



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
QUERÉTARO
FACULTAD DE DERECHO**

“CONCILIACIÓN Y DERECHO LABORAL”

T E S I S

**Que como parte de los requisitos para obtener el Grado
de:**

MAESTRO EN DERECHO

PRESENTA

LIC. MORAMAY PERUSQUÍA CANO

Dirigido por:

MTRO. EMANUEL HERNÁNDEZ VEGA

QUERÉTARO, QUERÉTARO, A OCTUBRE DEL 2024.

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE DERECHO
MAESTRIA EN DERECHO

“CONCILIACIÓN Y DERECHO LABORAL”

T E S I S

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de:
MAESTRO EN DERECHO

PRESENTA
LIC. MORAMAY PERUSQUÍA CANO

Dirigido por:
MTRO. EMANUEL HERNÁNDEZ VEGA

Mtro. Emanuel Hernández Vega

Presidente

Mtra. Rosa Iliana Tejeida Peña

Secretario

Mtra. Claudia Flores Chávez

Vocal

Mtra. Miriam Camacho Gaspar

Suplente

Mtro. Rubén Corona Yáñez

Suplente

Centro universitario, Querétaro, Qro.

Fecha de aprobación por el consejo universitario, octubre del 2024

México

A MIS PADRES

Con cariño, respeto y admiración.

Que mi esfuerzo sea el fruto de la inquietud que crearon en mí desde niña.

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A la Universidad Autónoma de Querétaro.

A la Facultad de Derecho.

A mis Hermanos Claudia, Christian y Estefanía por su compañía y los momentos de alegría a lo largo de mi vida.

A mis sobrinos, especialmente a Darío por llenar mis días de sonrisas y amor.

Al Mtro. Emanuel Hernández Vega por sus consejos y valiosa orientación.

A mis Profesores de la Facultad de Derecho por sus grandes enseñanzas.

A mi esposo y compañeros de Maestría por su apoyo incondicional.

ÍNDICE

DEDICATORIA.	1
AGRADECIMIENTOS.	2
ÍNDICE.	3
RESUMEN.	5
SUMMARY.	7
INTRODUCCIÓN.	9
CAPÍTULO I. LA CONCILIACIÓN EN EL DERECHO LABORAL.	11
1.1.- Generalidades de la conciliación.	12
1.2.- La conciliación a través del tiempo.	14
1.3.- La conciliación con la reforma laboral.	16
 CAPÍTULO II. LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.	 18
2.1.- Métodos de solución de conflictos.	18
2.2.- Justificación de los métodos de solución de conflictos.	20
2.3.- La conciliación como método de resolución de conflictos.	23
 CAPÍTULO III. COMPETENCIAS DE LOS CONCILIADORES QUE INTERVIENEN EN LA CONCILIACIÓN.	 24
3.1.- Aspectos a tratar en la conciliación.	24

3.2.- Tácticas para tratar la conciliación.	26
3.3.- La psicología en la conciliación.	29
 CAPÍTULO IV. LA CONCILIACIÓN LABORAL PARA LA SOLUCION DE CONFLICTOS.	 46
4.1.- Las propuestas en la conciliación.	48
4.2.- Habilidades necesarias para la solución de conflictos.	52
4.3.- La idoneidad del modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb en el procedimiento de conciliación laboral.	54
4.4.- Alcances y fuerza legal de los convenios.	77
 CONCLUSIONES.	 92
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.	96

RESUMEN

La reforma estructural en México de la Ley Federal del Trabajo es justificable ya que el sistema laboral no era manejado adecuadamente, causando desconfianza en las autoridades laborales. En la reforma se propone entre otras, la premisa fundamental de replantear la función conciliatoria, como una instancia prejudicial a la que los trabajadores y patrones deben acudir a los Centros de Conciliación especializados e imparciales.

Al adoptar la nueva reforma no se podría hablar de algo desconocido o nuevo, se debe apoyar para que se realice con un propósito claro y cumpla con su objetivo.

La conciliación en el estado de Querétaro no se agotaba adecuadamente dentro de las etapas procesales. Se debe apoyar para que se genere más su utilidad porque es ahí donde se puede ver una respuesta pronta y expedita como punto clave, para la solución de conflictos entre el patrón y el trabajador.

Se debe de fortalecer para que sea la alternativa y cuente con los mecanismos necesarios para su adecuada aplicación, que sea eficaz la impartición de justicia laboral.

La solución es evidente, con la implementación de un órgano conciliador que reflejará el ahorro de tiempo y de recursos económicos tanto para las partes como para las autoridades con la finalidad de tener celeridad en el procedimiento que impidan que los juicios se alarguen. Para que todo sea posible es preciso que se aporten los recursos necesarios por parte del gobierno para crear los espacios adecuados, capacitando a todos y cada uno de los que participan, no solo en la teoría sino también en su aspecto práctico sacando el mejor beneficio del lenguaje

oral acompañado de los gestos, permitiendo así una mejor comprensión de las circunstancias y por consiguiente una resolución a los conflictos laborales.

(Palabras clave: conciliación, conflictos, resolución).

SUMMARY

The structural reform in Mexico of the federal labor Law is justifiable because the current system it is not handled properly, causing distrust in the labor authorities. The reform proposes among others, the fundamental premise of rethinking the conciliatory function, as a pre-judicial instance to which workers and employers must go to specialized and impartial conciliation center.

By adopting the new way to solve labor problems, there is no way to stay or to thing that this new model is unknown or new, we have t support it so that it is carried out with a clear purpose and fulfills it's objective.

The conciliation in the state of Queretaro is not exhausted properly within the procedural stages. It must be supported so that it's usefulness is generated more because it is there where a quick and expeditious response can be seen as a tool, for the solution of conflicts between the employer and the worker.

It must be strengthened so that it is the alternative and has the necessary mechanisms for it's proper application, which is effective in the delivery of labor justice.

The solution is clear, with the implementation of an conciliatory structure that reflect the savings of time and financial resources for both parts and the authorities with the purpose of having an expedited procedure to prevent judgments may be long. For everything to be possible it is necessary to provide the necessary resources by the government to create the appropriate spaces, training each and everyone of those who participate, not only in the theory but also in its practical aspect taking advantage from oral to gestural language, allowing a better understanding of the circumstances and therefore a resolution to labor conflicts.

(Keywords: conciliation, conflicts, resolution).

INTRODUCCIÓN

La conciliación en materia laboral es una herramienta necesaria para la solución anticipada de los conflictos laborales; es la solución al problema de rezago de los juicios tramitados ante las Juntas de conciliación y arbitraje, herramienta que aplicada de manera adecuada puede dar como resultado la terminación de conflictos laborales.

La presente tesis, está encaminada a estudiar y analizar la conciliación en diversas secciones y además las técnicas adecuadas para la conciliación, estudiando su viabilidad en el proceso laboral, derivado de la experiencia y del conocimiento previo de las mismas.

La actual investigación está dividida en cuatro capítulos. Considerando en el capitulo los aspectos esenciales de la conciliación, tanto en la teoría como en la práctica, así como las diversas técnicas que pueden llegar a ser utilizadas para tener éxito en el diálogo entre las partes y lograr el fin de dichas técnicas, que es resolver un asunto mediante un convenio.

En el capítulo primero, se desarrollarán los conceptos generales, de los cuales, se debe tener conocimiento previo para entrar al análisis del tema, tal como lo son: las acepciones de la conciliación, las partes que intervienen, la Institución gubernamental encargada de llevar a cabo la misma, así como los diversos preceptos legales que son aplicables al estudio del tema materia de la presente investigación.

En el capítulo segundo, se abordarán los métodos alternativos de solución de conflictos, entre los cuales están: la conciliación, el arbitraje, la mediación, entre otros, centrándose en el estudio de la conciliación.

El capítulo tercero, se refiere al perfil que debe cumplir el personal que se encarge de la conciliación, así como la capacitación inicial y continua. Los servidores públicos deben efectuar sus funciones de manera eficiente y llevar a

cabo la conciliación exitosamente. Por otro lado, se menciona como propuesta la creación de un estándar de competencia nuevo, el cual tenga como base una psicológica más definida que los actuales estándares, certificación con la que deberá contar el personal conciliador para el apoyo integral en la solución de conflictos laborales, el personal que deberá interactuar con las partes, así como el personal jurídico, que deben tener un trato de mucha sensibilidad a efecto de eliminar las barreras emocionales que en muchas ocasiones impiden que se lleven a cabo los arreglos laborales. Se profundiza también la manera en que el factor psicológico puede ayudar a mejorar los mecanismos de conciliación.

Por último, en el cuarto capítulo, se exponen detalladamente los alcances jurídicos de la conciliación, la propuesta de un nuevo estándar de competencia basado en un modelo más psicológico, que atienda las nuevas necesidades del procedimiento de conciliación laboral, con la finalidad que sea más integral, traducándose a un convenio, utilizando los métodos, así como brindar la asesoría legal y el apoyo psicológico correspondiente al caso específico, dando a conocer los alcances jurídicos que integren los derechos y obligaciones a las partes intervinientes.

Por lo que, el propósito principal del presente trabajo de investigación es analizar los aspectos más relevantes de la conciliación, como método de solución de conflictos. Planteando como propuesta, la integración del factor psicológico que debe tomarse en cuenta al momento de pretender dar solución por la vía conciliatoria a un conflicto laboral.

CAPÍTULO I. LA CONCILIACIÓN EN EL DERECHO LABORAL.

La conciliación se define como la avenencia que, sin necesidad de juicio, tiene lugar entre partes que discuten acerca de sus derechos y obligaciones de un caso particular.

“De acuerdo con la ley obrera mexicana, si las partes no se concilian privadamente, los órganos jurisdiccionales del Estado tienen el deber de provocar la conciliación, la cual es trámite obligatorio en los conflictos individuales y colectivos jurídicos.”¹

Los trabajadores cuando se encuentran en medio de un conflicto de intereses respecto de su relación laboral discuten entre el trabajador y el patrón de manera libre exponiendo sus inconformidades, la conciliación se caracteriza cuando se exponen las anteriores ante un tercero que deberá ser imparcial y tratará de plantear las bases para llegar a un acuerdo con objeto de evitar un conflicto judicial.

Con base en lo anterior, la conciliación en términos generales es la disputa, el conflicto, la controversia, el enfrentamiento a través del diálogo. Los sujetos que intervienen: el trabajador, el patrón y un tercero imparcial; la función de la persona que dirige la audiencia consiste en convenir posiciones opuestas o poner a los contendientes en armonía para que termine el desacuerdo.

Anteriormente la doctrina hacía mención de que las partes deberán someterse a las autoridades respectivas cuando internamente no hayan podido llegar a un arreglo, cuando sus diferencias no sean posibles solucionarlas. Teniendo las facultades para llevar a cabo la conciliación: las Juntas locales y federales de conciliación y arbitraje, en sus diferentes Estados de la República; Centros de

¹ TRUEBA Urbina, Alberto, *Nuevo derecho procesal del trabajo*, Segunda Edición, México, Editorial Porrúa, 1973, p. 190.

