, son validas todas las opciones que mejoren las relaciones laborales.

Los sindicatos como organización que representa a los trabajadores deben generar opciones que involucren mantenimiento y mejoras de la fuerza de trabajo. La clave para llegar a una decisión beneficiosa reside en seleccionar de entre una gran cantidad y variedad de opciones.

Esto sin olvidar que hay que buscar un beneficio mutuo, tanto para las empresas como para los trabajadores.

Un ejemplo de beneficio mutuo es enviar a trabajadores a seguro de paro rotativos ante una crisis con el fin de mantener todas las fuentes laborales para continuar produciendo e intentar revertir la situación económica de la empresa.

Insista en utilizar criterios objetivos.

Hay que negociar basándose en criterios objetivos. Los criterios se deben utilizar según las relaciones de poder, la materia negociable y los elementos (tiempo, información y poder).

El enfoque debería ser alcanzar una solución basada en los principios, no en la presión.

Por ejemplo, en el caso que un sindicato amenace con ir a la huelga, debe evaluarse las pérdidas que esto involucra. Si las pérdidas son mayores que ceder se está incurriendo en un error. Ante la presión hay que permanecer abierto a la razón y cerrado a las amenazas.

Muchos conflictos se reiteran en el tiempo porque se logra solo una solución inmediata cediendo ante la presión. Pero hay que evaluar los costos y beneficios de estas relaciones. Claramente una de las partes obliga a la otra a ceder y no se llega a un acuerdo juicioso.

A la larga es mas lo que se pierde que lo que se gana y el colectivo se ve perjudicado.

No hay que ceder ante la presión, únicamente ante los principios. En definitiva, lo importante no es que el conflicto exista, sino que lo importante es saber manejarlo.

Alternativa Mejor a un Acuerdo Negociado (MAPAN).

En toda la instancia de negociación es importante que cada una de las partes cuente con una Alternativa Mejor a un Acuerdo Negociado (MAPAN). Este es el criterio por el que debe medirse cualquier acuerdo para evitar aceptar términos menos favorables o rechazar términos más beneficios.

Debe ser objetivo ya que es la fuente de poder en la negociación. No es solo una medida mejor sino que también tiene la ventaja de ser lo bastante flexible para permitir la búsqueda de soluciones creativas.

Tanto las organizaciones de trabajadores como las organizaciones de empleadores deben desarrollar su MAPAN partiendo de una lista de acciones que serian concebibles de emprender si no se llegara a un acuerdo.

Ambas partes deben considerar su MAPAN y la del oponente para armar una estimación realista de lo que se puede lograr. Esto en toda la instancia de negociación.

Un ejemplo seria, en un caso de deuda salarial, si se reclama por fuera de un acuerdo, por la vía judicial, entonces sería el MAPAN de los trabajadores. Pero si en cambio se acuerda con la empresa seria una alternativa dentro de la negociación, una opción.

La negociación colectiva es un instrumento de paz social que contribuye a una mejor redistribución económica, flexibilización y adaptación de la legislación en el marco de las relaciones laborales, y que constituye un medio para conseguir competitividad y empleabilidad.

Por ello, es muy importante que los actores involucrados sepan negociar debido a que su objetivo es, o por lo menos intenta serlo, el de lograr competitividad para las empresas y calidad para los trabajadores.

Considero que el Método Harvard de Negociación se puede emplear como modelo para un proceso de negociación colectiva porque busca llegar a un acuerdo sensato

y beneficioso para las partes. Basado en los intereses y no en las posiciones permite abrir opciones para posibilitar acuerdos.

En un momento de importantes cambios socios económicos, de crisis coyunturales, que afectan de forma directa y permanente las relaciones laborales y el propio ejercicio y desarrollo de la actividad sindical, se deben producir cambios en la organización del trabajo, hábitos en el mercado, nuevas disciplinas empresariales y un desarrollo que posibilite hacer frente a la mayoría de los nuevos retos, y esto solo se logra en ámbitos de negociación colaborativa.

CAPITULO VII

7.1. REFLEXIONES FINALES A CONSIDERAR

En el ordenamiento legislativo uruguayo la mediación es de carácter totalmente libre y voluntario ya que no es obligatoria ni hay normas específicas que regulen ni obliguen. Además de ser un método aun poco utilizado por el grueso de la población lo cual refleja una escasa legitimación social y cultural.

En este marco, la Suprema Corte de Justicia y desde el propio Poder Judicial se impulsan programas y experiencias destinados a fomentar procedimientos alternativos de resolución de conflictos fuera del ámbito jurisdiccional como es el caso de la mediación en cinco centros de la capital, paralelamente a la labor de profesionales y organizaciones privados.

