"RELATIVO AL PROTOCOLO DE ACTUACIÓN DE LOS CONCILIADORES INDIVIDUALES Y COLECTIVOS"

ACUERDO MINISTERIAL No. JCHG-09-08-10, Aprobado el 17 de Agosto del 2010

Publicado en Las Gacetas Nos. 209, 211, 212, 213, y 215 del 02, 04, 05, 08 y 10 de Noviembre del 2010

LA MINISTRA DEL TRABAJO

CONSIDERANDO:

I

Que al tenor de lo dispuesto en el artículo 278 del Código del Trabajo, es de la competencia de los funcionarios de conciliación la tramitación de convenios colectivos y de los conflictos de carácter económico social.

II

Que de acuerdo a lo dispuesto en el Arto. 267 del Decreto 25-2006, Reglamento de la Ley 290, Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo, corresponde a la Dirección de Negociación Colectiva y Conciliación del Ministerio del Trabajo, " tener a disposición de empleadores y trabajadores, mecanismos de conciliación y mediación para la solución de conflictos socio-económicos y jurídicos, sean estos individuales o colectivos, que pudieran surgir en ocasión de la relación laboral. "

III

Que el artículo 266 del Código del Trabajo, relativo a los Principios del Procedimiento Laboral, establece en su literal i), la "conciliación para que los procedimientos laborales tanto administrativos como judiciales, se hagan más expeditos y eficientes a través de este trámite, basado en el convencimiento que indispensable buscar el acuerdo entre las partes, evitando en lo posible la proliferación de los juicios y promoviendo buenas relaciones entre trabajadores y empleadores."

IV

Que el artículo 27, literal f) de la Ley No. 290, Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo, establece que es función del Ministerio del Trabajo, "intervenir en la solución de conflictos laborales, a través de la negociación, conciliación, arbitraje u cualquier otro procedimiento establecido por la Ley"

V

Que los artículo 264 y 265 del Código del Trabajo, facultan al Ministerio del Trabajo para emitir disposiciones dentro del ámbito de su competencia y ponerlas en ejecución mediante acuerdos administrativos.

ACUERDA:

Artículo 1.- Autorizar el cumplimiento del Protocolo de actuación de los Conciliadores Individuales y Colectivos en la tramitación de conflictos socioeconómicos o jurídicos, individuales o colectivos, que se ventilan ante la Dirección de Negociación Colectiva y Conciliación y Delegaciones Departamentales y Regionales del Ministerio del Trabajo.

Artículo 2.- El texto del Protocolo de Actuación de los Conciliadores Individuales y Colectivos es parte integrante del presente Acuerdo Ministerial, y va adjunto al mismo.

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

Artículo 3.- El presente Acuerdo Ministerial entrará en vigencia a partir de su publicación en cualquier medio de comunicación escrito, sin perjuicio de su posterior publicación en la Gaceta Diario Oficial.

Dado en la ciudad de Managua, a los diecisiete días del mes de agosto del año dos mil diez. **Dra. Jeannette Chávez Gómez,** Ministra del Trabajo -Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN DE LOS

CONCILIADORES INDIVIDUALES Y COLECTIVOS

I PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA ACTUACIÓN DEL CONCILIADOR

A) Guarda del proceso

Las partes en conflicto deben entender claramente los beneficios y ventajas que tiene para ellos el uso de la conciliación. Los conciliadores deben comunicar claramente y modelar sus propias creencias y valores.

El proceso provee de una estructura que sirve como mapa para guiar las interacciones de los disputantes. Por ello, los mediadores deben monitorear este proceso para asegurarse que cada parte recibe atención balanceada y tiene igual oportunidad de participar.

El conciliador debe entender en primer lugar la función del proceso de conciliación y lo que se debe lograr en cada etapa y en segundo lugar desechar hábitos y suposiciones (paradigmas) para explorar nuevos puntos de vista que permita entender a los demás.

B) Validador

Los conciliadores juegan un papel importante en la disminución de la intensidad del conflicto. Mediante la cuidadosa validación de las percepciones de las partes, los mediadores bajan el tono a la conversación y la vuelven más productiva, sin que ello implique que estén de acuerdo con la posición de una de las partes.

C) Tercero imparcial

Las personas particularmente en conflicto desean que sus puntos de vista y perspectivas sean escuchados y reconocidos. Los conciliadores están en la posición privilegiada para servir de audiencia comprensiva y objetiva a las partes en conflicto y para fomentar que hagan lo mismo con el otro.

D) Explorador

Para cumplir con su papel de facilitador de la libre expresión y buscar el entendimiento mutuo, respetuoso, durante el conflicto es necesario que el conciliador explore las corazonadas, sospechas, declaraciones vagas, valores, percepciones y problemas subyacentes complicados sin imponer la dirección o el resultado del proceso. Las partes en conflicto a menudo evitan tocar asuntos difíciles, potencialmente embarazosos o delicados a menos que el conciliador les "de permiso" para explorarlos. Ello se logra mediante la creación de un ambiente seguro, y a través de las garantías de que la razón principal de sacar a flote estos asuntos es permitir la identificación, claridad y entendimiento de lo que es importante para ellos.

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

E) Monitor de progreso

Las partes en conflicto necesitan conocer explícitamente el progreso que se haya logrado. Cuando los conciliadores identifican y reconocen estos esfuerzos de progreso, ello a ayuda a las partes a motivarse más para encontrar una solución.

F) Protector

Las partes deben sentirse seguras de que no serán sometidas a un proceso que permita abusos, amenazas de abusos, acoso físico o verbal. El conciliador debe proteger el proceso y cuidar que las partes se comuniquen en forma respetuosa.

G) Educador

Los conciliadores deben ser capaces de promover, resaltar y reforzar las valiosas experiencias de aprendizaje que ocurren durante el proceso.

H) Relator

Los conciliadores pueden ayudar a las partes a examinar sus propias perspectivas del conflicto y a entender nuevas perspectivas; puedan llevar a tratar el conflicto de manera más productiva y manejable.

I) Impulsor de creatividad

Las partes en conflicto pueden estar atrapadas en su percepción del conflicto y necesitan ayuda para explorar y crear opciones que permitan el cambio. Sin embargo los conciliadores deben fomentar la creatividad sin presionar por soluciones.

J) Intérprete

Los conciliadores actúan como intérpretes del significado de palabras, gestos y comportamiento entre las partes.

K) Facilitador de la comunicación

El conciliador debe ser un facilitador de la comunicación. La comunicación es el proceso que involucra un mensajero y un receptor así como los mensajes que se intercambian estos dos, manteniendo su contenido relativamente intacto y mejorando el entendimiento entre éstas. El conciliador es un comunicador por excelencia.

II LO QUE NO ESTA PERMITIDO

A) Conocer previamente el conflicto

El conciliador de un conflicto individual no deberá por ningún motivo conocer antes de la hora y fecha de la conciliación datos o detalles del caso que va a dirigir en la conciliación. Si por circunstancias a usted le corresponde dar la cita, asegúrese únicamente de que el caso es sujeto de conciliación con preguntas claves. Una vez que usted corrobore que el asunto puede ser conciliado, si una de las partes comienza a contarle su versión de los hechos, en forma educada y respetuosa, dígale que ese no es el momento

indicado para contar lo que sucedió porque no está presente la otra parte y todo lo que esta parte tenga que decir deberá ser relatado en presencia de la parte citada y el conciliador.

Si usted se permite conocer la historia, en el momento de la conciliación estará en una situación difícil porque la parte tratará de implicarlo a usted en la historia con frases tales como "recuerda lo que yo le dije y usted me respondió que..." "verdad que usted me dijo que me tenían que pagar tales y cuales prestaciones "y ello aunque no sea cierto le empañará su papel de tercero imparcial.

B) Ser manipulado por las partes

Cuando están en juego intereses contrapuestos y existe un tercero tratando de ayudar a resolver el conflicto, las partes intentan manipular a ese tercero mediante preguntas o insinuaciones tratando de conseguir su apoyo o validación de sus puntos de vista, pues si lo logran consideran que están debilitando a su contraparte. La manipulación puede venir de preguntas tan sencillas como "usted qué haría en mi lugar?" "yo consulté y me dijeron que no tenía derecho, verdad que es así?" Si usted permite la manipulación el proceso irá al fracaso porque la parte que lo manipuló se sentirá ganador y no hará arreglo de ningún tipo.