Conciliación Laboral en las diferentes entidades federativas locales y federales, Juzgados y Tribunales Laborales Locales, el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje y Procuraduría de la Defensa del Trabajo (las dos últimas aún se encuentran recibiendo nuevos asuntos).

1.1.- GENERALIDADES DE LA CONCILIACIÓN.

México enfrenta en el naciente siglo XXI varios retos, entre ellos, determinar de diversas opciones, la mejor para la resolución de los conflictos laborales. La tarea no es sencilla, pero en el último lustro, a través de diversos foros y medios de comunicación, hemos presenciado el talento y la experiencia de estudiosos y especialistas del derecho del trabajo, de organizaciones sindicales y de empresarios, así como de partidos políticos, quienes han hecho aportaciones en la búsqueda de la figura idónea que asegure el buen funcionamiento y permanencia del lugar en donde se administre la justicia laboral.

Es importante recordar que desde la inclusión del artículo 123 en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, fundamentó la creación de algunas autoridades de trabajo, entre ellas la fracción XX, que trajo consigo que a finales de los años veinte se creara la Junta de la Nación, en aquellos primeros años, sostenía que el objetivo de las Juntas era el de prevenir conflictos, exigían procedimientos rápidos con normas justas, esto obligó a que la Suprema Corte variara su jurisprudencia y estableciera que las Juntas no tuvieran solamente la mencionada función en conflictos económicos, sino que, también, se les asistiera jurisdicción, como verdaderos Tribunales que son, para resolver los problemas entre patrones y trabajadores sobre la aplicación de la ley, la interpretación y cumplimiento de los contratos.

La creación de los Tribunales de trabajo obedeció a la necesidad de mayor rapidez en el procedimiento, aplicación de criterio técnico y equidad en las resoluciones, conociendo y resolviendo los conflictos laborales.

Don Euquerio Guerrero, en su obra titulada “Manual del derecho del trabajo” ², señalo que la naturaleza de la función de las Juntas es la de actuar como verdaderos Tribunales, por lo cual sus integrantes, representando a los tres sectores: gobierno, capital y trabajo; concluye que tienen el carácter de verdaderos jueces y deben actuar como tales, que son verdaderos organismos jurisdiccionales, en los que los tres representantes tuvieran la investidura propia del juzgador.

La Junta de Conciliación y Arbitraje ha tenido una permanencia y vigencia de casi un siglo, cuyos resultados han sido patentes, pero para garantizar la vigencia del Estado de Derecho, la eficiencia en la impartición de justicia laboral, la imparcialidad y la tendencia en el contenido de las leyes actualizadas, es necesario tener presente la realidad laboral, cuya consecuencia fueron diversas contribuciones encaminadas a resolver si debían permanecer como Juntas o ser Tribunales de trabajo.

Se realizaron varias propuestas por parte de estudiosos del derecho y de especialistas del derecho del trabajo, de organizaciones sindicales y de empresarios, así como de partidos políticos, profesionales y otros, al respecto se mencionarán algunas:

- Sustituir a las juntas de conciliación y arbitraje por jueces de lo social.
- Eliminar a las juntas de conciliación y arbitraje para que la jurisdicción laboral quede en manos de jueces especializados dependientes del Poder Judicial.
- Sustituir a las juntas de conciliación y arbitraje por jueces locales o federales de lo laboral.

² KURCZYN Villalobos, Patricia, *¿Hacia un nuevo derecho del trabajo?*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 2003, p. 87.

- Conversión en ley administrativa la operación de la Junta de Conciliación y Arbitraje.

- Trasladar las juntas a juzgados de lo laboral.

En una lectura rápida, parece como si todas las propuestas fueran la misma, pero al hacer un ejercicio de análisis encontramos que cada una de ellas es muy diferente.

Tenemos que preguntarnos qué queremos y hacia dónde vamos. En cuanto a lo primero: queremos independencia, transparencia, eficacia y eficiencia, prontitud, justicia laboral, sencillez en los procedimientos.

En cuanto a lo segundo, se quiere determinar, de acuerdo con las propuestas u otras alternativas, cual debe ser la figura idónea que asegure el buen funcionamiento y permanencia del lugar en donde se administre la justicia laboral.

1.2.- LA CONCILIACIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO.

Es necesario implementar, así como ampliar la figura de la conciliación, velar por que ésta figura sea un canal en el cual resulten beneficiadas las personas en conflicto. La sociedad merece tener una justicia pronta y expedita a través de la conciliación en un espacio agradable para solucionar sus conflictos, distinto al ambiente sombrío y formal de las Juntas de conciliación y arbitraje.

En las Juntas de conciliación y arbitraje las resoluciones son demasiado tardías en los procedimientos laborales por diferentes factores: la carga de trabajo en las Juntas, la deficiente participación de los servidores públicos para lograr una conciliación que permita dar por terminado el conflicto en los mejores términos entre las partes, por los conflictos internos de carácter personal (sentimental o emocional) y lógicamente laborales de las partes involucradas, por lo que se prolonga el tiempo para obtener un laudo en los procedimientos.

La conciliación fue creada para beneficio de la sociedad. Esta figura jurídica se encuentra en el procedimiento ordinario desde la creación de las Juntas se ubica al inicio de la primera audiencia, integrada en las etapas de “conciliación, demanda y excepciones” que se encuentra establecida en el artículo 873 y 875 de la Ley Federal del Trabajo con anterioridad a la reforma del año 2019. Así también, el artículo 876 de La Ley Federal del Trabajo enuncia la forma en que se desarrollará la etapa de conciliación de manera muy general.

Si el precepto legal determina que deberá desahogarse primeramente la conciliación exhortando a las partes en el conflicto laboral para que lleguen a un arreglo de común acuerdo, es incongruente al hecho que siga existiendo tanto rezago en las Juntas de Conciliación y Arbitraje. Usuarios (creando desconfianza en las autoridades y en los defensores de sus asuntos), abogados litigantes, así como servidores públicos diariamente reniegan del rezago en las diferentes etapas del procedimiento laboral; en dicha Institución es una realidad que los servidores públicos no se dan a basto con la excesiva carga de trabajo siendo que las audiencias programadas en sus diferentes etapas del procedimiento se encuentran separadas con una temporalidad muy tardía. No es posible que los principios (destacando sobre todo la celeridad del procedimiento) y los términos que rigen al derecho procesal laboral puedan ser alcanzados oportunamente.

La justicia debe ser pronta y expedita ya que México no merece procesos lentos, resoluciones tardías, justicia para unos cuantos que no son compatibles con lo que la norma prevé.

La solución a la problemática es clara, la situación es que no existe personal altamente capacitado para llevar a cabo la conciliación ya que no solo es “levantar un acta” por así mencionarlo y escribir en la constancia: “se procede al desahogo de la etapa de conciliación en donde se exhorta a las partes a que busquen un arreglo conciliatorio que ponga fin al presente conflicto y manifestando que por el momento no es posible llegar a una conciliación, situación por lo cual se les tiene

por inconformes con todo arreglo conciliatorio, se procede al desahogo de la etapa de demanda y excepciones”, y la etapa de la conciliación se limitó a “platicuen abogados para saber si se puede llegar a un arreglo”, “si vamos a hacer convenio, ¿verdad?”.

Cuando nos encontramos en el procedimiento, como lo establece la ley, la Junta debe procurar la conciliación en todo momento, deben tener el compromiso de hacerla valer.

“Cuando el Presidente o el Auxiliar de la Junta ponen su mejor empeño en el arreglo de las partes en la conciliación, se da un paso seguro hacia la armonía, hacia la concordia entre las partes, una rica contribución a la paz social. Esto es caminar un trecho y luego otro. Avanzar con convicción. En el camino de la justicia siempre habrá otra montaña que escalar.”³

1.3.- LA CONCILIACIÓN CON LA REFORMA LABORAL.

La reforma laboral contiene muchos aspectos que merecen ser mencionados, ya que ha cambiado el derecho laboral mexicano.

Fue presentada el 28 de abril del 2016 por el Poder Ejecutivo, resaltando especialmente la organización de la justicia laboral.

Cuando hablamos de organización de la justicia laboral, nos encontramos en presencia de la transferencia de la impartición de justicia del trabajo del Poder ejecutivo al Poder judicial de la Federación, utilizando Juzgados o Tribunales del Poder judicial de la Federación o de las Entidades federativas los cuales conocen y resuelven los conflictos individuales y colectivos sustituyendo a las Juntas de conciliación y arbitraje a nivel federal y local.

³ DÁVALOS, José, *Tópicos laborales*, Segunda Edición, México, Editorial Porrúa, 1998, p. 464.

El 24 de febrero de 2017 se promulgó una reforma constitucional en materia del trabajo modificando los artículos 107 y 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Los principales elementos de esta reforma fueron:

La extinción de las Juntas de conciliación y arbitraje, la creación de Tribunales laborales dentro de las estructuras del Poder judicial federal y de los Poderes judiciales de las entidades federativas, la obligatoriedad de la etapa de conciliación prejudicial, el aseguramiento de la democracia y representación sindical mediante la votación secreta, personal y libre de las personas trabajadoras para elegir a sus directivas y para aprobar sus contratos colectivos y respectivas revisiones.

En el 2017, se reforma la fracción XX del artículo 123, apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en ella se crea una etapa prejudicial obligatoria de conciliación a cargo de nuevos organismos descentralizados llamados Centros de Conciliación.

La disposición de reforma hace coercitivo que en cada entidad federativa se crearan Centros de Conciliación, con autonomía administrativa, técnica, así como operativa y que tratan de solucionar los conflictos laborales.

En el ámbito Federal también existe un Centro de Conciliación para que de manera obligatoria acudan las partes y eviten acudir a los Juzgados laborales.

De acuerdo con la reforma, se menciona que la conciliación queda a cargo de los Centros de Conciliación que deben ser especializados, autónomos e imparciales, siendo un organismo descentralizado y todos los encargados de las audiencias de conciliación deben ser especialistas en materia laboral, se debe evidenciar que el personal que se encuentra en los Centros debe estar debidamente capacitado para realizar estas funciones. De igual manera, es importante invertir en que la capacitación sea continua para todos los que participan en los Centros de Conciliación, para que los usuarios que acudan a resolver sus conflictos ante los Centros no tengan la necesidad de llegar a los Tribunales del Poder Judicial, ya

que el resultado sería que dichos Tribunales se llenarían de asuntos laborales, situación que nos llevaría al punto al que nos encontrábamos anteriormente.

A todos los que participan como miembros activos de estas instancias, esta reforma constitucional nos invita a un cambio social, influenciado por la cultura, ya que no es suficiente realizar cambios en las leyes y en las instituciones si la sociedad no realiza primero ese cambio.

