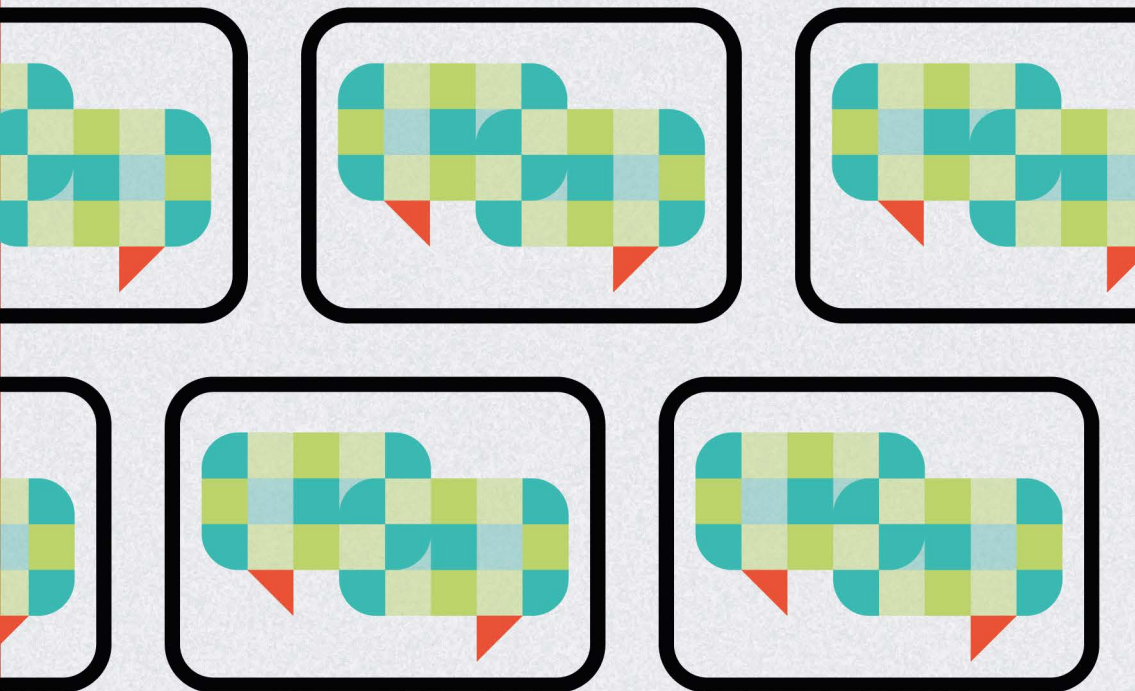


Manual de diálogo social en las organizaciones

Ana María Fernández



Manual de diálogo social en las organizaciones

Ana María Fernández Marín

MANUAL DE DIÁLOGO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

PROYECTO IDIAS

© Universidad Alberto Hurtado

ISBN

xx

AUTORA

Ana María Fernández Marín

INVESTIGADORES

Fernando Contreras Muñoz

Ana María Fernández Marín

Francisca Gutiérrez Crocco

Claudia Jordana Contreras

Yerko Ljubetic Godoy

Álvaro Soto Roy

Diego Velásquez Orellana

EQUIPO PROFESIONAL Y TÉCNICO

Francisco Humeres Castillo

Jaime Maturana Zúñiga

Marcela Silva Leiva

Felipe Poblete Hernández

Karin Undurraga Biskupovic

RPI

202-A-3878

DIRECTOR DEL PROYECTO

Eduardo Abarzúa Cruz

DIRECTOR ALTERNO

Mauricio Araneda Reyes

TESISTA DOCTORADO

Pablo Meier Rivadeneira

UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

Facultad de Economía y Negocios

Facultad de Psicología

DISEÑO INTERIOR Y PORTADA

Kim López Pizarro | Kalle Estudio

IMPRESO EN CHILE POR XX:

xx.

SANTIAGO | CHILE

Junio 2020

La presente publicación fue realizada en el marco del proyecto FONDEF ID17110225: **“Mejorando relaciones laborales: investigación y desarrollo (I+D) de un prototipo de sistema de fomento al Diálogo Social (DS) en las empresas”** aprobado por la Resolución Afecta 60/2017 de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. Antecesora de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo. Documento desarrollado por la Facultad de Economía y Negocios y la Facultad de Psicología de la Universidad Alberto Hurtado. Las opiniones expresadas en este documento, que no han sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con la opinión institucional. Con las licencias debidas. Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda prohibida, sin autorización escrita del titular del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

Manual de diálogo social en las organizaciones

Ana María Fernández Marín

Contenidos

- 9 LISTADO DE FIGURAS**
- 13 INTRODUCCIÓN**
- 15 CAPÍTULO I**
El Diálogo Social como base de las relaciones laborales actuales.
- 47 CAPÍTULO II**
La representación de los actores y los órganos formales de representación.
- 75 CAPÍTULO III**
Los procesos de participación en el Diálogo Social de las organizaciones.
- 111 CAPÍTULO IV**
Los resultados de los procesos de Diálogo Social.
- 115 BIBLIOGRAFÍA**

Figuras

- 16** **FIGURA 1**
Los principios del Diálogo Social
- 23** **FIGURA 2**
Tipología del Diálogo Social según la participación de los actores
- 24** **FIGURA 3**
Niveles y materias-temáticas de Diálogo Social
- 27** **FIGURA 4**
Intensidad del Diálogo Social
- 32** **FIGURA 5**
Diálogo social efectivo o genuino
- 50** **FIGURA 6**
Aspectos que configuran la representación de los trabajadores en la organización
- 52** **FIGURA 7**
Aspectos que configuran la representación de la organización
- 54** **FIGURA 8**
Esquema de diálogo social bipartito en las empresas
- 71** **FIGURA 9**
Órganos de representación de los trabajadores en las empresas

- 73 FIGURA I0**
Órganos de representación voluntaria de los funcionarios en las Instituciones y servicios del Estado
- 75 FIGURA I**
Materias a abordar en procesos de Diálogo Social
- 79 FIGURA I2**
Tipos de negociación reconocidas por el Código del Trabajo
- 80 FIGURA I3**
Antigüedad de la empresa para negociar colectivamente
- 84 FIGURA I4**
Órganos institucionales de decisión conjunta en el sector privado
- 87 FIGURA I5**
Órganos institucionales de decisión conjunta en el sector público
- 90 FIGURA I6**
Modelo de gestión dialogante de relaciones laborales
- 90 FIGURA I7**
Interrogantes previas a iniciar un proceso de Diálogo Social efectivo
- 92 FIGURA I8**
Flujograma de un proceso de diálogo
- 94 FIGURA I9**
Tipos de comunicación según los actores de la comunicación
- 95 FIGURA 20**
Tipos de comunicación según el mensaje de la comunicación
- 98 FIGURA 21**
Fórmulas de institucionalización del Diálogo Social

- 100 FIGURA 22**
Proceso de consulta en las organizaciones
- 102 FIGURA 23**
Preguntas para elaborar la estrategia de negociación
- 103 FIGURA 24**
Fases del proceso de negociación en el Diálogo Social
- 106 FIGURA 25**
Objetivos relacionados con la fuerza del Diálogo Social
- 110 FIGURA 26**
Etapas para la resolución de conflictos
- 114 FIGURA 27**
Elementos que configuran la cultura del diálogo

Introducción

AUNQUE EL DIÁLOGO SOCIAL ES UN CONCEPTO RELATIVAMENTE nuevo, que aparece en los últimos decenios del siglo XX, éste se ha reconocido como relevante para el desarrollo equilibrado y armonioso de las sociedades, especialmente en contextos de crisis. Intrínsecamente relacionado con los sistemas de relaciones laborales, su principal objetivo es «promover el logro de un consenso y la participación democrática de los principales interlocutores presentes en el mundo del trabajo».¹ De significado escurridizo y a veces impreciso –debido fundamentalmente a sus múltiples expresiones según las características socioculturales de los contextos en los que éste se manifiesta–, refiere de facto a todas aquellas expresiones comunicativas (intercambio de información, consulta, negociación o decisiones conjuntas), que permiten que los distintos actores sociales –trabajadores, empleadores y Estado, con intereses legítimamente diversos, puedan construir fórmulas y consensos que permitan satisfacer las necesidades de empresarios, trabajadores y sociedad en general (Quiñones, 2005).

El presente texto, pretende presentar los aspectos fundamentales que configuran los procesos de diálogo social descentralizado, con énfasis en aquellos espacios bipartitos que se producen al interior de las organizaciones y donde los actores principales son los trabajadores y empleador. De esta forma, el manual se estructura en cuatro capítulos, siendo el primero de carácter fundamentalmente teórico –abordando el diálogo social en términos generales y presentando su instrumento de medición para las organizaciones en Chile–, mientras que los tres últimos refieren a la forma en que el diálogo bipartito descentralizado se desarrolla en cada una de las tres dimensiones que lo componen, a partir de sus posibles manifestaciones en las empresas y en el sector público de nuestro país.

Es así como el primer capítulo de este manual introduce el concepto diálogo social y su relevancia en el sistema de relaciones laborales

1. <https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/sd.htm>

de los países. Se abordarán sus fundamentos, objetivos, las materias o temáticas que éste contempla y los principales aspectos que refieren su formalidad niveles, actores y procedimientos, presentando además las tipologías de diálogo social según la intensidad del proceso dialogante. Asimismo, este capítulo también presenta de manera esquemática los aspectos fundamentales que favorecen o desfavorecen este tipo de diálogo en las sociedades, y se repasarán de forma breve las principales organizaciones internacionales que han abordado el diálogo social y sus enfoques. Para finalizar, se presenta el **Índice de Diálogo Social (IDIAS)**, como instrumento diagnóstico que permite medir el diálogo social bipartito tanto en organizaciones públicas y privadas de nuestro país, a través de las dimensiones que lo componen (representación, proceso y resultado). En el segundo capítulo, se presentan los aspectos que integran la dimensión de representación de los actores y órganos formales de representación en el contexto de las organizaciones públicas y privadas de nuestro país, su marco normativo y cómo ha de expresarse la representación de las partes en los procesos dialogantes al interior de las mismas. Además, en este capítulo se aborda cuáles son los órganos formales de diálogo social en nuestro país, tanto obligatorios como voluntarios, y que son los más comunes en las empresas y al interior de las instituciones del Estado.

El capítulo tercero, presenta los procedimientos de participación en el diálogo social de las organizaciones y la estrecha relación existente entre éstos y las temáticas que se abordan. Se introducen los procesos, instrumentos y técnicas, según las distintas intensidades de los procesos dialogantes en las organizaciones –información, consulta y negociación, y la relevancia de la profesionalización de las relaciones laborales en nuestro país. Lo anterior, tanto por la importancia del rol del profesional de relaciones laborales al interior de las organizaciones, como por la necesidad de que éstos cuenten con las técnicas, habilidades y competencias que permitan desarrollar una cultura de diálogo exitosa como instrumento habitual de las relaciones laborales al interior de las organizaciones.

Finalmente, el capítulo cuarto cierra este manual presentando los resultados del diálogo social, proyectando escenarios posibles según los procesos de diálogo, la importancia de los mecanismos de seguimiento de los acuerdos, la evaluación del proceso e impacto y la relevancia de la adhesión hacia la cultura del diálogo para la gestión no conflictiva de intereses.

El Diálogo Social como base de las relaciones laborales actuales

EPISTEMOLÓGICAMENTE, LA PALABRA CASTELLANA *DIÁLOGO* representa aquel acto comunicativo –de intercambio significativo que tiene lugar a través de la palabra. Por lo tanto, resulta evidente que para que dicho intercambio se produzca sea necesario que existan, al menos, dos participantes en el acto comunicativo, orientados hacia la comprensión mutua. Por su parte, el vocablo *social*, proveniente del término sociedad, supondría que, además, este diálogo ha de producirse entre agentes que representan grupos o colectivos sociales. El acto comunicativo social es, en sí mismo, un acto razonado producto de la reflexión y del discernimiento en el que las partes intervinientes están dispuestas a persuadir y dejarse persuadir durante el proceso. Lo anterior, con el propósito de acercar sus posiciones a través de una mayor comprensión de los intereses de los otros –y de los suyos propios–, reconociendo coincidencias para la cooperación y diferencias irreconciliables (Cerde & Cuevas, 2013).

Un aspecto fundamental de todo diálogo social, es que éste debe partir del principio de la cooperación y llevar implícito la realización de un proceso de aprendizaje social, del que se pretende obtener un resultado (Cerde & Cuevas, 2013: 5). Este resultado podría ser, por ejemplo, mantener la paz social, contribuir en profundizar, extender y consolidar la democracia, o incluso, la aceptación del propio diálogo como herramienta óptima para lograr acuerdos (Morgado Valenzuela, 2006). Es decir, el propio diálogo social es en sí mismo un resultado, porque contribuye a generar y fortalecer la cultura dialogante como forma de **construcción social**.

Sin embargo, para que exista diálogo social es fundamental que éste se desarrolle a partir de ciertos principios inherentes (Morgado Valenzuela, 2006):

FIGURA 1

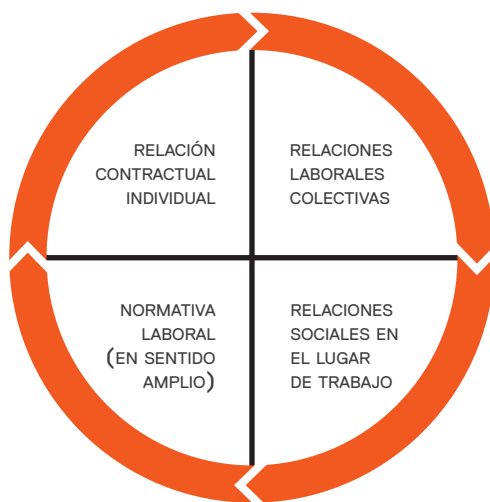
Los principios del Diálogo Social



Fuente: elaboración propia,
basado en Morgado-Valenzuela, 2006.

Las **Relaciones Laborales** comprenden a las instituciones, reglas y normas que regulan la vida social en la empresa –y la economía en general–, la interacción entre actores individuales (empresario-trabajador) y colectivos (asociaciones sindicales y empresariales, con la intervención del Estado). Estas relaciones «engloban un conjunto de interacciones entre distintos actores, que pueden ser personas, grupos y organizaciones, que generan formas variadas de regulación (normas, contratos, instituciones, reglas informales)», y se articulan en torno

a cuatro dimensiones básicas relacionadas con el trabajo.



(Köhler y Artiles, 2010: 56 y 57)

La materia sociolaboral en la que se circunscriben **las relaciones laborales**, las reconoce como un sistema institucional de naturaleza eminentemente tripartita (OIT, 1919). En este sistema, las partes o actores fundamentales de la relación laboral son aquellas que participan directamente de la relación de trabajo: los participantes directos trabajador y empleador considerados tanto individual como colectivamente, además del Estado, que interviene desde distintos roles. Entre los actores con participación directa de la relación laboral, el sistema reconoce la existencia de intereses diferentes, que en ocasiones pueden llegar a ser legítimamente opuestos. Por ello, el tercer actor, que es el Estado, en términos generales desempeña el rol de regulador, facilitador, mediador o garante del cumplimiento de la ley (Ishikawa, 2004).

Dentro del sistema de relaciones laborales, el diálogo puede realizarse en distintos niveles. En dicho diálogo, al menos, deben participar directamente los dos actores que intervienen en la relación contractual de trabajo (trabajador/es y empleador/es). La participación del Estado siempre estará presente, al menos de forma indirecta,

pues es quien establece las «reglas del juego»,² es decir, el marco legal o regulatorio.

Comenzando por el principio reconocido por el derecho internacional del trabajo que establece que en la relación laboral la concurrencia de las partes es eminentemente desigual,³ la representación de los intereses de la parte más débil en el proceso de diálogo –es decir, la de los trabajadores será siempre colectiva. De esta forma, para que exista diálogo social, la representación de los intereses de los trabajadores en el proceso, independientemente del nivel en el que ésta se produzca, ya sea desde el más básico en el centro de trabajo o empresa hasta aquellas instancias que involucren un nivel más amplio nacional, supranacional o incluso transnacional, ha de ser necesariamente a través de instituciones de representación colectiva.

18

En el sistema institucional de las relaciones laborales, el diálogo social se reconoce como el modo óptimo de abordar las relaciones entre los actores, pues éste «incluiría todas las formas de relación entre los agentes [...] distintas al conflicto abierto», reconociéndose como un «método» de generar consenso y un elemento de la gobernabilidad de los sistemas de relaciones laborales.

(Fernández-Avilés, 2010: 88-89)

Asumiendo esta realidad, así como el hecho de que el conflicto tensiona las relaciones laborales y debilita la cohesión entre los actores

2. Puesto que es parte sustancial de las relaciones de trabajo la existencia de intereses legítimos de cada una de las partes y que éstos no siempre son coincidentes, es el Estado el responsable de otorgar un marco que ordene los principios básicos sobre los que se construye el modelo de cada sociedad del trabajo (Fernández-Marín, 2017).
3. El reconocimiento de la desigualdad de poder en la relación laboral que fundamenta el principio de protección del derecho del trabajo (Collins, 2010), reconocido por el derecho internacional y en nuestra propia constitución, supone que el trabajador constituye la parte débil del contrato de trabajo, pues los ingresos provenientes del trabajo son fundamentales para su sustento y el de su familia y, además la fuerza de trabajo que se “*transa*”, es inseparable del ser de la persona que la posee (Gamonal, 2013).

que participan del proceso productivo, afectando además a nivel micro el buen desempeño de las organizaciones, y a nivel macro el de los propios países o regiones, el diálogo social ha sido reconocido como la «forma deseable de interacción» entre los actores de la relación laboral (Cerdeira & Cuevas, 2013). Es así como el diálogo permite que las partes puedan intercambiar ideas diferentes (o incluso contradictorias), encauzando dialécticamente dichas diferencias, acercando posiciones y construyendo en conjunto.

En definitiva, el diálogo social supone que los actores que participan del proceso intercambien ideas y observaciones, emitan comentarios, reflexiones y consideraciones, declaren sus aspiraciones, realicen propuestas, contra argumenten y manifiesten sus interpretaciones de los otros para aclarar sus posturas. Asimismo, este diálogo les permite fundamentar sus decisiones, realizar declaraciones de propósitos y desarrollar conclusiones, entre otras muchas expresiones que tienen por objetivo lograr el entendimiento y/o acercar posturas. El intercambio debe partir desde la base del reconocimiento de una relación de cooperación socialmente necesaria entre las partes, en sus múltiples niveles, para el desarrollo de las sociedades, especialmente en períodos de cambio o incertidumbre.

Sin embargo, como proceso que surge en un contexto institucionalizado, se reconoce que todo diálogo social se encuentra influenciado y, por tanto, depende de las circunstancias socioculturales del lugar y momento en el que se produce. Es decir, sus características dependerá de aspectos como las «costumbres y prácticas en el ámbito de las relaciones laborales, la disponibilidad y capacidad técnica de los recursos administrativos, la etapa de desarrollo en la que se encuentra el país y las fortalezas de las organizaciones de empleadores y de trabajadores» (OIT, 2017). En definitiva, esto significa que las condiciones, los procesos, las temáticas, e incluso los resultados de los procesos dialogantes dependerán de las características nacionales, sectoriales u organizacionales que se sitúen a partir de la tradición y cultura laboral.

DEFINICIÓN DE DIÁLOGO SOCIAL

Considerando lo anteriormente expuesto, es decir, que el diálogo social es un acto comunicativo entre actores sociales y que se encuentra fuertemente condicionado por aquellas circunstancias

históricas, sociales y culturales que rodean el propio proceso dialogante, podemos decir que no es posible definirlo de modo acotado ni determinista. Se reconoce, en consecuencia, como un concepto no estandarizado, variando en su interpretación según la territorialidad –micro o macro y el contexto –aspectos socioculturales, en el que éste se produce, incluso en función de la materia que aborde.

20

La OIT proporciona un concepto básico, abarcativo y punto de partida, considerando como diálogo social “todos los tipos de negociación, de consulta, o simplemente, de intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, acerca de cuestiones de interés común en materia de política económica y social”.

(OIT, 2018)

A través de esta definición flexible y ampliamente aceptada, la máxima autoridad internacional en materia sociolaboral lo reconoce como un concepto múltiple, que varía en función del país y del período (Ishikawa, 2004). Por ello, para que el diálogo social pueda ser analizado y comprendido en cada realidad (Ermida, 2000), es necesario abogar por la construcción de una definición operacional, que permita medirlo a partir de las dimensiones abarcativas del contexto sociocultural en el que éste se produzca (Fashoyin, 2004; Gazier y Boylaud, 2015). El aspecto heterogéneo y endógeno del diálogo social, permea también los objetivos relacionados con la amplitud y profundidad de materias o temáticas abordadas en el proceso dialogante, las características formales en las que éste se produce, e incluso su origen (regulado o consensuado libremente por las partes).

No obstante, existe consenso sobre la relación de las características del diálogo social y algunos aspectos intrínsecos a las sociedades (Cancela & Dumpierre, 2009; Díaz, 2016): a mayor democracia, mayor diálogo social y número de materias o temáticas que se abordan, proponiéndose objetivos de mayor envergadura, independiente del nivel en el que se produzca.

OBJETIVO, MATERIAS O TEMÁTICAS Y FORMALIDAD DEL DIÁLOGO SOCIAL

“El **objetivo** principal del diálogo social es fomentar el fortalecimiento del consenso y la participación democrática de las partes interesadas del mundo del trabajo” (Cerdea & Cuevas, 2013: 3). Es decir, la cooperación de empleadores y trabajadores a través del diálogo social, busca promover procesos de mejora continua de la producción y el acuerdo de medidas de redistribución de los ingresos para generar modelos sociales cohesionados (Declaración de Filadelfia, 1944).

Según la naturaleza de su propósito, es posible afirmar que el diálogo social es en sí mismo un proceso intencionado, que debe cumplir al menos tres requisitos fundamentales:

21

- ♦ Que se encuentren representados, al menos, los actores sociales de la relación laboral trabajadores y empleadores y donde estos últimos concurren necesariamente representados de manera colectiva.
- ♦ Que al ser en sí mismo un acto o proceso de la comunicación, exista un flujo bidireccional de información entre los actores sociales, que pueden tener distinta intensidad y expresarse dentro de distintas tipologías intercambio de información, consulta y negociación.
- ♦ Que las materias o temáticas desarrolladas en el diálogo tengan relación con el empleo (es decir, que aborde aspectos restrictivos de las relaciones laborales) o con materias socioeconómicas (cuestiones más amplias que afecten a los modelos de desarrollo de las sociedades).

En la práctica, el diálogo social tiene múltiples maneras de expresarse, pudiendo abarcar “una extensa variedad de **cuestiones o materias**, que pueden ir desde las relaciones laborales (entendidas en forma amplia o restrictiva), hasta problemas sociales y económicos más generales” (Ishikawa, 2004). Sin embargo, existe una relación directa entre las materias o temáticas que son propias de las relaciones laborales y el nivel de diálogo en que éstas debiesen ser abordadas. Lo anterior, pues es en esos niveles donde los actores sociales tienen la capacidad de construir

acuerdos que pueden llegar a ser implementados, generando los resultados esperados en el proceso (Sepúlveda & Vega, 2000).

Por otro lado, es común que los marcos normativos configuren orgánicas y/o procesos específicos a la hora de abordar algunos aspectos, tales como seguridad, salud, formación o incluso en la negociación colectiva. Dicho esto, en términos generales las materias dependerán en gran medida del ámbito de interés de los actores en cada caso, y de las características formales del proceso dialogante.

Los aspectos referidos a la **formalidad** del diálogo, se configuran a partir de tres aspectos: los **actores** que participan del proceso dialogante, el **nivel** en el que se sitúa el proceso de diálogo y el **procedimiento** a través del cual se desarrolla.

