

III.2. Guía de Aplicación Efectiva de la Conciliación Laboral:

Los objetivos de esta Guía son:

- Ofrecer un material de orientación específica para la aplicación de la Conciliación Laboral.
- Brindar acceso a la Conciliación Laboral como medio efectivo de resolución de conflictos que estimule la apropiación creativa de los operadores del Derecho y de la ciudadanía.

Esta Guía se basa en los resultados del "Diagnóstico de la Conciliación en los Procesos Laborales de los países de Iberoamérica".

Su elaboración pasó por un proceso de diálogo, investigación, reflexión, análisis, discusión, intercambio, gestión de conocimiento y documentación de: normas, experiencias, actuaciones y estrategias sobre conciliación laboral, así como de las buenas prácticas desarrolladas en los países de Iberoamérica.

Este proceso dio lugar a la culminación de las etapas determinadas en el proyecto "Una respuesta al desafío de la resolución justa y efectiva de las controversias" del cual esta Guía constituye uno de sus productos.

Los impactos esperados con la utilización de esta Guía son:

- La ampliación del acceso a la Justicia a los sectores más vulnerables de la población y
- La concreción de la solución del mayor número de conflictos en menor tiempo para contribuir a la paz social.

Las etapas que se cumplieron para su elaboración fueron:

- La realización de un diagnóstico de las iniciativas existentes respecto a la utilización de la conciliación en lo laboral en los países de Iberoamérica.
- La identificación de las buenas prácticas y los factores de éxito en la aplicación de la conciliación.
- La formulación de estrategias de aplicación de la conciliación laboral sobre la base de todo lo recogido en el diagnóstico realizado.
- La elaboración de la Guía de aplicación de la Conciliación Laboral.

La estrategia utilizada para el intercambio de planteamientos, criterios e ideas y resultados, así como la validación de los mismos fue:

- La realización de rondas de talleres, teleconferencias, comunicación y trabajo vía no presencial por correo electrónico y whatsapp.

LA CONCILIACIÓN

Los profundos cambios de toda índole, los conflictos que se suscitan en todos los ámbitos, la violencia, la agresividad que caracterizan los tiempos que vivimos, han colocado -entre otros- a la conciliación como uno de los desafíos a los que se enfrenta la sociedad.

Asimismo, los importantes cambios organizativos y tecnológicos que se están dando en el ámbito laboral, demandan una serie de exigencias, situación esta que al no ser manejada apropiadamente provoca una serie de conflictos. Muchos de ellos se plantean ante el Poder Judicial.

La conciliación constituye el mecanismo fundamental para garantizar una pronta solución a los problemas suscitados, siempre y cuando sea planteada y desarrollada como corresponde.

Este es el motivo por el cual la conciliación se ubica en un lugar preferente de las agendas gubernamentales actuales y se configura, como uno de los medios alternativos claves en la resolución de conflictos.

LA CONCILIACIÓN LABORAL

Ante estos cambios de escenario que vivimos, se requiere considerar la Conciliación como una de las estrategias fundamentales en la solución rápida y eficaz de los conflictos laborales, así como un medio para propiciar la continuidad de las relaciones laborales en las organizaciones.

La conciliación laboral se presenta como una condición básica para responder, de manera justa y efectiva, las controversias que se plantean en el ámbito del trabajo y emerge como una prioridad que merece un abordaje serio y profundo con el objeto de que sea aplicada como lo exigen estos tiempos.

Se necesita un decidido avance en este aspecto, no sólo para adecuar su aplicación a estas nuevas circunstancias, sino para estimular su utilización, ya que se parte del reconocimiento de que la conciliación contribuye a construir una sociedad calidad de vida de las personas para la cual debe consolidarse **"la Seguridad Jurídica, la Cultura de la Paz y el Desarrollo Social"**.

La **conciliación** es uno de los principios del Derecho Laboral. Asimismo, es un medio alternativo de resolución de conflictos.

Con la conciliación, las personas involucradas en un conflicto tienen la posibilidad de dar fin a esa situación, de una manera sana y pacífica.

Hablar de conciliación no es solo hablar de la solución de una disputa, sino de educación para la paz, a través de sensibilizar a la gente sobre la posibilidad de gestionar y resolver sus conflictos con técnicas racionales que fortalecen las relaciones interpersonales, la tolerancia, el respeto a las diferencias, los derechos humanos y los procesos democráticos.

La conciliación es un mecanismo valorado en el fuero de lo laboral, es decir, el proceso laboral es eminentemente conciliador, y el/a Juez/a del Trabajo debe propiciar una salida concertada del conflicto que involucra a trabajadores/as y empleadores/as.

Esto significa que no se trata de introducir la conciliación como un mecanismo alternativo de resolución de conflictos desconocido en la jurisdicción, ella es el mecanismo - por excelencia - de manejo de diferencias entre los actores de la realidad socio-laboral.

La **equidad**, que coadyuva en la utilización de este medio de resolución de conflictos es - de hecho - otro de los principios en los que descansa el Derecho Procesal Laboral. Lo que se quiere significar es que toda la doctrina jurídico-laboral encamina la solución de los conflictos - individuales y colectivos - entre trabajadores/as y empleadores/as por la vía de la conciliación.

De hecho, en la mayoría de los países de Iberoamérica la conciliación es una constante en la legislación laboral, sin embargo, no se trasluce una aplicación efectiva, por lo menos no tiene la incidencia que debería tener en la solución de las causas.

Esta situación trae como consecuencia una congestión en los juzgados y tribunales del trabajo que lleva necesariamente a la mora judicial; y si bien ésta es un mal que afecta a todas las jurisdicciones, en la del Trabajo tiene consecuencias dramáticas puesto que es bien sabido que otro de los principios fundamentales del proceso laboral es la **celeridad**. Principio éste consagrado no por un prurito de eficiencia ni de perfección, sino por la realidad socio - económica que constituye la materia prima del fuero del trabajo.

En efecto, el/la actor/a principal de la jurisdicción laboral es el/a trabajador/a cuya subsistencia y la de su familia dependen de su salario, por lo cual un proceso litigioso en el fuero de trabajo debería extenderse el menor tiempo posible y la composición debería arrojar un resultado satisfactorio para ambas partes.

Es por esto que la conciliación es una herramienta de valor incalculable en este tipo de litigios ya que permite una salida rápida y no traumática del impasse entre los protagonistas.

EL PROCESO DE LA CONCILIACIÓN EN LO LABORAL

La etapa de conciliación dentro del proceso judicial debe configurarse como un acto de obligado cumplimiento, de manera que su no observancia provocaría la nulidad de actuaciones, salvo para aquellos procesos que la propia norma procesal exceptúa.

Las partes de una relación laboral - empleador y trabajador - ante un conflicto surgido, recurren a la conciliación, mediante la cual entran en un proceso de negociación y solución, por ellas mismas, de la controversia, con la orientación un/a juez/a ante quien se formaliza el acuerdo alcanzado, o la falta de acuerdo.