CAPÍTULO II. LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

2.1.- MÉTODOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Cuando hacemos uso de los métodos alternativos de solución de conflictos debemos situarnos en que no estamos en la presencia de un proceso judicial, si no en un procedimiento el cual tiene como finalidad dar por concluido algún conflicto que tiene como base la intención de las partes de llegar a un acuerdo en común, que tienen la disposición de no ventilarse en un litigio.

Los medios de solución de conflictos buscan que las partes a través del dialogo en presencia de un tercero imparcial ajeno a los mismos, planten una alternativa para resolver de forma definitiva los problemas expuestos atendiendo al caso en particular se construye la mejor solución al problema planteado ya sea de manera particular o ante la autoridad.

Debemos hacer uso de los métodos alternativos de solución de conflictos, por lo que distintos caminos pueden funcionar para la impartición de justicia.

“El conflicto de la impetración de la justicia ha alcanzado parámetros preocupantes en nuestra sociedad. Debemos entender por impetración la búsqueda de

*soluciones alternas a los diferentes conflictos que surgen con motivo de la impartición de la justicia.*⁷⁴

Por lo que los métodos alternativos de solución de conflictos es la solución a la crisis actual en términos de justicia. Sería primordial que todos los involucrados en un conflicto puedan acudir a ellos y agotarlos en los mejores términos.

Por lo que existen varias formas de solucionar un conflicto. Los mecanismos alternativos de solución de conflictos (MASC), que mencionare a continuación son de los más usados en México: El arbitraje, la mediación, la conciliación, la negociación y la junta restaurativa. Se debe entender la estructura jurídica en la que se sustentan en la legislación mexicana, por lo que se deben analizar las características de cada uno de los mecanismos para comprender los alcances que se pueden tomar como referencia para dar solución a los problemas laborales y de otras materias.

El arbitraje es un mecanismo en que las partes con un problema laboral acuden ante un tercero para que les resuelva su conflicto. En el cual después de llevar un juicio se resuelve a través de un laudo en el que se establece si se absuelve o se condena a un patrón y por tanto si el trabajador tiene derecho o no a prestaciones que señalan la ley.

La mediación es un procedimiento en el que dos o más personas se encuentran en un problema en el que buscan la intervención es decir que exista un intermediario, una persona que no tiene nada que ver con su problema el cual apoya en que la comunicación fluya de manera correcta, que puedan ponerse de acuerdo entre ellos sin proponer una solución, sino que los conduce para que la encuentren.

⁴ GORJÓN, Francisco J. y José G., STEELE, *Métodos alternativos de solución de conflictos*, México, Editorial Oxford, 2008, p. 7.

La negociación es un procedimiento que busca que las partes involucradas con la intención de solucionar sus diferencias, tengan la opción de llegar a un acuerdo; lo anterior sin el apoyo de una tercera persona.

De acuerdo al artículo 27 de la Ley Nacional de MASC en materia penal, la junta restaurativa es un mecanismo mediante el cual la víctima u ofendido, el imputado y, en su caso, la comunidad afectada, en libre ejercicio de su autonomía, buscan, construyen y proponen opciones de solución a la controversias con el objeto de lograr un acuerdo que atienda las necesidades y responsabilidades individuales y colectivas, así como la reintegración de la víctima, del imputado a la comunidad y la recomposición del tejido social.

Por lo que este mecanismo se utiliza en casos de delitos que pueden ser graves, pero también tratándose de ofensas menores. Como todo mecanismo alternativo, la junta restaurativa es un proceso voluntario y si las partes deciden tomar el proceso será con toda libertad y debidamente informados de las características del proceso y sus alcances legales.

“Se han desarrollado programas de corte federal para impulsar los MASC, puestos en práctica por la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), la Secretaría de Economía con su programa de árbitros independientes, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), la Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED), el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) a través de la Comisión para la Protección del Comercio Exterior Mexicano (COMPROMEX), el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI), el Instituto Nacional de Derechos de Autor, por mencionar algunos.”⁵

2.2.- JUSTIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

La justicia es evidente desde los métodos alternativos de solución de conflictos.

⁵ Idem. p. 25.

Una de las principales características de las MASC es que nos acercan más a la equidad y la justicia que la vía judicial en la solución de conflictos. Esto nos hace pensar que la justicia es más equitativa cuando las partes resuelven sus diferencias con base en un procedimiento no adversarial, y no cuando se someten a un proceso judicial que aplica de manera estricta el derecho.

Cuando se habla de equidad debemos comprender que es el equilibrio que existe entre los derechos y obligaciones de las partes que tienen una relación jurídica. Lo anteriormente señalado es relacionado con algunas de las propuestas de estudiosos del tema:

Según Toral Moreno, justicia es la correcta e imparcial interpretación y aplicación del derecho. En este contexto, Goldschmidt afirma que el derecho siempre es positivo y que la justicia no necesariamente lo es, de modo que no en todos los casos la justicia es equitativa, pues en ocasiones, por su característica generalizadora, el derecho infringe el bien común o el bien divino. Al respecto, García Máynez señala que la ley es, por necesidad, general, de modo que llegan a darse omisiones a casos particulares y es inevitable decidir de una manera puramente general, sin que sea posible hacerlo bien. Siguiendo esta idea, Moreno Navarro señala que “la equidad” es lo justo, pero no lo justo legal (como se desprendería de las palabras de la ley), sino lo auténticamente justo respecto del caso particular; de esto se desprende la máxima de que no todas las leyes son justas.

Basave desentraña las posiciones antes mencionadas puntualizando que se debe reconocer al individuo sin distinción alguna, como persona libre y responsable de sus actos, de acuerdo con el principio de *jus justitiae*, el cual sostiene que cada individuo tendrá el derecho de conservar lo que le pertenece.

Señala que lo mejor de la justicia se cumple de forma voluntaria, espontanea, virtuosa. El estado – no hay que olvidarlo - solo puede realizar una justicia imperfecta.⁶

Existen similitudes entre los MASC por lo que se pueden tomar como referencia para dar solución satisfactoria a los conflictos:

Se desenvuelven de manera externa de los juzgados, utilizando como garantía la disposición de las personas que son partes.

En los procesos la finalidad es que todos terminen ganando de una u otra manera, ya que no se debe enfocar en demostrar quién tiene la razón, sino que deben esforzarse en negociar y adaptarse.

Se consideran no adversariales debido a que la solución la establecen las partes y satisface necesidades de una manera más justa.

En los acuerdos en la conciliación, negociación y mediación, las partes se encuentran en un punto medio en el cual debieron ceder en algunas cosas para obtener un arreglo, promoviéndose en todo momento la cooperación y colaboración de las personas.

Y se inician y continúan por voluntad de las partes.

Entonces se concluye que nos encontramos con una opción existente para tener justicia cuando se sobrepone la voluntad de las partes en los MASC.

Los métodos alternativos de solución de conflictos nos acercan más a la equidad y la justicia que la vía judicial en la solución de conflictos. Esto nos hace pensar que la justicia es más equitativa cuando las partes resuelven sus diferencias con base

⁶ GORJON, Francisco Javier y José Guadalupe, STEELE, *Métodos alternativos de solución de conflictos*, Segunda Edición, México, Editorial Oxford University Press, 2012, p. 4.

en un procedimiento no adversarial, y no cuando se someten a un proceso judicial que aplica de manera estricta el derecho. En esto coincide Brian Barry.⁷

2.3.- LA CONCILIACIÓN COMO MÉTODO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

“Los MASC forman parte de un sistema conciliatorio y se conocen de diferente forma en distintos países, empero, el nombre no cambia su esencia. Esto le confiere otra de sus características, su internacionalidad. Esto significa que lo que varía es el fondo del asunto y no la forma en la que llegamos a la solución, dado que los MASC son técnicas aplicables a un caso concreto para encontrar la solución al conflicto o controversia.”⁸

El uso de la conciliación nos permite llegar a la justicia laboral.

Entendiéndose como aquella en la cual los individuos aun y cuando no se encuentran en igualdad de circunstancias pueden llegar a un mismo plano en el cual puedan exponer sus intereses particulares y de ahí partir a proporcionar a cada uno lo que le corresponde apegado siempre a la ley.

Anteriormente su deficiente aplicación es la principal causa por la cual no se logra tener una justicia rápida para todos.

La definición de conciliación y sus características más importantes las enunciare a continuación:

1. Debe existir en todo momento del procedimiento voluntad de las partes involucradas, por lo que es voluntario.

⁸ GORJÓN, Francisco J. y José G., STEELE, *Métodos alternativos de solución de conflictos*, México, Editorial Oxford, 2008, p. 17.

2.- Se concluye el conflicto únicamente con la autorización de las partes, por lo que es libre.

3.- La persona externa al conflicto propone una posible solución al problema, debe conocer de lo que está hablando y por ser de rápida respuesta es más económico por lo que no se invierte tanto tiempo para darlo por terminado.

Actualmente para los conflictos individuales es obligatoria la etapa de conciliación prejudicial. Este procedimiento se encuentra en los artículos 684-A al 684-D de la Ley Federal del Trabajo. En el artículo mencionado con anterioridad a partir de la fracción XIII se establece la trascendencia y la manera de realizar un convenio ante los Centros de Conciliación Laboral.

CAPÍTULO III. COMPETENCIAS DE LOS CONCILIADORES QUE INTERVIENEN EN LA CONCILIACIÓN.

3.1.- ASPECTOS A TRATAR EN LA CONCILIACIÓN.

Actualmente cualquier controversia jurídica involucra siempre un aspecto humano, estatal y filosófico. Casa Nueva Reguart⁹ dice que el aspecto humano se refiere a las personas que se encuentran directamente vinculadas con el caso concreto, o a las que afecta o puede afectar indirectamente. En el aspecto estatal se debe considerar el ámbito público al que se vincula el caso y, en este sentido, referirse a la materia laboral es retomar conceptos como: conciliación, mediación, equidad y otros. Finalmente, el aspecto filosófico se refiere a los valores o intereses jurídicos en riesgo, como pudiera ser la paz, la libertad, la credibilidad de la autoridad judicial, la profesión, la dignidad, el decoro.

⁹ CASA NUEVA Reguart, Sergio E., *Juicio oral teoría y práctica*, Octava Edición, México, Editorial Porrúa, 2012, p. 150.

En la conciliación, una parte importante es el conflicto interpersonal en el que se debe tener en consideración diferentes factores que afectan a cada uno de los participantes tanto personal, emocional, laboral y además a las demás personas involucradas en el conflicto como son los compañeros, subordinados y superiores.

En una confrontación laboral debe existir un conciliador que interactúe con las partes con posibles soluciones, realizando distintas funciones estratégicas para llegar a un buen resultado.

Se considera que son elementos estratégicos para la confrontación los siguientes:

1. Actitudes positivas,
2. Equilibrio y flexibilidad entre los protagonistas,
3. Estar en la misma sintonía,
4. Oportuno ritmo de unificación en el diálogo,
5. Condiciones favorables para la franqueza en el diálogo,
6. Signos comunicadores en los que se pueda confiar y
7. Tensión óptima en la situación.¹⁰

Los problemas que se dan entre las personas o grupos de personas que son parte de una empresa o establecimiento deben ser tratados con diferentes técnicas especiales para manejar los conflictos, la comunicación, sobre todo es la base para tratar cualquier problema o diferencia, utilizando la confrontación interpersonal.