22

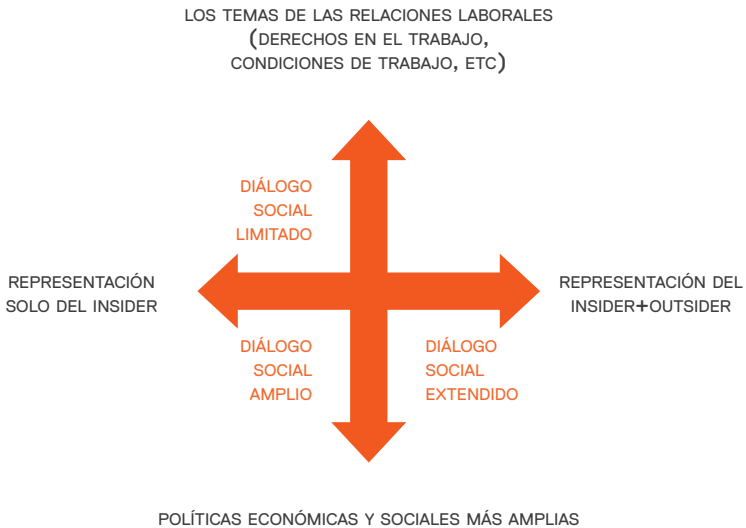
a) Según los **actores** participantes en el proceso (Cerde & Cuevas, 2013):

- ♦ **Diálogo social bipartito o restringido**, cuando en él participan el empleador o representantes de los empleadores y representantes de los trabajadores. Este tipo de diálogo suele realizarse a nivel de empresa –o algunas veces a nivel de sector–, y trata materias que aluden a las relaciones laborales en sentido restrictivo.
- ♦ **Diálogo social tripartito o amplio**, cuando en él participan el empleador o representantes de los empleadores, representantes de los trabajadores y el Estado. Este tipo de diálogo suele producirse –aunque no es exclusivo– a escala nacional o supranacional, a menudo asociado a actividades o sectores económicos (aunque también puede serlo cuando se circunscribe a empresas multinacionales). Cuenta con la participación del Estado desde distintos roles según su propósito, ya sea como parte dialogante (en condiciones de igualdad al resto), o en otras circunstancias, como facilitador o mediador de un diálogo donde los actores principales son trabajadores y empleador/es. Debido a esta participación múltiple del Estado, «los límites entre el diálogo social tripartito y bipartito a veces puede ser difíciles de definir con precisión» (OIT, 2017).

- ♦ **Diálogo social multipartito o extendido**, cuando en él participan, además de los actores sociales –trabajadores, empleadores y Estado, otros actores de la sociedad civil. Esta modalidad de diálogo, también denominado *tripartito plus*, suele producirse generalmente en escalas regionales, nacionales o supranacionales, cuando se abordan materias relativas a las relaciones laborales en sentido más amplio y que generalmente afectan a otros actores de la sociedad.

FIGURA 2

Tipología de diálogo social según la participación de los actores

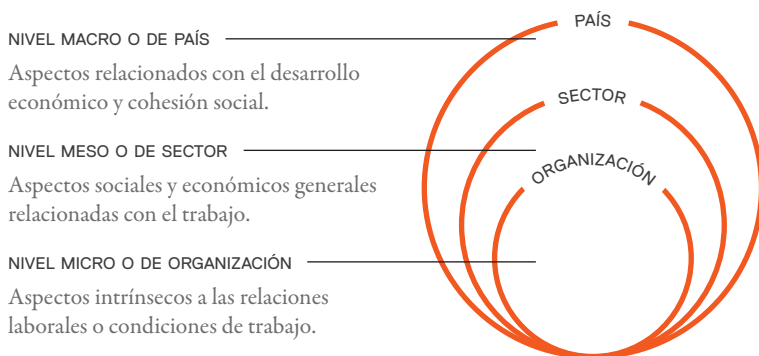


Fuente: Ishikawa (2004) a partir de Casey y Gold (2000: 120).

- b) Según los distintos **niveles**, y en estrecha relación con materias o temáticas determinadas, el diálogo social se estructura como se expresa en la Figura 3:

FIGURA 3

Niveles y materias-temáticas de Diálogo Social



24

Fuente: elaboración propia.

- ♦ En el **nivel micro o «descentralizado» de centro de trabajo o empresa**, los actores sociales tienen capacidad para abordar los aspectos intrínsecos a las relaciones laborales o a las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. Cuestiones relativas a jornadas, seguridad e higiene en el lugar de trabajo, beneficios, formación y capacitación, aspectos relacionados con la no discriminación, entre otras, forman parte de este nivel. De esta forma, el diálogo social en la empresa va construyendo el camino hacia el consenso y la necesaria cohesión de los actores en torno a un proyecto común de empresa. Visto así, el concepto de diálogo social involucra las condiciones y niveles en los cuales es posible y necesaria tal interacción entre los distintos actores del ámbito de la organización.
- ♦ En el **nivel meso, intermedio o «relativamente centralizado»**, correspondiente a la **industria o sector**, los actores sociales tienen capacidad para abordar aspectos sociales y económicos relacionados con el trabajo y la sustentabilidad de la industria

o sector. Cuestiones relativas a procesos de formación y certificación de competencias, reconversión tecnológica o conciliación laboral, entre otras, forman parte de este nivel. Aquí el diálogo social aborda temas generales con respecto al desarrollo del sector, o que permiten abordar coordinadamente algunos de sus desafíos.

- ♦ En el **nivel macro o de país (incluso supranacional), también llamado «diálogo social centralizado al más alto nivel»**, los actores sociales tienen capacidad para abordar temáticas amplias, relativas al modelo de desarrollo socioeconómico (desarrollo económico con cohesión social), implicancia en el empleo⁴ y las políticas generales y específicas que le conciernen, tanto de manera directa como indirecta. El diálogo social a este nivel resulta de especial relevancia, puesto que se convierte en el mecanismo constructor de aspectos tan fundamentales para el desarrollo socioeconómico y modernización como «la política social, la innovación de las tecnologías, la organización del trabajo, la distribución de la renta, el fomento de la igualdad de oportunidades y de trato, la emergencia de la economía irregular, los cambios en el mercado de trabajo, la formación profesional o los sistemas de financiación de las políticas sociales» (Pérez Infante, 2009: 43). En zonas de tradición dialogante como Europa, el diálogo social supranacional ha llegado a convertirse en fuente normativa para la construcción del modelo social europeo (Art. 138 y 139 del Tratado de Maastricht).

4. Sobre todo «en las sociedades modernas, el abordaje de propuestas y políticas de empleo internaliza cada vez con mayor acentuación la importancia de la educación, la capacitación y la formación profesional como instrumentos imprescindibles para alcanzar el sostén de puestos de trabajo sustentables y una distribución más justa de oportunidades de acceso al trabajo, evitando de ese modo el marginamiento de aquellos sectores de la población considerados más vulnerables y expuestos a la precarización y exclusión social» (Rosenbaum Rimolo, 2000).

- c) Según el **procedimiento** a través del cual se desarrolle, el diálogo social puede ser categorizado de dos maneras: informal, cuando responda a iniciativas no reguladas realizadas por canales informales o de forma más o menos espontánea; o formal, cuando se produzca a través de instancias, medios, acciones o mecanismos que se encuentren previamente establecidos consensuadamente (o a través de procesos regulados). Además, el diálogo social formal puede desarrollarse también a partir de la existencia de una institucionalidad u orgánica especialmente establecida para su funcionamiento o, de manera inversa, cuando a partir del resultado del proceso dialogante se cree un órgano o institución que permita sustentarlo en el tiempo, o incluso para desarrollar, implementar o monitorear las acciones acordadas. Por otra parte, bajo el criterio de la temporalidad, éste puede ser permanente, intermitente o espontáneo, según la frecuencia sostenida por el diálogo. La permanencia y estabilidad de los procesos de diálogo, manifiestan el grado de madurez y estabilidad del sistema de relaciones laborales (Ermida, 2000), independientemente del nivel u orgánica que posea.

La OIT considera como materias de acuerdo en procesos de Diálogo Social Tripartito Nacional: Desarrollo de Competencias, productividad, migración, seguridad y salud en el trabajo, igualdad de género y no discriminación, aplicación de normas internacionales del trabajo ratificadas.

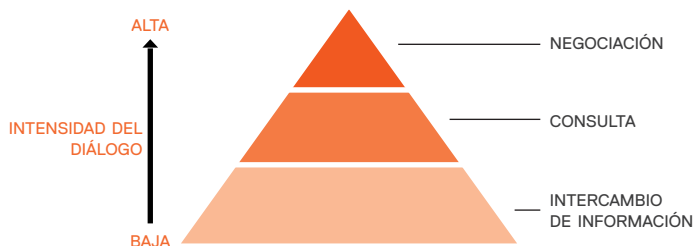
(OIT, 2017)

LA INTENSIDAD DEL DIÁLOGO SOCIAL

Existen distintas tipologías de diálogo social a partir de su intensidad. Éstas quedan fácilmente representadas a partir de la Figura 4 (Ishikawa, 2004):

FIGURA 4

Intensidad del Diálogo Social



Fuente: Ishikawa, 2004.

El **intercambio de información** es el proceso más básico de diálogo social, pues sólo requiere un cierto grado de confianza entre las partes (OIT, 2017), y no implica ninguna discusión real ni acción sobre las cuestiones planteadas ni se compromete el resultado de una decisión: simplemente otorga una mayor amplitud en las consideraciones antes de tomar una. Sin embargo, este nivel es reconocido como un punto de partida fundamental entre los actores para un diálogo social más duradero.

La **consulta** es un proceso que supone pedir a otros su opinión, ofrecerles la oportunidad de responder y otorgar “cuidadosa consideración a las opiniones expresadas” (OIT, 2017). La consulta pretende ser un instrumento para que los interlocutores sociales compartan información y puedan, previo a la toma de decisiones, manifestar su opinión sobre una propuesta (Fernández Avilés, 2010). Del mismo modo, permite que los actores puedan compartir puntos de vista y comprometerse en un diálogo más a fondo sobre las cuestiones planteadas. A pesar de que la consulta en sí misma no implica un poder para la toma de decisiones, éstas pueden tener lugar como resultado de dicho proceso.

Según la OIT, “la consulta es la práctica más común de diálogo social en el ámbito nacional”, pues otorga a los gobiernos la posibilidad de obtener información sin renunciar a su poder decisorio y sin que los actores consultados compartan “plena responsabilidad con el gobierno por sus políticas” (OIT, 2017). Sin embargo las consultas suponen también mecanismos indirectos de participación de los trabajadores en las empresas (Hermel, 1990).

La **negociación** es la expresión de mayor intensidad del diálogo social, puesto que es la de mayor formalidad, grado de vinculación

(OIT, 2017) y se encuentra institucionalizada en la mayoría de los países (especialmente a través de la negociación colectiva, aunque ésta supone sólo un tipo de negociación). Reconocida como la más común de estas prácticas, la **negociación colectiva**, puede definirse en términos generales como aquella que tiene lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o de representantes de empleadores y representantes de los trabajadores, con el fin de determinar temas relacionados con los salarios y las condiciones de trabajo (Ishikawa, 2005: 5).

28 La concertación social expresaría uno de los niveles de mayor intensidad del diálogo social. Además de las tipologías presentadas –que suelen ser las más habituales en el diálogo social bipartito–, puede añadirse a esta clasificación la categoría de **concertación política**, proceso de alta intensidad y sustancialmente político de “adopción tripartita de grandes decisiones, relativas a problemas sociales y económicos en un nivel general o de ámbito inferior” (Moreno Vida, 2009). Para que la concertación política se produzca, es necesario el gobierno reconozca plenamente la legitimidad y la función constructiva que cumplen los interlocutores sociales en la formulación de las políticas nacionales o supranacionales. Sus resultados pueden abarcar desde pactos sociales (Ishikawa, 2004) a fórmulas de “legislación negociada” (Moreno Vida, 2009), tales como los acuerdos marco y sus formas institucionalizadas (consejos de diálogo social o consejos económico sociales (Cerdea & Cuevas, 2013)), como es el caso en el diálogo social supranacional de la UE.

ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE FAVORECEN O DESFAVORECEN EL DIÁLOGO SOCIAL

Tal como se ha señalado, el diálogo social se expresa de múltiples maneras según la cultura socioinstitucional donde éste se produzca. No obstante, se reconoce la existencia de determinados factores que pueden condicionarlo en sentido favorable o desfavorable.

Aspectos básicos o contextuales para el Diálogo Social

El primer aspecto que resulta fundamental para que un proceso de diálogo se pueda desarrollar a plenitud es el **pluralismo**, es decir,

no habrá diálogo social pleno o efectivo si no se reconoce y se acepta la legítima variedad de posturas y posiciones de los actores participantes.

El pluralismo parte de la base de la existencia de organizaciones de trabajadores y empleadores, sólidas e independientes, con capacidad técnica y acceso a la información clara, fidedigna y pertinente. La información se constituye como una herramienta que permite igualar o equilibrar los poderes internos de actores que se reconocen como intrínsecamente desiguales. Por ello, más allá del nivel de diálogo, éste debe producirse en un contexto de irrestricto **respeto de la libertad sindical y la negociación colectiva**, con el **apoyo institucional** adecuado, pues éstos son derechos fundamentales que deben ser reconocidos y tutelados en el sistema de relaciones laborales. Además, resulta imprescindible la **voluntad** política y el **compromiso** de todas las partes interesadas en generar un acercamiento en sus posturas, junto con el firme propósito de que idealmente las partes puedan derivar en alcanzar el entendimiento o directamente un acuerdo.

Todos estos aspectos resultan básicos, y por lo tanto son factores objetivos para el proceso de diálogo social, independiente del nivel o la intensidad con la cual se desarrolle el proceso dialogante.

Para que exista cualquier proceso de diálogo social real es necesaria la presencia de «actores sociales fuertes, representativos e independientes».

(Ermida, 2000)

Aspectos inherentes al proceso de Diálogo Social

Más allá de los aspectos contextuales del proceso de diálogo, también será necesario que existan otros aspectos, inherentes al propio proceso de diálogo social. Estos son fundamentalmente los siguientes:

- ♦ **La democracia e igualdad de las partes.** El diálogo requiere fundamentos democráticos, donde las partes deben aceptar y respetar las reglas del juego democrático en términos de igualdad de condiciones.

- ♦ **El reconocimiento de intereses legítimos y de la interdependencia.** Para la efectiva igualdad de las partes y la acción democrática, es imprescindible que los participantes reconozcan que todos los intereses representados en el proceso de diálogo son igualmente legítimos, aunque no sean coincidentes. Asimismo, es necesario que se reconozca la necesaria interdependencia entre los actores de las relaciones laborales.
- ♦ Este reconocimiento, permite que las partes puedan **participar libremente** y **expresarse** con argumentos propios, apreciar los distintos puntos de vista desde una mirada más empática a las visiones y posturas de los otros, aspecto fundamental para generar situaciones de acercamiento durante el proceso de diálogo. Lo anterior, con el objetivo de promover una verdadera **voluntad para generar acuerdos o consensos**. Para esto, se requerirá un cierto grado de **confianza, lealtad y compromiso** durante el proceso.
- ♦ **Contar con participantes con competencias técnicas y blandas para el diálogo.** Los interlocutores sociales, a través de sus representantes, deben poseer y demostrar competencias técnicas y blandas para el diálogo social en el ámbito de las relaciones laborales. En este sentido, deben tener conocimiento –personal o a través de asesores expertos–, sobre los **aspectos técnicos sociolaborales** propios del ámbito **productivo**, dominar las **técnicas de negociación y comunicación** y poseer habilidades para la **gestión de conflictos**.
- ♦ **Una cultura “del” y “para” el diálogo.** La cultura del diálogo como forma de relación que «impregna» el proceso dialogante, debe fundamentarse en el reconocimiento de los contrarios y en el valor del consenso (Díaz, 2016: 135). Esta cultura no es espontánea, sino que se va generando a través de la **confianza**, con la **práctica** y la **experiencia**. Para que exista un diálogo social efectivo, es indispensable que los actores sociales vayan construyendo y manteniendo una relación de confianza mutua, sostenida a través de posturas y acciones que faciliten la cooperación. La cultura del diálogo como forma de relación implica, en última instancia,

una participación constante de los actores en procesos dialogantes simultáneos con distintos grados de intensidad y formalidad. A través de una multitud de medios –sostenidos en el tiempo–, se podrá generar una atmósfera que propicie el diálogo como la forma «natural o esperable» de relacionarse.

- ♦ **La estructuración e institucionalización del diálogo.** El diálogo social institucionalizado, es aquel que se organiza en torno a una estructura orgánica y a una serie de reglas de acción para lograr un fin. Aunque la existencia de este tipo de diálogo no supone necesariamente el logro de mejores resultados que un proceso de diálogo social *ad hoc*, se reconoce que el rol de apoyo desempeñado por las instituciones en un diálogo social eficaz puede ser de importancia vital (Ozaki & Rueda, 2000). El marco institucional para el diálogo social permite prever, según la OIT (OIT, 2017: 52): i) el apoyo de una administración laboral fuerte y eficiente; ii) mecanismos de prevención y resolución de conflictos laborales; iii) instituciones que faciliten la negociación colectiva; e iv) instituciones que produzcan estadísticas y demás información necesaria.

31

La creación de instituciones específicas donde generar espacios de diálogo social bipartito en las organizaciones, a menudo favorece la cultura dialogante como proceso de toma de decisiones. Es por ello que generalmente las legislaciones laborales otorgan espacios de institucionalidad permanentes, para que trabajadores y organizaciones deban generar estrategias en conjunto. Estas **instituciones u órganos de decisión conjunta**, que usualmente suelen recibir el nombre de comités, circunscriben materias que se reconocen como de especial interés para las partes (Kirton-Darling & Clauwaert, 2003).⁵ Las materias que se abordan en estos espacios generalmente se asocian a formación y capacitación, salud laboral, aunque pueden referirse también a otras temáticas como el género.

El diálogo social institucionalizado no existe únicamente al interior de las organizaciones. En el ámbito externo a la organización es

5. En el caso de Chile, este tipo de diálogo tiene su expresión más común en los Comités Bipartitos de Capacitación y Comités Paritarios de Higiene y Seguridad. En el sector público se encuentran también la Junta Calificadora y el Consejo Administrativo de Bienestar.

el Estado, a través de sus marcos normativos y de propia administración del trabajo, quien garantiza instancias de mediación o resolución externa de conflictos. De esta forma, el Estado se encarga de que se otorguen garantías y protección a las partes, estableciéndose principios, procedimientos y funciones. En nuestro país, la Dirección del Trabajo o la Subsecretaría del Trabajo son instituciones externas a las empresas que favorecen y apoyan el diálogo social bipartito.

FIGURA 5

Diálogo Social efectivo o genuino

ASPECTOS FACILITADORES	ASPECTOS QUE DIFICULTAN
Libertades políticas y libertades civiles sin restricción.	Falta de libertad y democracia.
Libertad de asociación, entendida en primer lugar como el derecho de empresarios y trabajadores de construir, sin autorización previa, las organizaciones que estimen convenientes para la defensa colectiva de sus intereses.	Intereses ideológicos que impiden las reformas.
Respeto a los fundamentos democráticos de la participación.	Falta de acuerdos básicos sobre el análisis o los preceptos económicos.
Legitimidad, a través de la creación de organizaciones de trabajadores y empleadores que sean representativas, transparentes, responsables y estén unidas.	Falta de responsabilidad o legitimidad democráticas.
Voluntad y compromiso político de todos los actores que participan en el diálogo social.	Falta de respeto mutuo y recíproco entre todos los actores sociales.
Aceptación del diálogo como proceso de interacción social.	Falta de cultura, práctica y experiencia.
Competencias técnicas de los participantes en el proceso.	Falta de habilidades y competencias de las personas que participan del proceso.
Capacidad y factibilidad de cumplir lo pactado.	
Flexibilidad y disposición para la creación e innovación.	Fuente: elaboración propia a partir de varios autores.
Acceso a la información de manera oportuna y transparencia.	

Más allá de los aspectos anteriormente presentados, para que el diálogo social sea eficaz se requiere que también lo sean las materias que éste aborda y los sujetos que intervendrán en el proceso. Esto último, en términos de competencias, conocimientos, legitimidad, disposición o la adhesión al proceso de diálogo de los actores. Asimismo, se deben tener en cuenta los niveles en que este diálogo tenga lugar incluyendo tanto la pertinencia del nivel a partir de la temática, como la correcta articulación entre los distintos niveles, adaptando el procedimiento a las circunstancias, contexto sociocultural y requerimientos del proceso mismo.

EL DIÁLOGO SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA INTERNACIONAL

En el ámbito internacional, existen distintas instituciones que promueven el diálogo como instrumento de construcción social, con distintos énfasis y propósitos. Dichas instituciones, poseen la firme convicción de que el diálogo es el mecanismo óptimo de relación entre los actores del sistema de relaciones laborales.

El Diálogo Social en la OIT

El diálogo social a través del tripartismo, está ligado de manera indisoluble a la OIT desde sus orígenes, pues es el único organismo internacional que posee una estructura constitucionalmente tripartita. Es decir, el tripartismo estructural previsto en su Constitución de 1919,⁶ es uno de los principios básicos de su funcionamiento. Esta institución, a través de varias normas internacionales del trabajo y programas,⁷ induce el desarrollo del diálogo social tripartito en el nivel

6. La OIT se crea el 11 de abril de 1919 en virtud del Tratado de Versalles, y su Constitución se complementa con la declaración de Filadelfia de 1944. Su gobierno es tripartito y lo constituyen representantes de los gobiernos, de los trabajadores y de los empleadores.

7. Entre las normas, cabe destacar el Convenio internacional del trabajo 144 sobre consulta tripartita, adoptado en 1976, además de la Recomendación 113 del año 1960 sobre consulta nacional y en las ramas de actividad económica.

nacional, por considerarlo «uno de los fundamentos centrales de la estabilidad social» y que “el tripartismo está llamado a constituirse en el ancla social de nuestras sociedades” (Ermida, 2000). Además, esta institución internacional apoya técnicamente a los actores sociales de sus Estados miembros, con el objetivo de favorecer el diálogo social bipartito en los niveles nacional e internacional.

Desde 1999 la OIT se ha encargado de promover el diálogo social, especialmente a través del concepto de «**trabajo decente**», identificándolo como una de sus dimensiones. De esta forma, se reconoce que el diálogo social genuino se constituye en condición y contenido de todo trabajo decente. El acercamiento a la materia, por tanto, se realiza desde la protección de derechos en el marco del Derecho Internacional del Trabajo. Su ámbito de acción se centra en promover que los Estados adhieran a dichas normas (convenios y recomendaciones), y que faciliten sistemas de relaciones laborales que se construyan y desarrollen a partir del respeto a los derechos humanos, donde exista igualdad de trato y oportunidades para acceder a un «trabajo digno».

34

Es en este sentido que pretende instalar y fortalecer una dimensión social de la globalización, como eje articulador de los modelos de desarrollo socioeconómico de los países. Un apoyo fundamental lo realiza generando datos que permitan la comparación entre países e instituciones, en el ámbito de la libertad sindical y la negociación colectiva, para ayudar a las partes a generar debates nacionales sobre la necesidad de incluir ciertas consideraciones sobre las materias en sus políticas y estrategias. Para la OIT es además innegable la relación entre derechos humanos, trabajo y género, ya que éste es un instrumento óptimo para «promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para conseguir un trabajo productivo y decente, en condiciones de libertad, seguridad y dignidad».⁸ Por ello relevan la necesidad de generar datos desagregados por sexo tanto para las instancias de participantes en el diálogo, como sobre las temáticas que incorporan el principio de igualdad de oportunidades y de trato (Giuzio, 2005).

El diálogo social ha sido definido como uno de los objetivos de la acción de la OIT en el mundo. Tomando en cuenta la heterogeneidad

Entre los programas más recientes a nivel regional, se puede destacar el Programa Regional para la Promoción Diálogo y Cohesión Social en América Latina.