Así la mediación va surgiendo como procedimiento alternativo de solución pacífica y preventiva de controversias haciendo el esfuerzo de mejorar la administración y eficiencia del sistema judicial.

Respecto a los métodos alternativos de resolución de conflictos aun se constata insuficiencia de programas de promoción de los mismos. A pesar que uno de los beneficios más directos que proporciona es la necesaria descongestión de los tribunales y la mayor celeridad en el conocimiento y resolución de las contiendas.

Por ello, en primer término, se hace inminente la necesidad de instalar líneas de trabajo que permitan generar información, en base a investigación social, respecto a los temas vinculados a la conflictividad.

Hay que propiciar espacios de discusión, estudios interdisciplinarios de reflexión e investigación con monitoreo de resultados que orienten mejor a la hora de tomar decisiones. Por tanto, se detecta la necesidad de un observatorio de conflictos socio laborales para contar con una herramienta que dé respuestas rápidas ante los continuos cambios que se van produciendo en nuestra sociedad.

La propuesta presentada pretende estimular e impulsar la mediación, junto a un conocimiento previo de la conflictividad, así como crear una cultura de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Aldao-Zapiola, Carlos M. (2009). La Negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral. Montevideo, Uruguay. 4ta ed. Organización Internacional del Trabajo.

Acordada No. 7.276. Montevideo, Uruguay, 14 de febrero de 1996. Disponible en Internet.: http://www.poderjudicial.gub.uy/images/institucional/Acordada_No_7.276.pdf.

Acordada No. 7.389. Montevideo, Uruguay, 15 de marzo de 2000. Disponible en Internet: http://www.poderjudicial.gub.uy/images/institucional/Acordada_No_7.389.pdf.

Asociación de Escribanos del Uruguay. Disponible en Internet: http://www.aeu.org.uy/subcategorias_36_1.htm.

Barboni, Lucia (2005). Practicas restaurativas en el aula. Stutzman Amstutz, L., Mullet, J.H. The little book Of Restorative Discipline for schools. EEUU. Ed. Good Books.

Barbagelata, Héctor-Hugo. El contenido de los convenios colectivos en general. En el vol. El Contenido de los Convenios Colectivos, obra en colaboración con los Prof. Jorge Rosenbaum y Mario Garmendia. FCU. Montevideo, Uruguay, 1998.

Bolsa de Comercio Uruguay (2014). Centro de Conciliación y Arbitraje. Disponible en Internet: <http://arbitraje.com.uy/intro.shtml>.

Calcaterra, Rubén (2002). Mediación Estratégica. Barcelona, España. 1era Ed. Gedisa Editorial.

Circular n° 128/2009. Reglamentación centros de mediación. Montevideo, Uruguay, 6 de noviembre de 2009. Disponible en Internet: <http://www.poderjudicial.gub.uy/images/stories/circulares/2009/128-09.pdf>.

Circular n° 87/2009. Asignación de funciones a jueces de paz adscriptos. Montevideo, Uruguay, 6 de agosto de 2009. Disponible en Internet: <http://www.poderjudicial.gub.uy/images/stories/circulares/2009/087-09-7654ASIGNACIONDEFUNCIONESAJUECESDEPAZADSCR..PDF>.

Corte Suprema de Justicia de la Nación. Republica Argentina. Mediación Civil y Comercial. Disponible en Internet: <http://www.csjn.gov.ar/accjust/docs/nacional.jsp>.

Corti Acosta, Graciela. Facelli, Ma Teresita. (2002). La experiencia uruguaya en materia de mediación y conciliación. Montevideo, Uruguay. Disponible en Internet:http://aryme.com/docs/adr/2-4-37/la_experiencia_uruguaya_en_relacion_a_la_mediacion.pdf.

De Diego Vallejo, Raúl. (2010). Mediación. Proceso, tácticas y técnicas. Madrid, España. 3era ed. Ediciones Pirámide.

Diario Juridico.com (2013). La mediación es un 76% más barata que la justicia ordinaria según datos del Banco Mundial. Disponible en Internet: <http://www.diariojuridico.com/la-mediacion-es-un-76-mas-barata-que-la-justicia-ordinaria-segun-datos-del-banco-mundial/>.

Entelman, Remo (2002). Teoría de Conflictos. Barcelona. 1era Ed. Gedisa Editorial.

European Justice. Portal Europeo de e-Justicia Panorama de la Mediación en la UE. Disponible en Internet:https://e-justice.europa.eu/content_eu_overview_on_mediation-63-es.do.

Ferrere. Mediación. Disponible en Internet:<http://www.ferrere.com/que-hacemos/servicios-legales/mediacion>.