La confrontación es el proceso en el que las partes discuten cara a cara y de modo directo su conflicto. La confrontación interpersonal implica aclaración y

¹⁰ WALTON, Richard E., *Conciliación de conflictos interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores*, E. U. A., Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1969, p. 85.

exploración de los problemas que forman el conflicto, la naturaleza y vigor de las necesidades en que se basa o de las fuerzas en juego y de los tipos de sentimientos corrientes generados por el conflicto mismo.

“Si se maneja bien, la confrontación es un método para lograr más comprensión de la naturaleza de los problemas básicos y la intensidad de los respectivos intereses de los protagonistas en estos problemas; para lograr una comprensión diagnóstica común de los sucesos “disparadores”, tácticas y consecuencias de su conflicto y de cómo tienden estos a causar una proliferación de problemas sintomáticos y para descubrir o inventar posibilidades de control o posibles soluciones o ambas cosas.”¹¹

3.2.- TÁCTICAS PARA TRATAR LA CONCILIACIÓN.

Diversos han sido los proyectos que se han formulado para una buena impartición de justicia, en la actualidad se cumple el objetivo, ya que se han involucrado en dichos proyectos personas con experiencia en el ámbito laboral que han gestionado y apoyado a impulsar la reforma laboral dando como resultando que se logren las expectativas deseadas y generando cada vez más la credibilidad en las autoridades, pero la pregunta es, ¿Se está dando cumplimiento cabalmente a las exigencias en esta nueva reforma laboral? Mas adelante se dará una alternativa para contestar a esta pregunta afirmativamente.

Para desempeñar un buen papel, es necesario que el conciliador conozca y desarrolle habilidades que le permitan una mejor interacción con las personas y especialmente con los usuarios que acudan al Centro de Conciliación Laboral, en el procedimiento no debe perder en ningún momento el control de la situación, debe tener facilidad de palabra, comunicación efectiva, así como también los conocimientos jurídicos teórico- prácticos en materia laboral. Es de suma importancia que pueda generar un ambiente de confianza, siendo amable,

¹¹ *Idem.* p. 102.

paciente y tolerante con las partes en el procedimiento para generar los canales de comunicación para llegar al problema central, saber los intereses y atender a las necesidades para sugerir posibles soluciones viables al conflicto.

Las tácticas para tratar un conflicto o las propuestas de solución abarcan la expresión de sentimientos (ira, enojo, frustración, inferioridad, tristeza, inconformidad, descontento, desesperanza, rechazo) y sentimientos de conciliación (simpatía, convicción, tolerancia, buena actitud, perdón, disponibilidad, entusiasmo, apoyo).

El lenguaje es aquel que posibilita que los seres nos comuniquemos, nos demos a entender de acuerdo a nuestras necesidades o estados de ánimo.¹²

Dentro de la conciliación es fundamental que el lenguaje sea propio, fundamentado, motivado utilizando la argumentación y la retórica.

La oratoria jurídica dentro del procedimiento es esencial, un lenguaje que comprende argumentación, de manera que no debemos confundir posturas de la oratoria a la oratoria jurídica, ya que lo que marca la diferencia es que en ésta argumentación la finalidad es meramente el convencimiento de las partes dentro del procedimiento ya que la resolución deberá tener sentido a lo expuesto.

Otro punto importante es la comunicación poniendo atención en la expresión del lenguaje corporal, de tal manera que con ello resaltemos cosas indispensables para la conciliación. Las gesticulaciones como parte de la comunicación para descubrir situaciones intrínsecas de un individuo, la manera de comportarse y el vocabulario que utiliza.

De igual manera, es importante precisar que el hecho de que el proceso conciliatorio sea desarrollado entre personas, el tema de las emociones juega un

¹² GUERRERO Posadas, Faustino, *La oratoria jurídica en el procedimiento penal acusatorio*, México, Flores Editor y Distribuidor S. A. de C. V., 2012, p. 101.

papel muy importante, ya que es parte de la naturaleza humana el desarrollar las mismas ante todas las situaciones de la vida, tales como el miedo, la alegría, la tristeza, el enojo, el afecto, entre otras, sentimientos y emociones que no son ajenas al procedimiento conciliatorio, ya que como se ha mencionado al estar relacionado con personas, dicho proceso debe enfocarse de manera integral a atender todas estas necesidades y no solamente las necesidades económicas de las partes.

Siendo una de estas necesidades, aparte del interés económico que se pretende conseguir con el proceso de conciliación, en el caso de los trabajadores la obtención de su finiquito o liquidación y en el caso de los patrones el resolver el conflicto laboral desarrollando el menor gasto posible; la necesidad de resarcir y de reparar la relación intrapersonal entre de las partes, puesto que no es novedad explicar que muchas de las relaciones de trabajo se mantienen durante años, siendo necesario para una solución integral, no solo solucionar la parte económica de las mismas, sino arreglar en cierta medida la relación personal que se pudo haber quebrantado con los malos entendidos de los hechos que generaron durante la desvinculación laboral.

Por lo anterior es importante que el proceso conciliatorio se enfoque en el área de las emociones, lo anterior para garantizar la solución integral de cada uno de los conflictos que se susciten entre trabajadores y patrones, crear mecanismos, técnicas o sujetarse a modelos ya estudiados para poderlos adherir a la comunicación que se tenga con los interesados durante el proceso de conciliación.

Es por esto que la comunicación es otra palabra clave en el tema de la conciliación, abrir caminos de comunicación entre las partes, asegura que todos comprenderán los motivos y es la base para lograr los fines siguientes:

1. Enfrentar los problemas con buena disposición y actitud.
2. Generar valores compartidos.

3. Producir e inspirar una sensación de confianza entre las partes es vital.
4. Obtener empatía con las personas.
5. Buscar la armonía entre las partes intervinientes para llegar a un acuerdo.
6. Provocar el entusiasmo por la solución de conflictos.
7. Asegúrese de que se exponen todos los conflictos para resolverlos.
8. Utilizar la sinergia mediante métodos como la “tormenta de ideas”, que dé lugar a ideas y soluciones que las mismas partes por sí solas no serían capaces de producir.

Las personas involucradas en la actividad conciliadora deben ser personas comprometidas con el servicio público, que tenga compromiso y vocación de servicio, desarrollando todas las habilidades que el puesto requiere, sin perder la credibilidad en ellos mismos y a la Institución a que representan.

3.3.- LA PSICOLOGÍA EN LA CONCILIACIÓN.

Las distintas ciencias han ido desarrollándose y evolucionando con el tiempo.

“La psicología no se ha quedado atrás. Aunque en sus orígenes está asociada a la Filosofía, ya en nuestro siglo y gracias al gran auge de las investigaciones científicas, van a tomar carta de ciudadanía diversos saberes dentro del campo psicológico.”¹³

Es importante hacer uso de la psicología en el campo del derecho ya que es evidente en ocasiones el escaso interés por las personas desde esa perspectiva, siendo en muchas ocasiones la única preocupación la defensa de los derechos para conveniencia de los trabajadores, patrones o de los abogados, me refiero a que pareciera que el único objetivo es la remuneración particular por un proceso

¹³ TRECHERA, José Luis, *Introducción a la psicología del trabajo*, Bilbao, Editorial Desclée de Brouwer, S. A., 2000., p. 28.

judicial, dejando de lado que por principio general el Derecho de Trabajo surge como una necesidad a la petición de justicia social, siendo esto lo que hoy llamamos derecho social.

Se debe dejar a un lado el recelo profesional y unirse para lograr objetivos y metas compartidas, teniendo un propósito claro que es la conciliación entre el trabajador y patrón.

Cuando hablamos de la relación concreta entre trabajador- patrón es necesario comprender el carácter de las partes y ponerlos en igualdad de circunstancias para lograr un dialogo acorde a las personas que intervienen.

“El conflicto es algo inherente a la existencia humana. De ahí que al ser las organizaciones sistemas compuestos por individuos o grupos con intereses distintos, el conflicto sea algo también connatural a su funcionamiento. A su vez, la negociación surge cuando el conflicto se explicita. Lo cual es positivo ya que de esa manera se hace consciente y se puede trabajar.”¹⁴

En el conflicto se pueden destacar diversos elementos:

1. Proceso que emana de la convivencia entre las personas.
2. Ocurre entre 2 o más personas.
3. Existen discrepancias de intereses, puntos de vista, etc.
4. A veces, pueden ser conflictos agresivos.
5. Las personas que son parte del proceso están involucradas a un nivel emocional importante (pensamientos, emociones).

¹⁴ *Idem.* p. 480.

Daniel Dana menciona que los psicólogos consideran que los sentimientos, percepciones y acciones son las tres dimensiones de la experiencia humana, por lo que el conflicto refleja las tres.¹⁵

La definición de conflicto pone de manifiesto a las emociones, manera de actuar y sobre todo ideas del individuo.

Por lo que debemos buscar la negociación que es un medio ideal para conseguir acuerdos cuando existen diversos puntos de vista. Se da cuando las partes dialogan anteponiendo opciones de arreglo al conflicto eligiendo alguna opción en que ambas partes cedan en alguna cuestión para replantear los intereses de ambos y se trate de garantizarlos o parte de ellos.

Rubin y Brown (1975)¹⁶ describen las siguientes características del proceso de la negociación:

- Implica a dos o más partes.
- Se expone el conflicto de intereses de un tema en particular.
- Las partes se ponen de acuerdo para reunirse de manera voluntaria.
- Se realiza un intercambio de lluvia de ideas y un supuesto de resolución del problema entre las partes.
- Se dan propuestas, se valoran y se generan contra propuestas.

La propuesta respecto de como se debe de llevar a cabo la conciliación versa en el sentido de la multidisciplinariedad de ciencias para una meta en común. En el caso concreto las ciencias del derecho junto con la psicología se unen para darle

¹⁵ DANA, Daniel, *Adiós a los conflictos*, Madrid, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U., 2001, p. 5.

¹⁶ TRECHERA, José Luis, *Introducción a la psicología del trabajo*, Bilbao, Editorial Desclée de Brouwer, S. A., 2000, p. 481.

una solución de raíz a los conflictos que se suscitan en los centros de trabajo y que traen como consecuencia el término de la relación laboral, teniendo como consecuencia los mejores resultados en cuanto a la impartición de justicia.

En esta perspectiva de dimensión de resolución de conflictos y teniendo en cuenta que desde sus inicios la conciliación fue concebida para solucionar conflictos laborales y descongestionar la cantidad de asuntos jurídicos que llegan a los juzgados laborales, las habilidades de un conciliador laboral no deberían centrarse solo en lo legal, sino en un instrumento real para resolver esas controversias desde una perspectiva más social, jurídica e interpersonal, es decir, que las labores del conciliador deben estar sustentadas por otras disciplinas, en este caso la Psicología, para de esta manera generar un mayor impacto en esta sociedad; teniendo que en México este sistema aún es débil y limitado, siendo percibido como un paso más dentro del proceso laboral, limitando su accionar y dejando de lado otras opciones.