C) Perder la paciencia

El conflicto no es suyo por tanto no puede involucrarse en él y perder la paciencia. Recuerde que cada sesión de conciliación es totalmente diferente y que usted deberá invertir más tiempo y dedicación en unos casos que en otros. Si lograr el acuerdo le está siendo difícil perdiendo la paciencia nunca lo logrará.

Debe estar conciente que si la parte que fue citada acude a la cita, en un alto porcentaje está interesada en resolver el problema con la persona que lo ha citado y usted como conciliador tiene un paso adelante para el éxito de lograr un arreglo en esa conciliación.

D) Perder el control de la sesión de conciliación

Usted es el director de la orquesta. Usted no puede perder el control de la sesión de conciliación porque si la pierde, habrá perdido su papel protagónico y las partes le perderán el respeto, lo sentirán débil y no inspirará confianza en lograr resultados.

E) Argumentar con ninguna de las partes

En ningún momento usted podrá argumentar o discutir ni siquiera levemente o indirectamente con alguna de las partes. Si la parte está equivocada en algún tema, no discuta ni argumente con ella, pídale le permita hacerle una aclaración, si la parte insiste en su posición no insista, tal vez más adelante exista la oportunidad de aclararle el tema.

III DE LA CONCILIACIÓN INDIVIDUAL

A) La introducción/generando confianza

Los momentos iniciales del primer encuentro con las partes es importantísimo y crucial. Es muy probable que las partes estén confusas, molestas y sospechen del proceso que están a punto de comenzar. Por esta razón la labor inicial del conciliador es generar un clima de confianza en el proceso y en su capacidad. Construir la confianza y lograr mantenerla durante la conciliación es vital.

El conciliador debe transmitir tranquilidad a las partes.

Antes de la sesión de conciliación ha existido la decisión previa de la parte que siente violentados sus derechos de concurrir al Ministerio del Trabajo a citar a la parte contraria, quien lo ha hecho ha pensado que sentará en el banquillo de los acusados ante la autoridad a la parte contraria por el incumplimiento que según ella ésta ha cometido y la parte citada, aunque en la esquela de citación se refiera a una conciliación, sentirá que se le achacó un incumplimiento ante la autoridad del trabajo.

Las partes llegan a la conciliación con sentimientos encontrados. Es muy probable qué en el momento en el que se encuentran cara a cara en el recinto donde se llevará a cabo la conciliación, después de haberse roto el canal de comunicación entre ellos, sean momentos de tensión para ambas y el conciliador tiene que contribuir a distenderlo para avanzar con éxito hacia las siguientes etapas de la conciliación hasta alcanzar el acuerdo. Por ello usted debe:

- Tener preparadas las condiciones físicas donde recibirá a las partes: asientos en número adecuado, libreta, lápiz, calculadora. Usted deberá mostrarse como una persona organizada y competente para ayudarles en su problema.
- Disponerse mental y anímicamente a convertir en un acuerdo satisfactorio cada conflicto que llega a sus manos.
- Reciba a las partes de pie, salude a cada una de ellas e indíqueles que pueden tomar asiento.
- Hablar con seguridad pero con mucha calma.
- Usted debe estar claro que las personas bajo presión no siempre entienden lo que escuchan por lo que podría ser necesario que la información sea repetida posteriormente.
- Presentarse con su nombre y hacerles saber que usted es la persona que estará a cargo de la conciliación.
- Agradecerles desde el inicio su interés por intentar conciliar sus diferencias.
- Preguntar a las partes cómo quieren que se les llame.
- Llamarlos utilizando lenguajes equivalentes: don Pedro, doña María, señor López, señora Rojas; evite referirse a una de las partes como doctor, doctora, ingeniero, ingeniera, licenciado o licenciada a menos que usted esté claro que las dos partes tienen el mismo nivel académico.
- Tomarse el tiempo necesario para explicar a las partes, antes que cada una de ellas exponga a la otra el motivo de su cita, qué es una conciliación, cuál es su papel como conciliador, cómo se desarrollará la sesión de conciliación y cuáles son las reglas básicas de comportamiento.
- En muchos casos usted escuchará que una de las partes le manifiesta que conoce de qué se trata la conciliación, sin embargo, es posible que la parte trabajadora no esté clara de qué se trata el trámite y su expectativa sea que usted actue como una autoridad que deberá resolver el caso. Esta confusión puede darse por el hecho de que usted es un funcionario del Ministerio del Trabajo, que la conciliación se llevará a cabo en las instalaciones físicas de dicha institución y por ello lo asocie a usted con un Inspector del Trabajo.

Usted deberá explicar:

Qué es un proceso de conciliación

- Una conciliación es un medio con el que se procura la resolución de los problemas en forma dialogada y con la activa participación de las partes involucradas.
- Diferente a la vía judicial, no hay ninguna resolución de autoridad judicial. Sin embargo el acuerdo tiene efectos como de sentencia judicial.
- Se fundamenta en la comunicación de las partes.

Cuál es su papel en la conciliación

- Usted es una persona imparcial que no tiene ningún interés personal en que el caso se resuelva de una u otra manera.
- Que en ese momento usted no tiene conocimiento de qué se trata el asunto.
- Que usted escuchará las dos versiones con igual atención.
- Que usted ayudará a facilitar la comunicación entre las partes.
- Que podría, si fuere el caso, hacerles propuestas para colaborar con la solución del asunto que los ha llevado a esa conciliación.
- Que cualquier cálculo de prestación social que él haga para ayudar a las partes con su acuerdo, se hará en respeto a lo establecido en la legislación laboral.

Sobre la confidencialidad

- Que todo lo que se diga por las partes es confidencial y que de no llegarse a acuerdo en el acta será plasmado únicamente la comparecencia y el no acuerdo.

Sobre la toma de notas

* Que tomará notas de los planteamientos de las partes porque las mismas le permitirán entender mejor la posición de las partes para facilitar el proceso. Estas notas no pasarán a formar parte de ningún archivo

Sobre cómo se desarrollará la conciliación

* Cada parte expone su punto de vista sobre cada tema.
* El conciliador puede pedir explicación de lo que no entiende.
* Puede tener reuniones privadas con cada una de las partes.
* Si no hay acuerdo se levanta acta de no acuerdo.
* Si hay acuerdo se registra en el acta.
* Explica cuáles son las consecuencias de firmar un acta de acuerdo.

Sobre las reglas básicas de comportamiento durante la mediación

* Cada parte tendrá su turno para exponer su punto de vista. Mientras una parte está haciendo uso de la palabra la otra debe permanecer callada, sin interrumpir, ni contradecir porque tendrá su oportunidad para hacerlo.

* Por muy contrariados que se encuentren las partes no deben faltar al respeto ni elevar la voz.

* Preguntar a las partes si están de acuerdo con esas reglas y si existe alguna otra que ellos quieran sugerir.

* Antes de pasar a la siguiente etapa pregúntele a las partes si tienen alguna duda o inquietud que aclarar.

B) Planteamiento de los hechos y la delimitación del conflicto

* De la palabra a quien solicitó la conciliación. No la interrumpa hasta que esta termine de hablar.

* Este es el momento en que la parte expresará en medio de su relato todas las emociones que le ha provocado el conflicto. Posiblemente usted no quede claro de lo que ella pretende pero es preferible que usted le permita el desahogo.

* Permitir el desahogo a la parte desde el inicio permite que ésta libere sus tensiones y usted podrá manejar más fácilmente la comunicación más tarde.

* Si usted interrumpe cortará ideas y es posible que se quede algún tema sin tocar por culpa de la interrupción.

* Tome nota de lo que la parte expresa sobre las pretensiones que podrían ser objeto de la discusión para el acuerdo, dejando a un lado las quejas que no conllevan reclamos concretos sujetos de arreglo.

* Una vez que la parte ha concluido, usted ya tiene notas tomadas y en base a esas notas usted empezará a repetir lo dicho por ella con sus propias palabras y a puntualizar los hechos y las pretensiones del conflicto, utilizando, para introducirse, frases como las siguientes: "Según lo dicho por usted entiendo que fue despedido en tal fecha y que se le deben tal y tal prestación, estoy en lo cierto? Veamos si comprendí cuál es su planteamiento, etc. Etc." Y de esa forma usted va aclarándose y permitiéndole a la parte puntualizar su reclamo.