Suele mencionarse que la recarga de trabajo en la jurisdicción laboral presenta dificultades para tal práctica, sin embargo, este congestionamiento se daría solo al inicio del proceso de la utilización efectiva de la conciliación y, con la práctica sostenida en el

tiempo, se logrará dar una solución rápida y efectiva a los conflictos laborales y combatir la mora judicial.

Estos cambios exigirán tiempo, así como esfuerzo y madurez de los operadores jurídicos y de la ciudadanía.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE LA CONCILIACIÓN EN LO LABORAL.

La conciliación es un acto no formal, que tiene, no obstante, exigencias mínimas para su correcto cumplimiento, tanto referidas a la actividad como a la eficacia de la propia conciliación. Son las siguientes:

Audiencia pública

El/a juez/a, en una audiencia pública, debe intentar la conciliación. Será insuficiente el cumplimiento formal o burocrático del trámite, ya que la voluntad de la ley es privilegiar la solución del conflicto a través de la conciliación.

Este objetivo implica necesariamente, que se invierta el tiempo debido en la conciliación, promoviendo una muestra de cultura de autocomposición entre las partes, convenciéndoles de que la avenencia es una salida mejor que la sentencia en la mayoría de las ocasiones, aunque se obtuviera, con esta, un resultado positivo en la resolución judicial.

Inexistencia de prejuzgamiento

La ley debe marcar los límites del acto. El/a juez/a informará a las partes sobre los derechos y obligaciones que pudieran corresponderles, sin prejuzgar el contenido de la eventual sentencia. El/a juez/a debe limitarse a explicar el marco normativo en general y su dinámica, no debiendo entrar en los derechos concretos de cada parte, ya que no debe prejuzgar el contenido de la sentencia, ni convertirse en abogado de ninguno de los litigantes.

Se trata de encontrar una línea de equilibrio en el conflicto, que no ha de ser necesariamente equidistante, promoviendo, que las partes valoren los pros y contras del mantenimiento de una postura intransigente. Llevarles, de esta manera, al convencimiento de que las fórmulas de autocomposición serán más eficaces en la mayoría de los casos - sobre todo cuando se mantiene viva la relación laboral - que la mejor de las sentencias.

Esto se debe a que la conciliación evitará que haya vencedores y vencidos, promoverá una cultura de equilibrio y reducirá normalmente los riesgos de reproducción o multiplicación del conflicto, reforzando, de este modo, la paz social en la empresa.

Registro documental

De la audiencia de conciliación habrá de levantarse el acta correspondiente o, en su caso, quedar registrada en soporte digital o de grabación.

El acta debe redactarse con especial cuidado, procurando evitar que se produzcan perjuicios para cualquiera de los litigantes, constituyéndose, por tanto, en responsabilidad concreta del juez, quien deberá velar por el control de legalidad de la misma.

Observancia de derechos

El/a juez/a juega un papel muy importante, ya que no debe limitarse a suscribir acríticamente el acuerdo suscrito por las partes, estando obligado a comprobar, si lo convenido constituye *lesión a derechos indisponibles del/a trabajador/a, fraude de ley o abuso de derecho*, en cuyo caso, no aprobará el acuerdo.

El/a juez/a aparece como garante de la legalidad, debiendo evitar que se produzcan conciliaciones abusivas que comporten actuaciones fraudulentas para con las obligaciones laborales y de Seguridad Social.

Vocación conciliadora

La voluntad conciliadora del proceso laboral llega a tal punto que, incluso después de terminado el debate y hasta el momento en que se firme la sentencia, existe la posibilidad de que las partes lleguen a un acuerdo. Esto da un margen de maniobra importante al juzgador, en aquellos supuestos en los que el propio juicio debe, que la conciliación era la mejor opción, pudiendo invitar e incluso proponer fórmulas de avenencia, siempre que no explicita su decisión sobre la decisión final de la cuestión.

Fuerza ejecutiva de lo acordado

Si la conciliación llega a buen término, no puede continuar el proceso, obligando al juzgador al archivo de las actuaciones, no produciéndose ninguna otra actuación, si las partes cumplen fielmente con lo pactado. Por el contrario, si las partes incumplen total o parcialmente los acuerdos, el valor jurídico de lo convenido corresponde al de un título ejecutivo, que podrá llevarse a efecto por los trámites de la ejecución de sentencias.

Impugnabilidad de la conciliación.

Como garantía suplementaria la norma debe establecer la posibilidad de impugnar la validez del acuerdo conciliatorio. Dado que la misma constituye un contrato de transacción, podrá impugnarse materialmente por las causas que invalidan los contratos.

En todo caso, la impugnación habrá de realizarse ante el mismo órgano judicial, que aprobó la conciliación, estando legitimados para la impugnación cualquiera de los intervinientes, así como para los terceros que pudieran ver perjudicados sus intereses.

BENEFICIOS DE LA CONCILIACIÓN

La aplicación de la conciliación en lo laboral, como mecanismo alternativo de resolución de conflictos, proporciona los elementos necesarios para promover el equilibrio en el ámbito del trabajo, ya que reduce el estrés de los trabajadores y mejora la convivencia laboral.

Los factores positivos que se relacionan con esta situación redundan, también, en beneficio del ámbito familiar del trabajador y pueden extenderse, según sea su alcance a otros ámbitos.

Los beneficios que proporciona la conciliación laboral demuestran, la necesidad de la intervención del sector público para apoyar a la ciudadanía en este desafío. En este sentido, atendiendo que lograr conciliar o armonizar los intereses de las personas en su ámbito laboral redundan en un incremento del bienestar de éstas mediante la mejora del clima laboral, toda medida encaminada a esta meta contribuirá -con otras - a construir un ambiente en el que podrá consolidarse una cultura de la paz.

Promover las condiciones que permitan este ambiente tendrá un impacto positivo ya que, mejorar la convivencia mediante el derecho a conciliar redundará en la calidad de vida de la ciudadanía.

Un conflicto laboral solucionado mediante la conciliación, además de beneficiar a los involucrados, repercute positivamente en el ámbito jurídico.