Es momento que la ciencia del derecho expanda su campo de estudio a cuestiones psicológicas, ya que nosotros como abogados tratamos día a día con individuos y se debe apoyar en otras ciencias para llegar a entender situaciones que no se han comprendido del todo en el derecho.

Es importante sensibilizarnos ante las situaciones que acontecen diariamente, darnos cuenta de que en muchas ocasiones las personas solo quieren ser escuchadas y existen casos en los que no tienen a quien recurrir. Necesitan aligerar una serie de frustraciones, así como situaciones internas que le acontecen; su situación actual es el desempleo, así como una serie de asuntos que cargan desde el centro de trabajo.

La cuestión psicológica no permite que puedan desempeñar sus actividades de una manera eficiente y productiva, si no todo lo contrario se conducen con negligencia.

Muchas veces el problema no son cuestiones de las actividades encomendadas, si no de una serie de sucesos personales que acontecen que no permiten una buena relación laboral y trae como consecuencia en muchos casos el despido, rescisiones o la renuncia voluntaria.

Los que participan dentro del órgano conciliador, deben estar lo mejor capacitados posibles, vale la pena invertir para lograr los resultados deseados. Deben ser personas comprometidas con el bien común y el bienestar social, atendiendo siempre a la verdad de las circunstancias concretas, siendo imparciales, es decir, no tomando partido en ninguna de las situaciones.

Las personas que intervienen deberán pasar primeramente por el primer filtro en donde tendrán un acercamiento con el psicólogo para que por medio del dialogo se ventilen todas las situaciones y conflictos que les aquejen. El psicólogo por su formación utilizara las técnicas adecuadas para comprender a las partes siendo imparcial en todo momento.

Posterior a ello el abogado con los conocimientos jurídicos de su área, siendo un especialista en la materia laboral, expondrá los derechos y obligaciones en el caso específico, hará el cálculo correspondiente de las prestaciones y resolverá todas y cada una de las dudas de los presentes.

Una vez expuesta la situación se llegarán a posibles propuestas de arreglo, sin permitir que exista alguna fricción entre los presentes, permitiendo y dando su espacio a cada uno para que consideren la propuesta.

Los abogados y psicólogos que intervengan en la conciliación que pertenezcan al órgano descentralizado, deberán haber cursado una capacitación que será impartida por personas especializadas en materia de psicología que tratarán las generalidades del individuo. Los conciliadores que tomen el curso deberán certificarse por medio del método casuístico, se les presentarán casos específicos para que se les dé una solución real y al final de la capacitación deberán aprobar

un examen para certificarse como lo han realizado hasta el momento, pero únicamente en un enfoque del derecho que ya se tenía previsto con la nueva reforma laboral, deberán hacerlo también en un enfoque psicológico.

Podemos destacar que el conocimiento simple del Derecho Laboral, por sí solo, es insuficiente para desempeñar la función conciliatoria, puesto que el conocimiento puro Derecho Laboral tiene las siguientes limitaciones:

- El Derecho Laboral estructura las controversias del orden laboral, considerando sólo los derechos de las partes que se vulneran y las obligaciones que no son cumplidas; lo que perjudica al procedimiento de conciliación laboral con posturas inamovibles entre las partes. Un ejemplo en la práctica, es la común ideología de algunos abogados (o personas de confianza), la cual inclusive han planteado en plena audiencia de conciliación, que mencionan que los derechos laborales no se concilian, sino se litigan, argumentando que la Ley ya fija una cantidad determinada de indemnización para el caso de despido y que conciliar una cantidad menor a la fijada en la Ley, equivale a que el trabajador renuncie a ese derecho.
- Otra limitación, es que las normas laborales no contemplan las narrativas, ni las dimensiones, ni la identidad de cada conflicto; solamente se centran en el *debe ser* y no toman en consideración los motivos, ni las percepciones subjetivas de las partes dentro del procedimiento conciliatorio laboral. Es decir, que el conocimiento puro del derecho es una relación casuística, en la cual por determinado acto hay una sanción o una obligación, sin tomar en cuenta de manera individual, el origen de las decisiones de las partes y al no tomar en consideración esos elementos se mata cualquier intento de lograr empatía entre los interesados.

- Una conciliación que se basa únicamente en normas laborales, su única intención es un acuerdo funcional, pero no va mas allá, no busca prevenir conflictos futuros, ni transformar la relación existente entre las partes.
- Y la más importante, el Conciliador que tiene solo conocimiento jurídico, no tendrá la aptitud para poder gestionar las emociones de las partes, como puede ser: la frustración, el enojo, el miedo y la desconfianza.

Una dinámica conciliatoria con enfoque en psicología narrativa, profundizan y enriquecen el procedimiento de conciliación, debido a la gran cantidad de herramientas que ofrece. La idea, no es substituir las normas del Derecho Laboral, si no complementarla con una visión que sea más humana y transformativa, que sea integral y reconstruya al derecho social.

Todos los conciliadores y puestos afín, que en algún momento desahoguen audiencias deberán tener la certificación propuesta en la presente tesis por una Institución reconocida.

A continuación, expondré más a detalle la propuesta que como parte de su formación deberán capacitarse los conciliadores del Centro de Conciliación Laboral en el Estado.

Conciliación laboral y Psicología.

Propósito de adquirir la competencia en psicología.

Conocimiento, evaluación y certificación de las personas que intervienen en la solución de conflictos en materia laboral.

Es requisito obligado contar con cédula profesional al momento de certificarse, ya que asegura casi en todos los casos el buen manejo de la información, así como la terminación total y atención necesaria para aprender.

Descripción general.

La competencia deberá contener los conocimientos mínimos necesarios para conducirse de manera adecuada con las personas que acudan al Centro de Conciliación Laboral, desde una perspectiva psicológica.

Al concluir la certificación tendrán las herramientas necesarias para contener los problemas que se susciten con las personas, teniendo resultados positivos garantizados.

Periodo sugerido de actualización: 3 años.

Organizaciones participantes en la aplicación de la competencia: Centros de Conciliación Laboral en los diversos Estados de la República.

Relación con otro estándar de competencia: EC1250 Conciliación para la solución de conflictos en materia laboral y EC1374 Conciliación para la solución de conflictos en materia laboral individual.

Aspectos para considerar en la evaluación.

Deberá realizarse en el lugar en donde se llevan las audiencias en los Centros de Conciliación, específicamente en las salas de conciliación o en su caso podrán realizarse en alguna sala de juntas en donde se cuente con los recursos materiales y tecnológicos.

Duración aproximada de la evaluación: 1 hora evaluación teórica y 1 hora evaluación práctica.

Referencias.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123.

Ley Federal del Trabajo vigente.

Manual de Conciliación Laboral.

Competencia.

Conciliación laboral y psicología.

1. Escuchar a las partes interesadas, detectando sus intereses.
2. Desarrollar las audiencias de conciliación laboral.
3. Finalizar la conciliación laboral.

Criterios de evaluación: la persona obtiene la competencia cuando obtiene los siguientes conocimientos:

Desempeños.

La propuesta del siguiente estándar de competencia es de creación propia, en el sentido que se implementarán conocimientos adquiridos del modelo Circular-Narrativo aplicados a la conciliación laboral: sin embargo, la misma tiene relación con los diversos estándares de competencia EC1250 y EC1374 del CONOCER, anteriormente mencionados:

Verifica que la sala de conciliación en donde se llevará a cabo la audiencia conciliatoria se encuentre despejada sin distractores que impidan la atención de las partes, deberá revisar que tenga las herramientas materiales necesarias para llevarla a cabo como son: el número de sillas, una mesa redonda en donde se dejen plumas, tablas sujetapapeles o portapapeles por si se llegaran a utilizar y calculadora.

Verifica que el expediente sea de la hora indicada, revisando el nombre de las partes, así como el objeto de la solicitud para conocer de manera general el asunto que abordara.

Al momento de vocear a las partes deberá identificar inmediatamente si las personas corresponden a algún grupo vulnerable que deberán ser tratadas con cierta consideración ya que son personas que tienen alguna característica que les crea desventaja. Estas personas corresponden a alguno de los siguientes rubros:

personas adolescentes, personas con discapacidad, mujeres embarazadas, adultos mayores, personas indígenas e inmigrantes, entre otros.

Mencionando que, en caso de personas: inmigrantes, indígenas, en situación de discapacidad auditiva, el Centro de Conciliación Laboral, en caso de necesitarlo, deberá de solicitar a la institución que considere pertinente un perito traductor o una persona especialista en lenguaje de señas, según corresponda, lo anterior a efecto de que las personas en las situaciones antes mencionadas gocen de pleno derecho de su capacidad jurídica.

En el caso de las personas con discapacidad, el Centro de Conciliación Laboral deberá asegurarse del tipo de discapacidad que presenta la persona y comentarle que tiene derecho a nombrar a una persona de apoyo (persona que puede ser diversa de la persona de confianza, en caso de la parte trabajadora), especificando qué necesidad es la que se requiere solventar con dicho nombramiento; lo anterior además de que el Centro de Conciliación Laboral deberá de realizar los ajustes razonables y/o ajustes al procedimiento que necesite la persona con discapacidad para eliminar las barreras que tenga que afrontar durante el procedimiento de conciliación.

Implementa desde el primer contacto un apoyo psicológico. Se establece un acercamiento respetuoso y cordial con las personas manteniendo una distancia física personal entre 45 centímetros (espacio vital), invitándolos a ingresar a la sala de conciliación asignada.

Una vez en la sala de conciliación deberá ofrecer a las partes un lugar donde sentarse deberá el Conciliador presentarse, diciendo su nombre de pila, dándoles la bienvenida a la Institución de donde proviene y la función que desempeña (Conciliador especializado).

Debe establecer un contacto empático desde el primer momento con las personas para generar un ambiente de confianza, cómodo en donde se puedan ventilar la reflexión de las emociones y plantear soluciones a la problemática.

Solicita identificaciones oficiales (credencial para votar, licencia de conducir, pasaporte, cartilla de servicio militar nacional, documento migratorio, etc.) preguntado nombre completo del solicitante y citado; se revisa la personalidad si fuera el caso que la persona que asiste comparece a nombre del citado, a través de carta poder o instrumento notarial, verificando la competencia de la parte citada para determinar si el asunto corresponde a la jurisdicción del Centro de Conciliación de acuerdo con el objeto social y si es competente para conocer.

Explica de manera puntual que es la conciliación, los principios de la conciliación (confidencialidad, imparcialidad, buena fe, voluntariedad, neutralidad, legalidad, flexibilidad, información, equidad, honestidad), las reglas que se deberán tener en la sala de conciliación manifestando que existe como opción el caucus. Estableciendo las reglas para una adecuada convivencia como son: conducirse con respeto, evitando insultos y actitudes o conductas violentas, así como respetar los turnos para uso de voz.