* El parafraseo, que es el resumen de lo expresado por las partes en su propio lenguaje tiene dos objetivos: primero, permitirle a usted comprobar si comprendió la información permitiendo corregir los errores y segundo, poner los argumentos de la parte en forma neutra, sin perder sustancia pero ayudando a diluir el lenguaje contencioso si se hubiere utilizado.

* Las partes, cualquiera de ella o las dos, podrían estar esperando que el conciliador se ponga de su lado o al menos que le diga al otro que está equivocado o pueden desconfiar del conciliador pensando que se pondrá del lado de la otra parte.

* En ningún momento usted debe avalar como correcto el punto de vista de cada parte. Sucede que las partes en ocasiones hacen preguntas al conciliador para tratar de obtener su apoyo como "usted cree que es justo lo que están haciendo, después de tantos años de trabajar que me despidan sin motivo ¿Si ello sucede, usted en forma cortés le manifestará que no puede opinar, ya que como se explicó al principio, su papel es ayudarlos a ellos a entenderse.

* Si usted avala lo expresado por una de las partes, ésta sentirá que tiene la razón y el acuerdo podría no concretarse.

* Si la parte contraria quiere interrumpir, ya sea en el relato de la otra parte o en el parafraseo suyo, dígale que comprende que esté impaciente y con mucho ánimo de dar su versión pero que le permita primero dejar exponer al otro o aclararse usted para poder ayudarles posteriormente.

* Permita que la parte se desahogue sin ofender. Nunca permita las ofensas y nunca trate de igualar su tono de voz con el de la persona airada. Mantenga siempre la calma.

* Una vez que la parte terminó de hablar y usted quedó claro de cuáles son sus pretensiones, no empiece a hacer ningún cálculo de prestaciones sociales si este fuere el punto central del reclamo hasta que la otra parte no de su versión. Si usted empieza a hacer cálculos antes de que la otra parte exprese su punto de vista usted estaría validando y fortaleciendo la posición de la parte quejosa frente a la otra y eso podría entorpecer el proceso de negociación posterior.

* Conceda la palabra a la contra parte para que dé su versión de los hechos y exponga sus puntos de vista.

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

* Tome notas de lo que esta parte expresa y no permita que la otra la interrumpa.

* Al terminar de exponer su punto de vista empiece el proceso de confirmación de los hechos expresados utilizando la técnica del parafraseo.

* Una vez que ha confirmado los hechos, identifica los puntos que son importantes para cada parte.

* Procurará determinar mediante sus notas los puntos en los que están de acuerdo, si los hubiere y en los que hay desacuerdo y elaborará la agenda con la que deberá trabajar.

* Usted no debe olvidar que su función no es determinar quién dice la verdad o no, sino mantener una línea de comunicación abierta para que las partes intercambien sus puntos de vista.

c) Creación de opciones, negociación y toma de decisión

* Partiendo de la agenda que usted ha logrado elaborar de lo que ha escuchado de las partes, le hace saber a éstas, cuáles son los puntos importantes en los cuales hay acuerdo y/o desacuerdo.

* Una vez que las partes le confirman que usted está en lo correcto al lograr identificar los puntos de conflicto, usted les pide le permitan hacer los cálculos de las prestaciones reclamadas para tener una radiografía de a cuánto se traduce monetariamente el problema planteado.

* Puede suceder que la parte empleadora, si fue ésta la citada, haya aceptado cuando tuvo el uso de la palabra que sí le debe a la parte trabajadora lo que reclama y el único punto a conciliar sea el monto que estaría dispuesto a pagar y la forma de pago.
* Para iniciar la negociación de los puntos en conflicto, sean éstos únicamente los montos o la forma de pago o la aceptación o negación de la existencia de los derechos reclamados, deberá preguntarle a las partes cómo pueden hacer en conjunto para resolver tal o cuál asunto y pedirá que cada parte le presente opciones de cómo piensa que se puede solucionar el problema planteado comenzando por el tema menos conflictivo.

* En este momento lo más probable es que las opciones sugeridas sean posicionales como reflejo de los argumentos presentados, usted no debe perder la esperanza pues en la medida en que usted les vaya ayudando a pasar de posiciones a intereses se dará cuenta que se suavizan las posiciones.

* Lograr llegar a acuerdo sobre temas menos conflictivos permitirá a las partes sentir optimismo desde momentos tempranos del proceso y ello permitirá una mayor apertura para tratar de encontrar soluciones a los temas más difíciles.

* En esta etapa las dos grandes tareas son ayudar a las partes a articular sus opciones y desarrollar nuevas opciones que podrían ser más satisfactorias que las anteriores.

* Usted no debe permitir que la discusión entre las partes se concentre en argumentos jurídicos debiendo explicarles que dichos argumentos son innecesarios por cuanto usted no resolverá como autoridad el conflicto y que se deberán concentrar en los aspectos más concretos y reales del mismo.

* Si las partes empiezan a negociar directamente usted debe permitírselos e intervenir únicamente para ayudar a puntualizar, concretizar y/o sugerir opciones si ellos no logran encontrar alguna.

* Debe estar atento en todo momento a que exista un balance de poder. Si una de las partes,

especialmente la parte trabajadora, está en desequilibrio evidente de poder frente a la otra, usted deberá tratar de establecer un equilibrio ayudándola con preguntas neutras a expresarse. Si no logra su objetivo será necesario suspender la sesión y hacer una sesión privada con dicha parte.

* Las sesiones privadas serán necesarias también cuando las partes se encuentren enfrascadas en sus respectivas posiciones sin dar muestras de que se moverán hacia sus respectivos intereses.

* Cuando se encuentre en alguna de las situaciones en las que es necesario tener sesiones privadas con las dos partes o sólo con una, hágale saber a la otra parte su decisión, pidiéndole que le conceda unos minutos con la parte con la que usted hablará en privado. Hágale saber que una vez que ustedes concluyan le pedirá que se incorpore a la sesión.

* Si ha decidido hablar con las dos partes, cuando concluya con una de ellas, le pedirá a ésta que le permita hablar con la otra y que una vez que concluya se reanudará la sesión.

* Procure emplear la misma cantidad de tiempo con las dos partes para evitar suspicacias sobre este tema.

D) Sesiones privadas

* La sesión privada sirve para conocer mejor a las partes, el objetivo es continuar ganando confianza de la parte para obtener información adicional sobre las percepciones e intereses.

* Usted explicará a la parte que todo lo que se diga será confidencial y que sólo lo que ella autorice a comunicarle a la otra parte así se hará.

* Estimulará a la parte a que amplíe su versión original, preguntándole sobre si hay algo adicional que quiera compartir o "usted mencionó X podría ampliar sobre eso?

* Fomentar la discusión de asuntos reales. Pregúntele a la parte nuevamente sobre los asuntos que son importantes para ella. Es posible que esta nueva lista sea distinta a lo que originalmente planteó. Esto no es raro, más bien es previsible. Una cosa es lo que la parte dice en frente de la otra y otra lo que puede comunicar en privado.

* No deberá guiar ni manipular a la parte, sino déjela que ella sea quien le cuente a usted cuáles son los asuntos que necesitan discusión y los que deben incluirse en cualquier eventual arreglo.

* Usted debe poner especial atención a los comentarios positivos que hagan las partes. Cuando una de las partes está hablando, el conciliador está atento a cualquier declaración positiva que hagan sin importar cuán vagas sean, de forma que pueda usarla después para calmar, alterar percepciones y preparar a las partes para escuchar información más conflictiva.

* Si las partes no dan estas declaraciones en forma voluntaria, usted debe hacer preguntas cuyas respuestas puedan incluir elementos positivos, y cuando los detecta, comienza la búsqueda de opciones; aunque esas opciones no sean usadas inmediatamente, esta información puede resultar vital posteriormente.

* Usted debe procurar establecer una atmósfera de negociación. Esta entrevista privada es una excelente oportunidad para ayudar a la parte a sentirse esperanzada sobre la posibilidad de un acuerdo y mejorar su nivel de confianza.