Conforme a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado sobre la aplicación de la conciliación en los países de Iberoamérica, como paso previo indispensable a la elaboración de esta Guía, se llegó a las siguientes conclusiones con respecto a los beneficios que otorga la conciliación:

De los beneficios aportados por los/as jueces/as, tienen mayor frecuencia:

- Solución rápida del litigio
- Menor costo para el justiciable
- Conjuga los intereses de ambas partes
- Disminuye la mora judicial

De los beneficios aportados por los/as abogados/as, tienen mayor frecuencia:

- Acorta procesos
- Ahorra gastos
- Resguarda los derechos de ambas partes
- Mejora el relacionamiento entre pares abogados/as

Otros beneficios aportados por jueces/as y abogados/as y que tienen alta frecuencia son:

En el ámbito jurídico:

- Mayor credibilidad en la justicia
- Menos costo para el Poder Judicial
- Descompresión del trabajo judicial
- Descongestionamiento de causas
- Descongestión del sistema judicial
- Economía procesal
- Garantía de justicia pronta y barata A las partes:
- Satisfacción para ambas partes
- Beneficio para ambas partes
- Pacífica
- Disminuye el estrés que produce el conflicto
- Da satisfacción al trabajador
- Aumenta su confianza

Un conflicto laboral solucionado mediante la conciliación, además de beneficiar a los involucrados, repercute positivamente en el ámbito laboral y familiar porque:

- Disminuye el estrés que produce el conflicto en el trabajador
- Proporciona satisfacción al trabajador
- Aumenta su confianza

PERFIL DEL/A CONCILIADOR/A

El/a Juez/a es quien tiene en sus manos la responsabilidad del logro de la conciliación entre empleadores y trabajadores, y con su actitud y su accionar debe garantizar el resultado en el cual los derechos laborales del trabajador sean respetados.

En muchos casos detectados en el ámbito regional el/a juez/a no asume a cabalidad el rol que debe desempeñar en la conciliación laboral. Con esta actitud del/a juez/a, este medio alternativo de resolución de conflictos pierde fuerza y no cumple con su cometido.

Así, son numerosos los casos que no concilian y se incorporan al caudal de procesos judiciales.

Con esto se hace notorio que solo el conocimiento de la normativa existente con respecto a la conciliación no basta para una aplicación efectiva de la misma.

No es suficiente pues, que el/a juez/a conozca las normas que rigen este instituto, sino que - además - tiene que involucrarse activamente en su aplicación, instando a las partes en conflicto a utilizar este medio alternativo de solución de controversias, recalcando para ello los beneficios que ambas pueden lograr.

Para asumir esta actitud, el/a juez/a, tendrá que conocer a fondo el caso que le ocupa, no solo para la audiencia fijada con el objeto de conciliar, sino en todas las instancias del proceso, ya que tendrá que aprovechar todo momento propicio para ilustrar tanto a las partes como a los abogados sobre los beneficios a lograr con la conciliación, cualquiera sea la etapa del proceso.

El posicionamiento del/a juez/a es determinante pues será quien velará y garantizará que en una autocomposición de los intereses entre empleadores y trabajadores, los derechos laborales de éstos no se vean vulnerados.

Sin embargo, si el magistrado no asume el rol legal que tiene en la conciliación, esta se desdibuja y pasa a ser letra muerta sin virtualidad. Esto es, con contadas excepciones, lo que está ocurriendo en nuestra región.

Se puede afirmar que el estado actual de la conciliación en lo laboral es debido - en gran medida - a la falta de asunción por parte del/a juez/a del trabajo, de su rol en la aplicación de este efectivo medio alternativo de resolución de conflictos que es la conciliación.

Perfiles del/a juez/a.

La siguiente clasificación de perfiles del/a juez/a conciliador/a se ha escogido de entre otras varias taxonomías, debido a que refleja con claridad lo que ocurre en nuestra región.

• El/a juez/a hipermotivado/a

El/a juez/a hipermotivado/a dibuja un perfil, sin duda minoritario, que pretende conciliar a cualquier precio, de manera que *"el intento de conciliación"* deja de ser tal intento, para convertirse en una barrera que bloquea injustificada y estructuralmente el acceso al juicio y la resolución por sentencia.

Se trata de una conducta reprochable que, utilizando una presión insoportable para las partes, prejuzgando o colocándose permanentemente en el límite del prejuicio, obliga a los litigantes a conciliarse contra su voluntad. Vulnera, por tanto, el acceso de los mismos a la tutela judicial efectiva, que les garantiza una resolución judicial adecuada a Derecho, cuando no hayan encontrado o sencillamente no hayan querido encontrar fórmulas de autocomposición.

- **El/a juez/a decaído/a**

El segundo perfil judicial, también patológico, pero desgraciadamente mayoritario, es el del juez decaído, que ha renunciado de modo consciente a intentar efectivamente la avenencia entre las partes, limitándose a preguntar ritualmente, si quieren conciliarse y si la respuesta es negativa o simplemente ambigua, continúa sin más dilaciones el proceso.

Esta conducta, justificada en parte por experiencias negativas en los intentos de conciliación, en las que juega un papel importante la voluntad negativa de las partes y en especial de sus profesionales, es también reprochable, por cuanto vacía injustificadamente de contenido la obligación judicial de intentar la conciliación que no puede ser un trámite formal.

- **El/a juez/a conciliador/a**

El último perfil, desafortunadamente minoritario, es el del/a juez/a conciliador, quien suele ser ordinariamente un profesional bien preparado y con prestigio entre los abogados, que no teme confrontar sus criterios con los letrados y las partes, informándoles con naturalidad de sus derechos y obligaciones, exponiendo en su caso, el marco legal, la doctrina y jurisprudencia aplicables al supuesto debatido, invitándoles a buscar puntos en común para llegar a un acuerdo o proponiendo salidas alternativas, cuando se hace necesario.

Se trata de la figura que se debe potenciar, subrayando, que el juez conciliador, que obtiene un porcentaje significativo de éxito en sus intentos de avenencia, no nace con tal don, ya que se trata de una técnica, que puede conocerse y generalizarse entre todos los profesionales, aunque también debe generalizarse la vocación conciliadora, como alternativa positiva a la sentencia.

Las competencias requeridas

Como en toda profesión, para el ejercicio de la conciliación se requieren también ciertas competencias específicas del profesional. Para presentarlas en esta Guía se ha organizado el aporte de los/as jueces/as y abogados/as que participaron en la investigación que sirve de base a este trabajo, en:

Conocimientos, Capacidades, Habilidades y Cualidades Personales que debe reunir el/a Juez/a Conciliador/a.

Conocimientos:

- Conocimiento del caso concreto.
- Conocimiento de las técnicas de conciliación.
- Conocimiento de las posibilidades reales de las partes

- Conocimiento de sus propias limitaciones y debilidades para actuar de acuerdo con ellas.

Capacidades:

- Capacidad para enfrentarse al desafío de la conciliación con entusiasmo y conocimiento del alcance de la misma.
- Capacidad para transmitir adecuadamente en qué consistirá el acto que van a realizar.
- Capacidad para oír las razones de las partes.
- Capacidad para mantener una escucha activa durante toda la audiencia de conciliación.
- Capacidad para responder con claridad todas las dudas que manifiesten las partes.
- Capacidad para transmitir adecuadamente todo cuanto sea necesario.
- Capacidad para transformar las situaciones negativas en oportunidades positivas.
- Capacidad de empatía para entender las posiciones de las partes y tratar de acercar sus pretensiones.