8. Así lo definió Juan Somavía, Director General de la OIT, en el primer informe de la Conferencia Internacional del Trabajo de 1999.

de los mercados de trabajo mundiales, esta institución proporciona una definición amplia y general de diálogo social (Ermida, 2000), señalando que resulta igualmente necesario considerar una definición más acotada y adaptada a las realidades locales de los sistemas de relaciones laborales.

Para la OIT, el diálogo social comprende “todo tipo de negociaciones y consultas, o simplemente el mero intercambio de información entre los representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, sobre cuestiones de interés común relativas a las políticas económicas y sociales”.

(Ishikawa, 2004: 3)

35

Según la definición de la OIT, el diálogo social es una estructura y un proceso que puede ayudar a resolver cuestiones económicas y sociales importantes, con el objetivo de promover la buena gobernanza, la paz y la estabilidad social, estimulando a su vez la economía. Sin embargo, la OIT también lo considera como un objetivo en sí mismo, pues otorga voz y participación a actores relevantes del mundo del trabajo, permitiéndoles influir en él. En este sentido, reconoce distintas instancias de diálogo social a las que confiere diversos grados de intensidad, que correlaciona a su vez con la capacidad del resultado de obligar a las partes.

El Diálogo Social en el ámbito de la UE

El diálogo social es fundamental para el modelo europeo, y se reconoce como un instrumento de cohesión social y de estabilidad.⁹ El diálogo social ha tenido un rol clave en las relaciones laborales europeas, posee múltiples manifestaciones y ha sufrido varias reorientaciones a lo largo de la evolución de la Unión Europea (UE). A nivel de la UE, existe el Diálogo Social Europeo (DSE), instancia donde se produce un diálogo bipartito entre las asociaciones de empresarios y las organizaciones sindicales europeas, además de un diálogo

9. Así lo define el Consejo Económico y Social de España.

tripartito donde participan los agentes sociales y las autoridades públicas (Comisión Europea, 2004b: 5). Son reconocidos como actores sociales de la UE las organizaciones empresariales y sindicales a nivel europeo y la Comisión Europea o Consejo en representación del «Estado europeo».

36

El Diálogo Social Europeo hace referencia a los intercambios, consultas, negociaciones y acciones conjuntas llevadas a cabo por las organizaciones de los agentes sociales en representación del empresariado y de los trabajadores. A escala europea, este diálogo social tiene lugar bajo dos formas principales: un diálogo bipartito entre las asociaciones de empresarios europeos y las organizaciones sindicales, y un diálogo tripartito que implica la interacción entre los agentes sociales y las autoridades públicas».

(European Commission, 2004b: 5)

El Diálogo Social bipartito

En los últimos decenios del siglo XX¹⁰ el DSE se “constitucionaliza” como fuente del derecho comunitario (Ermida, 2000). Lo anterior, debido a que las autoridades de la UE, tienen la obligación de consultar a los interlocutores sociales (actores sociales¹¹), antes de elaborar una norma o formular propuestas específicas sobre cuestiones de política económica y social, tanto en lo relativo a la orientación de la acción comunitaria, como al contenido de la propuesta. Además, los actores sociales también pueden a través del diálogo social bipartito sin la participación del Estado, negociar acuerdos de regulación

10. En concreto en 1985 con la Cumbre del Consejo Europeo de Val Duchesse, en 1986 con el Acta Única Europea y especialmente con las enmiendas al Tratado de Maastricht y al Tratado de Amsterdam en los 90.
11. Aunque no hay una denominación explícita, se consideran que los interlocutores sociales o actores sociales de este diálogo son fundamentalmente la CES (Confederación Europea de Sindicatos), BUSINESSEUROPE (patronal europea de las grandes empresas), UEAPME (organización de las pequeñas y medianas empresas) y CEEP (empresas públicas).

europea en materias sociolaborales. De este modo, los interlocutores sociales asociaciones gremiales y sindicales, juegan un rol clave en el desarrollo de la política social de la UE y en la definición de los estándares sociales que la rigen. Su diálogo influye en el impulso del crecimiento del trabajo y bienestar social, así como también en la configuración de la legislación social (Arts. 152, 154 y 155 del Tratado de Funcionamiento de la UE).

El **diálogo social europeo bipartito interprofesional** se institucionaliza en el Comité de Diálogo Social, que es un foro permanente a escala europea (se reúne varias veces en el año), y cuenta con apoyo técnico para su funcionamiento. Este Comité tiene la capacidad de generar acuerdos marco interprofesionales y autónomos a escala europea o comunitaria en materias como teletrabajo (2002), estrés en el trabajo (2004), violencia en el trabajo (2007), mercados laborales inclusivos (2010), empleo juvenil (2013) o sobre envejecimiento activo y un enfoque intergeneracional (2017).

El **diálogo social europeo bipartito a nivel sectorial** es el realizado entre las federaciones de rama y de industria de las organizaciones sociales europeas, que funcionan con comités específicos desde 1998. Estos comités han conseguido acuerdos relevantes, tales como los de ordenación de tiempo de trabajo del personal de vuelo en la aviación civil (2000), de la navegación interior (2014), del sector ferroviario (2005), que se aplicaron a través de normativas específicas europeas denominadas directivas comunitarias. En los últimos años, se han logrado acuerdos sectoriales dirigidos a contrarrestar los efectos de la crisis en los diversos sectores. Además, a partir de la Directiva europea sobre los comités de empresa de 1994, las empresas que desempeñan su actividad en una «escala comunitaria», también se han visto fuertemente motivadas a desarrollar el diálogo social bipartito a nivel europeo (Ozaki & Rueda, 2000).

El Diálogo Social tripartito

El **diálogo social tripartito a nivel europeo**, se configura con la participación de representantes de los trabajadores y empresarios a nivel europeo, junto con representantes de instituciones de la UE (Comisión Europea, Consejo Europeo y Consejo de la Unión Europea). Estos actores se reúnen en la Cumbre Social Tripartita para el Crecimiento y el Empleo –celebra semestralmente–, con el objetivo de tratar temas

macroeconómicos, de empleo, protección social, educación y formación. Otra instancia de diálogo social tripartito se articula en torno al Diálogo Macroeconómico, donde los actores sociales participan junto a representantes del Consejo, la Comisión y el Banco Central Europeo, para intercambiar puntos de vista relativos al crecimiento y estabilidad macroeconómica de la UE (Comisión Europea, 2016).

Por otro lado, en los Estados miembros de la UE, el **diálogo social tripartito nacional** es una práctica generalizada, aunque en cada país se desarrolla con características propias. Usualmente, los países cuentan con organismos consultivos en los que representantes de los empleadores y de los trabajadores –así como también otros grupos de intereses y expertos–, consideran y adoptan una serie de recomendaciones, dirigidas al Gobierno, sobre la política económica y social. Tal es el caso de los consejos económicos y sociales de Francia, España, Bélgica y Países Bajos, entre otros. En Alemania, desde la Segunda Guerra Mundial, el principio regulador de su sistema de relaciones laborales ha sido el de la autonomía de las partes en la negociación (OIT, 2017).

38

El Diálogo Social para la OCDE

Sin ofrecer una definición propia y haciendo referencia a la propuesta ofrecida por la OIT, la OCDE considera el diálogo social como «una ruta hacia relaciones laborales sólidas y mejores derechos laborales». La OCDE relaciona el diálogo social con aquel proceso que permite resolver disputas específicas en distintos niveles, al tiempo en que promueve un proceso general y sistémico para gestionar una relación continua, basada en el fomento de la confianza mutua entre las partes. Reconoce como sus formas tradicionales: la discusión bilateral, la negociación formalizada y la consulta (OCDE, 2018).

Bajo la premisa de que «el diálogo es el primer paso para el entendimiento, y un problema compartido eventualmente se convierte en un problema resuelto», la OCDE organiza **Mesas de Diálogo** en sus países miembros, incluidos los de América Latina, con el objeto facilitar el diálogo y la búsqueda de consensos con base en evidencias y análisis objetivos –así como experiencias y mejores prácticas–, en determinadas temáticas. Estos diálogos se organizan en coordinación con los gobiernos y/o parlamentarios responsables del tema en cuestión, junto con la participación de actores relevantes en la materia,

pertenecientes a gobiernos locales, sector privado, académico, laboral y de la sociedad civil. En esta instancia participan, además, expertos de la OCDE y de otras organizaciones nacionales o internacionales.

Asimismo, la OCDE realiza **estudios, recomendaciones y directrices** a sus países miembros, donde se incluyen las temáticas de diálogo social. Esta institución ha situado especialmente su atención en abordar los desafíos de las relaciones laborales, con foco en la productividad, futuro del trabajo y resultados de los procesos de negociación colectiva en los distintos países. En este sentido, reconoce que el diálogo social en el lugar de trabajo se relaciona con un entorno laboral de mayor calidad.

En base a lo anterior, establece además que la negociación colectiva, junto con otorgar voz a los trabajadores a través del diálogo social, son herramientas únicas para alcanzar soluciones equilibradas y acotadas a los desafíos que enfrentan los mercados laborales de la OCDE. De esta forma, se espera que tanto los trabajadores como las empresas –incluyendo las pequeñas y medianas empresas–, «obtengan beneficios derivados de la innovación tecnológica, los cambios organizativos y la globalización» (OCDE, 2019a). En este sentido, reconoce que la «coordinación salarial aumenta la solidaridad entre los trabajadores de diferentes sectores y ayuda a asegurar que la negociación colectiva mejore el empleo, considerando debidamente las condiciones macroeconómicas».¹²

En el marco de las **Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales**, que son un conjunto de principios y normas de carácter voluntario, la OCDE proporciona también una instancia de mediación no contenciosa –es decir, voluntaria–, a partir de las presuntas vulneraciones. Esta instancia, denominada Punto Nacional de Contacto (PNC), también es un órgano promotor y responsable de la implementación y difusión de las Líneas Directrices e instrumentos relacionados (tales como la Guía de Debida Diligencia de la OCDE y las Guías de Debida Diligencia Sectoriales). El PNC cuenta con un Comité Consultivo (que ofrece apoyo técnico), y un Comité Espejo, compuesto por representantes de asociaciones empresariales, sindicatos, sociedad civil, academia y expertos en materias relacionadas con la Conducta Empresarial Responsable.¹³

12. Texto declarado en www.ocde.org.

13. Información extraída desde <https://www.subrei.gob.cl/>.

Según la visión de la OCDE sobre la importancia del diálogo social en el futuro del trabajo (OCDE, 2019b), el propio Secretario General del organismo en el Prefacio del informe «**El futuro del trabajo. Perspectivas de empleo de la OCDE 2019**», reconoce la necesidad de «transmitir el mensaje de que el diálogo social desempeña un papel fundamental en la reducción de las desigualdades y en la configuración del Futuro del Trabajo». El informe posiciona al diálogo social como un instrumento que puede complementar los esfuerzos del gobierno para hacer que los mercados laborales sean más adaptables y seguros, para «ayudar a las empresas a responder a los cambios demográficos y tecnológicos, permitiéndoles ajustar los salarios, el tiempo de trabajo, la organización del trabajo y las tareas a las nuevas necesidades de una manera más flexible y pragmática que por medio de la legislación laboral» (OCDE, 2019b: 31).

En este sentido, considera que fortalecer el diálogo social en el sistema de relaciones laborales, según las características de cada país, permitiría obtener resultados muy positivos para abordar los desafíos del futuro del trabajo. De esta forma, los actores podrían establecer un diagnóstico conjunto sobre los retos a los que se enfrentan, compartiendo prácticas sobre nuevas iniciativas e innovación tecnológica a través de plataformas de conocimiento común. Además, se podrían abarcar temáticas como el potenciamiento del desarrollo tecnológico y la automatización, reducir las barreras para la formación y capacitación, o abordar los desafíos que suponen las nuevas modalidades de empleo –especialmente los de «zona gris»–, favoreciendo los sistemas de protección social sin desalentar las nuevas formas de negocio. De este modo, se promueve que el fortalecimiento del diálogo social y una mejor regulación laboral pueden ayudar a corregir los desequilibrios en la relación de trabajo, que de otro modo tendrían un impacto adverso en los sectores más vulnerables.

LA MEDICIÓN DEL DIÁLOGO SOCIAL BIPARTITO EN LAS ORGANIZACIONES CHILENAS

En base a lo anteriormente señalado, queda de manifiesto la necesidad de analizar y conocer la situación del diálogo social en el sistema de relaciones laborales de nuestro país, especialmente a nivel de empresa, pues es el diálogo que se desarrolla fundamentalmente en los

modelos capitalista liberales como el nuestro.¹⁴ Para evaluar la calidad de diálogo social bipartito a nivel empresa, se requiere una definición que permita una posterior operacionalización. Lo anterior, se logra a través de la identificación de las dimensiones (y subdimensiones) que lo componen, así como también en base a la contribución de cada dimensión en la construcción de un índice de medición, denominado **Índice de Diálogo Social (IDIAS)**. Una vez aplicado el instrumento a partir de dichas dimensiones, éste arrojará los resultados de la medición de forma resumida, convertida en un número o valor.

Para la realidad del diálogo bipartito en Chile, éste debe entenderse como “una interacción colaborativa de negociación, consulta e información, que busca la consecución de acuerdos sobre temáticas atinentes a las relaciones laborales, donde participan al menos el empleador y alguna organización de trabajadores”.

Definición elaborada a partir del Programa

41

La operacionalización de esta definición, supone la identificación de tres dimensiones como condiciones mínimas que debe que tener el diálogo social en el sistema de relaciones laborales chileno a nivel descentralizado, local o de empresa. Estas son:

La dimensión Representación.

La dimensión representación surge desde la condición de que el diálogo social tiene un carácter colectivo y que, por lo tanto, los actores de la relación laboral en el nivel de empresa u organización –empleador y trabajadores– concurren al diálogo social a través de representantes. De este modo, las relaciones de cooperación individuales como el contrato de trabajo individual, quedan excluidas o al margen al analizar este tipo de fenómeno.

14. Otros países que se reconocen bajo este modelo de desarrollo económico y favorecen el diálogo social en los niveles descentralizados son EE.UU. y Gran Bretaña.

Por otro lado, el tripartismo –donde concurren agentes del Estado–, se establece como una posibilidad más que como una condición *sine qua non*. Esto se hace evidente cuando consideramos las relaciones laborales en una escala local o a nivel de empresa, ya que la presencia de los agentes del Estado directamente en el proceso de diálogo social es esporádica y responde a eventos particulares (como una mediación en medio de la negociación colectiva, por ejemplo).

De acuerdo a lo anterior, la dimensión representación pretende evaluar la representatividad de los trabajadores y del empleador, además de su legitimidad como contraparte o interlocutor válido en los procesos de información, consulta o negociación dentro de la organización. En ese sentido, las sub-dimensiones que se desprenden corresponden a cada uno de los actores involucrados, es decir, tanto a la representatividad de los trabajadores como a la de los empleadores. La legitimidad de la representación de los trabajadores, se entiende en función de la capacidad de influir en la toma efectiva de decisiones (tanto de los trabajadores representados como de la empresa).

El **IDIAS**, permite evaluar la **dimensión representación** de los dos **actores sociales** que participan en los procesos de diálogo social bipartito al interior de las organizaciones. Lo anterior, a través de la evaluación de varios aspectos que la configuran en cada una de las partes concurrentes.

En relación a la **representación de los trabajadores**, estos aspectos son:

- ♦ La **cobertura o densidad sindical**, a través del nivel de afiliación sindical.
- ♦ La **democracia sindical**, relativa a la disposición de recursos, la eficiencia y estructura organizacional de los sindicatos, así como su cohesión interna.
- ♦ La **formalidad de las organizaciones representativas**. Partiendo por el entendido de que el diálogo social puede tener lugar no sólo a través de los sindicatos, y que la normativa chilena reconoce otro tipo de representación colectiva de los trabajadores (como los grupos negociadores), es importante medir la estabilidad en el tiempo de la(s) organización(es) de representación.

- ♦ La **articulación horizontal** en caso de que existan varias organizaciones o instancias de representación, es decir, la existencia y/o desarrollo de estrategias cooperativas o competitivas entre las organizaciones de representación de los trabajadores.

En la **representación de la organización**. La contraparte empleadora también concurre al diálogo a través de representantes, por lo que para evaluar el lugar que ocupa el diálogo social en la empresa o institución empleadora, es necesario conocer la implicación de ésta en el(los) proceso(s) de diálogo, evaluando la capacidad de decidir y/o incidir de la(s) persona(s) participante(s), así como la relevancia otorgada a la temática de diálogo social dentro de la organización. Para ello se analizan los siguientes aspectos:

43

- ♦ La **jerarquía de la representación**, relativa al nivel jerárquico del representante de la empresa en el proceso de diálogo social (centralidad en el organigrama de la empresa y atribuciones).
- ♦ Las **políticas y procedimientos**, relacionados con la existencia de políticas y metodologías definidas y establecidas por parte de la empresa para el desarrollo de procesos de diálogo social, que dan cuenta del grado de formalidad.
- ♦ La **profesionalización**, relativa al reconocimiento de un área de experticia en el diálogo social, distinguible de otras disciplinas o formas de relación.

La dimensión Proceso

La dimensión Proceso profundiza en aquellas fases sucesivas del **fenómeno o hecho mismo de diálogo social**, es decir, de la interacción colaborativa del diálogo social bipartito en la organización. Puesto que el nivel de este tipo de diálogo es siempre descentralizado –entendido como local, de empresa u organización–, será necesario reconocer entonces dos dimensiones que la componen y que en muchas

ocasiones estarán profundamente imbricadas: su grado de intensidad y las temáticas que aborda(n). Existen situaciones en las que las temáticas definen el mecanismo por el cual debe ser canalizada la demanda (como en el caso de los Comités), o bien, otras en las que el mecanismo define las demandas –o temáticas– que pueden ser tratadas (como sucede en la negociación colectiva). Es por ello que ambos aspectos deben ser analizados de manera conjunta.

Los **grados de intensidad de participación e influencia**. El diálogo social en las relaciones laborales lleva implícito el reconocimiento de que los actores poseen intereses diversos, y que éstos podrían llegar a ser incluso contrapuestos. La interacción puede ser llevada a cabo mediante distintos mecanismos, que suponen distintos grados o niveles de intensidad del diálogo. Esta dimensión busca caracterizar cómo es la calidad de cada uno de estos niveles.

En relación al **grado de intensidad de la participación**, éste se refiere a los mecanismos del diálogo social y establecen en forma creciente la intensidad del mismo. Pueden ser cuatro:

- ♦ **Información:** Es la forma más simple de diálogo social, e implica facilitar datos organizados respecto a una materia en particular.
- ♦ **Consulta:** Consiste en el intercambio de puntos de vista. Supone una intensidad de diálogo superior a la información.
- ♦ **Negociación:** Discusión entre partes que poseen intereses diferentes o en conflicto, con el objetivo de llegar a un acuerdo. Se consideran otros tipos de negociación además de la negociación colectiva, aunque ésta se trata en forma separada.
- ♦ **Decisión conjunta:** Se refiere a la participación de los trabajadores en las actividades de la empresa. Supone el diálogo social en su más alta intensidad.

Las **temáticas** o materias que se abordan en los procesos de diálogo social bipartito al interior de las organizaciones pueden ser muy diversas, pues son influenciadas por aspectos normativos, culturales, contextuales o del interés de las partes. Los tópicos más frecuentes suelen estar

relacionados con remuneraciones, condiciones laborales, formación y capacitación, políticas de igualdad y no discriminación, entre otras.

Las temáticas de diálogo social que están garantizadas como imperativos legales dentro del sistema chileno de relaciones laborales, son las de salud laboral y formación. Estas tienen un proceso de diálogo regulado por normas específicas, que establecen tanto la institucionalidad u órgano en la que éstas deben tratarse, como sus procesos de funcionamiento general y los miembros que han de participar en ellas. Sin embargo, las temáticas asociadas a remuneraciones, beneficios y condiciones de trabajo, deben establecerse a través de la negociación colectiva, mientras que para dialogar sobre seguridad y salud laboral existe institucionalidad propia (el Comité Paritario de Higiene y Seguridad), así como también la tienen las temáticas de formación y capacitación (Comité Bipartito de Capacitación).

45

A modo de operacionalización, se analizan las temáticas, por un lado, en función de aquellas materias que son reguladas en sus procedimientos e institucionalidad. Por otro lado, están las materias que son excluidas de ciertas tipologías específicas de diálogo y, en tercer lugar, se identifica qué otras temáticas serán consideradas libremente por interés de las partes (tales como conciliación, igualdad y bienestar, entre otras).

La dimensión Resultados

La dimensión Resultado analiza los efectos del proceso de diálogo social bipartito al interior de las organizaciones, en términos de la consecución de acuerdos, sus características, la necesidad de establecer instancias de seguimiento, además de la satisfacción de los actores con respecto al proceso de diálogo social y las consecuencias que supone para cada uno de ellos.

Cuando el resultado obtenido es un **acuerdo**, éste implica una acción posterior que necesariamente vincula a una o ambas partes del proceso dialogante. Un paso más allá en el resultado del acuerdo, será su cumplimiento, que alude a la materialización efectiva del contenido del acuerdo asumido durante el(los) proceso(s) de diálogo, y cuya concreción puede estar o no establecida dentro de un determinado plazo o fecha.

Se considera también como resultado, el grado de **satisfacción** de las partes respecto a los aspectos anteriores, así como al **grado de**

cumplimiento de las expectativas sobre el acuerdo y la percepción sobre el proceso mismo.

Finalmente, también se considera como resultado la disposición o adhesión que se percibe en los representantes de los trabajadores y de la organización, sobre los aspectos positivos y la trayectoria observada en el diálogo social, es decir, la generación de **una cultura del diálogo** dentro de la organización.

La representación de los actores y los órganos formales de representación

Representar significa
«hacer presente algo o alguien que no lo está».

(Bensuán y Subiñas, 2014: 58)

47

LA **REPRESENTACIÓN** ES UNA DE LAS DIMENSIONES DEL diálogo social. Ésta tiene un carácter colectivo, puesto que los actores de la relación laboral en el nivel de empresa u organización –empleador y trabajadores–, concurren al diálogo social a través de representantes. Esto supone que las relaciones de cooperación individuales (como el contrato de trabajo individual, por ejemplo), quedan excluidas o al margen al analizar este tipo de fenómenos. En su génesis, el acto de representar supone la existencia de **tres actores**:

- ♦ Los **representados**, que son aquellas personas que autorizan a otro para que actúe en su nombre, debiendo responder o rendirles cuentas por las acciones que realice.
- ♦ Los **representantes**, que son aquellos autorizados para actuar en nombre de otros.
- ♦ La **contraparte o institución**, que constituiría la instancia o persona frente a la cual se ejerce dicha representación y que, necesariamente, debe reconocer en los representados su capacidad de actuación en nombre de otro/s.

Es importante tener en cuenta que la representación es distinta a la representatividad. La representación significa «estar presente por alguien, dar poder a una persona, colectivo u organización de confianza» (Ojeda-Avilés, 1992). En el ámbito de las relaciones laborales, el concepto de representación aparece ligado al criterio asociativo,

a los principios de la democracia y proporcionalidad y a la organización del poder social.

LA REPRESENTACIÓN DE LOS ACTORES EN LAS RELACIONES LABORALES

48

El diálogo social bipartito, es aquel proceso en el que participan en forma directa únicamente dos actores de las relaciones laborales, los empleadores y los trabajadores a través de sus respectivos representantes, que pueden ser personas naturales u organizaciones. El diálogo social bipartito puede circunscribirse tanto al sector privado (empresas), como al público (cuando se da al interior de las instituciones u organismos del Estado). También puede ser de tipo centralizado si se establece por rama o sector –o cuando es profesional, intersectorial o interprofesional–, o ser descentralizado, si se circunscribe al espacio de empresa u organización. Su principal manifestación es la negociación colectiva de empresa, aunque éste se manifiesta de forma más amplia a través de distintos procesos dialogantes –información, consulta o negociación–, pudiendo producirse también bajo modalidades formales o informales, de manera espontánea o institucionalizada.