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

* Se debe tratar de introducir en la discusión los puntos de la otra parte promoviendo la mentalidad de dar y recibir y hablar sobre sus demandas, sus riesgos y oportunidades.

* Al final de la reunión privada usted deberá explorar lo que la parte piensa sobre lo que la otra parte quiere.

* Es necesario que usted mantenga la discusión enfocada aunque la parte pase de un punto a otro, se empantane en un asunto o trate de evitar tomar decisiones concretas. Deberá también comprobar si algunos de los asuntos tratados durante la reunión quedarán en confidencialidad.

E) Realizando la transición de una etapa a otra

* La conciliación tiende a moverse sobre una serie de etapas naturales, tal y como se ha explicado en puntos anteriores. Primero se ha tranquilizado a las partes, se ha explicado el proceso, las dudas que las partes hayan tenido se han aclarado, las partes han contado su versión, se les ha ayudado a definir sus asuntos y a identificar sus intereses.

* Una vez que los asuntos e intereses están aclarados, la meta es desarrollar opciones de arreglo que sean mutuamente aceptables.

* En distintos momentos usted deberá cambiarle el tono a la sesión de manera que pueda moverse a una nueva etapa del proceso.

* Para estar claros de cuándo podemos hacer el cambio de una etapa a la otra es necesario preguntarse si se ha logrado el objetivo de la etapa, si usted puede resumir lo que ha sucedido hasta ese momento, si las partes están de acuerdo con el resumen, si puede describir la siguiente etapa.

* También debe estar atento a las siguientes "claves": si las partes están empezando a repetir lo dicho, si usted está empezando a repetir lo dicho, si hay signos de que las partes se han sentido escuchadas, entendidas, si las partes aceptan su análisis, los asuntos, las ofertas, los términos.

* Si las partes indican su deseo de continuar, o necesitan más tiempo para continuar en la etapa, si el nivel de confianza es suficiente.

F) Mejorar el entendimiento para llegar a acuerdo

* Las partes a menudo necesitan mucha ayuda para moverse de las diferentes etapas al paso final que implica pasar de estar en conflicto a decidir qué se hace al respecto: solucionarlo de una vez por todas o moverse hacia otros mecanismos de resolver el conflicto, en este caso la vía judicial.

* Usted debe tener la capacidad de reconocer si las partes están listas o cerca de alcanzar un acuerdo o si no será posible alcanzarlo porque ellas tomarán la decisión de usar otros medios de resolverlo; o que las partes están cansadas, han perdido la paciencia y que todos se beneficiarían si decidieran terminar la sesión o continuarla en otra fecha.

* Las partes pueden no tener claro hacia dónde se dirigen. Como las negociaciones no son lineales, puede suceder que cuando usted cree que las partes están a punto de alcanzar un acuerdo éstas pueden cambiar de parecer o traer a colación puntos nuevos, por ello antes de entrar a la etapa de los acuerdos, usted debe asegurarse que los temas de la conciliación hayan sido cubiertos totalmente de forma que las partes hayan tenido la oportunidad de procesar y plantear íntegramente las ideas.

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

G) Cerrando la sesión

* Cuando se haya alcanzado un acuerdo, usted debe garantizar en el documento escrito cada punto del acuerdo hasta que se hayan cubierto todos los puntos. Usted debe preguntar, clarificar y ayudar a las partes a que los acuerdos sean claros, específicos y tengan posibilidades de éxitos.

* Habrá ocasiones en que las partes no han logrado un acuerdo porque necesitan más tiempo, si este es el caso usted puede sugerirle a las partes una nueva sesión.

* Usted debe también estar claro que sugerir una segunda sesión puede echar a perder lo que se ha ganado en la primera sesión.

* Aunque la posibilidad del acuerdo esté lejana, usted podría explorar con las partes las consecuencias para cada una de ellas de no lograr un acuerdo inmediato, aclarar lo que han ganado con el proceso y ayudarlas a pensar lo que pueden hacer si quieren llevar el asunto a otros canales de solución.

* Es importante ayudar a las partes a reconocer lo que han logrado aun si no hay acuerdo. Usted puede lograr esto revisando con ellos los progresos en cuanto aclaración de asuntos, listado de puntos en los que hubo acuerdo, agradeciendo la voluntad de escucharse mutuamente en un intento por lograr un entendimiento.

* Independientemente del resultado, en este momento del proceso usted debe agradecer a las partes por haber venido y trabajado para resolver el asunto.

* Si se ha logrado un acuerdo, usted deberá agradecerles por su trabajo, paciencia y felicitarles por su resultado.

IV DE LA CONCILIACIÓN COLECTIVA

A) Sesión preliminar/generando confianza

1) Presentación y bienvenida

* El conciliador se presentará siempre con su nombre completo aunque conozca a las partes. El presentarse formalmente le dará una atmósfera de seriedad a dicha sesión.

* Le pedirá a las partes que se presenten y tratará de hacer un esfuerzo por memorizar los nombres de los negociadores para que pueda llamarlos por sus nombres.

* Les dará la bienvenida agradeciéndoles su presencia.

2) Describe el proceso de conciliación

* El conciliador explicará que la negociación colectiva es un mecanismo instituido por la ley para la resolución de conflictos colectivos económicos sociales y jurídicos entre empleadores y trabajadores.

* Explica que es un proceso basado en la comunicación de las partes.

* Ayuda a las partes a encontrar soluciones mediante el diálogo.

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

La falta de acuerdo concluye el mecanismo de conciliación y da paso a los otros mecanismos legales para ese tipo de conflictos.

* Cuántas sesiones integran el proceso de negociación.

Explica en qué casos se conforma un Tribunal de huelga y el mecanismo del arbitraje.

Hace del conocimiento del empleador la protección existente para todos los firmantes del pliego de peticiones de no poder ser despedidos si no es por justa causa previamente comprobada y autorizada por el conciliador

3) Describe el papel del conciliador

* Facilitador de la comunicación entre las partes.

Imparcial, no tiene interés personal en que las partes acuerden de una u otra manera.

* Ayuda a que las partes encuentren soluciones.

* Velará para que no se viole la legislación laboral.

4) Explica en qué consiste la sesión preliminar de conciliación

En la sesión preliminar se establecen las normas básicas y éstas podrán comprender:

* El calendario de negociaciones y el lugar de las mismas.

* El orden de negociación de las peticiones.

* La obligación de acreditación de la representación de las partes.

* La acreditación de sus negociadores.

* El tiempo y forma en que se pondrán en conocimiento la suspensión de las sesiones de conciliación.

5) Explica las reglas de comportamiento

* Cada parte tendrá su turno, usted les otorgará la palabra.
* Mientras uno habla los otros escuchan.
* Respeto y cortesía entre las partes.
* Mantener las negociaciones en un clima de armonía.
* Mantener los celulares en vibración.

6) Explica cómo se desarrollarán el resto de sesiones conciliatorias

* Se discutirán las peticiones en el orden acordado por las partes

* La negociación de las peticiones que se traben serán pospuestas para potenciar el avance.

* Se levantará acta de cada sesión con los acuerdos.

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

* La parte que no pueda asistir por causa justificada deberá informarlo con anticipación a la otra parte y al conciliador.

* Cuando no sea posible alcanzar acuerdos sobre determinados puntos se acaba la etapa conciliatoria y dichas peticiones quedan sujetas a los otros procedimientos: Tribunal de Huelga y Arbitraje

B) Desarrollo de las sesiones posteriores de conciliación

1) Negociación de las demandas contenidas en el pliego de peticiones

* Al iniciar cada sesión el conciliador deberá saludar a las partes. Por partes en la conciliación colectiva deberán entenderse los negociadores del empleador y del o los sindicatos representados por sus delegados.

* Deberá iniciar cada sesión recordándoles brevemente las reglas básicas de comportamiento.

* No obstante las peticiones están formuladas en el pliego, para iniciar la negociación de cada petición le concederá la palabra a los representantes sindicales para que les corresponda formalmente en la mesa hacer la petición y explicar el fundamento de la misma.

* Permita que la parte exponga sin ninguna interrupción, excepto si su exposición se vuelve repetitiva o incomprensible Si usted interrumpe innecesariamente cortará ideas y es posible que se quede algún tema sin tocar por culpa de la interrupción. Tome notas del fundamento de la pretensión.