Habilidades:

- Habilidad para construir y mantener confianza.
- Habilidad para organizar los datos que recibe.
- Habilidad para recoger y transmitir información.
- Habilidad para recibir y utilizar retroalimentación.
- Habilidad para controlar las emociones
- Habilidad para detectar el interés de cada una de las partes.
- Habilidad para persuadir cuando sea necesario.

Cualidades personales:

Auto-estima: confianza en sí mismo

Confianza en su capacidad para conciliar

Autenticidad: manifestarse tal como es

Sinceridad: para manifestarse con veracidad

Flexibilidad: tener apertura ante los cambios necesarios.

Tolerancia: ante las dificultades

Perseverancia: insistir y no desanimarse ante los obstáculos

Experiencia: en el área en la que esté conciliando

Energía: puesta al servicio de su labor de conciliar

NORMATIVA QUE REGULA LA CONCILIACIÓN LABORAL

Conforme a los resultados de la investigación que sirve de base a esta Guía, puede afirmarse que la mayoría de los ordenamientos jurídicos de Iberoamérica establece un proceso laboral que es preferentemente conciliatorio y le otorga al/a juez/a de la jurisdicción laboral la posición necesaria para concretar una solución justa y efectiva de los conflictos laborales mediante la conciliación.

En este aspecto, la normativa de los países de la región contempla la conciliación laboral judicial y la extra judicial y establece la aplicación de este mecanismo de resolución de los conflictos.

Los países de Iberoamérica cuentan con instrumentos legales que responden al objetivo de utilizar la conciliación para solucionar los conflictos laborales que, como herramienta de solución de conflictos es fundamental para un adecuado uso de los recursos y la providencia de justicia cercana y rápida.

Los derechos de los/as trabajadores/as con respecto a la conciliación laboral desempeñan un importante papel en la consecución de la misma.

La normativa de los países de la región - referente a conciliación - tiene lineamientos que presentan características propias. Sin embargo, hay entre estas normativas una línea común en lo que se refiere a quién debe conducir la conciliación y los pasos que deben seguirse para obtener el acuerdo entre las partes.

Algunas de estas normativas necesitan ajustes para atender las necesidades y expectativas actuales respecto a la conciliación.

Asimismo, es necesario reforzar en los/as jueces/as y en los/as profesionales del Derecho el conocimiento cabal de la legislación laboral, ya que son ellos quienes manejarán los instrumentos legales.

Sin embargo, no basta que el juzgador conozca las normas sobre el instituto y proponga a los justiciables como un medio de solución del conflicto ya que, para utilizar la conciliación, también habrá de manejar con destreza las técnicas de aplicación de la misma.

TÉCNICAS DE CONCILIACIÓN LABORAL.

Está claro que, paralelamente al conocimiento de la legislación laboral, se debe manejar las herramientas técnicas de la conciliación. No bastan las habilidades naturales de las personas, ya que las mismas necesitan capacitarse en el conocimiento y manejo de las técnicas de la conciliación.

Son las siguientes:

El conocimiento previo del/a juez/a de las posiciones de las partes

El/a juez/a tendrá la capacidad de actuar positivamente en la conciliación, sólo si tiene un perfecto conocimiento de las posiciones de las partes. De este modo, podrá preparar el acto de conciliación, mediante un estudio pormenorizado de la demanda y la contestación, lo que le permitirá tener un conocimiento acabado de la pretensión de las partes.

Información a las partes de sus derechos y obligaciones

Centrados los puntos a debate, el/a juez/a deberá informar a las partes sobre la norma o normas de aplicación, su tratamiento doctrinal y jurisprudencia] y las cargas probatorias, que pudieran corresponderles, así como las consecuencias jurídicas de continuar el proceso.

Esto permitirá, al menos en la mayoría de los supuestos, acotar los puntos de la controversia, promoviendo la reflexión de las partes sobre sus posibilidades, habilitando normalmente la búsqueda de soluciones.

Una vez realizada la información, que debe eludir cualquier prejuicio sobre el supuesto concreto de que se trate, deberá abrirse un debate con los litigantes, que deberá ordenarse, atendiendo primero los aspectos menos conflictivos, para que, una vez despejados, pueda atenderse seguidamente los más complejos.

Reducción del conflicto a su mínima expresión

Los pasos siguientes deben encaminarse a conducir el conflicto al nivel más bajo posible, despejando todos aquellos extremos, que sean accesorios o artificiales, para intentar centrar la atención en el problema esencial.

Esto sucederá en la mayoría de los conflictos, por cuanto casi todos ellos presentan una conflictividad accesoria, que en muchas ocasiones impide examinar adecuadamente el problema central, que es el que separa efectivamente a los litigantes.

Si se consigue despejar este tipo de conflictividad, se estará en condiciones de abordar la fase de alternativas.

El ofrecimiento de alternativas

Centrado el auténtico conflicto, que separa a las partes, que ya habrán sido informadas sobre la normativa aplicable, su tratamiento jurisprudencial y el reparto de cargas probatorias, se deberá proponerles, que acerquen autónomamente sus posiciones, correspondiendo al/a juez/a un papel activo en este momento, ya que en muchas ocasiones el bloqueo que puede producir la tensión existente entre los litigantes, puede despejarse con propuestas razonables e inteligibles por parte del juzgador, que debería ser auxiliado por los profesionales.

El/la juez/a propondrá con rigor y prudencia las sugerencias de conciliación, debiendo tenerse presente en todo momento la irrenunciabilidad de derechos de los trabajadores, si bien debe distinguirse entre renuncia de derechos - que implicará la pérdida de un derecho a cambio de nada - y la transacción, que es un contrato por el que las partes, dando o prometiendo o reteniendo cada una alguna cosa, evitan la provocación de un pleito o ponen término al que había comenzado.

Las propuestas deben tener un sentido claramente moderador, lo que no significa equidistante, ya que en muchas ocasiones se constatará que una de las partes tiene posición de desventaja, debiendo promoverse propuestas equilibradas, que eviten en lo posible la existencia de vencedores y vencidos.

Este equilibrio se obtiene en muchas ocasiones, llevando a las partes a la reflexión sobre los costes económicos del proceso y de su eventual recurso, demostrándoles, que su encuentro en un determinado punto de equilibrio será ordinariamente menos costoso, que la continuación del proceso.

Deberá razonarse, asimismo, especialmente en los procesos que no impliquen la finalización de la relación laboral, sobre el futuro de la misma si se obtiene una sentencia, sea cual fuere el resultado y sobre la capacidad de integrarla pacíficamente en el desarrollo de las relaciones laborales por los litigantes, advirtiéndoles que, de no conseguirse esa integración, el conflicto no sólo no se resolverá, sino que se reproducirá multiplicadamente.

La búsqueda de soluciones imaginativas

Si después del intento de encontrar soluciones de equilibrio no se consigue conciliar a las partes, se impone buscar propuestas imaginativas, sugiriendo soluciones que pudieran desactivar definitivamente el conflicto, entre las que deben potenciarse sobre todo las medidas que aseguren el cumplimiento de lo que se acuerde.