En las relaciones laborales dentro de las organizaciones, los **intereses** representados en los procesos diálogo social bipartito son los de la organización –privada o pública, y los de sus respectivos trabajadores o funcionarios. La relación representativa se constituye por un **movimiento bidireccional de legitimación**, por cuanto es necesario que para la existencia de representación, ésta sea reconocida por los demás actores del sistema.

Un aspecto fundamental en la representación es, por un lado, la **confianza** de los representados en sus representantes, cuestión que

existirá en la medida en que los primeros reconozcan que sus demandas y preferencias son transmitidas de manera “fidel y precisa”. Por otro lado, otro factor relevante es la **transparencia** de las acciones de los representantes frente a los representados en la defensa de sus intereses (Bensuán & Subiñas, 2014). Toda representación supone que los representados puedan expresarse, y que la actuación de los representantes se dirija hacia “el mejor interés” de éstos (Bensuán & Subiñas, 2014).

En el caso de los trabajadores, los contornos de la representatividad colectiva se definen a través de la construcción de **identidad**, de conciencia colectiva y de creencias o sentimientos compartidos entre representantes y representados (Segrestin, 1980; Offe y Wiesenthal, 1985; Dufour y Hege, 2010). Asimismo, la representación debe expresarse mediante un **ejercicio democrático**, suponiendo que no solo exista una efectiva representación de los intereses de los trabajadores, sino que también la debida **autonomía** y **legitimidad** (Hyman, 1997).

El modo de representación más habitual suele ser la **representación sindical**, definida como aquel conjunto de facultades reconocidas a los sindicatos, y que les permite obrar en nombre e interés de sus afiliados (Ojeda-Avilés, 1992), es decir, para ejercer la acción sindical. Cuando existe más de un sindicato en una organización, la representatividad permite mostrar cuantitativamente la acción sindical e identificar cuál es el sindicato representativo (Valdés, 1993: 92). Sin embargo, aunque representatividad se asocia especialmente a los sindicatos, el marco normativo chileno también reconoce a los grupos negociadores la capacidad de representar a un conjunto de trabajadores en la negociación de acuerdos con la empresa, aunque no en los mismos términos que los sindicatos.

En cualquier caso ambas tipologías, aunque no sean las únicas, sí son las más utilizadas por el sector privado para facilitar ciertas instancias de diálogo social al interior de las empresas, especialmente en los procesos de negociación de instrumentos colectivos. Los sindicatos pueden ejercer representación en nombre de otros trabajadores —que puedan o no estar afiliados al momento de negociar—, la extensión de beneficios de un contrato o convenio colectivo para todos o parte de los trabajadores.¹⁵

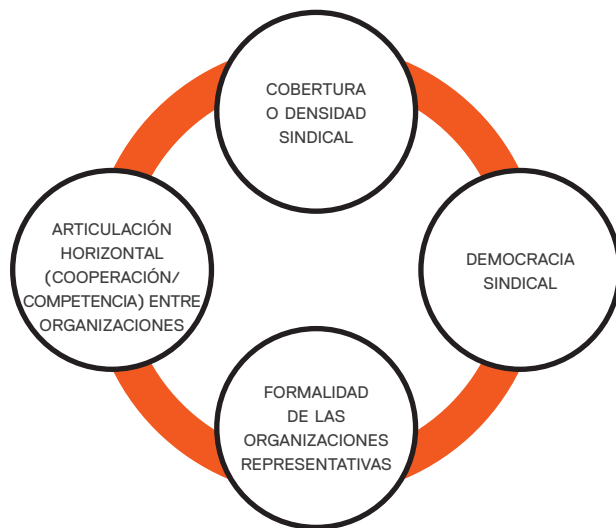
15. Aunque la ley establece que previamente «deberán aceptar la extensión y obligarse a pagar todo o parte de la cuota ordinaria de la organización sindical, según lo establezca el acuerdo [...] deberá fijar criterios objetivos,

En el caso de los **trabajadores del Estado o funcionarios públicos**, que tienen la prohibición de formar sindicatos,¹⁶ la representación colectiva recae en las asociaciones de funcionarios, reconociendo a estas organizaciones la capacidad de negociar colectivamente con las instituciones del Estado para las cuales trabajan.

Los aspectos que configuran la **representación de los trabajadores** se muestran en la siguiente figura:

FIGURA 6

Aspectos que configuran la representación de los trabajadores en la organización



Fuente: elaboración propia a partir del IDIAS.

generales y no arbitrarios para extender los beneficios a trabajadores sin afiliación sindical» (Art. 322 del Código del Trabajo).

- En línea con la concepción clásica de la función pública, ésta ha resultado incompatible con la idea de sindicalización de sus trabajadores, por lo que los marcos normativos no reconocen la existencia de una relación laboral, sino estatutaria (Diez, 1990), lo que significa que no se rigen por las normas del Código del Trabajo, sino del Estatuto Administrativo. Esta visión está cambiando desde finales del siglo pasado, existiendo una progresiva tendencia en todos los países a homologar los derechos colectivos de los trabajadores del sector público con los del sector privado (ENCLACE, 2017).

- ♦ La **cobertura o densidad sindical**, es la cantidad de trabajadores pertenecientes a un sindicato (o asociación de funcionarios). Puede observarse a través de la tasa de afiliación sindical, que se obtiene al dividir el número de trabajadores que pertenecen a un sindicato o asociación y el número total de trabajadores que podrían afiliarse si lo decidieran. Dentro de una misma organización, puede existir más de un sindicato o asociación de funcionarios simultáneamente.
- ♦ La **democracia sindical**, supone que los sindicatos o asociaciones de funcionarios establezcan reglas y procedimientos que permitan a sus afiliados participar en la organización de forma democrática, tanto en la toma de decisiones, como en la elección de los dirigentes y representantes. En definitiva, hace referencia a la disposición de recursos, la eficiencia y estructura organizacional de los sindicatos o asociaciones y a su cohesión interna.
- ♦ La **formalidad de las organizaciones representativas**. Partiendo desde la base de que el diálogo social puede tener lugar no sólo en los sindicatos (o en su defecto, asociaciones funcionarios), y que la normativa chilena reconoce para las empresas la existencia de los grupos negociadores como otro tipo de representación colectiva en un proceso de negociación determinado, es importante medir la estabilidad en el tiempo de la(s) organización(es) de representación, pues esta condición favorece la existencia del diálogo social en forma continua al interior de la organización.
- ♦ La **articulación horizontal**. Debido a que es posible, incluso frecuente, la existencia simultánea de más de una organización sindical o instancias de representación colectiva de los trabajadores –especialmente en las empresas de mayor tamaño o a interior de las instituciones del Estado–, es relevante observar las dinámicas relacionales que se dan entre ellas. En ese sentido, en una misma organización pueden existir relaciones tanto cooperativas como competitivas, siendo las primeras las que demuestran una mayor representación colectiva de los trabajadores en el conjunto de la organización.

En el caso de la representación de la organización –sea ésta pública o privada, los representantes que concurren a los procesos dialogantes son designados específicamente para tales efectos según criterios organizacionales. Es por esto que para evaluar el lugar que ocupa el diálogo social en la empresa o institución empleadora, es necesario analizar la configuración de la representación, considerando aspectos que manifiesten la implicación de ésta en el/los proceso/s de diálogo. En este sentido la configuración de la representación de la organización se articula en torno a tres aspectos:

52

FIGURA 7

Aspectos que configuran la representación de la organización



Fuente: elaboración propia a partir del IDIAS.

- ♦ **La jerarquía de la representación.** Toda organización posee una estructura jerárquica que define las posiciones de las personas que trabajan en ella. El nivel jerárquico de el/los representante/s de la empresa en los procesos de diálogo social, su/s posición/es en el organigrama, así como las atribuciones que la organización delega en él/ellos en las distintas materias y procesos de diálogo social, serán aspectos fundamentales

que configurarán la representación de la organización en los distintos procesos dialogantes. Es importante considerar que la jerarquía es independiente del tamaño de la organización, pues ésta tendrá relación con el nivel de autoridad y autonomía de el/los representantes/s, es decir, del poder real para la toma de decisiones en el ámbito del diálogo social.

- ♦ Las **políticas y procedimientos**. Al interior de la organización, los procesos están guiados y controlados por normas que pretenden otorgar certeza y seguridad administrativa en la toma de decisiones. A través de las políticas y procedimientos, las organizaciones dan forma a su gobierno, es decir, definen el sentido de las relaciones al interior de la misma (Etkin, 2000). La existencia de políticas, procedimientos o protocolos de actuación en las materias y procesos de diálogo social al interior una la empresa o institución del Estado, supone otorgar claridad en la asignación y ejercicio de la representación de la organización. Lo anterior, se produce al mismo tiempo en que dan cuenta del grado de formalidad que la organización atribuye al diálogo social en las relaciones de producción.
- ♦ La **profesionalización** del rol y/o la especialización al interior de la organización en materias relativas al diálogo social, manifiesta la intención, por parte de la organización, de gestionar sus relaciones laborales de forma dialogante. Asimismo, representa la toma de acciones concretas para que los responsables cuenten con las competencias, habilidades y experticia, que los habilitan para representar a la organización en procesos de diálogo social efectivo.

La profesionalización es el «conjunto de procesos históricamente analizables, mediante los cuales un grupo de profesionales logra demostrar su competencia en una actividad de relevancia social, y es capaz de transmitir a otros tal competencia e imponer su modelo frente a otros profesionales y profesiones».

(Tenorth, 1988 : 82)

En términos generales, la representación de parte de las organizaciones puede parecer más sencilla que la de los trabajadores o funcionarios, pues los objetivos perseguidos por los primeros son coincidentes con la optimización de las ganancias o del servicio otorgado a la ciudadanía, mientras que los segundos representan intereses de un colectivo más heterogéneo. Sin embargo, la representación es fundamental en ambas partes para generar y consolidar el diálogo social como mecanismo de relación entre los actores al interior de las organizaciones.

5.1 Las relaciones laborales y los actores sociales en el nivel de la organización

El sistema de relaciones laborales o industriales se compone por un determinado número de actores, que interaccionan en ciertos contextos, en un entorno normativo propio de las relaciones de trabajo.

(Dunlop, 1958)

Las relaciones laborales y los actores en el sector privado.

De manera esquemática, las relaciones laborales en el contexto del **diálogo social bipartito en el nivel empresa**, puede verse representada de la siguiente forma:

FIGURA 8

Esquema de Diálogo Social bipartito en las empresas



Fuente: elaboración propia.

En la imagen se observa que los actores fundamentales de la relación laboral son los **trabajadores** y la **empresa**, donde los primeros concurren colectivamente, mientras que la segunda lo hace a través de representantes designados para participar de las distintas expresiones de diálogo. Indefectiblemente, aunque el **Estado** no se constituye como un actor social fundamental del diálogo social a este nivel descentralizado, participa siempre otorgando el marco regulatorio aplicable y, en algunos casos, actuando como facilitador o mediador entre las partes.

Las relaciones laborales chilenas en el ámbito del sector privado quedan reguladas por el **Código del Trabajo**,¹⁷ siendo éste su marco legal fundamental a nivel nacional. Esta norma es aplicable a los trabajadores del sector privado y a los de las empresas del Estado. En definitiva, el **Libro III** regula las organizaciones sindicales,¹⁸ y el **Libro IV** el proceso de negociación colectiva. Siguiendo los principios fundamentales del Derecho Internacional del Trabajo, el texto reconoce que la representación colectiva de los trabajadores recae fundamentalmente en los sindicatos, mientras que el principal instrumento de diálogo social al interior de las empresas es la negociación colectiva.

Además, de este texto legal se desprenden importantes normas que, con carácter obligatorio, regulan la creación de órganos de diálogo social al interior de las empresas para tratar temáticas de especial interés para los actores sociales implicados. Dichas normas son la **Ley 16.744** y el **Decreto Supremo 54**, que crean y regulan el funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad. Estos decretos, como mencionamos, son de carácter obligatorio en las empresas, faenas, sucursales o agencias en que trabajen más de 25 personas. Por otro lado, encontramos la **Ley 19.518**, que actúa de la misma manera en cuanto a los Comités Bipartitos de Capacitación, obligatorios en empresas con dotación igual o superior a 15 trabajadores. El marco normativo reconoce con esto que el tamaño de la empresa es un factor determinante en el planteamiento de las relaciones

17. Es posible acceder a la versión actualizada y refundida del Código del Trabajo en www.leychile.cl.

18. El texto reconoce el derecho de los trabajadores a formar un sindicato de empresa con la participación mínima de 8 trabajadores, siempre y cuando representen como mínimo el 50% del total de trabajadores de la empresa, bajo ciertos criterios.

laborales: las empresas de menor tamaño son mayoritariamente individuales, y cuando surgen espacios de diálogo social, éstos suelen expresarse principalmente a través de medios informales; en el resto de las organizaciones, donde la relación individual se diluye y surgen identidades colectivas, el diálogo social requiere expresiones más formales e institucionalizadas.

Sin embargo, en el devenir diario, las relaciones laborales se configuran al interior de las organizaciones a partir de múltiples instancias de interacción, que pueden manifestarse de múltiples maneras. Por una parte, la representación de las empresas se suele desarrollar a través de las **áreas de Gestión de Personas o Recursos Humanos**, pues éstas «se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones» (Ferris, Rosen y Barnum 1995).

56

Por otra parte, la representación de los trabajadores puede adquirir diversas manifestaciones de **acción colectiva**, pudiendo constituirse de forma espontánea o institucionalizada a partir de la voluntad de un grupo de trabajadores organizados en torno a una acción u objetivo. Esto supone que en una misma organización se podrían establecer, simultáneamente, múltiples procesos de diálogo social con distintas características y finalidades. De este modo, a pesar de que los actores sociales serán siempre los mismos (empresa y trabajadores), éstos pueden concurrir a través de diversos representantes.

Las relaciones laborales y los actores en el sector público

Las relaciones laborales en el sector público comprenden «el conjunto de interacciones de las autoridades con las organizaciones y representantes de los empleados públicos, en los distintos niveles de la Administración Central. Estas relaciones suponen procesos de negociación y de conflicto que, a su vez, contribuyen a estructurar estas relaciones».

(ENCLACE, 2016: 6)

Debido a que el Estado es un actor «basal» de las relaciones laborales, la relación de trabajo al interior del sector público tiene un

carácter especialmente complejo, pues éste desempeña un doble rol: el de regulador y/o garante y el de empleador. Dicho de otro modo, por un lado el Estado es el responsable de velar por las condiciones laborales mínimas de todos los trabajadores y, por otro, es el empleador de los trabajadores (funcionarios) que realizan su actividad laboral para el Estado (Egaña, 2016). Lo anterior, sumado a que el fin último de las instituciones del Estado es el de otorgar, velar y garantizar servicios a la ciudadanía, implicando la especialidad del vínculo laboral estatutario que los rige, que es jerarquizado y rígido (OIT, 2013, p. 87). Por lo tanto, las relaciones de trabajo al interior de las instituciones del Estado han de regirse por normas distintas a las del resto de los trabajadores.

La norma fundamental que regula el trabajo a nivel Estado es el **Estatuto Administrativo (Ley 18.834)**. Dicha norma es aplicable a los ministerios, intendencias, gobernaciones y servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa (Art. 1). Este estatuto considera como trabajador de la función administrativa del Estado (denominado funcionario público), a aquellos contratados bajo la modalidad de planta o contrata. Sin embargo, las relaciones laborales en el sector público de nuestro país no están regidas por un marco normativo único, sino que está compuesto por regulaciones heterogéneas e incluso contradictorias entre sí, donde la práctica efectiva frecuentemente desborda las disposiciones legales vigentes.

El derecho de los empleados del sector público a organizarse fue reconocido por el Estado chileno en 1994 bajo la llamada “**ley de asociaciones**” (**Ley N°19.296**), mediante la creación de la figura de las **asociaciones de funcionarios de planta y contrata** (ENCLACE, 2016: 6). Esta figura posee características similares a la de conformación de los sindicatos, sin necesidad de autorización previa y con la única condición de apegarse a la ley y a sus propios estatutos. Quedan excluidos de este derecho los trabajadores de las fuerzas armadas, las fuerzas de orden y seguridad pública, mientras que los trabajadores de las empresas del Estado tienen derecho de constituir sindicatos en el marco regulatorio del sector privado (Art. 212 del Código del Trabajo). Sin embargo, el Estatuto Administrativo prohíbe a los funcionarios públicos¹⁹ el derecho a huelga, la interrupción

19. Esta prohibición se fundamenta en el principio de continuidad de los servicios públicos, según expresa la Ley 18.575 publicada en el año 1986 (Ministerio

o paralización de actividades, la retención indebida de personas o bienes, y otros actos que perturben el normal funcionamiento de los órganos de la Administración del Estado, sancionando estas actividades (Art. 26 de la Ley 12.927 sobre Seguridad Interior del Estado).

En la práctica, **las relaciones laborales en el sector público se articulan en torno a la gestión de recursos humanos** al interior de las instituciones del Estado. La creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), la **Ley 19.882** del Nuevo Trato Laboral (2003) y los Instructivos sobre Buenas Prácticas Laborales (2006 y 2015), han permitido consolidar el diálogo social a través de la apertura de procesos participativos al interior del Estado, según la cultura específica de cada organización y la madurez de las relaciones con sus gremios (DNSC, 2015; ENCLACE, 2016).

58

Por su parte, la **Ley 20.955** –que fortaleció esta institución y le otorgó la facultad normativa en gestión y desarrollo de personas–, permitió incluir la participación funcionaria a través de organizaciones representativas de los trabajadores públicos. Esto ha favorecido la profesionalización en la gestión de las relaciones laborales en el Estado, permitiendo además su desarrollo a través de los órganos bipartitos. De esta forma, la participación y el diálogo social en la cultura organizacional de los servicios y ministerios, ha quedado situada como un elemento estable en el ámbito de la gestión de personas. (Universidad Alberto Hurtado y Dirección Nacional del Servicio Civil. 2018).

Además, a pesar de la inexistencia de un marco regulatorio que garantice explícitamente el derecho a negociación en el sector público, el diálogo social al interior de las instituciones del Estado y el derecho a la participación de los funcionarios públicos a través de asociaciones u otros órganos bipartitos, es reconocida en **reglamentos, instructivos y otros documentos oficiales**. Sin embargo, se mantiene la omisión de la regulación chilena respecto de la negociación colectiva en el sector público y la prohibición expresa del derecho a huelga.

del Interior del Estado de Chile. 1986), también llamada ley orgánica constitucional de bases generales de la administración del Estado (LOGBAE). En su artículo 3 inciso 1 y artículo 28, definen a los servicios públicos como organismos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas de manera regular y continua, no teniendo cabida el derecho a huelga por parte de los trabajadores de dichos servicios, dada la preeminencia de su continuidad.

Representación de los trabajadores

La representación de los trabajadores en las empresas

La institución principal de representación colectiva de los trabajadores al interior de las empresas son los **sindicatos**. Según la definición clásica, un sindicato es “una asociación continua de asalariados, cuyo objetivo es mantener y mejorar las condiciones de su empleo”.

(Webb y Webb 1920).

Los sindicatos surgen a partir del reconocimiento del derecho de los trabajadores a organizarse libremente.

(Tratado de Paz de Versalles de 1919; Declaración de Filadelfia de 1944, Convenios de la OIT N° 87, de 1948 y N° 98, de 1949)

En el ordenamiento jurídico chileno, la libertad de asociación y el derecho de los trabajadores a organizarse están consagrados en la Constitución y en el artículo 212, y siguientes, del Código del Trabajo. La ley reconoce el derecho a constituir las organizaciones sindicales tanto a los trabajadores del sector privado –dependientes o independientes–, como a los de las empresas del Estado (Ley 19.759 de Reforma Laboral de 2001). Sin embargo, se afirma que «un trabajador no puede pertenecer a más de un sindicato, simultáneamente, en función de un mismo empleo» (Art. 214 del Código del Trabajo), es decir, los trabajadores de una misma empresa sólo podrán pertenecer a un sindicato, en el caso de existir más de uno dentro de ésta.

En una organización, los trabajadores pueden concurrir a procesos o instancias de diálogo social representados a través de múltiples formas, con mayor o menor grado de institucionalización. Estas formas pueden perseguir distintos objetivos o finalidades, abordar materias diversas, e incluso constituirse funcionalmente para participar de un proceso de diálogo social específico para el cual los faculta la ley. Estas estructuras de representación pueden ser:

- 60 a) Los **sindicatos**, que son organizaciones o asociaciones de carácter gremial, cuya finalidad fundamental es la representación de sus afiliados, además de la protección y resguardo de los trabajadores. Es decir, los trabajadores se afilian a una organización sindical para defender y promover sus intereses comunes.

El Art. 216 del Código del Trabajo establece la existencia de al menos cuatro **tipos de sindicatos**: el **de empresa**, que agrupa a trabajadores de una misma empresa; el **interempresa**, que agrupa a trabajadores de dos o más empleadores distintos; el **de trabajadores independientes**, que agrupa a trabajadores que no dependen de empleador alguno; y el **de trabajadores eventuales o transitorios**, constituido por trabajadores que realizan labores bajo dependencia o subordinación en períodos cíclicos o intermitentes.

Por otra parte, los sindicatos pueden agruparse en: **federaciones**, conformadas por la unión de tres o más sindicatos; **confederaciones**, que se constituyen por la unión de tres o más federaciones (o de veinte o más sindicatos); y **centrales sindicales**, que son organizaciones nacionales que representan intereses generales de los trabajadores de diversos sectores productivos o de servicios²⁰ (Art. 266 y ss. del Código del Trabajo). Además, todas las organizaciones sindicales tienen el derecho de constituir y/o afiliarse a **organizaciones internacionales de trabajadores**.

20. Las centrales sindicales pueden estar constituidas, indistintamente, por confederaciones, federaciones o sindicatos, asociaciones de funcionarios, asociaciones gremiales y organizaciones de pensionados.

- b) Los **representantes institucionales**, son aquellos que participan en representación de la totalidad de los trabajadores de la empresa en órganos de diálogo social obligatorios, tales como Comités Bipartitos de Capacitación o Comités Paritarios de Higiene y Seguridad. Dichos representantes son electos para fines específicos, y pueden concurrir en compañía de otros representantes de los trabajadores, siguiendo las normas específicas de elección que regulan cada comité.
- c) Los **grupos negociadores**, son órganos de representación colectiva no sindical, a los que la Ley 20.940 de 2016 otorgó la potestad de negociar acuerdos colectivamente de una manera semi-reglada, representados por una comisión negociadora ad hoc elegida con ese fin (ORD. N° 2689/152 de la Dirección del Trabajo). Estos grupos deben ser constituidos por una coalición o agrupación de ocho o más trabajadores, convocados específicamente para negociar colectivamente con la empresa. Los grupos negociadores representan únicamente a los trabajadores que los han conformado, y su funcionamiento se circunscribe al proceso de negociación en las condiciones que establece la ley, por cuanto no tienen estructura formal ni vocación de permanencia.
- d) Los **representantes no institucionales**, son designados para actuar específicamente en una materia, instancia o momento determinado. Este tipo de representación no institucional puede surgir de procesos de diálogo social informal, y puede representar a la totalidad de los trabajadores de una empresa, a un grupo de trabajadores que compartan un mismo proceso de trabajo/turno, o que tengan en común una misma categoría profesional o interés, entre otros fundamentos.

La representación de los funcionarios en las instituciones del Estado.