* Una vez que la parte ha concluido y usted ha tomado notas, le cederá la palabra a los representantes de la parte empleadora para que contesten sobre la propuesta.

* Si la parte empleadora está de acuerdo con la petición, usted procederá antes de redactar el acuerdo sobre la misma a puntualizar con las partes el sentido de lo acordado para garantizar que usted logró captar su esencia. Una vez redactada la cláusula y aceptada su redacción se continuará en el orden previsto.

* Si la parte empleadora no acepta la propuesta de la parte trabajadora y hace una contrapropuesta, en este momento antes de darle la palabra a la parte trabajadora deberá hacer el parafraseo para resumir la contrapropuesta que acaba de efectuarse. El parafraseo, que es el resumen de lo expresado por las partes en su propio lenguaje, tiene en este caso un objetivo y es comprobar si comprendió la información permitiendo corregir los errores de apreciación si los hubiere.

* En ningún momento usted debe avalar como correcto el punto de vista de cada parte. Sucede que las partes en ocasiones hacen preguntas al conciliador para tratar de obtener su apoyo, si ello sucede usted en forma cortés le manifestará que no puede opinar, ya que como se explicó al principio su papel es ayudarlos a ellos a entenderse.

* Si usted avala lo expresado por una de las partes, su imparcialidad podría quedar comprometida.

* Una vez confirmado por las partes que su apreciación sobre los puntos expuestos por éstas es correcto procurará determinar mediante sus notas los puntos en los que están de acuerdo, si los hubiere y en los que hay desacuerdo.

* Usted no debe olvidar que su función no es determinar quién tiene la razón o no sino mantener una

línea de comunicación abierta para que las partes intercambien sus puntos de vista.

2) Creación de opciones, negociación y toma de decisión

* Partiendo de la agenda que usted ha logrado elaborar de lo que ha escuchado de las partes, le hace saber a éstas cuáles son los puntos importantes en los cuales hay acuerdo y/o desacuerdo.

* Las partes le confirman que usted está en lo correcto al lograr identificar los puntos de conflicto.

* Para iniciar la negociación de los puntos en conflicto pedirá que cada parte le presente diferentes opciones de cómo piensa que se pueden conciliar las propuestas hechas por las partes.

* En este momento lo más probable es que las opciones sugeridas sean posicionales como reflejo de los argumentos presentados, usted no debe perder la esperanza pues en la medida en que usted les vaya ayudando a pasar de posiciones a intereses se dará cuenta que se suavizan las posiciones.

* Si hay puntos de acuerdo aunque sean mínimos sobre el tema usted lo deberá destacar como un logro para infundir a las partes optimismo desde momentos tempranos del proceso y ello permitirá una mayor apertura para tratar de encontrar soluciones a los temas más difíciles.

* En esta etapa la gran tarea es ayudar a las partes a articular sus opciones.

* Si las partes empiezan a negociar directamente usted debe permitírselos.

3) Mejorar el entendimiento para llegar al acuerdo

* Las partes a menudo necesitan mucha ayuda, la que usted proporcionará mediante las técnicas aprendidas, para moverse de las diferentes etapas al paso final que implica pasar de no estar de acuerdo a decidir que se hace al respecto para solucionarlo.

* Usted debe tener la capacidad de reconocer si las partes están listas o cerca de alcanzar un acuerdo o si no será posible alcanzarlo porque ellas mantienen sus respectivas posiciones, en ese caso todos se beneficiarían si decidieran pasar a discutir otra de las peticiones o suspender la sesión y continuar la discusión en la siguiente oportunidad.

* Las partes pueden no tener claro hacia dónde se dirigen. Como las negociaciones no son lineales, puede suceder que cuando usted cree que las partes están a punto de alcanzar un acuerdo éstas pueden cambiar de parecer o traer a colación puntos nuevos, por ello antes de entrar a la etapa de los acuerdos, usted debe asegurarse que los temas de la conciliación hayan sido cubiertos totalmente de forma que las partes hayan tenido la oportunidad de procesar y plantear íntegramente las ideas.

4) Cerrando la sesión

* Cuando se haya alcanzado un acuerdo, usted debe garantizar en el acta que se refleje dicho acuerdo en el sentido acordado. Usted debe preguntar, clarificar y ayudar a las partes a que los acuerdos sean claros, específicos y no contengan ambigüedades que dificulten posteriormente su aplicación.

* Es importante ayudar a las partes a reconocer lo que han logrado aun si no hay acuerdo. Usted puede lograr esto revisando con ellos los progresos en cuanto a aclaración de asuntos, listado de puntos en los que hubo acuerdo, agradeciendo la voluntad de escucharse mutuamente en un intento por lograr un entendimiento.

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

* Independientemente del resultado, al terminar cada sesión deberá agradecer a las partes por haber venido y haber hecho un esfuerzo para avanzar en la discusión de los temas.

* Si se ha logrado un acuerdo, usted deberá agradecerles por su trabajo, paciencia y felicitarles por su resultado.

V HABILIDADES Y CUALIDADES BÁSICAS DEL CONCILIADOR

Es importante recordar que aun cuando seamos conocedores del tema en el que vamos a conciliar, ello no garantiza que por esa sola razón seamos capaces de conducir una sesión de conciliación en forma exitosa.

Como en cualquier otra ocupación, la conciliación requiere ciertas capacidades. Las capacidades están divididas en dos clases: actitudes generales/ características personales; y el conocimiento y habilidades necesarias para ejecutar la actividad. Para ser un conciliador laboral usted necesita cultivar ambas.

Lo que lo convertirá en un mejor conciliador dependerá de lo que usted lleve a la mesa cada vez que realiza una conciliación. Algunas personas son naturalmente más efectivas que otras en el uso de las herramientas profesionales. Estos en general logran resultados más consistentes, son más flexibles y hábiles al momento de manejar situaciones difíciles y son más exitosos adaptándose a los retos. Pero para casi todos los conciliadores es la práctica, la paciencia, la retroalimentación y trabajo duro los que con el tiempo aumentan sus capacidades.

A continuación usted encontrará un resumen de las capacidades a desarrollar en la conciliación que requieren cierto nivel de experticia de su parte. Aunque la lista parezca demasiado grande, lo cierto es que esta lista no está completa. Por todos los componentes de la lista podría usted llegar a pensarse que ese conciliador es difícil que exista, sin embargo, todas esas capacidades pueden desarrollarse y crecer en la observación y práctica concienzuda.

En su práctica como conciliador laboral le será muy útil:

* Conocimiento de sí mismo (en particular sus propias actitudes y maneras de manejar el conflicto)
* Autenticidad: mostrarse como es.
* Habilidad para recoger y transmitir información.
* Paciencia.
* Auto-estima: confiar en sí mismo y en su capacidad.
* Apertura al cambio y la innovación.
* Habilidad para construir y mantener la confianza.
* Sentido del humor (respetuoso).
* Capacidad para modelar roles positivos: transformar lo negativo
* Talento para escuchar.
* Habilidades de comunicación (verbales y no verbales).
* Energía.
* Habilidad de recibir y utilizar retroalimentación.
* Flexibilidad: estar abierto al cambio.
* Habilidades de organización: organizar la información que recibe
* Habilidad para suspender la emisión de juicios.
* Humildad.
* Sinceridad.
* Memoria y/o otras habilidades para tomar notas.
* Empatía: ser comprensivo con las partes.

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

* Capacidad de persuasión: capacidad de convencer.
* Tolerancia hacia la ambigüedad: entender la falta de claridad.
* Perseverancia: no desanimarse con las dificultades.
* Habilidad de cambio y de improvisación.
* Habilidad para manejar emociones: controlar emociones
* Experiencia en el área laboral en la que esté conciliando.