Naturalmente, este tipo de propuestas deberá atender cada caso concreto y su acierto dependerá en buena medida de la propia experiencia del/a juez/a, quien, a medida que desarrolle su papel conciliador, ganará en visión para proponer alternativas que, en la mayoría de las ocasiones serán fáciles de obtener, siempre que se tenga un distanciamiento técnico del conflicto, tal como corresponde al/a juez/a.

PROTOCOLO DE CONCILIACIÓN

Como puede verse, la normativa y las técnicas de la conciliación deben ser aplicadas en estrecha armonía y con conocimiento cabal.

Para el efecto, han surgido los protocolos de actuación del conciliador establecidos en cada país de la región. Cada uno de estos documentos tiene sus características propias, sin embargo, en la diversidad de la muestra hay aspectos comunes y pasos ineludibles en el proceso de la conciliación, que pueden sintetizarse en la siguiente:

PROPUESTA DE PROTOCOLO DE CONCILIACIÓN

El inicio de la audiencia es muy importante y es el momento oportuno para generar confianza y un clima de tranquilidad.

Pasos a seguir:

- El/a juez/a debe dar apertura al acto de la audiencia de conciliación presentándose con su nombre y cargo, e informar a las partes que es el/a juez/a de la causa y, como tal, de la audiencia de conciliación.
- Saludar a los justiciables identificándolos por sus nombres.
- Saludar luego a los abogados, de la misma manera

Una vez ubicados en sus respectivos lugares, el/a juez/a debe:

- Destacar el interés de las partes por intentar conciliar sus diferencias.
- Explicar de manera clara y concisa:
 - En qué consiste el proceso de conciliación.
 - Sus características.
 - Los beneficios que otorga.
 - Sus efectos
- Preguntar si necesitan alguna aclaración y actuar en consecuencia.

Concluida esta fase, el/a juez/a, teniendo en cuenta la complejidad del asunto y la actitud percibida en las partes:

- Otorgará a los justiciables un tiempo prudencial, a fin de que, personalmente, expresen:
 - Los hechos que motivaron el conflicto.
 - Sus respectivas pretensiones sobre la cuestión.

Luego de escuchar a los justiciables el/a juez/a dispondrá:

- La lectura - vía actuario o dactilógrafo o por el/a propio/a juez/a - de los escritos de demanda y contestación.

En este punto el/la juez/a estará en condiciones de:

- Apreciar si existen diferencias entre lo manifestado por los justiciables en el acto de la audiencia y lo expresado por sus representantes en los respectivos escritos de demanda y contestación.

Conocer y comprender las particularidades fácticas del caso le permitirá:

- Precisar y aislar los reales motivos del conflicto; así como lo sustancial del problema suscitado entre las partes, abstrayendo lo principal de lo accesorio.

Una vez aprehendida la cuestión por el/la juzgador/a, este deberá:

- Explicar a las partes, con un lenguaje claro y sencillo, lo que las leyes disponen sobre el caso particular.
- Les hará notar los beneficios de solucionar el caso por medio de la conciliación:
 - Ahorro de tiempo y de recursos económicos,
 - Evitar situaciones de estrés que supone todo pleito judicial,
 - Asegurar un resultado en el que no existen vencedores ni vencidos, pues en el acuerdo conciliatorio se contemplan los intereses de una y otra parte.

Luego, el/la juez/a instará a las partes a:

- Que logren por ellos mismos la solución del conflicto, constituyéndose en los artífices del acuerdo, y
- Evitar, de esa forma, que sea un tercero - el/la juez/a - quien resuelva el conflicto suscitado entre ellos.

En el supuesto en que la solución concertada no surgiera de las partes, el/la juez/a deberá:

- Plantearles una solución o varias en su caso.

Dependiendo de las particularidades del caso y del tenor de las negociaciones en el acto de la audiencia, el/la juez/a deberá:

- Considerar la conveniencia de suspenderla, ello con el fin de que las partes puedan evaluar si las propuestas de conciliación convienen o no a sus intereses.

De ser así, el/la juez/a, en el mismo acto, deberá:

- Fijar la nueva audiencia dentro de un lapso prudencial.

En el caso en que las partes logren una solución concertada del conflicto, el/la juez/a deberá:

- Explicarles claramente el alcance del acuerdo con el objetivo de:
 - Que logren dimensionar las obligaciones que están asumiendo con el acuerdo,
 - Que reconozcan las respectivas concesiones realizadas para lograr la avenencia,
 - Que tomen conciencia de haber sido ellos, los justiciables, los verdaderos artífices del logro de la solución no traumática del conflicto que se había instalado entre ambos.

Concertado el acuerdo conciliatorio, el/la juez/a deberá:

- Registrar en el soporte utilizado por cada país cada punto del acuerdo obtenido por las partes.
- Ayudarles a reconocer la importancia de lo que han logrado con el acuerdo.
- Poner especial énfasis en resaltar el esfuerzo realizado por cada uno de los justiciables.
- Hacer un seguimiento del cumplimiento del mismo, con la finalidad de verificar el resultado exitoso del acuerdo.

Para tener en cuenta:

- Es fundamental generar confianza y mantenerla hasta terminar la audiencia.
- Disponerse mental y anímicamente para conciliar.
- Transmitir tranquilidad a las partes facilitará la tarea.
- La naturaleza del acto requiere un ambiente apropiado, un lugar en el cual las negociaciones no sean obstaculizadas por factores externos al acto (personas, ruidos, voces, etc.)
- Demostrar que está acabadamente informado de los pormenores del caso.
- Empezar por los puntos menos conflictivos.
- Remarcar con sus palabras lo manifestado por las partes para asegurarse de haber entendido lo que se dijo.

- Mantener una actitud serena, haciendo notar que es el director de la audiencia.
- Hablar con seguridad.
- Mantener la calma en todo momento.
- Repetir la información si es necesario hacerlo.
- Desarrollar opciones de arreglo que sean mutuamente aceptables.

BUENAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN LABORAL

Para iniciar la elaboración de esta Guía se acordó una conceptualización de **buena práctica de conciliación laboral** en atención a los objetivos del Proyecto "Una respuesta al desafío de la resolución efectiva y justa de las controversias". Es la siguiente:

Buenas prácticas de conciliación son: maneras de proceder, iniciativas, acción o conjunto de acciones, métodos, mecanismos innovadores, que, aplicados en la conciliación, han logrado su objetivo de conciliar a personas involucradas en un conflicto, constituyéndose en experiencias exitosas eficaces y transferibles a otros contextos.

Buenas prácticas de conciliación laboral son las experiencias exitosas obtenidas con la aplicación de la conciliación en el ámbito laboral.