Ferrere (2014). Diario El Observador. Sindicatos se oponen al interés general con medidas drásticas. Montevideo, Uruguay, 27 de abril de 2014. Disponible en Internet:<http://www.ferrere.com/novedades/noticias/sindicatos-se-oponen-al-interes-general-con-medidas-drasticas>

Jordi Nieva-Fenoll. La mediación: ¿una «alternativa» razonable al proceso judicial? Actualidad Civil. Revista Jurídica de Doctrina y Jurisprudencia Civil, Mercantil y Procesal. Setiembre, 2012. Nº 15-16.

Junta de Castilla y León (2013). Arbitraje y Mediación. Problemas actuales, retos y oportunidades. Revista Jurídica de Castilla y León. España. Enero 2013, Nº 29, p.4.

Leles Da Silva, Mariella (2012). La Asertividad. Material didáctico de apoyo para la materia: Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos. Facultad de Derecho. Universidad de la Republica. Montevideo, Uruguay.

Leles Da Silva, Mariella. Propuesta: Creación de una Tecnicatura Interdisciplinaria de estudios para la paz. Facultad de Derecho. Universidad de la Republica. Montevideo, Uruguay.

Leles Da Silva, Mariella (2014). Proyecto de Ley de Mediación. Montevideo. Uruguay.

Ley N° 17.250. Defensa del Consumidor. Parlamento. Montevideo, Uruguay, 11 de agosto de 2000. Disponible en Internet: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=17250&Anchor=>

Ley N° 16.995. Conciliación previa a los juicios. Poder Judicial. Montevideo, Uruguay, 26 de agosto de 1998. Disponible en Internet: http://www.poderjudicial.gub.uy/images/institucional/Mediacion_leyes_excepcion_conciliacion_pr.pdf.

Ley N° 000. RO/145. Arbitraje y Otros Procedimientos Alternativos de Solución de Controversias Comerciales. Ley de Arbitraje y Mediación. Área de Libre Comercio de las Américas–ALCA. Ecuador, 4 de septiembre de 1997. Disponible en Internet: http://www.ftaa-alca.org/busfac/comarb/Ecuador/larbymed_s.asp.

Ley N° 24.573. Mediación y Conciliación. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Montevideo, Uruguay, 25 de octubre de 1995. Disponible en Internet: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/29037/texact.htm>.

Munuera Gómez, Pilar. El modelo Circular Narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. Universidad Complutense de Madrid. España.

Murgas Torrazza, Rolando (1989). Estabilidad en el empleo, solución de conflictos de trabajo y concertación social. Secretariado de Publicaciones. Universidad de Murcia. España. Pág. 92.

Novel Martí, Gloria. (2010) Mediación Organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido. Madrid, España. 1era. Ed. Reus S.A.

Oficina Internacional del Trabajo (1998). Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales. Manual de Mediación Disponible en Internet: http://cemical.diba.cat/es/publicaciones/ficheros/manual_mediacion_OIT.PDF .

Oficina Internacional del Trabajo (2000). Oficina regional para América Latina y el Caribe. Proyecto CIMT-OIT. Justicia Laboral y medios alternativos de solución de conflictos colectivos e individuales del trabajo. Disponible en Internet: http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/doctrab/dt_149.pdf.

Oficina Internacional del Trabajo (2011). Departamento de Actividades Sectoriales. Manual sobre la negociación colectiva y solución de conflictos en la administración pública. Disponible en Internet: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_180608.pdf.

Pascual Morán, Anaida (2000). Violencia, paz y conflicto en el discurso y la praxis pedagógica. Disponible en Internet: <http://unescopaz.uprrp.edu/act/Panel/Viernesdidacts/Violpazconf.html>.

Poder Judicial - República Oriental del Uruguay (2012). Informe estadístico correspondiente a los cinco centros de mediación del poder judicial. Disponible en Internet:

http://www.poderjudicial.gub.uy/images/institucional/estadisticas/Informe_Estadistico_A%C3%B1o_2012.pf.

Poder Judicial - República Oriental del Uruguay. Cometidos de los centros de mediación. Disponible en Internet: <http://www.poderjudicial.gub.uy/centros-de-mediacion.html>

Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton (2005). Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder. Barcelona. Ed. Gestión 2000.

Rosenbaum, Jorge. Un sistema de negociación colectiva. Comentarios a la ley N° 18.566. En el vol. Cuarenta Estudios sobre negociación colectiva. La nueva legislación laboral uruguaya, FCU 2010.

Universidad de la Republica. (1996). Facultad de Derecho. Curso Introductorio de Relaciones Laborales. Montevideo. Uruguay.

Universidad Católica del Uruguay. Facultad de Ciencias Empresariales. Instituto de Relaciones Laborales. Montevideo. Uruguay. Disponible en Internet:

http://www.ucu.edu.uy/conflictividad_laboral#anio2014