Entre las habilidades anteriores destacaremos las siguientes:

A) Habilidad de construir y mantener la confianza

De todas las habilidades y capacidades que debe poseer y calibrar un conciliador, la consistente en construir y mantener la confianza es la más importante de todas. La palabra confianza implica confidencia, cuidado, credibilidad y confiabilidad. En la conciliación, esto se aplica en tres áreas:

* La confianza depositada por las partes en la persona que atenderá la sesión de conciliación al aceptar asistir a la misma;
* La confianza de las partes en el proceso de conciliación;
* La confianza que las partes desarrollan mutuamente durante el proceso;

La construcción de la confianza es importante porque:

Es la piedra fundamental que le permite al conciliador trabajar productivamente con las partes en conflicto y a éstas empezar a trabajar productivamente entre sí. Entre más honestas puedan ser las partes, más fácil será el trabajo para el conciliador pero las partes no darán voluntariamente esa confianza a menos que el ingrediente necesario, una atmósfera de confianza, sea establecida.

Las personas asisten a la conciliación porque tienen un problema que discutir y resolver. Aquellos que llegan no saben exactamente qué esperar del proceso, o de ellos mismos. Usualmente están dispuestos a "intentarlo", aunque no estén muy convencidos de su valor.

Las partes probablemente tengan altas expectativas sobre usted como su guía en la conciliación y estarán esperando declaraciones suyas que justifiquen dicha expectativa.

Buscarán indicadores de que usted está trabajando constructivamente con ellos, con paciencia, conocimiento y flexibilidad. También estarán atentos por signos de que el proceso está respondiendo a sus necesidades, y que exista congruencia entre la descripción del proceso y su desarrollo en la realidad. Y todo esto desde que entran por la puerta y usted los saluda hasta cuando les ofrece palabras de agradecimiento cuando termina la sesión.

La confianza se construye y mantiene de distintas formas:

1) Cuidando las maneras de comportarse

Sus maneras de comportarse pueden marcar una gran diferencia en la creación de un lazo de confianza. Las partes en conflicto tienden a tener más fe en el proceso si usted parece confiado y competente, si envía la señal de saber lo que está haciendo. Para ganarse la confianza de las partes usted debe exhibir consistencia, calor humano, cuidado y paciencia durante todo el proceso.

Debe responder honestamente y no a la defensiva ante cualquier comentario. En otras palabras usted debe "practicar lo que predica".

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

2) Actuando con imparcialidad

La imparcialidad del conciliador es el elemento esencial en todas las conciliaciones. Sin embargo como la mayoría de las personas llega a la conciliación sin experiencia sobre cómo usar terceros imparciales que le ayuden a resolver conflictos, usted deberá demostrar el significado del concepto. Para usted, imparcialidad significa que usted hará — y las partes así lo crean — uso de su influencia solamente con el fin de mantener la decisión final en manos de las partes, y que usted tratará a las partes igual y equitativamente con apertura y respeto. Usted necesitará demostrar con sus palabras y acciones lo siguiente:

* Que usted no culpa ni emite juicios sobre nada que ellos hayan hecho;
* Que usted entiende sus intereses individuales y mutuos;
* Que va a trabajar duro para que estos intereses sean tenidos en cuenta;
* Que diferencias étnicas, lingüísticas, culturales, sexuales, de edad o de estilo de vida y medio ambiente no van a afectar la forma como trabaja con ellas; y
* Que serán las percepciones de las partes sobre lo que es justo y razonable, no las suyas, las que se discutirán en la conciliación.

3) Teniendo mucho cuidado al hablar

La forma como usted diga lo que tiene que decir puede construir o destruir la confianza de las partes. Usted es un conciliador, no un fiscal o un juez, o un INSPECTOR. Aunque usted debe hacer preguntas para comprender la dinámica de la situación, es importante que esas preguntas se hagan con una sensibilidad de conciliador. Recuerde que hay una gran diferencia entre hacer preguntas y buscar conocer las versiones de las partes e interrogar. Usted debe evitar, a todo lugar, interrogar a las partes. Lo que usted está haciendo es conseguir información, no estableciendo culpas. Trate de evitar formular las preguntas de una manera acusatoria. Este tipo de preguntas generalmente llevan a respuestas defensivas, hostilidad y a un rompimiento de la comunicación, particularmente si son usadas en conciliación.

Igualmente, sea muy cuidadoso con lo que usted dice cuando las dos partes están juntas en la sala de conciliación. Si lo que usted dice implica un acuerdo con una de las partes, ambas pueden asumir que usted no es imparcial y la conciliación se verá afectada. Lo que usted no dice es tan importante como lo que dice: usted debe demostrar consistencia entre lo que dice y lo que hace.

4) Escuchando activamente

En conciliación, la forma como escucha es tan importante como la manera como habla y aquello que dice. En una situación de conflicto la tensión suele ser muy grande, y las personas involucradas necesitan sentir no sólo que tienen la oportunidad de hablar sino que están siendo escuchadas. Cuando las partes empiezan a hablar, déles su total atención. Escúchelas invirtiendo en ello toda su energía y concentración. Use lenguaje corporal para demostrar su atención, lo cual en muchas ocasiones implica inclinarse hacia la persona, mantener contacto visual y afirmar con la cabeza. Casi siempre ello significa hacer preguntas abiertas y alentar a las partes para que expliquen sus propias respuestas. Significa ser capaz de demostrar, por ejemplo repitiendo con exactitud, que usted ha escuchado lo que se dijo. Si usted no entiende pida una mayor explicación.

5) Apertura del proceso y mensaje de aliento

Usted quiere que las partes se relajen y estén tan cómodas como sea posible en las circunstancias, tanto como sea posible. Recuerde que la mayoría de las personas no saben lo que va a pasar y pueden estar

nerviosas. Déjeles saber que usted no tiene nada que ocultar, que usted quiere actuar con transparencia para ayudarlos a resolver esta situación. Al tomarse el tiempo necesario para explicar cuidadosamente el proceso y su rol en el mismo, usted ayuda a reducir los temores y malentendidos. También déles aliento. Su propia confianza en el potencial de éxito del proceso de conciliación ayudará a que las partes ganen confianza, y es posible que su optimismo sea adoptado por las partes.

El trabajo de ganar la confianza no sólo es algo que se logra al inicio y después se olvida. La confianza es frágil y se pierde fácilmente. Usted necesita estar permanentemente alerta para mantener la confianza de las partes, y estar preparado para iniciar el proceso de reconstrucción de la confianza si de alguna forma ésta se pierde.

B) Habilidad para comunicarse

Sin verdaderas habilidades de comunicación, usted estará dependiendo de la suerte para lograr el éxito en una conciliación. Como el desarrollo de estas habilidades es tan crucial para el conciliador laboral, vamos a hablar con más detalle algunos de sus componentes. Como dijimos anteriormente, el proceso de conciliación incluye: el remitente, el receptor, y el mensaje. Durante la sesión de conciliación, el conciliador y las partes en conflicto se turnan el papel de remitentes y receptores de los mensajes, aunque el contenido de estos mensajes debe ser establecido por las partes y no por el conciliador.

1) ¿Está usted escuchando?

Vamos a abordar primero la habilidad de escuchar porque generalmente el aprendizaje formal e informal enfatiza la habilidad de hablar y tiende a ignorar la de escuchar. Aún así, escuchar, verdaderamente escuchar, es clave en la conciliación exitosa. Los conciliadores deben ayudar a las partes a escuchar y, tan importante como escuchar a otros, escucharse a sí mismo. El conciliador no sólo escucha los hechos y las posiciones establecidas, también aquello que puede deducir, las preocupaciones explícitas e implícitas, y las necesidades y sentimientos encubiertos.

Escuchar como un conciliador es difícil y requiere gran cantidad de energía, concentración y paciencia. Usted debe escuchar el quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo de las versiones a medida que se producen. Las partes en conflicto a veces cuentan su versión de una manera desorganizada y circular, lo que requiere que el conciliador descifre cuidadosamente su conversación.

Escuchar hábilmente implica no solamente oír lo que se dice sino saber leer entre líneas y observar el lenguaje corporal. Aunque parezca difícil, la verdadera atención a lo que se dice es esencial para que las partes en conflicto se comprendan a sí mismas y a los demás, sin lo cual es poco probable lograr un acuerdo que sea aceptable para las partes.

Una de las técnicas de escucha más efectivas es la de "escucha activa". El término se refiere a la habilidad de comprender, definir y responder con precisión al contenido, percepciones y sentimientos que se expresan. Incluye varias facetas relacionadas:

* Escuchar las declaraciones;
* Identificar la sustancia de lo expresado;
* Identificar las posibles emociones, necesidades e intereses expresados;
* Repetir a las partes lo que ha identificado con precisión (parafraseo), y
* Obtener una confirmación de que usted ha escuchado correctamente.