Identificación de buenas prácticas:

Para identificar las buenas prácticas de conciliación se considera que deben reunir las siguientes características:

- Ser **innovadoras**, por encarar de manera novedosa la aplicación de los procedimientos de la conciliación a la situación planteada.
- Ser **eficaces**, por demostrar capacidad para tener éxito en el logro de encarar el conflicto de modo a facilitar la conciliación entre los involucrados en el mismo.
- Ser **replicables**, por ser aptas para ser aplicadas en otros contextos, con el objeto de tratar los conflictos para lograr la conciliación.

La identificación de buenas prácticas en materia de conciliación laboral abarca el análisis de la normativa, las medidas, programas, acciones para encarar los conflictos surgidos en el sector laboral con el objeto de proporcionar una solución justa y efectiva a las controversias, mediante la aplicación del mecanismo de la conciliación.

Las Buenas Prácticas que se presentan en esta Guía son las experiencias exitosas de los países de Iberoamérica comprometidos con la realización de este material.

Se incluyen ejemplos de iniciativas y acciones, tanto del sector público como personales de los/as jueces/as, así como maneras de proceder del/a juez/a en la aplicación de la conciliación y métodos, técnicas y mecanismos utilizados con éxito en la

misma.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN LABORAL

Todos los ejemplos de buenas prácticas de conciliación laboral que se presentan a continuación constituyen el aporte de jueces/as de los países que forman parte del grupo de trabajo de esta guía.

Son los siguientes:

Iniciativas y acciones concretas de los órganos del sector público que han permitido el desarrollo de la conciliación en materia laboral:

- "Implementación y adecuación de la infraestructura necesaria para ofrecer los espacios adecuados que faciliten la resolución de conflictos por medio de la aplicación de la conciliación."
- "Capacitación a los administradores de justicia y a su personal de apoyo, estableciendo enfoques en los cuales se identifiquen los beneficios reales que se generan en la administración de justicia cuando se utiliza la conciliación."
- "Modificación del cuerpo normativo con el objeto de establecer la obligatoriedad de que la etapa de Conciliación esté a cargo de un juez."
- "Aumento del número de juzgados debido a que la oralidad en los procedimientos laborales implica que los Jueces deben tener el tiempo suficiente para dedicar a las partes procesales en el proceso de conciliación."
- "Incorporación en el cuerpo normativo del país de la previsión de dar al juez la libertad de dirigir la negociación conciliadora, exonerándole de la posibilidad de pre-opinión."

Iniciativas y acciones personales de los/as jueces/as que les han dado resultados positivos en la utilización de la conciliación:

- "En lo personal, en las audiencias de conciliación, la jueza hace uso de su inteligencia emocional, trata de ser lo más empática posible con las partes y también le ha ayudado el lenguaje simple y sencillo, que le hace más cercana al usuario."
- "El juez manifestó que pone particular cuidado en las audiencias en las cuales se siente hostilidad y, sobre todo, cuando hay emociones o sentimientos involucrados, abogados poco preparados en materia laboral que alientan a sus clientes con la obtención de mayores beneficios, y que con el afán de obtener más, buscan impedir el acuerdo."
- "Alegó el juez que, en su caso personal, durante toda la audiencia de conciliación

trata de ser un juez claro y preciso. Así las partes entienden lo que el tribunal busca: que sean ellos capaces de resolver sus propios conflictos, así se van con una imagen distinta del Poder Judicial, no sienten que los perjudicamos, sino que los ayudamos."

- "El juez aseveró que al inicio de la audiencia explica a los litigantes en qué igualmente, hace todo lo posible para que las partes tengan claridad en el sentido de que "lograr la conciliación" no es "obligatorio" y que pueden optar por seguir con la tramitación de la causa."

En relación con aspectos del proceso de la conciliación se presentan las siguientes prácticas:

- "Instalada la Audiencia, el Juez aplica el principio de inmediación, es decir, interviene personalmente con los justiciables que son los llamados a buscar solución a su conflicto en forma directa y personal. Para ello, solicita a los abogados defensores la colaboración de dar protagonismo a sus clientes."

- "Si la solución no surge de las partes, el juez las propondrá de acuerdo con el marco legal y con las circunstancias del caso (derechos irrenunciables del trabajador, hechos no controvertidos, hechos en discusión). En los países en los que no existe el peligro de prejuzgamiento, el juez realizará una cuantificación de las pretensiones del accionante, para establecer una cuantía real de su reclamación, pues normalmente la cuantía que se fija en las demandas no refleja la realidad. Establecida la cuantía real de la reclamación, el Juez explica a las partes que si luego de la prueba actuada en el proceso se aceptan todas las pretensiones de la parte actora, en ningún caso se podrá ordenar el pago de una cantidad superior a la obtenida como cuantía real; de modo que, la conciliación deberá practicarse en base a esa cuantía. Esto permite que las partes visualicen el escenario futuro en función de los beneficios que obtendrán si se llega a terminar el conflicto con la conciliación."

- El juez procura en la audiencia un ambiente de respeto y cordialidad entre las partes, sus abogados y, obviamente, la autoridad que preside y dirige la audiencia. Respeto que de no existir, pese a su planteamiento y dirección, debe imponerlo; recordando su papel protagónico que le obliga en esta fase procesal a involucrarse en el proceso. Este hecho patentiza la necesidad de capacitación a los jueces."

- "Cabe recalcar que el éxito de la conciliación es la inmediación del juez con las partes, en forma personal; por ello, es necesario y debe ser obligatorio que las partes concurren personalmente a esta audiencia, oportunidad en la cual el juez conciliador debe proponerles dirimir su conflicto a través de la conciliación."

- "En el Ecuador, los jueces son evaluados anualmente por el Consejo de la Judicatura, y uno de los parámetros para la evaluación es la cantidad de

conciliaciones logradas por medio de la aplicación de la conciliación en la solución de los conflictos planteados. Este hecho ha estimulado a los jueces a aumentar la utilización de la conciliación como una eficaz herramienta para solucionar los conflictos laborales."

Prácticas que destacan otros aspectos de la conciliación:

- "Exposición clara de los motivos de las bases de conciliación. En caso de haber intervinientes no abogados, asegurar que la explicación sea comprensible en lenguaje no técnico. Preguntar si se entendió, en caso de duda, confirmar pidiendo que la parte explique qué entendió de lo que se le dijo. Si es necesario, reiterar la explicación."
- "El juez da las bases, escucha a ambos, les da un tiempo para analizar y espera una respuesta. Es necesario conocer el caso y manejar las leyes, e intentar describir los posibles escenarios para dar información lo más correcta posible. En lo subjetivo, se necesita un ánimo tranquilo, sin ansiedad por el resultado. Entender que la conciliación es una salida deseable, pero no la única. Jamás presionar. Tratar de comprender a las partes en cuanto a las motivaciones que les mueven e intereses que persiguen."
- "En general, es importante el rol que juegan los abogados como coadyuvantes de los jueces en este proceso, especialmente en lo que dice relación con "aterrizar" las pretensiones de sus representados lo que, obviamente, implica un adecuado conocimiento por parte de estos y comprensión de las reales posibilidades del caso en cuestión. Se ve, especialmente en los casos de conflicto por despido, casi siempre por ignorancia de las partes de lo que significa esta instancia, lo cual hace que se radicalicen las posturas, porque uno quiere todo y la otra parte no quiere desembolsar nada y quiere salvar los errores que ha cometido en el despido. Aquí es donde se nota la imperiosa necesidad de abogados capacitados en el tema, así como de un juez que emplee todas sus habilidades y aplique las estrategias convenientes para explicar tanto al demandante como al demandado lo que significa la conciliación, haciéndoles saber qué ocurrirá en caso de no producirse."