La nueva doctrina reconoce el trabajo humano como uno solo, y subraya la importancia de que el Estado se someta a los principios

fundamentales de la Constitución. La OIT ha jugado un papel importante en la difusión de esta doctrina. Esto, en el marco de la promoción del "trabajo decente", concepto que apunta a establecer estándares para que el trabajo se realice en forma libre, igualitaria, segura y humanamente digna, independiente del lugar donde se desarrolle o el vínculo contractual (OIT 2014, 2013). Los Convenios 87, 98 y 151 de este organismo, ratificados por nuestro país, promueven la libertad sindical, la protección del derecho de sindicación y la negociación como instrumento para determinar las condiciones de empleo en este sector.

Los trabajadores que prestan servicios en la Administración del Estado, concurren a procesos o instancias de diálogo social representados a través de distintos mecanismos de participación institucional, con distintos objetivos y finalidades, aunque siempre en el marco de las normas establecidas para tales efectos, a saber:

- a) Las **asociaciones de funcionarios**,²¹ regidas por la Ley 19.296 del año 1994, pueden tener carácter **nacional, regional, provincial, comunal o local**, según la estructura jurídica del **servicio, repartición, institución o ministerio** en que se constituyan (términos que en la ley son usados indistintamente). Aunque estas asociaciones tienen la titularidad de la negociación, en ocasiones concurren acompañadas por otros representantes de los/as trabajadores/as (ENCLACE, 2017). Esta misma ley, en su artículo N°2, establece que las asociaciones de funcionarios tienen el derecho de constituir **federaciones y confederaciones de funcionarios públicos**, que podrán denominarse también **agrupaciones y centrales**, a las que podrán afiliarse y desafilarse. En términos generales, las federaciones tienden a organizar a las asociaciones de funcionarios dependientes de un mismo ministerio,

21. Los funcionarios y las funcionarias del sector público tienen una tasa de afiliación superior a la del sector privado.

mientras las confederaciones agrupan a su vez a las federaciones de trabajadores públicos. En las negociaciones de nivel nacional, la representación de los funcionarios ha recaído en la “**Mesa del Sector Público**”,²² conformada por 15 asociaciones, federaciones y confederaciones del sector público. Esta instancia es convocada cada año para negociar, entre otros temas, el reajuste anual de salarios del sector. Finalmente, la Ley N° 19.296 en su artículo N° 2, establece que las asociaciones de funcionarios indicadas en el inciso de la ley, tienen el derecho a constituir **organizaciones internacionales** de trabajadores, afiliarse y desafilarse de ellas según la forma que establezcan los respectivos estatutos, normas, usos y prácticas del Derecho Internacional.

- b) También existen instancias de **representación institucional** de los funcionarios públicos, relativas a temas específicos de las condiciones laborales de cada servicio público. Dichas instancias son la Junta Calificadora, el Consejo Administrativo de Bienestar, el Comité Bipartito de Capacitación y el Comité Paritario de Higiene y Seguridad.
- c) **Representación de las organizaciones**

La representación de las organizaciones en las empresas

Las empresas, al constituirse como personas jurídicas, funcionan a través de representantes. El Código del Trabajo (Arts. 4 y 151), reconoce como trabajadores con poder para representar al empleador a los gerentes y subgerentes, agentes o apoderados, capitanes de barco y todos aquellos que habitualmente ejercen funciones de dirección o

22. Esta mesa es convocada por la Central Unitaria de Trabajadores (CUT). Una **central sindical** es toda organización nacional de representación de intereses generales de los trabajadores que la integren, de diversos sectores productivos o servicios constituida, indistintamente, por confederaciones, federaciones o sindicatos, asociaciones de funcionarios de la administración civil del Estado y de las municipalidades, y asociaciones gremiales constituidas por personas naturales, según lo determinen sus propios estatutos (Art. N° 2 de la Ley 19.049 sobre Centrales Sindicales del año 1991).

administración por parte de la empresa. Sin embargo, la **representación de la empresa u organización** en las distintas instancias de diálogo social bipartito a nivel de empresa, adquiere múltiples expresiones y se relaciona de forma muy estrecha con la cultura de las relaciones laborales de organización, su tamaño, su estructura administrativa, además del tipo y materia de la cual verse el proceso de diálogo.

La **representación de la empresa u organización**, se relaciona estrechamente con el área de trabajo al que se asocian las relaciones laborales en la estructura organizacional u organigrama (y con la jerarquía). En términos generales, la representación de la empresa en procesos de diálogo social más frecuentes y de menor intensidad como son la información o consulta, suele delegarse a distintos profesionales que pueden ser **jefaturas o profesionales expertos de las áreas de recursos humanos o gestión de personas**, o incluso operacionales (dependiendo de las materias a tratar).

Cuando el proceso del diálogo social es permanente e institucionalizado –ya sea a través de comités u otros órganos–, además de cumplir con lo establecido en la legislación aplicable a cada caso, se espera que la empresa designe a su/s representante/s considerando los conocimientos y competencias requeridas en cuanto al manejo de las materias a tratar y sus capacidades de participar en un diálogo efectivo. En los procesos de diálogo social de mayor intensidad como la negociación colectiva –donde la representación de la empresa se realiza a través de una **comisión negociadora de la empresa**–, la representación suele recaer en personas de altas jerarquías. Estas personas pueden ser el dueño o accionista con facultad de administración, un miembro del directorio, representante legal o CEO, pudiendo concurrir en solitario o acompañado de profesionales especializados en relaciones laborales, quienes en muchos casos se relacionan con las áreas de gestión de personas.

En este sentido, el grado de **representación efectiva** tendrá una especial relación con los siguientes aspectos:

- ♦ La participación efectiva en los órganos de toma de decisiones de la organización,

- ♦ La formación y experiencia especializada en las materias atinentes a las relaciones laborales (trayectoria profesional),
- ♦ La existencia de una estrategia o política de relaciones laborales como parte de la estrategia global de la organización,
- ♦ La robustez en el número de materias que considere dicha estrategia y su relevancia,
- ♦ El grado de autonomía y atribuciones que posea para tomar las decisiones dentro de la estrategia de relaciones laborales, y
- ♦ La capacidad efectiva de movilizar recursos –económicos y no económicos, especialmente en función de otras áreas similares de la organización.

Al igual que los trabajadores, las empresas también se organizan colectivamente en asociaciones patronales o de empresarios, para defender sus intereses cuando los ámbitos de diálogo exceden la organización, formando las **asociaciones patronales o de empresarios**. Las funciones de este tipo de órgano pueden centrarse en ser un agente negociador, mediar en los conflictos derivados de la interpretación de acuerdos colectivos, asesorar en los cambios estructurales y legislativos, además de ejercer la función de representación política ante la administración pública o la institucionalización de un grupo de presión (Marín, 2003).

La representación de las organizaciones en las instituciones públicas

En las instituciones del Estado, participan como voceros del diálogo social representantes del respectivo ministerio, jefes de recursos humanos, directores de Servicio y jefes de administración y finanzas. Por su parte, en los organismos de salud cuentan con jefes de relaciones laborales

(ENCLACE, 2017). En términos generales, siguiendo criterios de negociación por nivel, la representación de las instituciones suele ser la siguiente (Domínguez *et al.*, 2017: 61-65):

En el caso de las **negociaciones nacionales**, representan al Gobierno los ministros de hacienda y del trabajo, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y, en algunos casos, el Ministerio del Interior. En las últimas negociaciones, se ha incorporado también al Servicio Civil. Dichas negociaciones se producen en el marco de la «Mesa del Sector Público».

En el **nivel institución o de servicio**,²³ representan al Gobierno el jefe del servicio respectivo y, según la complejidad de la negociación, participa el ministro o subsecretario respectivo, ministro de interior, hacienda y trabajo.

En las **negociaciones regionales**, representa al Gobierno el intendente y, participan además voceros de los ministerios de interior, hacienda y trabajo.

A **nivel municipal**, donde generalmente se abordan temáticas relacionadas con los sectores de salud y educación, representan al gobierno el ministro o subsecretario del respectivo ministerio, y el jefe del Servicio de salud (en el caso de las negociaciones de este sector). En ambas instancias, suele haber representantes de la Dirección de Presupuestos (DIPRES).

La representación del Estado en los **órganos de diálogo social institucionalizado al interior de las organizaciones**, recae sobre las Juntas Calificadoras Centrales y Regionales, en los cinco y tres funcionarios del más alto nivel jerárquico respectivamente, excluido el jefe del servicio (Ley 18.834). Los Consejos Administrativos de Bienestar o Servicios de Bienestar, se rigen según lo dispuesto en los Estatutos de cada institución, mientras que los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad y el Comité Bipartito de Capacitación, según sus respectivas normas generales.

23. Ejemplo de este tipo de negociaciones son las que se han producido a nivel nacional con el Servicio de Impuestos Internos, Servicio Civil, o del Servicio Médico Legal.

d) La igualdad de las partes

El diálogo social equitativo, sienta las bases de las **relaciones laborales simétricas y armoniosas** (OIT, 2008). El óptimo desarrollo de **intereses equilibrados**, se adapta satisfactoriamente a las necesidades del mundo moderno (OIT, 2007: 17). En términos generales, la **igualdad de las partes** debe ser una premisa fundamental del diálogo social bipartito –en cualquiera de sus tipologías–, pero se hace especialmente necesaria en las modalidades de mayor intensidad como son los procesos de negociación (Arraigo y Casale, 2010).

Esto supone asumir la premisa de que los **intereses de trabajadores o funcionarios y los de la empresa o institución empleadora son igualmente legítimos**, aunque no sean coincidentes. En este sentido, se deben enfrentar los procesos de negociación como espacios llamados a resolver los conflictos de interés, es decir, como instancias propicias para la búsqueda de acercamientos y formación de consensos en base a una equitativa discusión sobre las problemáticas concernientes a las relaciones laborales en el lugar de trabajo (OIT, 2013). Para conseguirlo, es necesario que los procesos de diálogo se realicen desde el respeto a la libertad sindical como derecho básico, habilitante y esencial. Esto es fundamental para un ejercicio con sentido de todos los demás derechos fundamentales y para el respeto a las libertades cívicas básicas (OIT, 2009:31).

La máxima expresión de la búsqueda del principio de igualdad de las partes en el nivel de empresa u organización, queda de manifiesto en la conformación paritaria de los dos órganos fundamentales de diálogo social institucional –transversales al sector público y privado: el Comité Paritario de Higiene y Seguridad, y el Comité Bipartito de Capacitación (además del Consejo Administrativo del Servicio de Bienestar en el caso de las instituciones y servicios del Estado). Estos órganos que el legislador ha constituido con el mismo número de representantes por parte de los trabajadores y de la organización, se rige además por la fórmula de mayoría simple para la toma de decisiones.

LOS ÓRGANOS FORMALES DE DS EN LAS ORGANIZACIONES

Órganos de representación voluntarios al interior de las empresas

68 Los **sindicatos** son órganos de representación voluntaria y vocación de permanencia al interior de las empresas. Tienen como único requisito ser válidamente constituidos según el Código del Trabajo. Esto supone el reconocimiento del derecho a organizarse de los trabajadores, según sus intereses y de la forma que estimen conveniente. Sin embargo, como se ha señalado, un trabajador puede pertenecer a un único sindicato al interior de una misma empresa, del que puede afiliarse y desafiliarse cuando así lo desee (incluso para cambiarse a otro sindicato). El Código del Trabajo permite al trabajador afiliarse a un sindicato para obtener los beneficios de un proceso de negociación colectiva.

Los sindicatos pueden representar a sus afiliados, prestarles ayuda y promover la cooperación mutua entre los mismos. Asimismo, tienen atribuciones para canalizar inquietudes y/o necesidades de integración respecto de la empresa y sus trabajadores, pudiendo promover la educación gremial, técnica y general de sus asociados. No existe impedimento para que puedan desarrollar actividades que les reporten ingresos, siempre que éstas se encuentren contempladas en los estatutos, y que el producto de dichas actividades sea destinado a cumplir fines sindicales o para incrementar su patrimonio. En una misma empresa pueden existir uno o más **sindicatos de empresa y de trabajadores eventuales o transitorios** (este último, en el caso de que existan trabajadores realizando labores bajo dependencia o subordinación en períodos cíclicos o intermitentes de servicio o producción).

En términos generales, uno de los objetivos principales las organizaciones sindicales es ejercer la **titularidad sindical**, que supone representar a los trabajadores en los procesos de negociación colectiva a través de una comisión negociadora sindical. Sin embargo, también es posible que los sindicatos representativos puedan ejercer la representación del total de los trabajadores de una misma empresa, especialmente en los procesos de diálogo social de menor intensidad, como en el caso de la información y consulta.

Los trabajadores de pueden, a su vez, organizarse colectivamente para abrir una instancia o proceso de diálogo social con la empresa con el objetivo de abordar aspectos específicos de interés común. Así puede ser el caso de materias referidas a la igualdad al interior de las organizaciones o la conciliación laboral, que pueden abordarse a través de instancias informales, que posteriormente pueden quedar formalizadas en planes dialogados, o incluso institucionalizadas en órganos permanentes como **Comités de Igualdad y Conciliación**.

Órganos de representación obligatorios

Las relaciones laborales integran gran variedad de materias, algunas de ellas de gran complejidad para ambas partes de la relación laboral. Asumiendo que en la organización del trabajo existen temáticas de gran importancia e interés común de los actores sociales, el legislador ha regulado espacios de diálogo institucional, obligatorios para aquellas empresas que cumplen con los requisitos establecidos por las normas que les son aplicables.

El **Comité Bipartito de Capacitación** es un órgano institucionalizado, de diálogo social obligatorio para todas las empresas que tengan una dotación igual o superior a 15 trabajadores²⁴ (Art. 13 de la Ley 19.518). Este Comité será único por empresa, y estará constituido por seis miembros: tres representantes de la empresa, donde al menos uno de ellos debe ser superior (es decir, ejercer habitualmente funciones de dirección o administración); y tres representantes de los trabajadores que podrán pertenecer al sindicato, dependiendo del porcentaje de trabajadores sindicalizados.²⁵

El objetivo de este comité, debe ser el de promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, con el fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y empresas, incrementando además la calidad de los procesos y productos. Su función es la de acordar y evaluar el/los

24. Aunque la ley no lo establece explícitamente, es la empresa la responsable de su creación, recayendo sobre ésta las sanciones.

25. La norma 19.518 establece un número de representante de los sindicatos dependiendo del porcentaje de trabajadores afiliados.

Programas de Capacitación Ocupacional de la empresa, y asesorar a la dirección de la misma en materias de capacitación. Las decisiones al interior del comité se tomarán por **acuerdo de la mayoría** de los representantes de ambos estamentos. Los programas de capacitación, acordados por el Comité Bipartito de Capacitación, le permitirán a las empresas acceder a beneficios tributarios asociados a la Franquicia Tributaria.

70 El **Comité Paritario de Higiene y Seguridad** es un órgano técnico obligatorio en toda empresa, faena, sucursal o agencia que cuente con más de 25 trabajadores o funcionarios. Debe estar conformado por tres representantes titulares –designados por la empresa–, y tres representantes titulares elegidos por los trabajadores y sus respectivos suplentes. Además, en esta instancia se suma el experto en prevención de riesgo –si lo hubiere–, sin derecho a voto. Sus miembros son elegidos por mayoría simple por una duración de dos años, con posibilidad de reelección. Por su parte, los representantes patronales deberán ser preferentemente personas vinculadas a las actividades técnicas. Las empresas con más de una faena o sucursal, podrán constituir un **Comité Paritario Permanente** de toda la organización, que supervigilará el funcionamiento de los otros comités. Esta institución de diálogo social es la más antigua, pues fue creada en 1969 por artículo 66 de la Ley N° 16.744, siendo desarrollada posteriormente por el DS 54 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

El Comité Paritario se reunirá de forma ordinaria una vez al mes –y extraordinaria, cuando se presente una petición conjunta de un representante de los trabajadores y uno de la empresa–, así como también cada vez que ocurra un accidente del trabajo que cause la muerte o disminución de capacidades de uno o más trabajadores. Luego de cada reunión, se dejará constancia de ella en un acta. El comité trabajará de forma coordinada con el Departamento de Prevención de Riesgos Profesionales, en caso de que éste exista. Sus funciones serán asesorar e instruir a los trabajadores en la materia, vigilar el cumplimiento de las medidas de prevención, e investigar las causas de los accidentes y/o enfermedades profesionales que se produzcan en la empresa.

En forma esquemática, los órganos de representación de los trabajadores en las empresas son:

FIGURA 9

Órganos de representación de los trabajadores en las empresas

ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN VOLUNTARIA	ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN OBLIGATORIA
Sindicato	Comité Bipartito de Capacitación
	Comité Paritario de Higiene y Seguridad

Fuente: : elaboración propia.

La representación de los trabajadores en las instituciones públicas.

Las **asociaciones de funcionarios** son asociaciones voluntarias de trabajadores de planta y a contrata o funcionarios públicos, cuya finalidad será promover el mejoramiento económico, además de las condiciones de vida y trabajo de sus afiliados. En el marco de la normativa vigente, podrán recabar información sobre la acción del servicio público correspondiente, así como los planes, programas y resoluciones relativas a sus funcionarios. Del mismo modo, podrán dar a conocer a la autoridad del servicio público correspondiente, los criterios respecto de las políticas y resoluciones relativas al personal, carrera funcionaria, capacitación y materias de interés general para la respectiva asociación de trabajadores (Art. 7 letras A, C y E, de la Ley 19.296).

Los **Servicios de Bienestar** del sector público, son entidades que pueden tener o no personalidad jurídica, y su objetivo es contribuir al bienestar del trabajador facilitando su adaptación al medio y la elevación de sus condiciones de vida. Los beneficiarios son los funcionarios afiliados de planta o a contrata del servicio público respectivo, o aquellos que hayan jubilado siendo funcionarios de la respectiva institución. (Decreto Supremo 28 de 1994). Los Servicios de Bienestar, son administrados por un **Consejo Administrativo**, compuesto por cuatro u ocho miembros, según establezca el Reglamento de cada servicio y su composición debe ser paritaria. Uno de los integrantes será designado por la Asociación de Funcionarios de la institución, y que posea al menos un 80% de sus socios afiliados a bienestar.

La **Junta Calificadora Central o Regional** es la encargada de efectuar la calificación de los trabajadores de un determinado servicio público. Dicha junta estará compuesta, en cada institución, por los cinco funcionarios de más alto nivel jerárquico –con excepción del jefe superior–, y por un representante del personal elegido según el estamento a calificar. En el caso de servicios públicos con dependencias regionales, y cuando el número de funcionarios de regiones sea igual o superior a quince, existirán Juntas Calificadoras Regionales integradas por los “tres funcionarios de más alto nivel jerárquico de la institución en la respectiva región y por un representante del personal elegido por éste, según el estamento a calificar” (Decreto 1.825 de 1998 que aprueba el Reglamento General de Calificaciones). Los representantes de los funcionarios serán propuestos por sus pares, y bajo previa aceptación del funcionario y la unidad en la que presta servicio, serán elegido/s por todos los funcionarios afectos a calificación.

Los **Comités Bipartitos de Capacitación** son instancias que asesoran a la dirección del servicio público respectivo a través de las Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas. Lo anterior, a partir de la creación de planes de capacitación y formación que contribuyen a la preparación y aplicación de sus políticas, además de la evaluación de la gestión de dichos planes. Su objetivo es promover la participación y compromiso de los funcionarios en su propia formación y capacitación, facilitando acuerdos que potencien el acceso a instancias de formación, asegurando la atingencia de dichas instancias, y asegurando que estas se condigan con las potencialidades y el desarrollo de carrera de los trabajadores de la institución. Funcionan como una mesa de diálogo, con igual número de representantes de la organización y de los funcionarios, según establezcan los respectivos reglamentos (Resolución N° 2 de 2017).

El **Comité Paritario de Higiene y Seguridad** es obligatorio en todo centro de trabajo que cuente con más de 25 trabajadores o funcionarios. Es un organismo técnico, que debe estar formado por tres representantes titulares designados por la institución o servicio más tres representantes titulares elegidos por funcionarios –y sus respectivos suplentes–, elegidos por mayoría simple por una duración de dos años (con posibilidad de reelección). Las empresas con más de una faena o sucursal, podrán constituir un **Comité Paritario Permanente** de toda la empresa, que supervigilará el funcionamiento de los comités paritarios de todos los centros de trabajo de más de 25

trabajadores. Este tipo de comité fue creado en 1969, por artículo 66 de la Ley N° 16.744 y el DS 54 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Su función, en términos generales, es la de abordar las temáticas de la detección y evaluación de riesgos de accidentes y enfermedades profesionales. Sus decisiones se adoptan por mayoría simple.

En forma esquemática, los órganos de representación de los funcionarios en las instituciones y servicios del Estado son:

FIGURA 10

Órganos de representación voluntaria de los funcionarios en las Instituciones y servicios del Estado

73

ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN VOLUNTARIA	ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN OBLIGATORIA
Asociaciones de Funcionarios	Junta Calificadora
Consejos Administrativos de los Servicios de Bienestar	Comité Bipartito de Capacitación
	Comité Paritario de Higiene y Seguridad

Fuente: elaboración propia.

Los procesos de participación en el Diálogo Social de las organizaciones

LAS TEMÁTICAS DE DIÁLOGO SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

75

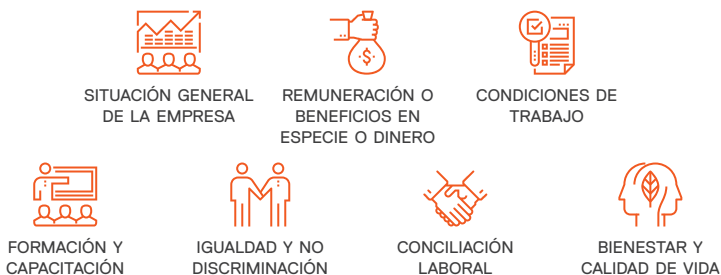
EL DIÁLOGO SOCIAL DESCENTRALIZADO EN EL NIVEL DE empresa, corresponde a la categoría de restringido, es decir, relativo a las llamadas cuestiones laborales (Ishikawa, 2004). Sin embargo, esto no supone que deba estar necesariamente limitado a temas salariales o de condiciones de trabajo. En el ámbito de las relaciones laborales, son múltiples las temáticas que se abordan a través del diálogo social, siempre que surjan del libre interés de las partes.

La amplitud de temáticas abordadas a través del diálogo en cualquiera de sus expresiones –información, consulta o negociación, expresan madurez y consolidación en la cultura dialogante de la organización. La OIT señala la existencia de una «rica experiencia internacional de diálogo social en temas de formación vocacional para resolver necesidades en materia de calificaciones, así como para efectos de aumentos en la productividad, y en materia de políticas de desarrollo productivo en general» (OIT, 2018: 31).

Algunas de las materias que pueden abordarse a través de los procesos de diálogo social al interior de la organización son:

FIGURA 11

Materias a abordar en procesos de Diálogo Social



Fuente: elaboración propia.

LOS PROCESOS Y TEMÁTICAS REGULADOS DE DIÁLOGO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

Los procesos de diálogo social, se clasifican habitualmente según la intensidad del proceso dialogante en cuatro instancias: información, consulta, negociación y decisión conjunta. Sin embargo, como se expone a continuación, existe también una profunda relación entre las tipologías de los procesos de diálogo social al interior de las organizaciones y la relevancia para las partes sobre las materias tratadas.

76

Los procesos y temáticas en las empresas

Información

La información es el proceso más básico, aunque no por ello menos relevante, del diálogo social (Ishikawa, 2004). Supone una forma básica de participación, donde uno de los actores sociales –trabajadores o empresa–, entrega información de buena fe a la otra, para que ésta pueda interiorizarse de ella, sin esperar necesariamente una reacción que abra espacio a discusiones. Informar en el ámbito de las relaciones laborales, supone reconocer la relación de dependencia mutua al interior de las relaciones de producción y valorizar a la otra parte.

El proceso **regulado de intercambio de información** entre los actores sociales, se basa en el principio de buena fe (Art. 303 del Código del Trabajo). El Título II del Código del Trabajo establece una serie de **materias** sobre las cuales las empresas están **obligadas a informar** a los representantes de sus trabajadores –sindicatos y grupos negociadores,²⁶ según su tamaño²⁷ (Arts. 315 y ss.).