Cuando se usa escucha activa por parte del conciliador, las partes se sienten seguras de poder hablar, expresar sus propias ideas, evitándose en muchos casos el comportamiento defensivo. Esta clase de

técnica crea confianza y promueve la buena comunicación entre las partes y el conciliador (y muchas veces entre las mismas partes). Como las demás habilidades a desarrollarse, ésta surgirá y perfeccionará con las simulaciones y la experiencia real. Como existen barreras que impiden la escucha activa, se incluyen también cosas que deben evitarse.

2) ¿Qué hacer?

* Concentrar su atención y la de quien habla y tratar de evitar distracciones.
* Escuchar por significado y propósito, por los hechos y las ideas principales.
* Escuchar los sentimientos detrás de las palabras.
* Escuchar lo que es difícil de decir o que no se dice para nada; al igual que lo que es fácilmente articulado.
* Parafrasear y resumir para comprobar lo que escuchó.
* Alentar a las partes para que sean positivas.
* Hacer preguntas, directas y generales (después puede hacerlas más específicas)
* Usar silencios y pausas para permitir a las partes la introspección y la reflexión.
* Aceptar lo que se comunica, si estar de acuerdo o en desacuerdo; y
* Limitar sus respuestas a palabras y frases neutras.

3) Qué no hacer

* Interrumpir.
* Poner palabras en la boca de otros.
* Aconsejar a las partes.
* Permitir que sus sentimientos dominen las discusiones.
* Expresar condolencia o antipatía a las partes.
* Ocuparse de dar apoyo.
* Llegar a conclusiones basadas en percepciones propias.
* Predicar, dar cátedra o moralizar (recuerde, usted no está allí para juzgar).
* Hacer presunciones sobre el conflicto o sobre lo que puede o no suceder.
* Mostrar las potenciales consecuencias de lo que puede o no pasar.
* Usar palabras cargadas de juicios y calificativos; o
* Buscar o establecer culpas.

4) Otras recomendaciones

a) Respete el silencio

El silencio es a menudo considerado como una experiencia incómoda que inhibe la conversación. Lamentablemente solemos apresurarnos a llenar los períodos de silencio sin tomar en cuenta que se puede utilizar para reunir mayor información y para organizar lo que ha escuchado hasta el momento. El hecho que la persona guarde silencio no debe significar que no tiene nada que decir. Muchas veces, la persona que tiene la palabra, llena el vacío por sí misma al elaborar sobre lo que se habló con anterioridad. Si la persona que habla parece estar incómoda con el silencio, pregunte si es todo lo que tiene que decir en ese momento. De lo contrario permita que haga uso de su silenció.

b) Concéntrese en dar atención física

Mantenga el contacto visual con la persona que habla y minimice su propia actividad. Inclínese hacia adelante en la conversación y mantenga una postura abierta, cuerpo relajado, pero no físicamente separado de la persona que habla, y sin demostrar desinterés. La expresión facial, los movimientos de la cabeza y otras señales de interés ayudarán a la persona que está hablando a continuar sin interrupción

c) Escuche con entendimiento

Colóquese en el lugar de su interlocutor y aprecie lo que el diálogo significa para esa persona. Trate de entender no sólo lo que se dice en la superficie, sino los sentimientos al igual que el carácter del que habla.

d) Tome tiempo para escuchar

Cuando sienta que alguien necesita hablar, o está angustiado y a punto de estallar, ofrézcale su tiempo si le es posible. Parecería una pérdida de tiempo, raras veces es así.

e) Sea atento

Si el interlocutor se lanza a diatribas violentas, su mejor contribución sería la de permitir que continúe sin interrupción hasta calmarse. Mantenga el control y haga todo esfuerzo por entender lo que se dice, tratando de que la parte sienta que los sentimientos expresados se consideran importantes.

f) Use reacciones verbales

A medida que avanza la conversación la persona que escucha puede emplear lo que se llama una serie de expresiones tales como "ajá" "o" "ya veo" etc.

g) No evalúe lo que se ha dicho

Evite los juicios. Describa la información y no evalúe las discusiones. Esto evita la posibilidad de reacciones defensivas.

h) No brinde consejos aunque fueran solicitados

Las personas que desean expresar sus sentimientos en forma emocional a veces piden consejos. Sea precavido. No subestime la habilidad de las personas de resolver sus propios problemas. A medida que hablan, están realmente pensando las cosas. Si usted guarda silencio, es posible que ellos mismos encuentren soluciones a sus problemas.

5) Técnicas efectivas de comunicación en la conciliación

a) Haga preguntas de información

Anime a las partes a hablar extensamente sobre el tema en discusión. Use preguntas que requieran respuestas descriptivas" qué quiere decir con eso? " " Qué sucedió entonces? " " Me parece que ese tema le es muy interesante? " Qué más puede decir al respecto?"

b) Use expresiones como " qué dice de ... " o " qué tal si ... "

Esta es otra técnica útil para animar a partes recalcitrantes a que contribuyan con información adicional. Mediante el uso de estas frases de apertura se puede mover la discusión en la dirección deseada.

C) Habilidades para recolección y transmisión de información

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

Diferentes clases de información necesita ser recolectada y transmitida. La calidad de la información que usted recibe y transmite depende en gran medida de su capacidad para identificar aquella información que se necesita conocer y compartir con el fin de entender el mejor conflicto y buscar alternativas de solución. Como conciliador, usted necesita saber al menos:

* Cómo perciben las partes los "hechos" de manera conjunta o individual (en qué hechos están de acuerdo y en cuáles difieren).

* Los asuntos que las partes perciben como importantes para resolver el conflicto.

* Lo que cada parte está en disposición de hacer para resolver el conflicto.

* Cualquier otra información importante para las partes.

Recolectar información es, en parte, prepararse para transmitirla, requiere preguntar y escuchar cuidadosamente por la información que le ayude a las partes a entenderse y comprender a los otros (s):

1) Los " hechos " y las posiciones de las partes

Usted como conciliador le preguntará a cada parte sobre los hechos en los que basan su disputa. Como las percepciones son muy distintas no se sorprenda de escuchar dos versiones muy distintas. Por ejemplo, es posible que existieran desacuerdos anteriores, malentendidos, ausencia de comunicación y otros factores contribuyentes en el conflicto.

2) Asuntos ocultos, intereses y necesidades

Aunque es importante conocer las posiciones de las partes (lo que dicen querer), es aún más importante descubrir lo que está oculto o detrás a esas posiciones. Pregunte sobre estos asuntos. También esté atento a las reacciones de cada parte sobre los asuntos de la otra, de forma que se puedan dar cuenta cuáles serán más difíciles de resolver.

3) Positivos

Es muy común que las conciliaciones empiecen con mucha hostilidad y negatividad. Para moverse en una dirección más productiva, usted debe encontrar formas de mejorar la atmósfera y las posibilidades de entendimiento. Póngale atención a lo que las partes digan positivo sobre la otra, aunque sea vago, para poder usarlo para disminuir tensiones, alterar percepciones y preparar a las partes para recibir información. Si las partes no hablan voluntariamente sobre cosas positivas, a usted como conciliador le corresponde preguntar al respecto.

4) Cómo tomar notas

Tomar notas cuidadosamente es muy útil para hacerle un seguimiento a la información. Usted debe estar atento de que si se concentra en tomar notas en lugar de estar atento a las partes frente a usted, algunas personas van a sentir que no las está escuchando. Tome notas de lo que las partes manifiestan sin descuidarlas.

5) Cuestionamiento abierto y productivo

Como una de las funciones del conciliador es recoger información sobre la sustancia y los sentimientos de las partes para poder clarificar segura y constructivamente y ayudar a resolver sus diferencias, la

información que usted sea capaz de recoger dependerá en gran medida de la manera como haga las preguntas durante la conciliación. Use preguntas abiertas, es decir aquellas que sin parecer intrusivas o irrespetuosas, le den información adicional. Dichas preguntas puedan llevar a clarificaciones, justificaciones, articulaciones y comprensión de las consecuencias. Esta nueva información enriquece inmensamente el entendimiento de las partes.