"En lo personal trato, dentro de lo posible y si el tiempo me lo permite, de preparar todas mis audiencias, de modo a conocer claramente los elementos del conflicto. Tengo un trato amable con ambas partes. Les hablo de la dificultad de la causa, de la posibilidad cierta de llegar a acercar las posiciones y converso en forma simple y clara con ellos, mencionando datos concretos de la causa, tratando en lo posible que se den cuenta de que el juez conoce bien sus posiciones, que sabe de lo que habla en ese caso concreto. Solo escucho a las partes cuando tienen algo que aportar al acuerdo, no para asuntos personales que

puedan entorpecer la gestión. Les hablo a ambos abogados, mirándolos cada vez a cada uno de ellos, así sus patrocinados se sienten escuchados. Les hablo de la importancia de que sean ellos quienes resuelvan su conflicto. Esta práctica me ha proporcionado siempre resultados satisfactorios para avanzar en la audiencia."

"Generalmente la conciliación se produce en la audiencia preparatoria, sin embargo, "siempre" hago llamado extraordinario a conciliación en la audiencia de juicio, pues en ese momento ya ha pasado más tiempo, las partes conocen la prueba que se va a incorporar y son capaces de ver con mayor tranquilidad, sin emociones y más fríamente, los hechos. Muchas veces llego también a conciliación en la audiencia de juicio."

En relación con la audiencia de Conciliación y una iniciativa de reunión, se presentan las siguientes prácticas:

Audiencia completa:

"En la audiencia de conciliación, el panorama se presenta difuso para los litigantes. La autoridad del juez es lo que pesa. En este contexto, la formación del juez, su perfil, son fundamentales para inspirar confianza en las partes. Tuve siempre presente estas premisas y logré avanzar sin dificultades en mi rol de juez conciliador. También el trato, para estimular su interés en lo que se les expone. Porque llegan con temor, desconfiados, impulsados en esto por sus propios abogados. En la etapa previa a la conciliación, la costumbre es que los abogados traten de impedir que sus clientes acepten la conciliación. Esta es una actitud propia de los abogados impuesta por ellos y que es contraria a la ley.

En las audiencias de conciliación en las que los profesionales del Derecho intervenían negativamente, disponía que se retiraran del recinto, teniendo en cuenta la norma que expresa: "Las partes podrán intervenir por sí mismas". Del mismo modo, fijaba las audiencias confesorias y de reconocimiento de firma de las partes en el mismo día, buscando propiciar de esa forma el encuentro del demandante con el demandado en persona, ocasiones en las que proponía resolver la cuestión por vía de la conciliación. En un momento dado, pude lograr que el 90% de las conciliaciones iniciadas culminaran satisfactoriamente, con el logro del objetivo propuesto.

En todos los casos he explicado la importancia de lograr la conciliación y de tomar conciencia de que ambas partes salen beneficiadas con este resultado. Considerando que en nuestro país, la relación trabajador-empendedor es casi a nivel familiar, salvo las grandes empresas donde el trabajador pasa a ser una cifra, es muy importante la conciliación por el tipo de relación que se da en el trabajo.

Con todo esto se crea un ambiente propicio y con el conocimiento de la demanda y su contestación, iniciaba dando las debidas explicaciones, dejando claro que lo que se manifieste en la audiencia no surtirá ningún efecto o consecuencia en el proceso, en caso de no lograr la conciliación. Igualmente, lo que diga el juez en aras de la conciliación, no significará un prejuzgamiento.

Con estos antecedentes, invitaba a las partes a saludarse y a buscar un arreglo a sus diferencias. Seguidamente, se daba lugar al diálogo con mi intervención como juez en el aspecto jurídico y cada una de las partes hacía su relación de los hechos que. Muchas veces, se apartaba de la relación hecha por el abogado en el escrito de demanda y contestación. De esta manera, con la manifestación de las partes surge la "verdad real" del problema entre ellos. Este hecho era propicio para proponer una solución y aprovechaba para plantearla, tratando de persuadir a las partes de que ambas ganaban al aceptar el acuerdo sin ningún perjuicio para ninguna de ellas. Generalmente aceptaban y se lograba la conciliación."

Iniciativa grupal:

Reunión de Fomento de la Conciliación

"La reunión de Fomento de la Conciliación fue una iniciativa llevada a cabo por jueces de la Jurisdicción Laboral consustanciados con los beneficios logrados en la aplicación de este medio alternativo de resolución de conflictos.

Esta Reunión de Fomento de la Conciliación consistió en una reunión periódica mensual de los jueces de primera instancia en lo laboral para compartir las experiencias de conciliación y analizar las situaciones planteadas en las mismas.

Los encuentros se constituían en espacios propicios para intercambiar ideas, información y vivencias propias del proceso de conciliación, estudio de la normativa correspondiente, las disponibilidades para su aplicación y las posibilidades de ir adaptándolas a las cambiantes exigencias del momento.

Sus miembros eran los/as jueces/as, pero llegaron a compartir en algunos casos con abogados/as laboristas las necesidades detectadas como resultado de sus análisis sobre la situación de la aplicación de la conciliación en los conflictos laborales. Como resultado de estos encuentros pudo darse el logro de haber alcanzado un 90% de resultados positivos en la conciliación.

Actualmente, los jueces que implementaron esta Reunión de Fomento de la Conciliación ya no se encuentran en esta instancia de la Jurisdicción Laboral del Poder Judicial."

**ESTRATEGIAS PARA UN REDISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE
APLICACIÓN DE LA CONCILIACIÓN LABORAL**

Partiendo de las Recomendaciones definidas a partir de las Conclusiones del "Diagnóstico de la Conciliación en los procesos laborales de los países de Iberoamérica", que sirve de base a esta Guía, se han formulado estrategias para el rediseño de los programas y experiencias existentes en los países de la región.

Asimismo, se han formulado estrategias de actuación dirigidas a mejorar las políticas públicas con el fin de conseguir más y mejores condiciones favorables de aplicación de la conciliación en los conflictos laborales.

Como marco de la formulación de estas estrategias se ha tenido en cuenta el lema de la Cumbre Judicial Iberoamericana - XVIII Edición, en lo que respecta a este eje temático: "Hacia la consolidación de la Seguridad Jurídica, la Cultura de la Paz y el Desarrollo Social".