26. Los grupos negociadores sólo podrán solicitar –referida a las letras a) y b) del Art. 316 del Código del Trabajo– cierta información sobre los trabajadores que representan y previa autorización de éstos (Art. 316 del Código del Trabajo).

27. Se considera el tamaño de empresa según el número de trabajadores: micro (1 a 9 trabajadores), pequeña (10 a 49), mediana (50 a 199) y grande (200 o más).

- ♦ Para las **grandes empresas**, la información que será de carácter periódica (anual), versará sobre la situación general de la empresa (Art. 315). De esta forma, la información entregada incluirá balances (estado de resultados y financieros) y cargos (funciones y remuneraciones innominadas, es decir, sin nombres). Además, los sindicatos y grupos negociadores podrán solicitar información específica para la negociación colectiva (Art. 316).
- ♦ En el caso de las **medianas empresas**, éstas deberán entregar a los sindicatos y grupos negociadores que lo soliciten, información sobre remuneraciones asignadas a trabajadores de los diversos cargos o funciones de la empresa, e información sobre sus ingresos y egresos, previo a la instancia de negociación (Art. 316).
- ♦ En el caso de las **micro y pequeña empresas**, deberán informar sobre sus ingresos y egresos según su régimen tributario, treinta días después de realizar la declaración anual de impuestos de la empresa (Art. 318).

El intercambio de información, que será entregada y recibida bajo el principio de buena fe (Dictámen DT 5935/0096), permitirá a los actores sociales –especialmente a los sindicatos–, comprender mejor la situación financiera de la empresa y seguir su evolución en el tiempo. Además, permitirá preparar el proceso de diálogo –especialmente en el caso de negociación colectiva–, evaluando los escenarios y su impacto en los costes, así como también aspectos salariales o inequidades para generar propuestas que contengan mecanismos de mejora. El intercambio de información entre los actores sociales, de forma previa a cualquier proceso de negociación, es una muestra de buena disposición hacia el proceso, contribuyendo a generar confianza y la construcción de una buena cultura dialogante.

Consulta

La consulta es un proceso de intercambio de información, donde los actores sociales concurren con el propósito de interiorizarse sobre la posición que tiene la contraparte respecto a ciertos temas, según sus intereses. Es un proceso de mayor intensidad del diálogo social, ya que a diferencia de la

información, pretende generar comprensión mutua y buenas relaciones entre los trabajadores y la empresa, partiendo por valorizar la información de la otra parte. Para que la consulta sea efectiva, ésta debe producirse antes de la toma de decisiones.

78

El único proceso regulado de **consulta de los trabajadores a sus organizaciones** o empresas es el establecido para los **Reglamentos Internos de Higiene y Seguridad**, que son obligatorios para toda empresa que cuente con más de 10 trabajadores. El artículo 154, numeral 6 del Código del Trabajo, establece que este reglamento deberá contener al menos «la designación de los cargos ejecutivos o dependientes del establecimiento ante quienes los trabajadores deban plantear sus peticiones, reclamos, consultas y sugerencias» y que para el caso de las grandes empresas de doscientos trabajadores o más, éstas deben considerar un registro que consigne los diversos cargos o funciones dentro de la organización y sus características técnicas esenciales.

Siendo éste el piso mínimo que establece el legislador para definir el proceso de consulta, los reglamentos están llamados a ser uno de los principales instrumentos –aunque no necesariamente el único, para definir los procesos de consulta de los trabajadores, tanto individual como colectivamente. Esta instancia es especialmente conveniente, tomando en cuenta que el reglamento interno debe someterse a la consideración del Comité Paritario de Higiene y Seguridad antes de su entrada en vigor, pudiendo éste presentar observaciones para su modificación.

Recientemente, ante la crisis del COVID-19 y a través de la conocida **ley de protección del empleo** (Ley 21.227 de 2020), se ha permitido a las empresas acordar con sus trabajadores –o previa consulta a la organización sindical en la que se encuentran afiliados–, la suspensión de contrato para que éstos puedan acceder a prestaciones del seguro de desempleo²⁸ (Art.5), o reducción de jornada con complemento del seguro de cesantía (Art. 7).

Negociación

Se puede definir como **proceso de negociación**, aquella situación en la que dos o más partes

28. Esta ley fue promulgada para hacer frente a la pandemia de Covid-19 de ese mismo año.

interdependientes reconocen posturas divergentes en sus intereses y deciden dialogar para llegar a un acuerdo. Durante el proceso de negociación, las partes utilizan recursos propios y de los demás, que son intercambiados a partir del diálogo. Lo anterior, con el objetivo de llegar a un acuerdo que se construye a través de la «cesión» de parte de sus respectivas posiciones a cambio «de algo», generándose como resultado una «nueva base», que antes del proceso de negociación no estaba aceptada, pero que se acepta al momento del acuerdo para que las partes puedan dar continuidad a sus relaciones. El Estado reconoce el derecho de negociación colectiva a las empresas del sector privado, así como también a aquellas en las que el Estado tenga aportes, participación o representación.

La negociación es un derecho que en el caso chileno queda garantizado en el artículo 19, número 16 de la Constitución Política de la República. La legislación nacional reconoce varios tipos de negociaciones:

FIGURA 12

Tipos de negociación reconocidas por el Código del Trabajo

REGLADA		NO REGLADA	ESPECIAL
ART. 327 Y SS..	ART. 364	ART. 314	ART. 365 Y SS.
Representantes de los trabajadores: uno o más Sindicatos	Representantes de los trabajadores: Sindicatos interempresa (con quórum y misma actividad económica)	Representantes de los trabajadores: Una o más Organizaciones sindicales	Representantes de los trabajadores: Sindicatos que afilien trabajadores transitorios o eventuales
Representantes de la empresa: Una sola empresa	Representantes de la empresa: Una sola empresa	Representantes de la empresa: Una o más empresas	Representantes de la empresa: Una o más empresas

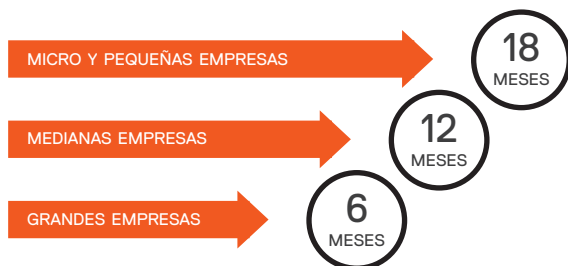
Fuente: elaboración propia a partir de DT, 2016.

La **negociación no reglada**, es aquella que puede iniciarse en cualquier momento y no se encuentra restringida (Art. 314 del Código del Trabajo). Debe producirse entre la empresa y uno o más sindicatos, a través de sus directivas. La negociación no reglada tiene por objetivo convenir condiciones comunes de trabajo y remuneraciones, por un tiempo determinado y sujeta a los procesos de negociación flexibles.

La **negociación reglada o negociación colectiva**, es aquella que se regula en el Título IV del Libro III del Código del Trabajo. La negociación colectiva se inicia con la presentación del proyecto de contrato colectivo por parte de el/los sindicato/s al empleador, y debe contener ciertos mínimos (Art. 328 del Código del Trabajo), fundamentando su propuesta e informando a la empresa sobre la nómina de trabajadores que hasta ese momento se encuentran afiliados. Durante el proceso de negociación, los trabajadores serán representados por una comisión negociadora sindical, siguiendo lo estipulado por el Art. 330. Este proceso, de tipo formal, debe realizarse según lo estipulado en el Código del Trabajo. Según dictamen de la Dirección del Trabajo “no existe impedimento legal para que un grupo negociador conformado por trabajadores no sindicalizados, presente un petitorio a la empresa, existiendo sindicatos constituidos”.²⁹ Los grupos negociadores representarán a los trabajadores que lo hayan conformado, y se entenderá que los resultados del acuerdo formarán parte de los contratos individuales de trabajo de cada uno de ellos.

FIGURA 13

Antigüedad de la empresa para negociar colectivamente



Fuente: Dirección del Trabajo, 2016: 18.

29. Información extraída de www.dt.gob.cl.

Las empresas que no tienen sindicato con instrumento colectivo vigente, pueden establecer un período en el año calendario, de 60 días corridos, en los cuales no pueden presentarse proyectos de contratos colectivos. Dicha declaración debe hacerse por escrito y posteriormente comunicada a los trabajadores y a la Inspección del Trabajo.

En virtud de la ley que moderniza el sistema de relaciones laborales, tanto trabajadores como empleadores de micro y pequeñas empresas, así como las empresas medianas que negocien por primera vez, podrán solicitar que la Dirección del Trabajo las convoque a una reunión de asistencia técnica, en la que ambas partes podrán ser informadas acerca del procedimiento, plazos, derechos y obligaciones que se derivan del proceso de negociación colectiva.

81

La legislación chilena prohíbe expresamente la negociación colectiva:

- ♦ A las empresas del Estado que dependen del Ministerio de Defensa o del Gobierno a través de ese Ministerio.
- ♦ A las empresas o instituciones –públicas o privadas–, cuyos presupuestos, en cualquiera de los dos últimos años, hayan sido financiados en más de un 50% directamente por el Estado, a excepción de los establecimientos educacionales particulares subvencionados o técnico profesionales, administrados por Corporaciones privadas.

Las **materias** que pueden ser **objeto de negociación colectiva**, serán todas aquellas de interés común para las partes y/o que afecten las relaciones mutuas entre trabajadores y empleadores. Sin ánimo de ser taxativas, se consideran materias de interés mutuo (Art. 306 del Código del Trabajo):

- ♦ Remuneraciones y otros beneficios en especie o en dinero.
- ♦ Condiciones comunes de trabajo.

- ♦ Conciliación del trabajo y corresponsabilidad parental.
- ♦ Planes de igualdad de oportunidades y equidad de género en la empresa.
- ♦ Acciones positivas para corregir situaciones de desigualdad.
- ♦ Capacitación y reconversión productiva de los trabajadores.
- ♦ Constitución y mantenimiento de servicios de bienestar.
- ♦ Mecanismos de solución de controversias.
- ♦ Establecimiento de una comisión bipartita para la implementación y seguimiento del cumplimiento del instrumento colectivo.

Es importante resaltar que entre las materias enumeradas, se consideran algunas de especial interés para abordar los desafíos asociados a la incorporación de innovaciones en los procesos productivos. Lo anterior, a través de la negociación de acuerdos para la capacitación y reconversión productiva de los trabajadores, así como el establecimiento de fórmulas que permitan mejorar la calidad de vida laboral y las condiciones de trabajo de los trabajadores y trabajadoras. Esto último puede concretarse a través de la implementación de planes que contemplen igualdad de oportunidades y equidad de género en la empresa, conciliación y corresponsabilidad parental, así como también acciones positivas para corregir situaciones de desigualdad.

Por otra parte, existen materias que quedan **explícitamente excluidas** de los procesos de negociación colectiva, por cuanto se considere que su acción limite o restrinja las facultades del empleador de organizar, dirigir y administrar la empresa, así como también otras que sean ajenas a la misma.

Bajo determinados requisitos, el sindicato y el empleador podrán acordar la aplicación general o parcial de un instrumento o contrato colectivo a todos o parte de los trabajadores de la empresa sin afiliación sindical. Sin embargo, la empresa no podrá extenderlos unilateralmente, salvo y bajo determinadas condiciones, en el caso de cláusulas pactadas de reajuste de remuneraciones conforme al IPC.

Los instrumentos colectivos resultantes de los grupos negociadores no podrán ser objeto de acuerdo de extensión de beneficios.

La norma de género en el nuevo procedimiento de negociación colectiva

Con la finalidad de promover la participación de las trabajadoras al interior de las organizaciones sindicales, la nueva normativa establece que los estatutos de estas organizaciones deben incorporar un mecanismo para resguardar que sus directorios estén integrados por mujeres en una proporción no inferior a 1/3 del directorio, o por la proporción de directoras que corresponda al porcentaje de afiliación de trabajadoras en el total de afiliados, en el caso de ser menor, siguiendo los mecanismos de elección del Dictamen DT 1306/0031. Las directoras contarán con los fueros y horas de trabajo sindical que establece la ley (Art. 231 inciso 3° del Código del Trabajo).

Asimismo, en el marco de la negociación colectiva reglada, para el caso de los sindicatos cuya comisión negociadora no esté integrada por ninguna trabajadora –existiendo afiliación femenina en la organización–, se procederá a elegir una representante para la negociación colectiva en conformidad a los estatutos de la organización sindicato. En caso de que los estatutos no contemplen esta materia, se realizará una votación universal mediante asamblea convocada para tales efectos. La trabajadora integrará la comisión negociadora y gozará de fuero hasta por 90 días luego de ser suscrito el contrato colectivo.

Decisión conjunta

Según la RAE, decidir supone «formar el propósito de hacer algo tras una reflexión o hacer una elección tras reflexionar sobre ella»,

mientras que el adjetivo *conjunta*, implica hacerlo de forma agregada o entre varias personas. En el contexto de diálogo social, la decisión conjunta es aquella que es tomada por los actores sociales una vez han reflexionado sobre la materia, y se formula con el propósito de hacer algo con respecto a dicha materia.

84

Aunque las decisiones conjuntas en el ámbito de las relaciones laborales al interior de las empresas no se limitan únicamente a las materias que impone la ley, el legislador ha estimado conveniente que ciertas materias deban ser abordadas, analizadas y acordadas en conjunto. Esto, debido a que afectan de forma igualmente relevante tanto a la organización como a las personas que trabajan en ella, siendo éstas la formación y/o capacitación y la seguridad e higiene en el trabajo.

Estos procesos y temáticas de decisión conjunta son regulados a través de los **órganos formales de diálogo social o de diálogo social institucionalizado**, creados para tales efectos. La composición de este órgano es paritaria, mientras que la toma de decisiones es resuelta por mayoría simple.

FIGURA 14

Órganos institucionales de decisión conjunta en el sector privado

COMITÉ BIPARTITO DE CAPACITACIÓN	
TEMÁTICA	PROCESOS
Temáticas relacionadas con la preparación y aplicación de la política y planes de formación y capacitación para los trabajadores de la institución, junto a la evaluación de la gestión de la formación y capacitación del periodo.	(Inciso 2° del artículo 17 de la ley 19,518) Órgano paritario conformado por seis representantes. Su función es acordar el Plan de capacitación, evaluarlo y asesorar a la dirección de la empresa en la materia. Cada comité deberá reunirse para elaborar un Plan de Capacitación una vez al año, aunque puede reunirse con periodicidad bimestral, trimestral, cuatrimestral o semestral. El Plan deberá incluir el/los objetivos que se pretende lograr con la capacitación de los trabajadores y ser financiado con cargo a la franquicia tributaria, especificando el área de la empresa, los cursos y número de participantes, entre otros datos.

COMITÉ PARITARIO DE HIGIENE Y SEGURIDAD	
TEMÁTICA	PROCESOS
Temáticas relacionadas con la detección y evaluación de riesgos de accidentes y/o enfermedades profesionales.	<p>(DS 54 de 1969 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social)</p> <p>Reuniones ordinarias mensuales y extraordinarias a petición de dos representantes –uno de los trabajadores y uno de la empresa– y cuando se presente un accidente grave. Se llevarán actas de las reuniones y las decisiones serán por mayoría simple.</p> <p>Trabaja como órgano técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Con funciones en prevención e investigación en accidentes y enfermedades profesionales. ♦ Coordinadamente con el Departamento de Prevención, si existe.

Fuente: elaboración propia.

Los procesos y temáticas en las instituciones públicas

El principio de participación funcionaría en materia de gestión de personas a través de las asociaciones de funcionarios. Considera el carácter «informativo, consultivo y/o propositivo», junto a otros mecanismos que se decidan (Arts. 4 y 5 Resolución N° 2 de 2017 del Ministerio de Hacienda). Este principio, ha supuesto el inicio de una apertura de canales de diálogo entre los representantes de los funcionarios, principalmente en lo relativo a las áreas de gestión de personas de las instituciones del Estado.

Información y Consulta

Reuniones o encuentros con los representantes de los trabajadores por fuera de las mesas de negociación y/o de trabajo. Esto suele ser frecuente en todas las instituciones. La Ley de asociaciones, obliga a la dirección de los servicios a recibir oportunamente a los dirigentes de las asociaciones de funcionarios. Además, la Ley N° 20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la DNSC, considera el diseño e implementación de un modelo de acompañamiento y desarrollo para el alto directivo público, donde el diálogo cotidiano con las agrupaciones del personal

representa un componente fundamental para una adecuada gestión directiva. Sin duda, todos estos aspectos pretenden facilitar la instalación de una cultura de diálogo y abrir nuevos espacios para el diálogo social, especialmente para las **temáticas** en las cuales no existe un proceso de diálogo social regulado, pero cuyo marco es establecido **por** determinadas **políticas gubernamentales**.

Ejemplo de lo anterior, fueron las temáticas establecidas en el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado del año 2015 (Presidencia de la República de Chile, 2015), las cuales fueron tratadas en mesas de trabajo o negociación específicas. Las temáticas abordadas con mayor frecuencia en el año 2017, fueron la planificación de la gestión y desarrollo de personas, la gestión del personal a honorarios, entre otras (Universidad Alberto Hurtado y Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018).

86

Negociación

Asumiendo que una negociación colectiva es toda negociación que tiene lugar entre un empleador y una organización –o varias organizaciones de trabajadores–, con el fin de a) fijar las condiciones de trabajo y empleo; b) regular las relaciones entre ellos; y/o c) regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones (Convenio 151 de la OIT), son varias las negociaciones colectivas que se dan en el marco del sector público.

Aunque con restricciones, en la práctica el derecho a la **negociación colectiva** en el sector público se manifiesta en los procesos nacionales anuales de negociación del reajuste salarial, en los procesos sectoriales en salud y educación municipal, y en las negociaciones que se llevan a cabo por cada servicio en particular. Aun cuando estas últimas son menos orgánicas en sus procedimientos, sujetos participantes o mecanismos de solución de conflicto, son cada vez más fuertes y habituales (Domínguez *et al.*, 2017).

Mesas de negociación y/o trabajo permanente. Estas mesas son órganos de uso frecuente, donde se abordan una gran variedad de materias relacionadas con el empleo contrataciones y despidos, previsión social, jornada laboral, gestión del espacio laboral, organización del trabajo, producción o incluso aplicación de nuevas leyes. Usualmente, estas mesas integran todas las asociaciones del

servicio (Universidad Alberto Hurtado y Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018).

Las **temáticas en las que no existe regulación**, son abordadas en instancias informales llamadas “**mesa de trabajo o negociación**”, entendida como todo aquel espacio formal de diálogo social entre el servicio –a través de sus representantes– y la(s) asociación(es) de funcionarios, que funciona con una periodicidad determinada. Puede tener un carácter permanente o bien articularse para abordar una temática particular o un problema específico (Universidad Alberto Hurtado y Dirección Nacional del Servicio Civil, 2018).

Decisión conjunta

Las **temáticas** reguladas corresponden a aquellas tratadas por los órganos formales de diálogo social. Estas son:

FIGURA 15
**Órganos institucionales de
decisión conjunta en el sector público**

CONSEJO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE BIENESTAR	
TEMÁTICA	PROCESOS
Temáticas que contribuyan al bienestar del trabajador, facilitando su adaptación al medio y la elevación de sus condiciones de vida.	(Decreto Supremo 28 de 1994). Son órganos de administración del Servicio de Bienestar. Su función es contribuir al bienestar del trabajador facilitando su adaptación al medio y la elevación de las condiciones de vida de los funcionarios afiliados de planta o a contrata y jubilados de la institución. Órgano paritario de entre cuatro y ocho miembros, según establezca el Reglamento de cada servicio. Su funcionamiento se establece en su Reglamento General y es fiscalizado por la Superintendencia de Seguridad Social.

COMITÉ BIPARTITO DE CAPACITACIÓN

TEMÁTICA	PROCESOS
Temáticas relacionadas con la preparación y aplicación de la política y planes de formación y capacitación para los trabajadores de la institución, junto a la evaluación de la gestión de la formación y capacitación del periodo.	<p>Art. 16 de Resolución N° 2 de 2017, Ministerio de Hacienda DNSC.</p> <p>Representación paritaria de la Dirección del Servicio y de los funcionarios.</p> <p>Su función es asesorar a la Dirección del Servicio, a través de las Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas, en la preparación y aplicación de su política y planes de formación y capacitación, y en la evaluación de la gestión de formación.</p> <p>Su funcionamiento se establece por reglamento inter-no específico.</p>

COMITÉ PARITARIO DE HIGIENE Y SEGURIDAD

TEMÁTICA	PROCESOS
Temáticas relacionadas con la detección y evaluación de riesgos de accidentes y/o enfermedades profesionales.	<p>Funcionan igual que los de las empresas privadas (DS 54 de 1969 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social).</p> <p>Órgano técnico de representación paritaria.</p> <p>Reuniones extraordinarias mensuales y extraordinarias a petición de dos representantes –uno de los trabajadores y uno de la empresa y cuando se produzca un accidente grave.</p> <p>Se llevarán actas de las reuniones y las decisiones serán por mayoría simple.</p> <p>Trabajan de forma coordinada con el Departamento de prevención de riesgos.</p> <p>Son fiscalizados por la Superintendencia de Seguridad Social.</p>

JUNTA CALIFICADORA

TEMÁTICA	PROCESOS
Temáticas referidas a la calificación de los trabajadores del servicio, de acuerdo a los criterios establecidos en el reglamento especial de calificación de cada institución.	<p>(Ley 18.834 párrafo 4°)</p> <p>Habrà junta central y regional.</p> <p>Su objetivo es calificar a los funcionarios por su desempeño, teniendo en consideración la precalificación de los jefes y la hoja de vida del funcionario.</p> <p>Se rigen según establezca el Reglamento especial de cada institución. En términos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ La Junta Calificadora Central tendrá cinco miembros y la Regional tres. ♦ Entre ellos habrá un representante de los funcionarios. ♦ El proceso calificadorio será entre el 1 de septiembre y el 30 de noviembre de cada año.

Fuente: elaboración propia.

Aunque en todos los órganos obligatorios en los servicios e instituciones del Estado deben tomarse decisiones conjuntas –y/o elaborar programas de actuación sobre las materias–, los órganos que tienen composición paritaria son el Consejo Administrativo de Servicio de Bienestar, el Comité Bipartito de Capacitación y el Comité Paritario de Higiene y Seguridad. Sin embargo, la Junta Calificadora tiene un solo representante de los funcionarios en su composición.

LOS PROCESOS, INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA EL DIÁLOGO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

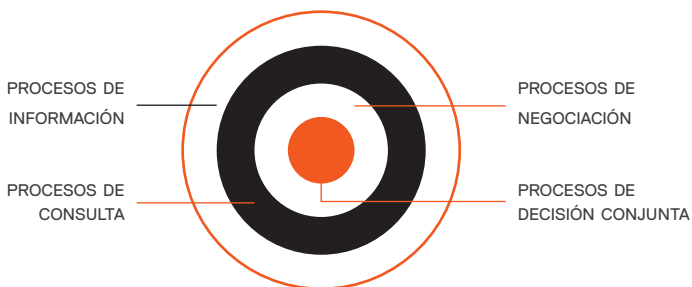
89

Los procesos de diálogo social en la organización, independientemente de su especificidad, pretenden aumentar la participación de los trabajadores en las organizaciones y gestionar las relaciones laborales de forma más participativa. Promueven, por tanto, el desarrollo de conductas organizativas más humanizadas y satisfactorias, libres de los efectos negativos propios de los sistemas de gestión más autoritarios y tradicionales. Estos procesos entienden que la participación «mejora la solución de los problemas, aumenta la productividad, la ejecución y eficacia del trabajo global y en grupo, genera un mejor clima organizacional, mejora las actitudes de los individuos, disminuye el absentismo y la rotación, genera una mayor eficiencia organizativa y suele producir un mayor crecimiento económico» (Baltera y Morales, 2010: 18).