Las preguntas abiertas pueden promover opciones y mejorar las perspectivas. Pueden ayudar a las partes a moverse de sus posiciones fijas. A medida que reúne la información, es particularmente importante que se abstenga de emitir juicios (estar de acuerdo o no con lo que alguien dice). Trate de mantener una atmósfera de abierta curiosidad, y resista la tentación de defenderse (o defender a una de las partes), a menos que se trate de una violación de una regla básica.

Las preguntas abiertas permiten:

Clarificar

Incrementa el entendimiento del conciliador y /o las partes sobre lo que se ha dicho:

Usted señaló que necesita que le paguen lo que le deben. Podría explicar a qué se refiere...?

Buscar información adicional

Identificar y ganar comprensión de lo que es importante para las partes

Usted manifestó que no está de acuerdo con la propuesta. Podría explicarnos un poco más?

Justificar

Obtener de quien está hablando alguna evidencia sobre los puntos expresados especialmente cuando existan incongruencias.

Yo creí haberle escuchado antes... ahora creo oír decir ... de qué manera debo entender el problema?

Identificar potenciales consecuencias

Lleva a la parte a tener en cuenta consecuencias potenciales (por ejemplo pruebas de realidad)

Qué haría si (la otra parte) no acepta la oferta .....?

6) Presentación de la información

La forma como presenta el conjunto de información que tiene y el momento que escoja para transmitir esa información son elementos cruciales de una conciliación exitosa, de lograr un entendimiento y una posible solución.

Cuando ha realizado sesiones privadas con cada una de las partes, el conciliador ha recibido información que eventualmente necesitará ser discutida con la otra parte. Recuerde que usted requiere permiso para compartir información obtenida en una sesión privada. La mayoría de los conciliadores terminan cada sesión privada preguntándole a la parte: "Hay alguna cosa de la que hayamos hablado que no quiera compartir con la otra parte?" Si no está seguro sobre un punto en particular, deberá preguntar

específicamente.

A medida que usted toma decisiones sobre la mejor forma de pasar la información, tenga en mente que aún manteniéndose honesto y exacto, usted no está obligado a transmitir la información en la misma forma en la cual fue recibida. De hecho, muchas veces usted deberá "traducir" declaraciones hechas por las partes de manera que tengan un tono neutral y filtren asperezas y comentarios negativos. Usted también puede decidir no dar la información hasta el momento más adecuado, es decir cuando la parte esté más preparada para escucharla y aceptarla.

Usualmente es mejor empezar con las "buenas nuevas": movimientos de previas posiciones; acuerdos sobre solicitudes; lo que usted ha hecho en nombre de las partes; razones tras las solicitudes de la otra parte; explicaciones sobre el comportamiento de la otra parte; y demás puntos positivos. Pero también es necesario reportar las noticias no tan buenas: movimiento en algunos pero no todos los asuntos; contra propuestas; solicitudes racionales pero diferentes o nuevas. Más aun, usted necesitará hablar con cada parte sobre cualquier rechazo o sobre solicitudes "extremas" de la otra parte.

7) Reenmarcar o parafrasear

Reenmarcar es una habilidad de la comunicación un poco difícil, que generalmente requiere de bastante práctica para hacerla correctamente. Consiste en presentarle a las partes un resumen del conflicto basado en lo que se ha dicho, incorporando las distintas perspectivas y los factores (incluyendo los subjetivos) que cree que son relevantes para el conflicto. Finalmente incluye los puntos que las partes mismas han dicho que se necesita para una solución. Todo lo anterior mientras usted mantiene su imparcialidad como conciliador. Usted introduce con el parafraseo una "tercera" historia sobre los hechos, su impacto en las partes, etc, usando la información de las partes mismas, reflexionando brevemente sobre las mismas y sobre las condiciones que las partes requieren para solucionar el conflicto. Una responsabilidad compleja que cumplir.

Un buen reenmarque le sirve a las partes inmensamente. Les permite:

- Cambiar la discusión de lo que no se puede cambiar hacia lo que se puede cambiar.
- Concentrarse en la forma en cómo esos cambios pueden lograrse.
- Desempantanar cuando no se pueden ver múltiples perspectivas en los hechos y/o opciones.
- Ganar entendimiento y una más positiva tercera perspectiva sobre el punto de vista ajeno.
- Sentirse entendido y reconocido. Y
- Comprometerse en encontrar una solución.

D) Habilidad para generar opciones y moverse hacia una decisión

Al inicio de la conciliación, las partes establecen sus posiciones sobre la forma como quisieran que la conciliación se resolviera. Es su responsabilidad como conciliador ayudarlas a moverse de estas posiciones rígidas y aumentar la comprensión ayudándoles a crear tantas opciones como sea posible en la mesa. Usando preguntas hipotéticas puede ayudar a las partes a "salvar el honor" y permitirles que aparezca una sugestión que proviene del mediador y no de la otra parte. El uso de preguntas hipotéticas también ayuda a crear más opciones.

Cuando se trabaja en busca de un acuerdo, es importante usar conexiones o "uniones" de intereses, entre el conjunto de asuntos y valores que preocupa a las partes. Usando esas uniones, usted puede trabajar para alentar a las partes a desarrollar intercambios que traten los problemas de forma como ellos los ven y definen. Las partes pueden ser incapaces de ver qué tan interrelacionados están sus asuntos. Agrupar asuntos que están relacionados es una de las maneras como el conciliador puede estructurar el proceso de negociación y ayudar a las partes a comprender que tienen mucho en común.

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968

De igual manera puede intentar algunas técnicas para ayudarles a la partes a pensar en arreglos alternativos. Usted ha intentado durante todo este tiempo crear una atmósfera de dar y recibir. La manera de cómo hacer las preguntas tales como "hay algo que usted está dispuesto a hacer a cambio de? Claramente indica que la parte probablemente tenga que dar algo a cambio de lo que quiere. Esta clase de preguntas envían un mensaje no amenazante que la mayoría de las personas pueden aceptar, mientras todos estén dando y recibiendo y por tanto ninguna de las partes es presionada en su economía.

Otra buena forma de ayudar a las partes a moverse hacia un acuerdo es recordarles lo que han avanzado. Sólo por sentarse con usted al menos han estado de acuerdo en ir a conciliación. Tal vez usted puede lograr que acuerden que ambos quieren resolver sus problemas o que ellos tuvieron una buena relación en el pasado. Cuando sea posible insista en áreas de preocupación común de forma que las partes puedan verse como colaboradores en vez de adversarios, trabajando conjuntamente para solucionar un problema común. Conseguir pequeñas áreas de acuerdo y construir sobre ellas para crear el incentivo de continuar: "Ustedes están de acuerdo en A, B, y C ahora trabajemos sobre D, E Y F". Entre más larga sea la lista de acuerdos, mayor será el incentivo para tratar de arreglar el último punto difícil, en lugar de arriesgar lo que se ha logrado.
En algunos casos, a pesar de sus mejores esfuerzos y trabajo cuidadoso, podrá llegarse a un impasse. Si usted ha intentado todo lo que se le ha ocurrido, y aún así las partes han dicho que "no" varias veces, probablemente sólo queda una cosa: cerrar la conciliación. Si parece claro que una parte no va a ceder lo que la otra está pidiendo, dígalo así. Si hay consecuencias negativas a la falta de acuerdo como tener que ir a los juzgados ayude a las partes a pensar realísticamente sobre los siguientes pasos a seguir. Aliente a las partes para que piensen sobre lo que significa irse sin un acuerdo. Tal vez estén dispuestas a llegar a un acuerdo parcial, omitiendo los puntos que están en disputa.

Como se dijo antes, no lograr un acuerdo no significa haber fallado. Una vez ha ayudado a cada parte a evaluar realísticamente la disputa y a explorar las consecuencias potenciales, la decisión final queda en manos de ellas.

Recuerde agradecerles a las partes su participación independientemente que hayan logrado un acuerdo o no.

Hasta aquí el texto del PROTOCOLO DE ACTUACIÓN DE LOS CONCILIADORES INDIVIDUALES Y COLECTIVOS.

Fuente: http://www.leybook.com/doc/12968