Otros aspectos que integran este marco son; la naturaleza de la conciliación, los agentes que intervienen en ella, las condiciones para el inicio, el desarrollo y el éxito del proceso, así como sus ámbitos de acción y los medios a ser utilizados para la consecución de los objetivos previstos.

El marco de formulación se describe en las notas que siguen:

Al considerar que la conciliación se revela como un fenómeno complejo que afecta no sólo a la persona en sí, sino que son varios los agentes sociales corresponsables, ya se admite que es una cuestión que afecta al conjunto de la sociedad.

En este contexto, la intervención pública se hace indispensable para concretar que el derecho social a conciliar se convierta en una realidad que redundará en el bienestar y la calidad de vida de la ciudadanía.

Con esto, se trata de promover una cultura de la conciliación que se sobreponga a la cultura del litigio tan presente en nuestro tiempo, inclusive implícita en la formación del profesional del Derecho.

Una condición básica de partida para la conciliación es la voluntad expresa del diálogo constructivo entre instituciones, representantes de las empresas y de los agentes sociales y trabajadores/as.

Para ello, es fundamental iniciar desde el sector público un decidido avance en mejorar cuantitativa y cualitativamente los incentivos para fomentar la conciliación, de manera que ésta vaya incorporándose de modo efectivo en nuestro medio.

La puesta en práctica de las acciones que correspondan para concretar las estrategias diseñadas en este proceso, deberá considerar los objetivos sociales con los que está comprometida.

En este sentido, la actualización de la normativa laboral, de ser necesaria para que cumpla el rol que le corresponde y que por su propia naturaleza tiene - como elemento eje de organización de la actividad de un sector muy importante de los países - es el paso primigenio.

El éxito de este proceso depende - en gran parte - del compromiso y la corresponsabilidad de todos los actores involucrados: la administración pública, las organizaciones empresariales, los sindicatos, los/as trabajadores/as.

Es fundamental, en este punto, considerar seriamente una etapa de sensibilización y capacitación para lograr una actitud proactiva de quienes, en cuyas manos, se pondrá el proceso.

Asimismo, y en consonancia con el alcance y la complejidad de la conciliación, se considerarán todos los ámbitos de su influencia, principalmente, las instituciones educativas, las empresas, la ciudadanía toda.

Para el efecto, entre los medios que pueden ser utilizados, las campañas de educación y de concienciación constituyen herramientas fundamentales que inciden positivamente en la opinión pública y ayudan al logro del objetivo propuesto.

Atendiendo los antecedentes mencionados y para contribuir en el rediseño de los programas de aplicación de la Conciliación Laboral en los países de la región, se presentan:

Estrategias y acciones:

Contribuir al fomento de la cultura de la paz

- Introducir la conciliación en el ámbito de las políticas públicas, como factor de armonía social que contribuye positivamente en el desarrollo de los países.
- Desarrollar acciones de sensibilización e información masivas dirigidas a la ciudadanía toda, en general, sobre los beneficios de la conciliación.
- Aplicar en todos los niveles del sistema educativo, programas específicos de formación para la convivencia pacífica de los/as ciudadanos/as y de utilización de los MARC en la resolución de conflictos.
- Demostrar con logros alcanzados que, si bien la conciliación exige un importante esfuerzo de todos los implicados, los resultados superan ampliamente dicho esfuerzo.
- Transversalizar la conciliación en las políticas públicas

Lograr que la corresponsabilidad se asuma como principio básico de convivencia en todos los ámbitos.

- Realizar campañas de sensibilización e información orientadas al reconocimiento de la importancia y de los beneficios de la conciliación.
- Difundir el tema de la conciliación a través de todos los medios disponibles, de modo que sea fácilmente visibilizado y sirva para coadyuvar en el cambio de los procesos de socialización y valores de la sociedad.
- Poner en marcha servicios de orientación y asesoramiento en este ámbito.

Garantizar la aplicación apropiada y efectiva de la conciliación laboral.

- Formalizar el compromiso de los/as jueces/as y abogados/as con la conciliación mediante normativas legales.
- Ofrecer cursos de capacitación para los/as jueces/as de la jurisdicción laboral y para los/as abogados/as laboristas.
- Promover la habilitación de especializaciones de postgrado en materia de conciliación.
- Aplicar las medidas respectivas adecuándolas a las expectativas y demandas existentes.
- Crear en el Poder Judicial una instancia de seguimiento de las conciliaciones realizadas.
- Asignar responsabilidades concretas a las personas que, por sus funciones, están involucradas con la conciliación laboral.
- Incluir en la evaluación de gestión anual de los jueces, los indicadores tanto de su actividad en la propuesta de contenidos conciliatorios para las partes, como en la consecución de conciliaciones logradas.
- Realizar estudios de impacto de las medidas implementadas.
- Implantar un proceso de seguimiento y evaluación que permita la revisión de los resultados obtenidos.
- Actualización de los aspectos necesarios para que mantengan su adecuación a las necesidades del momento.
- Dar especial importancia a las "buenas prácticas" en la aplicación de la conciliación.

Actualizar la normativa de la conciliación laboral para responder con mayor efectividad a las expectativas actuales.

- Remitir al Poder Legislativo, desde el Poder Judicial, proyectos de leyes que contemplen previsiones legislativas con impacto positivo para la aplicación de la Conciliación Laboral.
- Realizar el convencimiento necesario para lograr la introducción de modificaciones de leyes existentes.
- Dar especial seguimiento a las previsiones legislativas que contemplen: la separación de la etapa de conciliación de la etapa de sentencia y la que contemple consecuencias para las partes en caso de incomparecencia de éstas a las audiencias fijadas a los efectos de la conciliación.

Fomentar la aplicación de la conciliación en los conflictos laborales.

En el ámbito de los/as trabajadores/as:

- Desarrollar acciones de sensibilización e información dirigidas a los/as trabajadores/as en especial..
- Promover prácticas de concienciación sobre los beneficios que otorga la conciliación laboral.
- Impulsar jornadas de capacitación específica sobre la conciliación laboral para los/as trabajadores/as.
- Realizar acciones de orientación para los/as trabajadores/as, dentro de la jornada laboral, con el objeto de instruirles en el mecanismo de la conciliación como medio para obtener el reconocimiento de sus derechos.

En el ámbito de los/as empleadores/as:

- Introducir y desarrollar medidas adecuadas en las organizaciones para facilitar la aplicación de la conciliación.
- Reforzar en las negociaciones obrero - patronales el compromiso de las partes de que, en caso de conflictos, se privilegie la vía conciliadora como medio de solución.
- Utilizar las conciliaciones logradas en la empresa para promover la generación de un ambiente laboral grato.
- Establecer una distinción a las empresas que tienen el mayor número de resultados positivos en conciliación laboral con sus trabajadores/as, como un incentivo para continuar en esa línea.