Gestionar las relaciones laborales de forma dialogante, supone entonces entenderlo como un sistema de relación entre partes donde se configuran distintos mecanismos y expresiones de diálogo social que pretenden “informar sobre hechos y decisiones, compartir inquietudes, conocer diferencias de criterio, aproximar posturas, solucionar conflictos, promover cambios, negociar y convenir” (Daza, 2002: 2). Este sistema se articula en torno a los procesos de información, consulta, negociación y decisión conjunta que se desarrollan en forma paralela y son gestionados en el marco de una política (o modelo de acción) dirigida al entendimiento.

FIGURA 16

Modelo de gestión dialogante de relaciones laborales



Fuente: elaboración propia.

90

Los procesos de Diálogo Social

Para implementar cada uno de los procesos de diálogo social, se requiere tener en cuenta una serie de acciones y técnicas que les son funcionales.

Independientemente del proceso de diálogo que se vaya a desarrollar, es necesario tener en consideración si están dadas las condiciones para iniciar dicho proceso al interior de la organización. Para ello, es preciso resolver algunos aspectos previos y tratar de responder a las siguientes interrogantes:

FIGURA 17

Interrogantes previas a iniciar un proceso de Diálogo Social efectivo

PREGUNTAS	ASPECTOS	OBJETIVO
¿Hay una visualización conjunta del tema u objeto de diálogo?	La temática se sitúa en la relación de los intereses y objetivos de los actores.	Establecer la existencia de interés y objetivo del proceso de diálogo.

<p>¿Existen representación del actor empresa/trabajador? ¿Tiene la disposición y capacidad técnica para dialogar?</p>	<p>Análisis de actores y tipología de proceso de diálogo.</p>	<p>Identificar las partes que representarán a cada actor y proceso de diálogo más pertinente.</p>
<p>¿El contexto social es propicio? ¿Existe un nivel adecuado de información?</p>	<p>Análisis de las acciones requeridas para iniciar el proceso de diálogo.</p>	<p>Evaluar la pertinencia de iniciar el proceso de diálogo.</p>

Fuente: elaboración propia.

Responder a estas interrogantes previo al inicio de cualquier proceso de diálogo, nos permitirá evaluar y determinar si están dadas las condiciones para comenzar dicho proceso de manera efectiva en la organización. Este análisis previo, también nos permitirá decidir la intensidad del diálogo requerido (ya sea información, consulta, negociación o decisión conjunta).

El modelo de acción dirigida al entendimiento implica la presencia de diversas condiciones necesarias para que opere eficazmente, destacando fundamentalmente la incidencia del lenguaje, en tanto los sujetos intervinientes en los procesos de diálogo hacen de éste un instrumento más realizativo que descriptivo.

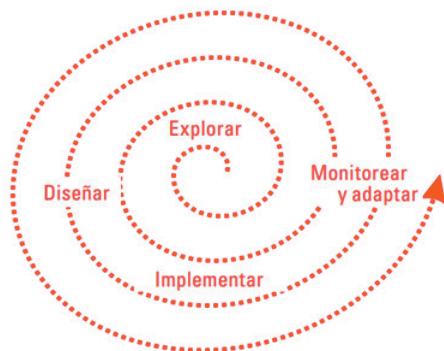
(Barretto, 2001: 16)

Una vez tomada la decisión de iniciar el proceso dialogante, es importante tener en cuenta la **secuencialidad de acciones o etapas**,³⁰ que se realizan durante el transcurso de tiempo en el que dichos actores mantienen su relación. Parte de la información recabada en la etapa preliminar de la apertura de un proceso dialogante, nos servirá de insumo durante la primera fase del mismo.

30. Metodología adaptada para los procesos de diálogo social al interior de la organización a partir de material elaborado por PNUD/OEA (Cuentas y Linares, 2013).

FIGURA 18

Flujograma de un proceso de diálogo



Fuente: Pruitt y Thomas, 2008.

La **etapa de exploración**, implica investigar y analizar para comprender la temática, recabar todos los antecedentes y la información que permita tener claridad sobre el para qué se requiere un proceso de diálogo social al interior de la organización. Ésta es una primera etapa que contribuye a crear o fortalecer las condiciones para un proceso de diálogo social efectivo. Para ello, se debe establecer la naturaleza y el carácter dialógico del proceso. En esta etapa también se identificarán y analizarán los actores e, idealmente, estos serán graficados en un mapa.

La segunda fase, corresponde a la **etapa de diseño**. En ella se establecerá el marco del proceso (equipo, recursos y estrategia de comunicación), contenido (objetivo, tiempo y agenda/acciones), y se identificará a las personas que representarán a las partes dialogantes.

En la **etapa de implementación**, se comenzará a ejecutar la estrategia diseñada, considerando la convocatoria de los actores y la implementación de la metodología. Es muy importante que durante esta etapa se desarrolle un sistema de registro, adaptado al tipo proceso que se haya implementado (información, consulta, negociación o decisión conjunta). Dicho registro puede llevarse a cabo a través de listados de acciones, resúmenes de información y actas de reuniones, entre otros. También debe establecerse un formato de resultado o acuerdo, donde queden registradas las acciones acordadas, responsables y plazos de cumplimiento.

El proceso finaliza con la **etapa de seguimiento**, que consiste en un proceso continuo de recolección de información que permita reflexionar sobre los avances y logros obtenidos a partir de los objetivos propuestos. En esta instancia, se deben identificar tanto aspectos positivos como negativos del proceso en su totalidad. Esta información será fundamental para identificar nudos críticos y cuestiones que permitan generar procesos de mejora continua. La etapa de seguimiento también debe considerar los resultados del proceso, el contenido del acuerdo –si lo hubiere–, y una revisión del cumplimiento de las acciones que consideraba el resultado o acuerdo generado.

Un eje transversal: La comunicación en el Diálogo Social

Aunque todo proceso supone en su desarrollo un tránsito por distintas fases o etapas –que pueden resultar más o menos estructuradas–, uno de los aspectos fundamentales a los que hay que atender con especial relevancia, es al desarrollo de la comunicación como condicionante del resultado de diálogo.

La **comunicación** es el proceso social más importante (Fernández de Collado, 2002) y se encuentra presente en «todo proceso humano». Teniendo en consideración que el diálogo social consiste en un acto de comunicación, adquiere una especial relevancia todo aspecto relacionado con el acto comunicativo en sí mismo. En los procesos de diálogo social, la comunicación debe ser consistente con el objetivo del propio proceso de diálogo, es decir, fortalecer la cooperación de empleadores y trabajadores para promover procesos de mejora continua de la producción, condiciones de trabajo y en calidad de vida de los trabajadores.

En las organizaciones, el intercambio comunicacional entre la empresa y los trabajadores, puede producirse de manera más o menos periódica, generarse de forma regulada o espontánea y utilizar mecanismos de diversa índole (que reflejan también distintos grados de formalidad): página web de la empresa, circulares, correos electrónicos, reuniones, redes sociales y diario mural, entre otros. Algunos de estos mecanismos de intercambio de información se realizan entre los actores sociales de la organización, es decir, entre los representantes de la empresa y los sindicatos, u otros trabajadores que tengan representación colectiva por pertenecer a órganos formales de diálogo social.

Existen distintos tipos de comunicación, según distintos criterios de análisis:

- a) Que Según la **relación entre los actores** de la comunicación (emisor y receptor):

FIGURA 19

Tipos de comunicación según los actores de la comunicación

94

TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
Interna/ Externa	<ul style="list-style-type: none"> ♦ En relación a los actores: la comunicación interna es la que se produce entre miembros de una misma tipología de actor social –entre trabajadores, entre empleadores o entre representantes del Estado, mientras que la externa, es aquella que se dirige hacia algún otro actor del medio. ♦ En relación al proceso dialogante: la comunicación interna es la que se produce entre los miembros que representan a cada uno de los actores sociales durante el proceso de diálogo social. En este sentido, la comunicación externa ocurrirá cuando ésta trascienda hacia otro actor del medio, es decir, hacia un actor no participante del proceso de diálogo.
Interpersonal	<p>Se da entre individuos y puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Monodireccional: El emisor dirige un mensaje a uno o varios receptores, que no tienen posibilidad de réplica. Este tipo de comunicación es propia de los procesos de información. ♦ Bidireccional: cuando participan o interactúan dos actores (emisor y receptor), y donde el emisor espera una acción o retroalimentación de parte del receptor. Este tipo de comunicación es propia de los procesos de consulta, negociación y decisión conjunta.
Intergrupual/ Intragrupual	<p>Se genera entre personas que pertenecen a grupos. La intergrupual es la que se refiere a miembros del mismo grupo, mientras que la intragrupal, a miembros de distintos grupos. Esta forma de comunicación es habitual en el ejercicio de la representación</p>

<p>Ascendente/ Descendente/ Horizontal</p>	<p>Se define según la posición donde se sitúe el emisor de la información en relación al receptor. Se trataría de una comunicación desigual en la jerarquía ascendente/descendente. Esta forma de comunicación es la que se produce entre los distintos cargos de representación de la organización según el lugar que ocupan en el organigrama.</p> <p>La horizontal, es aquella que se produce entre miembros de una misma jerarquía. Ejemplo de esto es la comunicación que se establece entre representantes de distintos sindicatos o asociaciones de funcionarios.</p>
---	--

Fuente: elaboración propia.

b) En relación al mensaje de la comunicación:

FIGURA 20

Tipos de comunicación según el mensaje de la comunicación

TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
<p>Formal/ Informal</p>	<p>La comunicación formal surge en contextos planificados y cumple una serie de requisitos que le infieren un carácter respetuoso. Utiliza medios reconocidos para la comunicación, fundamentalmente escrita (cartas, reuniones, mesas, comité, memorándum, plataformas de teletrabajo de la empresa, etc). La comunicación informal suele ser de tipo no planificada ni estructurada, no deja registro del acto, no posee requisitos y su carácter es coloquial y relajado. Utiliza canales más flexibles y naturales (teléfono, whatsapp, correos electrónicos no oficiales). Se centra usualmente en relaciones interpersonales, no planificadas y de cordialidad (convivencias, reuniones de camaradería presenciales o virtuales, comentarios «en los pasillos», confidencias).</p>
<p>Verbal/ No Verbal</p>	<p>La comunicación verbal utiliza la palabra, ya sea hablada o escrita, y se transmite mediante la voz y/o por imágenes. La comunicación no verbal se produce a través del lenguaje corporal. Tanto el contenido del lenguaje verbal como no verbal son fundamentales en el acto de comunicación.</p>

Fuente: elaboración propia.

La comunicación en las empresas –en el ámbito de las relaciones laborales–, supone una amplia variedad de mecanismos, técnicas y actividades encaminadas a influir en las opiniones, actitudes y conductas de la organización y de los trabajadores. Lo anterior, con el objetivo de favorecer la cooperación en la relación de producción del bien o servicio que desarrollan en conjunto. Es muy importante tener en cuenta que la comunicación es integral, es decir, considera una multitud de emisores, receptores y canales al interior de la organización, por tanto su pertinencia y consistencia es de responsabilidad compartida entre todos aquellos que participan en el proceso.

96 Los procesos de diálogo social se manifiestan, como hemos visto, a través de acciones comunicativas que se relacionan directamente con las distintas intensidades de diálogo:

- a) **Informar**, es transmitir por parte del empleador a los representantes de los trabajadores, datos sobre asuntos de la organización que son relevantes y pertinentes en tiempo y forma, para que éstos puedan examinar profundamente su contenido;
- b) **Consultar**, es intercambiar opiniones con apertura al diálogo sobre asuntos que han sido informados –a un nivel adecuado de representación–, para obtener respuestas sobre ciertas posiciones o decisiones unilaterales que han sido adoptadas o están siendo evaluadas, para alcanzar acuerdos previos; y
- c) **Negociar**, es abrir un espacio de comunicación interactiva donde los representantes de los trabajadores y de la(s) organización(es) intentan concertadamente –y a través de un mecanismo de concesiones mutuas–, proteger sus intereses bajo el principio de la acción dirigida al entendimiento.

Cada acción comunicativa supone un proceso particular de diálogo social, con responsables, participantes, instrumentos y técnicas diferenciadas según cada caso. Un aspecto relevante, sobre todo en nuestros días, es tener en consideración que la comunicación utiliza cada vez más soportes técnicos para conducir o transmitir la información (Bartoli, 1992). La tecnologización de la comunicación facilita y agiliza el flujo de mensajes que se dan entre los actores de las relaciones laborales, es decir, entre los representantes de la organización

y los representantes de los trabajadores. La comunicación en materia de relaciones laborales debe ser consistente y estar coordinada con la **estrategia de comunicación interna de la organización**.

La comunicación en el diálogo social se configura en torno a dos **componentes o dimensiones**:

- a) La **comunicación individual**, que se establece entre los representantes de los actores que participan del diálogo. Este componente se relaciona en gran medida con las habilidades y competencias de las personas que participan representando a los actores en el proceso de diálogo (escucha activa, asertividad y comunicación no verbal).
- b) La **comunicación colectiva**, que se relaciona en mayor medida con la forma o canal de comunicación (reunión, mesa, comité, comisión, entre otros).

97

En gran medida, el resultado de la gestión dialogante de relaciones laborales en la organización, dependerá del grado de formalización y profesionalización del área o responsables, tanto de la empresa como de los trabajadores.

Legitimar la función del comunicador con un rol estratégico y esencial en el diálogo social, requiere de personas capaces de probar constantemente que su tarea agrega un valor concreto al proceso del diálogo. Para lograr esta legitimación, éstos deben conocer a la perfección la filosofía del proceso dialogante y medir su aporte al mismo.

*Adaptación a partir de
Álvarez-Nobell y Lesta, 2011: 13.*

Los procesos de Diálogo Social en las organizaciones

La configuración de espacios de diálogo social –formal e institucionalizado–, suponen un paso más en la implantación de un modelo de gestión dialogante de relaciones laborales, es decir, basado en el

diálogo social permanente entre los actores que coexisten en distintos espacios. Las fórmulas más habituales de diálogo social permanente al interior de las organizaciones son:

FIGURA 21

Fórmulas de institucionalización del Diálogo Social

98

<p>REUNIONES PERIÓDICAS</p>	<p>Esta fórmula diálogo social permanente es la más utilizada. Estas reuniones suelen realizarse entre los encargados de las áreas de recursos humanos o gestión de personas de las organizaciones, más los representantes de los sindicatos o de las asociaciones de funcionarios. En ellas se abordan los temas generales que quedan al margen de los procesos regulados de diálogo social.</p> <p>La frecuencia más habitual para esta reunión es de tipo mensual, aunque en las grandes empresas la periodicidad puede ser de 15 días.³¹ Estos espacios también pueden considerar reuniones no programadas –extraordinarias, por solicitud de alguno de los actores. Son una fórmula muy utilizada para garantizar el diálogo social constante entre los actores, y una expresión del compromiso de abordar los conflictos en un espacio dialogado. Esta fórmula se utiliza para abordar temáticas múltiples y fortalece la confianza entre los actores.</p>
<p>MESAS DE TRABAJO</p>	<p>Son espacios de diálogo que en la mayoría de los casos se asocian a temáticas que los actores consideran de interés común. Estas mesas desarrollan actividades programadas y pretenden obtener un resultado.</p> <p>Pueden contar con miembros o representantes permanentes y, en algunos casos, contar con la presencia de algún otro miembro en calidad de experto o asesor.</p> <p>Esta fórmula es especialmente utilizada en los procesos de diálogo social del sector público.</p>
<p>COMISIONES</p>	<p>Las comisiones son un conjunto de personas encargadas de abordar una materia o asunto específico sobre diálogo social, a lo largo de un tiempo que puede ser acotado o indefinido. Normalmente se espera que sus integrantes posean cierto conocimiento técnico, habilidades para la planificación y ejecución de actividades, o la capacidad para dialogar y generar acuerdos. Su constitución obedece al consenso de las partes y son éstas las que acuerdan su fórmula de trabajo.</p>

31. Según datos obtenidos de la ENCLA (2014).

COMITÉS

Los comités son órganos representativos, es decir, que tienen una constitución y orgánica de funcionamiento que se encuentra regulada. Suelen tener un rol técnico. Su duración se espera sea permanente, mientras que sus miembros serán nombrados por períodos de duración acotada.

Fuente: elaboración propia.

Los sistemas de información

Los trabajadores tienen reconocido el **derecho a recibir información periódica** de parte de la empresa a través de los sindicatos, quienes podrán acceder a cierta información de manera periódica –y según el tamaño de la empresa–, con el objetivo de que éstos puedan preparar su proyecto de contrato colectivo.

Las **grandes empresas** deberán entregar anualmente, y dentro de los 30 días siguientes desde que éstos se generen, el balance general, el estado de resultados y los estados financieros auditados. Además, tendrán el deber de facilitar cualquier información pública que esté obligada a poner a disposición de la Superintendencia de Valores y Seguros, también dentro de los 30 días siguientes de haber realizado la entrega a dicha institución.

Las **micro, pequeñas y medianas empresas** deberán entregar anualmente, y dentro de los 30 días siguientes a la declaración anual de impuesto de la renta, la información que dé cuenta de sus ingresos o egresos, según su régimen tributario.

En el caso de los sindicatos que se constituyen en forma posterior a los plazos señalados, la empresa entregará dicha información dentro de los 30 días siguientes desde que el directorio del sindicato haya comunicado a la empresa la celebración de la asamblea de constitución.

Los sindicatos pueden solicitar a las grandes y medianas empresas –una vez en el año calendario–, información sobre las remuneraciones asignadas a los trabajadores de los diversos cargos o funciones que el reglamento interno identifique como «los cargos ejecutivos o dependientes del establecimiento ante quienes los trabajadores deban plantear sus peticiones, reclamos, consultas y sugerencias» y siempre que sean cinco o más trabajadores en cada cargo o función. En el caso de las grandes empresas, además, esta información debe contener «un registro que consigne los diversos cargos o funciones en la empresa

y sus características técnicas esenciales». ³² La información entregada será innominada, tomando todos los resguardos necesarios para preservar la privacidad de los trabajadores cuya remuneración se haya facilitado. El plazo para la entrega de esta información por parte de las empresas será de 30 días desde su requerimiento.

Los mecanismos de consulta

100

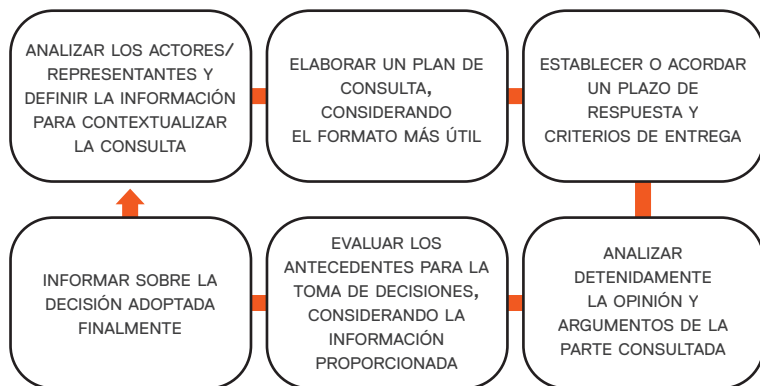
La consulta aparece en algunos casos como una práctica voluntaria, y en otros como obligatoria, siguiendo procedimientos formales o informales, e incluso puede llegar a establecerse a través de una orgánica.

Una consulta efectiva requiere, en primer lugar, del análisis de las partes interesadas para identificar qué/quienes serán consultados, junto con la elaboración de un plan de consulta. Es importante informar de manera previa y oportuna sobre la realización de la consulta, generando incluso una reunión si las partes estiman que es necesario. En cualquier caso, durante el proceso de consulta se debe elaborar y ofrecer información contextualizada.

Fases del **proceso de consulta**:

FIGURA 22

Proceso de consulta en las organizaciones



Fuente: elaboración propia.

32. Información Dirección del Trabajo https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articulos-111529_recurso_1.pdf.

El proceso de consulta efectiva ayuda a mejorar el análisis de la toma de decisiones. Lo anterior, gracias a la posibilidad de examinar el contexto de forma más certera, incorporando otras percepciones o incluso antecedentes que se desconocían, permitiendo además identificar aspectos que quizás no se habían observado o planteado, reconsiderando incluso decisiones que habían sido descartadas.

Aunque el proceso habitual de consulta en la organización supone un procedimiento donde la organización consulta a los representantes de los trabajadores, también puede ocurrir que sean las organizaciones sindicales o los trabajadores –colectivamente representados–, quienes se dirijan a la organización para consultar sobre un aspecto antes de tomar una decisión en el ámbito de su soberanía. En algunos casos, las consultas abren espacios de diálogo más intensos que pueden ser de negociación o incluso de decisiones conjuntas.

101

Los procesos de negociación

El **proceso de negociación** se desarrolla a partir de la interacción prolongada de los actores sociales –empresa y representantes de los trabajadores, que parten de posiciones e intereses diversos, con el propósito de llegar a consensuar una toma de decisión conjunta. De este modo, implica concesiones y compromisos de todas las partes con el objetivo de alcanzar un acuerdo. Para lograrlo, es imprescindible que la cultura o ambiente en el que se desarrolle el proceso de negociación, propicie el «tomar y ceder», en pos de avanzar hacia una postura donde se genere una ganancia mutua aceptable para todos, y que finalmente se materialice en un acuerdo o decisión conjunta.

Antes de iniciar un proceso de negociación, es importante que cada uno de los actores sociales defina su propia **estrategia de negociación**. Para la elaboración de dicha estrategia, es fundamental que cada actor reflexione sobre su posición frente a la negociación, identifique cuáles son sus intereses y los priorice, analizando las distintas opciones que permitirían satisfacerlos. Asimismo, los actores deben considerar otras alternativas para cumplir su propósito en caso de que la negociación no llegue a buen término o, incluso, suponga dejar de lado alguno de sus intereses para alcanzar el acuerdo. Una forma de poder establecer la estrategia, es a través de las siguientes preguntas para el análisis:

FIGURA 23

Preguntas para elaborar la estrategia de negociación

POSICIÓN	INTERÉS	OPCIÓN	ALTERNATIVA
¿Qué quiero?	¿Por qué o para qué lo quiero?	¿Cómo satisfago mis intereses con las partes de esta negociación?	¿Cómo puedo satisfacer mis intereses si no logro un acuerdo negociado? ¿Cómo puedo satisfacer mis intereses si fracasa esta negociación?

Fuente: Guillén *et al.*, 2011.

102

Los espacios de negociación, requieren que las partes que concurren tengan el «mismo valor de representación», es decir, que exista el mismo número de participantes de ambos sectores. Asimismo, es necesario que se acuerde antes de empezar cómo será la toma de decisiones y bajo qué términos, siendo éstos comprendidos y aceptados por todos. También se sugiere que se establezca una **calendarización de actividades** del proceso de negociación, especificando además la **formalidad** que tendrán esas actividades (reuniones, mesa de trabajo, comisión).

Se sugiere que se privilegie como **fórmula** preferente la **decisión** por consenso, es decir, que el resultado suponga la voluntad colectiva de todas las partes involucradas. Si este escenario no es posible, se pueden acordar fórmulas democráticas como la votación por mayoría simple, es decir, que el voto de todos los integrantes tenga el mismo valor. Sin embargo, se espera que estos procesos de toma de decisión por votación sean evitados, delimitándose a aquellos propósitos y circunstancias que lo exijan y donde no exista posibilidad de llegar a un consenso.

Otro aspecto fundamental para el proceso de negociación, es que todas las partes pongan a disposición e intercambien información relevante –idealmente en forma previa al proceso–, bajo el principio de la buena fe. Para ello, es fundamental que se haya generado la confianza entre las partes y que el consenso de buscar metas comunes se haga indispensable.

El resultado del proceso de negociación, en caso de que haya rendido frutos, debe reflejarse en un documento escrito que ratificarán ambas partes y que será vinculante para cada una de ellas. Dicho documento se conoce como **acuerdo**.