En consideración que actualmente las audiencias en los Centros de Conciliación Laboral tienen de manera general duración de 1 hora deberá respetarse un tiempo aproximado de entre 10 a 15 minutos para que las partes puedan exponer su situación, evitando interrumpir a las partes durante este tiempo ya que toda la información es relevante. Es necesario mencionar que durante el procedimiento de conciliación lo más importante son las personas, por lo que parte de la propuesta es que se tenga en consideración en un futuro, que las audiencias de conciliación puedan durar una hora y media, con la finalidad de dar el tiempo suficiente para escucharlas de manera activa, identificar intereses y posiciones, brindar apoyo psicológico (en caso de ser necesario), aplicar técnicas de conciliación, cambiar la narrativa, restaurar la relación personal (en caso de ser necesario), generar

opciones de arreglo, evaluar su legalidad, plasmarlas en el convenio conciliatorio y firmarlo.

Regularmente se comienza con la persona que solicita el servicio. Se pregunta a las partes si están de acuerdo en que se comience con el solicitante, en caso de acertar entonces se le realizan preguntas para conocer el motivo de la solicitud del solicitante, duración de la relación de trabajo, salario que percibía, cuál fue el ofrecimiento económico que le realizaron el último día de labores y que prestaciones ya le pagaron.

Mantiene una comunicación asertiva con las partes informándoles que la conversación y toda la información expuesta es confidencial, observando su lenguaje corporal para determinar si la persona se encuentra temerosa, nerviosa, triste, enojada, etc. Sin asumir sus necesidades reales sino realizando preguntas: abiertas, cerradas, hipotéticas, estratégicas, reflexivas y circulares para determinarlo.

Durante el desarrollo de la audiencia de conciliación deberá utilizar la escucha activa demostrando empatía e imparcialidad en todo momento. Se deberán utilizar las técnicas del parafraseo para asegurarse de que está entendiendo lo que las partes están exponiendo, así como también técnicas de comunicación.

Es importante que el Conciliador evalúe cómo es la relación interpersonal entre las partes interesadas, tomando en consideración, desde que entran a la sala, si existe algún saludo entre las mismas o si por el contrario existen silencios, cómo es el lenguaje que usan entre sí: si el trato es cordial, amistoso o de confianza, si les cuesta trabajo hablar entre ellos, o en su caso hay que apoyarlos para que fluya la comunicación. No se debe dejar de lado el revisar dentro de los datos que aporta el solicitante cuándo es que menciona inició la relación de trabajo para delimitar, qué antigüedad tiene el trabajador en la empresa, si por la categoría y las funciones que refiere el trabajador tiene o no cercanía con la persona compareciente; lo anterior para identificar la característica de la personalidad de

cada uno de ellos, con relación a su posición, ya sea que venga en modo intransigente o si viene en modo colaborativo, así como poner atención si llegase a existir algún tipo de ruptura dentro de su relación intrapersonal, a efecto de tener la oportunidad de poder sanear la misma. Es importante precisar, que no en todas las conciliaciones será necesario restaurar la relación personal de las partes, en virtud que cada procedimiento conciliatorio es único y pueden existir diversas variantes; sin embargo, se considera que la aplicación del modelo Circular-Narrativo en el proceso conciliatorio laboral es el paso por seguir para lograr conciliaciones más humanas e integrales.

El conciliador exhortará y animará a las partes para que generen propuestas para dar por terminado el conflicto sin menospreciar sus intervenciones, siempre respetando su uso de la palabra y sin interrumpir a nadie a menos que sea necesario si la situación lo amerita. Durante sus intervenciones pueden existir crisis emocionales o de agresividad en donde se debe identificar inmediatamente la problemática realizando la contención requerida e informar de lo sucedido al jefe inmediato para que se canalice al personal de Psicología del Centro de Conciliación Laboral. En este momento se debe valorar la situación y buscar enlazar la atención psicológica especializada por parte de un psicólogo para estabilizar el estado anímico y proporcionar un apoyo social.

Es importante mencionar, que la figura del Psicólogo no existe aún en ningún Centro de Conciliación Laboral del país, siendo parte de la propuesta que sostiene la presente tesis, el tener a dicho especialista dentro de las instituciones encargadas de llevar a cabo el procedimiento de conciliación laboral. El importante las ventajas que ofrece el hecho de tener a un especialista en psicología en los Centros de Conciliación Laboral, por las siguientes razones que se expondrán a mas detalle en el capítulo correspondiente:

- El Psicólogo es la persona que tiene el conocimiento técnico y científico necesario, para brindar el apoyo psicológico que requiera un usuario en crisis.
- El Psicólogo es la persona más apta, para poder intervenir en una co-conciliación con el Conciliador, en los casos en que la narrativa de las partes este hipersaturada de narrativas negativas. En ese momento, el experto en psicología puede hacer mancuerna con el experto en derecho, para transformar la narrativa de las partes, sin perder el enfoque legal.
- El Psicólogo, es la persona ideal, para mantener sano el entorno emocional dentro del Centro de Conciliación Laboral, no solo con los usuarios, sino con el propio personal conciliador. Hay que tomar en consideración, que los Centros de Conciliación Laboral, no son solo espacios para poder resolver conflictos del orden laboral, sino también, son espacios de alta carga de emoción negativa, influida por los usuarios que impactan en el personal que los opera. El personal que opera los Centros de Conciliación Laboral, a diario están expuestos a las frustraciones, tensiones y hasta agresiones verbales entre los usuarios; debiendo mantener en todo momento la neutralidad y la imparcialidad, siendo proactivo; manteniendo en todo momento estándares de competencia, exigencias de productividad internas de la institución, cumplimiento de plazos y la presión de tener que resolver los asuntos de manera equitativa para las partes, lo cual puede generar inclusive estrés crónico y ansiedad. Motivo por el cual, la figura del Psicólogo no debe limitarse a los usuarios, sino hacerlo extensivo al equipo de trabajo interno.

Una vez recibida la información de cada una de las partes se comunicará de los derechos y obligaciones de cada una de las partes con perspectiva de género, ayudándolos a jerarquizar las necesidades reales que han expresado.

Realiza el cálculo de las prestaciones legales y extralegales que les corresponden de acuerdo con cada caso particular.

Se exhorta a las partes para que generen propuestas de arreglo para dar solución al conflicto o bien se realizan por parte del conciliador con la intención que las partes acepten cuidando en todo momento que los derechos de las partes no sean vulnerados.

Para dar por terminada la audiencia de conciliación deben realizarse documentos que son generados por el sistema SINACOL (Sistema Nacional de Conciliación) que es utilizado en el Estado de Querétaro y en casi todos los Centros de Conciliación en la Republica, los cuales son:

Acta de audiencia: se establece el nombre de la Institución que genera el documento, el número de identificación único, el lugar, día y hora de la audiencia, la comparecencia de las partes y se realiza una breve descripción de lo acontecido en la audiencia, se expone la propuesta de las prestaciones que fue revisada por el conciliador especializado, así como los acuerdos a los que se llegaron.

Convenio: se establece el nombre de la Institución que genera el documento, el número de identificación único, el lugar, día y hora de la audiencia, se establecen el nombre completo de las partes solicitante y citado, las condiciones de trabajo que tenía el trabajador, así como los acuerdos a los que llegaron durante la audiencia, nuevamente se desglosan las prestaciones correspondientes, el monto pactado por las partes así como también el día y hora en que se realizara el pago del monto acordado.

Acta de cumplimiento de pago: se realiza una descripción general del expediente, se incluye el número de identificación único, el lugar, día y hora del pago, el nombre completo de las partes solicitante y citado, después se certifica la entrega de la cantidad pactada en el convenio, que podrá ser en efectivo o en cheque, en algunos casos el pago se da a través de transferencia bancaria sin ser una opción

descrita en los convenios del Centro de Conciliación ya que no se cuentan con los elementos para determinar si se entregó de manera exitosa dicho pago pero si las partes están de acuerdo y el trabajador tiene la manera de verificar en su aplicación o la movilidad de trasladarse al banco correspondiente se emite dicha constancia de pago sin realizar la certificación de entrega del dinero pues únicamente se redacta la manifestación de la parte trabajadora que ya recibió la cantidad por consiguiente se da por pagada del convenio celebrado.

En los documentos mencionados en líneas arriba aparece el nombre completo y firma del Conciliador al que le fue turnado el expediente.

Aspectos para considerar en situaciones emergentes: Al detectar que alguna de las partes sufrió alguna alteración física o psicológica por la situación que aconteció en la audiencia que le genere un estado que le sea difícil manejar, deberá implementar estrategias de autocuidado como son: manejo del estrés, red de apoyo, hábitos de vida saludable y si lo considera pertinente el Conciliador podría ser necesario el apoyo psicológico.

El apoyo psicológico servirá de contención de emociones o situaciones que no pueda resolver en ese momento el Conciliador ya que por la carga laboral y por no contar con los recursos que el psicólogo especialista en la materia cuenta podrá canalizar a las partes al lugar correspondiente.

Aptitudes que deberán demostrar los conciliadores.

Responsabilidad: Ser cauteloso con la manera en que aborda sus comentarios e intervenciones ya que deben ser empáticos con las situaciones que presentan las personas que acuden al Centro de Conciliación Laboral del Estado.

Tolerancia: La manera en que escucha a las partes sin interrumpirlos y brinda el apoyo psicológico considerando las necesidades manifestadas por las personas.

Amabilidad: La forma en que se dirige a las personas de manera respetuosa y cordial.

Glosario.

Parte solicitante: Persona física o moral que acude a las instalaciones del Centro de Conciliación Laboral a iniciar una solicitud para tener acceso a una audiencia de conciliación regularmente es la parte trabajadora quien ejerce este rol.

Parte citada: Persona física o moral que acude a las instalaciones del Centro de Conciliación Laboral por que fue llamada a través de un citatorio para acudir a una audiencia de conciliación o en su caso acordó de común acuerdo con la parte trabajadora acudir para solicitar una audiencia de conciliación, regularmente es la parte empleadora la que ejerce dicho rol.

SINACOL: Sistema Nacional de Conciliación. Es un sistema informático creado por el gobierno federal con la finalidad de gestionar las solicitudes y audiencias de conciliación en el País.

Psicología: Estudio de la mente y de la conducta de las personas.

Apoyo psicológico: Reforzar psicológicamente las habilidades de una persona para afrontar y superar situaciones adversas.

Comunicación asertiva: Habilidad social por la cual se expresa de manera clara, sencilla y directa los pensamientos y sentimientos.

Distancia personal: Distancia que se debe mantener para no invadir el espacio personal de una persona; va de los 45 centímetros a los 120 centímetros, sin embargo, puede variar dependiendo la cultura.

Empatía: Capacidad psicológica de percibir, reconocer y sentir lo que otra persona siente o su estado emocional si se encontrara en la misma situación.

Lenguaje corporal: Transmisión de información como estados de ánimo o actitudes, mediante movimientos corporales, gestos, posturas o miradas. Son percibidos en forma visual, auditiva o con el tacto.

Rapport: Generar confianza de manera inmediata con una persona a través de la empatía de acuerdo con tus necesidades y conveniencia, con el objetivo de mantener una comunicación armoniosa.

Parafraseo: Repetir con palabras propias la idea principal que expresan las partes, con esto podemos saber si se está entendiendo correctamente y las personas se sienten escuchadas.

Lenguaje incluyente: Expresión verbal, escrita o corporal que utiliza vocabulario neutro, con el fin de no discriminar.

Víctima: Persona que haya sufrido daño físico o psicológico que le afecta en lo emocional, económico que le genera un menoscabo sustancial de sus derechos fundamentales.

Revictimización: Conjunto de consecuencias psicológicas, sociales, jurídicas y económicas que afecta negativamente a la víctima al momento de recordar un suceso que le causó una afectación a tal grado de convertirlo en trauma y no ser tratado con el debido tacto, sino que se da una inadecuada atención institucional.

CAPÍTULO IV. LA CONCILIACIÓN LABORAL PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Existe una fuerte vinculación entre el desempleo y la salud mental. Ya que el empleo proporciona un estado de estabilidad económica y emocional, cuando se pierde el empleo el individuo entra en un proceso de cambio que trae consigo problemas.

Quedarse sin empleo ocasiona una incapacidad de control sobre las situaciones externas, toda vez que el empleo te da un estatus, que al momento de quedar sin él, trae ciertas manifestaciones; ya que es el medio de subsistencia en el cual se desarrolla profesionalmente la persona y convive con individuos distintos al núcleo familiar.

El individuo al perder el control sobre la situación se debe atender a los efectos psicológicos del desempleo, ya que, al no cubrirse la necesidad de seguridad, es de suma importancia ser empáticos, sensibilizarse y así entender por lo que está pasando el individuo.

Jahoba (1981) afirmaba que estar desempleado tiene consecuencias voluntarias. La consecuencia voluntaria es ganarse la vida. Siendo que el empleo es la principal institución de la sociedad que proporciona de forma segura y eficiente estos apoyos al bienestar psicológico.¹⁷

Teniendo en consideración que el trabajo dignifica al hombre y es el medio de subsistencia de este, cuando éste es privado de su empleo por la circunstancia que lo haya originado; el trabajador tiene el derecho de acudir a las instancias correspondientes para pedir la asesoría necesaria para cubrir todas y cada una de las dudas que tenga en razón de la causa que originó la falta de trabajo, así como saber cuáles son sus derechos y obligaciones.

La defensa del trabajador despedido podrá así iniciarse dentro del marco de la “justicia del trabajo”.

El régimen del despido ofrece al trabajador la posibilidad de hacer uso de su “derecho de recurso” reconocido en todas las legislaciones latinoamericanas, en el caso en que él considere que en su despido no se han respetado las condiciones de ejercicio.

¹⁷ MUCHINSKY, Paul M., *Psicología aplicada al trabajo*, Sexta Edición, México, Editorial Thomson Learning, 2000, p. 323.

En ese sentido el trabajador se presenta como iniciador de la “acción” que le permitirá probar la actividad jurisdiccional.

“El trabajador se encuentra así frente a la posibilidad, más bien desalentadora, de iniciar una lucha judicial cuyo resultado no conocerá inmediatamente ya que la lentitud de los procesos es una característica de la justicia del trabajo en América Latina. Esta lentitud se debe, tal vez, al aumento de los litigios en los últimos años, lo cual no se ha traducido en un aumento del número de tribunales competentes.”¹⁸

Si bien es cierto, actualmente los patrones dueños de empresas y establecimientos a su cargo acuden con asesores externos para que puedan consultarlos de manera preventiva para no llegar a un conflicto ante un órgano judicial y solo en caso de no tener éxito ventilar el problema ante la autoridad.

La búsqueda de una solución al litigio derivado de un motivo de término de relación laboral podemos tenerla en la conciliación.

4.1.- LAS PROPUESTAS EN LA CONCILIACIÓN.

La idea de que los conflictos se puedan resolver hallando una solución que satisficiera los intereses de todas las partes en disputa es actualmente una oportunidad; con el avance de las ciencias estamos aprendiendo nuevos y mejores métodos para resolver nuestros conflictos, pero aún queda mucho campo de estudio, además que poco a poco se ha ido evolucionando en ese sentido.

Se establecen reglas sobre la forma en que deben resolverse los conflictos, atender a las reglas del caso específico e imponerlas adecuadamente.

Existen tres métodos para resolver cualquier conflicto: conflicto de poder, litigio de intereses y conciliación de intereses. En la conciliación se debe evitar los dos

¹⁸ REYNOSO Castillo, Carlos, *El despido individual en América latina*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 1990, p. 195.

primeros y se centra en buscar formas de resolver los conflictos mediante el tercero.

Las propuestas deben hacerse de manera colaborativa, tomando en consideración la reconciliación de intereses.

Las propuestas expuestas en el espacio apropiado para llevar a cabo un diálogo entre las partes deben reunir una serie de requisitos para que sean efectivas. Las propuestas deben ser:

1. Claras y precisas.

Se aborda el caso específico de manera simple, que sea comprensible para las partes, contemplando todos y cada uno de los asuntos importantes que sean motivo de la controversia.

2. Conforme a la ley.

El diálogo que el conciliador sostenga con las partes deberá ser siempre planteando los puntos específicos apegado a la ley.

3. Creativas.

El conciliador tendrá la habilidad de ver soluciones donde los demás ven solo diferencias irreconciliables.

4. Persuasivas.

Todo lo planteado deberá estar fundado por argumentos sólidos y apoyados de caminos de comunicación con lo que conseguirán la credibilidad y apoyo alcanzando entonces todos fines comunes.

Aunado a lo anterior, también es importante señalar el factor social, no olvidándonos que en el presente procedimiento de conciliación intervienen personas, es decir, individuos que acuden al Centro de Conciliación Laboral con sus sentimientos, emociones, temores, frustraciones y hasta relaciones rotas,

vivencias que se presentan en ese momento aun recientes, por lo que es importante un mecanismo que pueda contener cualquier situación que se suscite de todas estas eventualidades, ya que como se ha dicho, estamos tratando con personas, no solamente una relación entre empresas, entre clientes, cuestiones meramente de negocios, sino que por el contrario, se debe ponderar en todo momento la relación que exista entre las personas que atiendan a la conciliación, para hacer este procedimiento, un procedimiento más humano, que pueda atender las necesidades de cada caso y de cada individuo de manera particular, lo anterior con objeto de poder resolver de manera integral el conflicto laboral que las partes sustancian, arreglando la parte económica y la relación personal de las partes en el procedimiento.

Es importante señalar que el actual modelo de conciliación que se aplica en toda la República Mexicana se basa directamente en el modelo Harvard, sin embargo debemos recalcar que dicho modelo fue creado por la Escuela de Negocios de dicha Universidad con la finalidad de poder resolver conflictos originados de negociaciones comerciales, en los cuales los sentimientos de las partes son un elemento secundario y no uno primario, centrándose en la resolución de conflictos meramente económicos, dejando de lado a las personas, sus posiciones y sus relaciones personales.

De ahí la importancia de optar por un modelo de negociación diferente al modelo antes señalado, ya que actualmente y con la práctica, se ha notado que se necesita un procedimiento conciliatorio más humano al actual, un sistema de conciliación que esté enfocado a las personas y no solamente a las propuestas económicas de las partes, ni a generar opciones económicas para resolver un conflicto; debiendo ser lo correcto que adicional a lo anterior, también se generen opciones integrales para poder sanar las relaciones personales entre las personas que intervinieron en una relación de trabajo (trabajador y patrón) ya que es importante la percepción que tengan uno del otro, tanto para llegar a un acuerdo,

tanto para reforzar su vínculo personal después de resuelto el problema económico.

Existen principalmente tres modelos a seguir en materia de conciliación: el primero, el ya mencionado modelo de negociación Harvard, el segundo, un modelo basado en la narrativa y circularidad de las percepciones de las partes conocido como el modelo Circular-Narrativo, que busca transformar la narrativa inicial de las partes con la finalidad de resolver el conflicto económico y restaurar relaciones personales y el tercero, el modelo Transformativo, que busca la solución de conflictos, la transformación de los individuos involucrados y la reinserción del individuo en sociedad.

Teniendo cada uno de los modelos antes mencionados sus características propias y particulares, siendo considerado el modelo Circular-Narrativo, el sistema intermedio entre el modelo lineal de Harvard, aplicado a negocios comerciales y el modelo Transformativo, usado principalmente para conflictos penales como la Junta Restaurativa; siendo por consiguiente el modelo Circular-Narrativo el más adecuado para alcanzar los fines deseados por la presente tesis y el que se propone como modelo para la creación y diseño de un nuevo estándar de competencia para la atención de los conflictos individuales laborales.

Cabe señalar que actualmente existen dos estándares de competencia avalados por la red CONOCER siendo: el EC1250 (Conciliación para la solución de conflictos en materia laboral) y el EC1374 (Conciliación para la Solución de Conflictos en Materia Laboral Individual), estándares de competencia con los cuales se están certificando a los Conciliadores Laborales a nivel nacional que se centran única y exclusivamente en el modelo de negociación Harvard, sin embargo, ninguno de estos estándares de competencia justifican el por qué dicho modelo es el adecuado para resolver conflictos laborales en donde intervienen personas, siendo quizás la única justificación que es un modelo pragmático y sencillo de implementar, bajo el esquema de separar a las personas del problema,

identificar intereses y no posiciones, generar opciones de arreglo, tratando que dichas opciones de arreglo sean legales y posibles; no obstante hace falta el factor humano, ese factor que ayude a que la conciliación sea algo más que una negociación de intereses, una conciliación que sea constructiva, que sea realmente colaborativa, una conciliación que busque el mejor arreglo entre las partes, un modelo conciliatorio que vaya mas allá, que restaure relaciones, que restaure conexiones, que vincule más a las personas entre sí, una conciliación diferente e inclusive que terminada la audiencia de conciliación puedan aun tener la confianza de comunicarse mutuamente con la finalidad de intercambiar puntos de vista y hasta quizás volver a trabajar juntos.

De ahí la importancia de crear un nuevo estándar de competencia mejorado, un estándar de competencia que vaya un paso más adelante en las negociaciones individuales laborales, un estándar de competencia que adopte las bondades del modelo Circular-Narrativo, para transformar narrativas y restaurar relaciones laborales, inclusive no solo para audiencias de conciliación prejudicial, sino también para resolver conflictos relacionados con temas de recursos humanos dentro de las empresas, con la finalidad de reducir costos en atención de audiencias ante las autoridades laborales, ya que se abre la puerta con este modelo de conciliación el poder solucionar los conflictos laborales desde la empresa, formando parte de una cultura de prevención de conflictos.