Las fases del **proceso de negociación** quedan resumidas y graficadas en la siguiente figura:

FIGURA 24

Fases del proceso de negociación en el Diálogo Social

103

PREPARAR EL PROCESO

Consensuar cuándo y dónde se llevará a cabo el proceso y quiénes participarán. Se sugiere establecer un calendario con plazos para no alargar innecesariamente la negociación.

DISCUTIR LOS TEMAS

Durante la discusión, es importante atender las inquietudes de las otras partes, proponer soluciones constructivas y crear condiciones para una negociación equilibrada.

ACLARAR LOS OBJETIVOS DE TODAS LAS PARTES

Identificar, enumerar y priorizar los objetivos, permite con frecuencia establecer puntos comunes.

NEGOCIAR UN ACUERDO

Llegar a un resultado donde todas las partes consideren que han ganado algo positivo y que se ha tomado en cuenta su punto de vista. Cuando esto no es posible, considerar estrategias y compromisos alternativos de entendimiento.

IMPLEMENTAR UN CURSO O PLAN DE ACCIÓN

Establecer un plan de acción para implementar lo acordado, o definir una estrategia en caso de que se rompa el proceso de negociación. Establecer una reunión más puede evitar que las partes se vean involucradas en una discusión intensa.

Fuente: elaboración propia a partir de (OIT, 2017: 35).

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES

104

Los principios sobre los que se fundamenta el diálogo social, surgen de los derechos humanos y de los principios del trabajo decente, que lo considera como una de sus dimensiones (OIT, 1999). Las condiciones laborales de trabajo y empleo, definen la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. Los actores sociales –empleador y trabajadores, deben compartir una visión de las condiciones laborales sobre las que se sustentan las relaciones de trabajo en la organización y, a partir de esa base, configurar un modelo de gestión dialogante de relaciones laborales (Baltera y Morales, 2010).

Un aspecto fundamental para que el diálogo social sea validado, se instale en la cultura de la organización y cumpla sus objetivos, es contar con actores sólidamente conformados, dotados de incentivos selectivos para la acción colectiva, capacitados para interactuar, lograr acuerdos, respetarlos y hacerlos respetar. Por otra parte, es necesario contar con estructuras internas o cargos especializados en la gestión de las relaciones laborales que posean las competencias para generar políticas de diálogo social más estables en el tiempo, dando además un seguimiento a los acuerdos.

Esto supone un esfuerzo de formación, capacitación y apoyo técnico, en orden a desarrollar en los actores las competencias o capacidades para el diálogo. En otras palabras, el fortalecimiento de los actores –dirigentes de las organizaciones y de las organizaciones sindicales, es el requisito previo para el desarrollo de un diálogo fluido y eficaz en las organizaciones de todos los tamaños y sectores. No es posible un diálogo efectivo sin el concurso de actores capacitados y conocedores de los marcos normativos que regulan la participación y los procesos de intercambio, ámbitos y temáticas, e incluso los límites de la participación (ENCLA, 2014).

La profesionalización del rol: El experto en relaciones laborales

Más allá de poseer un conjunto de conocimientos en materia socio laboral, así como también manejar ciertas habilidades y destrezas –es decir, “saber” y “saber hacer”–, el experto en relaciones laborales

debe tener un desempeño laboral exitoso, lo que supone “saber ser” y “saber estar” en los procesos de diálogo social (Jaramillo, 2011).

Para el experto en relaciones laborales, es fundamental entender el conflicto desde una visión positiva, comprendiendo que las diferencias forman parte de la vida y que éstas son legítimamente inherentes a las relaciones laborales. Por lo tanto, es importante que entienda el conflicto –en cuanto a las legítimas posiciones no coincidentes dentro de la organización–, como una oportunidad, demostrando destrezas en la gestión de las diferencias a través de procesos dialogantes.

Las **funciones principales** del experto en relaciones laborales son:

- ♦ Ejercer el liderazgo en la organización, especialmente en relación a la asesoría gerencial para la toma de decisiones (en el caso de los representantes de la organización), y en la asesoría a los representados (en el caso de los representantes de los trabajadores o funcionarios de la organización).
- ♦ Diseñar e implementar estrategias de información, consulta, negociación y resolución de conflictos.
- ♦ Contribuir en la formación de las jefaturas y trabajadores (o funcionarios) de la organización en las materias concernientes a las relaciones laborales y diálogo social.
- ♦ Promover la asociatividad de la organización.

Las **competencias técnicas esenciales** requeridas para una participación eficiente en los procesos de diálogo social bipartito al interior de las organizaciones son:

- ♦ Comprender y analizar los temas complejos relacionados con las relaciones laborales generales y específicas de la actividad económica y del proceso productivo,
- ♦ Analizar y utilizar estadísticas y aspectos normativos,
- ♦ Comprender las posiciones y prioridades de las otras partes
- ♦ Capacidad de ejercer un mandato, y

- ♦ Ejercer la autoridad de celebrar acuerdos a partir de dicho mandato.

Para lograr su propósito, el experto debe demostrar **conocimientos** en las materias de legislación vigente, derechos y deberes de su rol. Además, deberá conocer los principios de las relaciones laborales, el sistema de relaciones laborales chileno y su historia, así como los tipos, procesos y órganos de diálogo social en los distintos niveles.

El objetivo de su accionar debe ser basado en la responsabilidad de **la fuerza del diálogo**, en detrimento del poder.

106

FIGURA 25

Objetivos relacionados con la fuerza del Diálogo Social



Fuente: elaboración propia a partir de OIT, 2011.

Lograr una buena relación de trabajo. Cuando las partes logran desarrollar una relación de confianza y respeto mutuo, son capaces de llegar a un diálogo más efectivo, negociar en forma más segura

y dejarse influir por los argumentos de la otra parte de manera creativa y recíproca.

Comprender los intereses de la otra parte. Cuanto mejor se comprenden las preocupaciones de la otra parte, de mejor manera se consigue transmitir las propias, lo que supone abrir las posibilidades de llegar a acuerdos satisfactorios.

Crear soluciones elegantes. El intercambio de información y el compromiso, unidos a la creatividad, contribuyen a generar soluciones innovadoras.

Llegar a compromisos. Si una de las partes está dispuesta a comprometerse y a confiar en la otra, es posible avanzar en las decisiones y propiciar la generación de acuerdos.

107

Técnicas y habilidades para el desempeño del rol

Para desarrollar la capacidad de dialogar –especialmente en los procesos de negociación y de resolución de conflictos–, el experto en relaciones laborales debe desarrollar **habilidades** como: planificación, capacidad de pensar claramente bajo presión, inteligencia práctica, destreza verbal, integridad personal, capacidad de percibir y utilizar el poder, confiabilidad, habilidad de escuchar, iniciativa, persistencia o perseverancia, capacidad de dirigir o liderar equipos, mentalidad abierta, búsqueda de soluciones y capacidad de innovar.

Comunicación efectiva: estrategia, comunicación interpersonal y colectiva

Los elementos para elaborar una **estrategia de comunicación efectiva**, surgen luego de responder a las siguientes preguntas sobre el acto de comunicar:

- ♦ **¿Por qué?** Indica el **propósito** con el que se comunica.
- ♦ **¿Quiénes?** Indica las **personas o actores** que interaccionan.
- ♦ **¿Qué?** Indica los **mensajes** que se transmiten a través del diálogo.

- ♦ **¿Con qué?** Indica el **canal** por el que debe circular la información.
- ♦ **¿Cómo?** Indica el **código** que se debe utilizar.
- ♦ **¿En qué situación?** Indica el **contexto y/o el tipo de acto comunicativo**.

108

Los procesos de comunicación efectiva en los que participa como actor relevante el responsable de relaciones laborales, son los de la comunicación interpersonal y comunicación colectiva. En estas instancias, es importante saber preguntar y escuchar, tener presente las diferentes personalidades de los participantes que pueden ser radicalmente opuestas, así como también el control de las emociones que muchas veces alteran el comportamiento de los actores.

Para una transmisión efectiva, es necesario generar un clima favorable a la comunicación: presentar un mensaje coherente, real y sin prejuicios, desarrollar la empatía y tener una actitud flexible.

La comunicación interpersonal implica manejar las siguientes habilidades:

- a) La **escucha activa**: Significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.
- b) La **asertividad**: Saber pedir, negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos de la otra persona y expresando nuestros sentimientos de forma clara. La asertividad consiste también en hacer y recibir cumplidos, y en hacer y aceptar quejas.
- c) La **comunicación no verbal**: Supone el «cómo» se comunica. Sirve de refuerzo o acompaña al mensaje y proporciona información relevante sobre el mismo. Se compone de gestos, movimientos, distancia con la otra persona, entre otras.

A su vez, en la comunicación colectiva verbal, considera el «**hablar en público**». Las charlas, asambleas –informativas o deliberativas y/o reuniones son ejemplos de este tipo de comunicación.

Técnicas de negociación

En su desempeño de rol de experto en relaciones laborales, estos profesionales deben ser facilitadores de los procesos de diálogo social en las organizaciones, especialmente en los procesos de negociación, que deben tratar de desarrollar conforme a los siguientes **principios rectores** (OIT, 2011):

- ♦ La apreciación cuidadosa de las necesidades e intereses propios y de la otra parte.
- ♦ Un elevado intercambio de información, desde el principio de la «buena fe».
- ♦ Actuar centrando los esfuerzos en acrecentar los beneficios posibles en el siguiente ciclo de negociaciones, antes de pensar en cómo repartirlos.
- ♦ Generar opciones creativas que promuevan los intereses comunes y que permitan conciliar intereses que son diferentes o contradictorios.
- ♦ Resolución efectiva de problemas; y
- ♦ Toma de conciencia de la importancia del proceso.

109

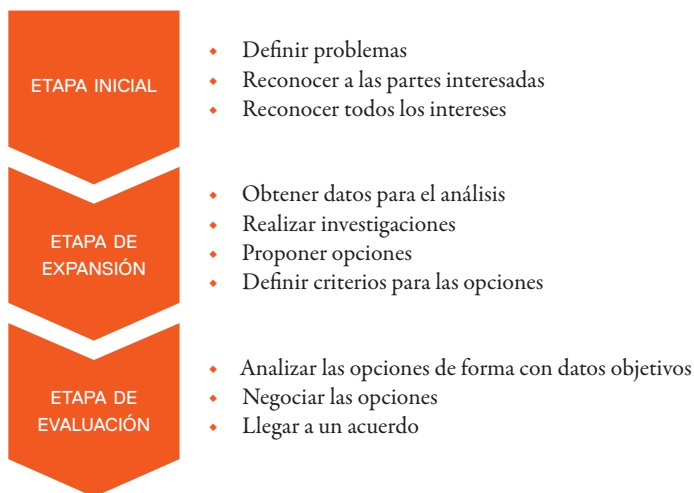
Técnicas de resolución de conflictos

La resolución de conflictos puede considerarse como una dimensión de la negociación, o como una alternativa a la negociación convencional. Ésta parte por adoptar una actitud de búsqueda de solución conjunta, a través de la colaboración en la búsqueda por conciliar intereses contrapuestos para generar intereses comunes. Para lograrlo, es fundamental el intercambio de ideas, la generación de nuevas opciones y la búsqueda activa para hallar los mejores resultados, basándose en los criterios más objetivos posibles. Las etapas para la resolución de conflictos son:

FIGURA 26

Etapas para la resolución de conflictos

110



Fuente: elaboración propia a partir de OIT, 2011.

Los resultados de los procesos de Diálogo Social

LOS TIPOS DE RESULTADOS

Los acuerdos

III

EL PRINCIPAL RESULTADO DEL DIÁLOGO SOCIAL SON LOS acuerdos. Un acuerdo es el **resultado conjunto** de un proceso de acercamiento y resolución de posturas o intereses que inicialmente no eran coincidentes.

Un buen acuerdo debería cumplir con los siguientes **requisitos**:

- ♦ Ser **claro**, que las partes entiendan de manera clara a qué se están obligando en términos de contenido, plazos, responsables, etc.
- ♦ Ser **viable**, que las partes lo puedan ejecutar en los términos que establece el acuerdo.
- ♦ Ser **duradero**, que sea sostenible en el tiempo.
- ♦ Ser **exigible**, que las partes puedan verificar el cumplimiento de los acuerdos (o exigirlo, en su defecto).

Los acuerdos pueden ser de tipo vinculantes y no vinculantes, según su capacidad de obligar a una de las partes y de exigir por la otra. Son **acuerdos vinculantes**:

- a) Los resultados de los procesos de negociación colectiva: contratos y convenios colectivos.
- b) Las actas, protocolos, planes o programas generados por los órganos de diálogo social institucional al interior

de la organización, tales como el Comité Bipartito de Capacitación, Comité Paritario de Higiene y Seguridad, la Junta Calificadora, entre otros.

Otro de los resultados de un proceso de diálogo puede ser «aceptar estar en desacuerdo», pues esto mantiene abierta la posibilidad de reanudar las negociaciones en una etapa posterior. En estos casos, es importante adoptar al menos una **declaración** que describa los temas en cuestión, las posiciones de cada una de las partes, las áreas o temáticas donde sí se está de acuerdo, clarificando además los puntos de desacuerdo que han impedido llegar a una solución negociada (OIT, 2017).

112

Acuerdos no vinculantes: En términos generales, no todos los acuerdos son vinculantes, pero el hecho de llegar a un consenso, en sí mismo, supone asumir obligaciones morales respecto de su cumplimiento.

Otros resultados

La OIT al considerar el diálogo social como uno de los componentes del «trabajo digno» (OIT, 1999), establece la relación directa entre el diálogo social y la **mejora en el contenido del trabajo** y **en las relaciones laborales** a nivel de empresa. Además, existen estudios sobre el diálogo social en la organización que lo han relacionado con las mejoras en la **solución de los problemas**, el **clima** de la organización, la **productividad**, incremento en los niveles de **satisfacción laboral** y, en general, mejoras en la **calidad de la vida laboral** de las personas. Asimismo, se asocia al diálogo social con la mejora en las **actitudes** de los individuos de una organización, disminuyendo el **absentismo** y la **rotación**, generando una mayor **eficiencia organizativa** y produciendo un mayor **crecimiento económico**.

EL SEGUIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS

Un aspecto fundamental para poder evaluar los resultados de los procesos de diálogo es el **seguimiento de los acuerdos**, junto con la implementación de las acciones que quedaron asignadas a las partes.

Para ello, es fundamental que los acuerdos queden bajo la modalidad de instrumentos que permitan realizar su seguimiento y monitoreo. De esta forma, se podrá conocer en todo momento el grado de avance en el cumplimiento de los mismos, así como a los responsables de implementar y vigilar dicho avance.

Para poder realizar el seguimiento de un acuerdo, éste debe quedar reflejado en un documento o acta de acuerdo, que sea elaborado o cuente con los aportes de los miembros que participaron en el proceso. Además, el documento debe responder a ciertos criterios que permitan configurarlo como un plan de acción, relacionado con actividades y tareas, responsables, plazo e indicador de logro o resultado.

113

LA SATISFACCIÓN CON EL RESULTADO, LA RELEVANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN

La **retroalimentación** supone un aspecto fundamental en el proceso de diálogo, pues permite obtener información sobre los resultados del proceso de diálogo en términos de satisfacción, oportunidades de mejora y desafíos que son necesarios abordar. Entendiendo que el diálogo social se expresa a través de múltiples formas, como ya hemos visto, la retroalimentación debe también configurarse a través de distintas instancias, asociadas a los principales procesos, hitos, temáticas o incluso órganos de diálogo social. Además, la información recabada requerirá ser procesada e, idealmente, analizada también en instancias de diálogo social, es decir, en conjunto con los actores sociales.

Otro aspecto relevante será el de la transmisión de los resultados –tanto de la evaluación como de las acciones acordadas–, para mejorar o mantener dichos resultados. Estas instancias de **información** puede realizarse a través de diversos **mecanismos** y **actividades**, que también debieran ser acordadas e, idealmente, realizarse en conjunto.

LA CULTURA DEL DIÁLOGO SOCIAL, UN RESULTADO EN SÍ MISMO

El **diálogo como condición necesaria pero no suficiente**, ya que como punto de partida es imprescindible considerar que se puede llegar a acuerdos a pesar de los intereses y puntos de vista

distintos. Por otra parte, no es suficiente con que se sucedan los discursos de los actores, es necesaria la disposición a escuchar de modo que los discursos se entrelacen para que se identifiquen los puntos de acuerdo y desacuerdo, su importancia relativa y los posibles caminos superadores de las diferencias.

FIGURA 27

Elementos que configuran la cultura del diálogo

114



Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

- » Barretto, H. (2001). *Diálogo social y formación: una perspectiva desde los países del Mercosur y México*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo.
- » Bensusán, G., & Subiñas, M. (2014). Representación e intermediación en el ámbito del trabajo: actores, recursos y estrategias. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 55-80.
- » Cancela, I., & Dumpierre, A. (2009). Diálogo social: legitimador del sistema democrático. Instrumento para la sostenibilidad y sustentabilidad de la paz social. *Boletín CINTERFOR*(156), 149-166.
- » Cerda, C., & Cuevas, H. (2013). El diálogo social: Concepto y experiencia internacional (Primera Parte). *sindical.cl y Solidaridad hoy, Vicaría de Pastoral Social y de los Trabajadores, Arzobispado de Santiago*.
- » Collins, H. (2010). *Employment Law*. New York: Oxford University Press .
- » *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. (2005). Gesbiblio.
- » Courdin, V., Saravia, A., Carriquiry, R., Tourrand, J., & Sabourin, E. (2018). “La cuestión de la participación, representación y representatividad. El caso de los colectivos rurales en las Mesas de desarrollo en tres departamentos de Uruguay. *x Congreso de Alasru*, 25-30.
- » Cuentas, M., & Linares, A. (2013). *Guía práctica de diálogo democrático*. Washington, D.C.: SG/OEA, PNUD.

- » Díaz, L. (2016). Democracia y Diálogo Social. *Justicia*(30), 132-151.
- » Díez, J. (1990). *El Derecho de Huelga de los Funcionarios Públicos*. Madrid: Civitas.
- » Domínguez, C., Tapia, F., Singer, M., Azócar, R., Donaire, C., & Bravo, D. (2017). Regulación de la negociación colectiva en el sector público. Una propuesta para dar operatividad al convenio 151 de la OIT. En *Propuestas para Chile 51* (págs. 51-85). Santiago: Concurso de Políticas públicas.
- » Ermida, O. (2000). Diálogo Social: teoría y práctica. *Sindicatos y diálogo social: situación actual y perspectivas*, 3(120), 11-26.
- » Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencia*. New Jersey: Prentice Hall.
- » Fashoyin, T. (2004). Tripartite cooperation, social dialogue and national development. *International Labour Review*, 143(4), 341-371.
- » Fernández Avilés, J. A. (2010). Integración del diálogo social en el sistema de administración del trabajo (la perspectiva del derecho internacional del trabajo). *Temas Laborales*, 105, 87-127.
- » Gamonal, S. (2013). El principio de protección del trabajador en la constitución chilena. *Estudios Constitucionales*(1), 425-458.
- » Gazier, B., & Boylaud, O. (2015). Dialogue social» et variétés des capitalismes: une analyse de long terme. *Industrial Relations*, 70(4), 671-697.
- » Giuzio, G. (2005). Los sujetos del diálogo social. Los sindicatos, los empleadores y sus organizaciones y el Estado. Experiencias concretas en América Latina y Europa. *Boletín CINTERFOR*, 156, 33-50.
- » Guillén, S., Paniagua, F., & Arias, R. (2011). *Manual de formación en negociación basada* (Vol. Segunda edición). San José de C.R.: FUNPAPEM.

- » Ishikawa, J. (2004). *Aspectos clave del diálogo social nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social*. Ginebra: OIT.
- » Jaramillo, M. (2011). Negociación, una Competencia Fundamental para el Diálogo Social. *Con-texto Revista de derecho y economía*, 33, 41-53.
- » Köhler, H.-D., & Artiles, A. (2010). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta.
- » Köhler, H.-D., & González, S. (2008). De la macro-concertación comunitaria a la negociación colectiva transnacional. *Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales*(72), 251-269.
- » Kotov, R. (2010). *Manual Confianza en espacios bi/tripartitos de diálogo social*. Colombia: OIT.
- » Morgado Valenzuela, E. (2006). *Diálogo social y políticas públicas*. Documento de Trabajo. Taller Nacional “Diálogo Social en Chile”, Ministerio del Trabajo y Previsión Social y OIT, Santiago.
- » OCDE. (2018). *Facilitating social dialogue under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*.
- » OCDE. (2019a). *Negotiating Our Way Up: Collective bargaining in a changing world of work*. París: OCDE Publishing.
- » OCDE. (2019b). *El futuro del trabajo. Perspectivas de empleo de la OCDE 2019*. México: OCDE.
- » OIT. (1975). Recomendación sobre desarrollo de los recursos humanos. *R150*. http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=normlexpub:55:0::no::p55_type,p55_lang,p55_documento,p55_node:rec,es,r150,/document.
- » OIT. (2009). Para recuperarse de la crisis: Un Pacto Mundial para el Empleo. *Conferencia Internacional del Trabajo 98va reunión*, (pág. 26). Ginebra.

- » OIT. (2011). *Manual sobre la negociación colectiva y solución de conflictos en la administración pública*. Ginebra: OIT.
 - » OIT. (2017). *Diálogo social tripartito de ámbito nacional. Una guía de la OIT para una mejor gobernanza*. Ginebra.
 - » OIT. (2018). *Preparando el futuro del trabajo que queremos en las Américas a través del diálogo social*. Organización Internacional del Trabajo, 19a reunión regional Americana. Informe del Director General. Panamá: OIT.
- 118**
- » Ozaki, M., & Rueda, M. (2000). Diálogo social: un panorama internacional. *Sindicatos y diálogo social: situación actual y perspectivas*, 3(120), 1-10.
 - » Pérez Infante, J. I. (2009). La concertación y el diálogo social en España: 1977-2007. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración 81, Informes y Estudios*, 41-70.
 - » Rosenbaum Rimolo, J. (2000). Negociación colectiva, diálogo social y participación en la formación profesional: la experiencia uruguaya. (CINTERFOR/OIT, Ed.) *Aportes para el Diálogo Social y La Formación*(6).
 - » Sepúlveda, J., & Vega, M. (2000). *El diálogo social en los países andinos: ¿nuevo camino para los sindicatos?*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
 - » Trebilcock, A. (2012). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. En *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

Colofón

Libro editado y publicado por la
Facultad de Economía y Negocios y
la Facultad de Psicología de la Universidad
Alberto Hurtado. Se terminó de imprimir y
encuadernar en junio de 2020
en los talleres de xx.

Para su composición tipográfica se emplearon
las tipografías Acta Display Bold para los títulos,
Replica Pro para los subtítulos y Garamond Pro
para el texto continuo.

La impresión de los interiores se realizó
sobre papel bond de 90 gr. y el tiraje constó
de 300 ejemplares.



El diálogo social es reconocido como un instrumento eficaz para enfrentar los desafíos del mundo del trabajo, especialmente en los contextos de crisis como en la que nos encontramos. Un término escurridizo y a veces impreciso, que abre un mundo de posibilidades de colaboración en las relaciones laborales, transformándolas de antagónicas en colaborativas, incidiendo en la paz social y en la productividad. Este Manual de diálogo social en las organizaciones ha sido elaborado con el propósito de dar a conocer este mecanismo de relación social entre los principales actores del mundo del trabajo –trabajadores y empleadores. A partir del Índice de Diálogo Social (IDIAS), instrumento que permite medirlo, se presentan las dimensiones que configuran el diálogo social en las organizaciones, se revelan los órganos y mecanismos institucionales que abren los espacios de diálogo bipartito, a la vez que se expone la potencialidad de generar instancias de diálogo social efectivo y de profesionalizar su gestión.