4.2.- HABILIDADES NECESARIAS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Para llevar a cabo una negociación debemos tomar en cuenta distintos puntos: el primero sería escuchar de manera activa a las partes de todas las ideas que planten que sean base para conseguir los objetivos. El segundo sería tener una buena actitud, es conveniente sensibilizarnos (evitando una conducta agresiva y evitar separaciones tanto físicas como psicológicas que ocasionen hostilidad).

En la dinámica negociadora *“se plantean ya directamente las ofertas y las contraofertas. Es el momento en que entran en juego las estrategias de*

negociación. Ya hemos comentado (sic) anteriormente los diversos modelos según el criterio del que se parta: interés por el beneficio propio e interés por el beneficio del otro (Pruitt, 1993).¹⁹

Todos los seres humanos nacemos con capacidades que nos hacen ser semejantes entre nosotros, pero a lo largo de la vida nosotros desarrollamos habilidades que debemos tomar para facilitar lo que tenemos en mente.

Desarrollando habilidades se puede dar solución de forma exitosa:

Escucha activa: no es solo oír a las partes, sino escuchar con atención lo que tienen que decir. Debemos desentrañar las verdaderas necesidades e intenciones que mueven a una persona. Por lo que es útil:

1. Como individuos no estamos solos, debemos vivir en sociedad y ser conscientes que todos tenemos pensamientos e ideas distintas. De manera general sabemos que tenemos un cuerpo, pero somos conscientes de ello hasta que nos observamos, nos vemos en el espejo o tenemos algún malestar. Es decir, vemos a las personas y no entendemos su actuar porque no es hasta que convivimos con ellos que comprendemos cuál es su situación particular, sus intereses, etc. Debemos ser empáticos, además de escucharlos con atención debemos ponernos en el lugar del otro para empatizar.
2. Cada parte tendrá un tiempo estimado para exponer su situación en particular. Sin que exista ninguna interrupción, respetando el tiempo de cada uno para que exprese su situación, su sentir con la situación.
3. Debemos poner atención a la comunicación no verbal de las partes, su postura, gesticulación, su tono de voz para determinar lo que realmente nos quiere decir, cual es el trasfondo de sus ideas, de qué manera lo dice que nos ayude a entender de mejor manera su caso.

¹⁹ TRECHERA, José Luis. *Op. cit.*, p. 497.

4. Hacer uso del parafraseo continuamente, es importante darle a entender a las partes que estamos captando sus ideas y comprendemos con exactitud lo que nos quieren dar a conocer. Es conveniente formular preguntas y respuestas provechosas.

5. Debemos disminuir en gran medida los elementos que puedan generar una barrera a la comunicación. Inclusive los prejuicios que tenemos de una situación.

Es conveniente tener en cuenta determinados principios para la negociación:

1. Es importante separar a las personas del problema. En todo momento se debe ser imparcial. No se debe tomar partido por ninguna de las personas. Además que no debemos enfocarnos únicamente en los sentimientos, que no sea el punto decisivo para la toma de decisiones.

2. Debemos prestar total atención a lo que las partes nos exponen, sus intereses y plantearles un panorama real de su situación, no porque yo quiera que me paguen 20 días por año significa que así debe ser, ser realista en lo que quieren, plantear diferentes soluciones y si lo pueden obtener en la etapa conciliatoria, así como buscar en todo momento que el beneficio sea para ambas partes.

“Insista en que el resultado se base en criterios objetivos”. Es necesario evitar todo aquel aspecto que distorsione la toma de decisiones por la subjetividad de la misma.²⁰

4.3.- LA IDONEIDAD DEL MODELO CIRCULAR - NARRATIVO DE SARA COBB EN EL PROCEDIMIENTO DE CONCILIACION LABORAL.

Si fuera necesario buscar un origen para la mediación narrativa, habría que buscar los trabajos en equipo de David Epton y Michael White, el primero un sociólogo de Nueva Zelanda y el segundo un trabajador social así como terapeuta de Escocia;

²⁰ TRECHERA, José Luis, *Introducción a la psicología del trabajo*, Bilbao, Editorial Desclée de Brouwer, S. A., 2000., págs. 497, 498 y 499.

los cuales coincidieron en un modelo terapéutico propio al que llamaron la terapia narrativa. Estos personajes aperturaron un modelo nuevo, qué hace antecedente de todas las corrientes que se basan en el modelo narrativo, como por ejemplo, en el pensamiento narrativo de Bruner y la teoría del discurso de Foucault.

Esta terapia narrativa es definida como un modelo de psicoterapia, que está dentro de las terapias posmodernas, misma que utiliza prácticas de discurso de naturaleza narrativa durante las pláticas entre el terapeuta y su paciente, todo ello con una forma de trabajo que es clara y flexible²¹. En su primer planteamiento hablan de la existencia de una analogía entre los relatos de los pacientes y la terapia, en el sentido de que si las personas dan sentido a su existencia relatando su experiencia y esta experiencia resulta traumática, cuando acuden a su terapia éstas tienen una historia que contar y un camino determinado en su vida que de momento esta oculto. Estas narrativas que se relatan a los terapeutas Incluyen “...los conocimientos particulares de la vida y las destrezas o habilidades particulares para vivir que las personas o comunidades han desarrollado para responder a los eventos de sus vidas.”²²

Las terapias narrativas seguidas por White responden a la razón de que la persona que acuda a terapia, debido a una narrativa *saturada de problemas*, empiece a hacer conciencia sobre su situación actual. Esta situación se vuelve coherente por los planteamientos que, a juicio de White, se caracterizan por las respuestas a las preguntas, tales como: ¿Qué somos hoy? ¿Qué somos ahora? Y es a partir de estas preguntas, donde esta historia personal problemática, se pretende que el paciente obtenga un nuevo relato personal que pueda superar su problema actual.

²¹ TARRAGONA Sáez, M., Las terapias posmodernas: una breve introducción a la terapia colaborativa, la terapia narrativa y la terapia centrada en soluciones, Psicología conductual, 2006, Vol. 14, nº 6, p. 522

²² LATORRE Gentoso, Í., *Terapia narrativa: algunas ideas y prácticas*, Santiago de Chile, RIL Editores, 2013, p. 99

¿Cómo logra White este cambio en la narrativa? Es a través de varias conversaciones En las que es necesario aplicar diversas técnicas específicas. Esas preguntas que han sido aplicadas a través del tiempo, han evolucionado desde un estilo empírico personal y han llegado a convertirse en una escuela.

La formación de la mediación narrativa, se ha logrado por el traslado de todos estos conceptos, que tienen su origen en la concepción narrativa de la psicología, a la mediación y ahora se propone para la conciliación. Si la psicoterapia puede definirse como un tipo de tratamiento donde se usan procesos de psicología para aliviar condiciones de trastornos y rehabilitar a las personas, la mediación narrativa también puede definirse como un mecanismo alternativo para la resolución de conflictos con una visión y metodología propia.

Sin embargo, el modelo que nos ocupa, siendo el modelo Circular-Narrativo no solo es el resultado de la adaptación de estas técnicas que provienen de la terapia narrativa y es de hacer mención acerca de la originalidad en sus aportaciones para el estudio de la conciliación.

Introduce nuevos conceptos que enriquece la conciliación en su práctica, al aplicar a la solución de conflictos laborales, puntos de vista que son más profundos. Este enfoque sistémico es cada vez más aceptado, debido a que le da prioridad a los procesos de cómo interactúan las partes y la relación que existe entre ellos. Este proceso de aceptación ya no es solo en materia familiar, sino que se está extendiendo a otras ramas, como es la de las organizaciones empresariales, y cómo se postula en la presente tesis, ahora en la conciliación laboral.

Es importante mencionar que no se debe confundir el nombramiento de *circular*, con la utilización de preguntas circulares, Si bien, este modelo de conciliación las incluye, no adquiere su nombre precisamente por utilización de las mismas, En virtud que dichas preguntas, son herramientas con las cuales los terapeutas buscan y enlazan conexiones entre personas, sentimientos, percepciones y

acciones, cuya forma de utilizarse provocan un efecto liberador en la conciencia de las personas.

Estas preguntas circulares tienen la habilidad que pueden recabar Información con relación a las personas, sus relaciones, sus cambios y sus diferencias, accediendo de manera instantánea a una rica fuente de información. La dificultad de formular estas preguntas se vuelve un arte y una necesidad para las partes en disputa, con la finalidad que se pueda desbloquear el proceso conciliatorio.

Para los estudiosos de este modelo narrativo, mencionan que la eficacia de este modelo se encuentra en desestabilizar la narrativa problemática que exponen las partes, irrumpiendo en su estructura vertical y horizontal, en otras palabras, permite que las partes se pregunten acerca del significado de los aspectos que son menos estables en su propio relato, lo que impacta en la trama y el punto de vista del usuario.

Cuando los usuarios llegan al Centro de Conciliación, llámeseles parte trabajadora y parte patronal, y se presentan ante la persona conciliadora, traen al proceso un relato de un conflicto. Esa historia, es el resultado de percepciones e inclusive de los condicionamientos culturales de la persona que emite los comentarios, incluyendo una red de personajes en donde existen héroes y villanos, relatando de igual manera una trama desde el punto de vista en el que no existe ninguna presencia positiva de la contraparte en su historia. Esta es una narrativa que está llena de problemas, una narrativa problemática, las cuales es dura e Inamovible desde el principio. Por lo que hace falta crear una nueva historia.

Para Sara Cobb, no es suficiente con crearle a las partes una nueva narrativa. En sus primeros artículos comentaba que el principio de neutralidad de las personas mediadoras, no era cien por ciento posible, por algo que llamaba *colonización de narrativas*. ¿Qué significa esto? Significa que regularmente las personas que hablan primero, o la persona que tiene mayor poder en la relación, convierte su punto de vista, en el punto de vista dominante durante todo el procedimiento. Por

otro lado, la parte débil o quién toma el uso de voz en segundo plano, ya queda condicionado a defenderse del primer relato, en el que su contraparte, ya lo puso en una posición desventajosa o negativa frente al conciliador; pudiendo inclusive quedar el conciliador atrapado en la primera narrativa.

En otros modelos conciliatorios el contenido, refiriéndome por contenido, al objeto de disputa, los relatos de las partes y las acciones que se negocian, quedan sometidos a la estructura del proceso. En el modelo Circular-Narrativo la construcción de las nuevas historias son lo que condicionan al proceso y no al revés. Para ello, como se dijo con anterioridad, se procede a desestabilizar en primer término la narrativa de las partes, por lo que ya no pueden confiar en la seguridad y estabilidad de su primera narrativa. A partir de ese momento, puede comenzarse la transformación de la narrativa, la cual queda abierta a nuevos puntos de vista que las partes proceden a construir por sí mismas.

El objetivo certero, dentro del modelo de conciliación propuesto por Sara Cobb, desde la perspectiva narrativa, es construir historias, historias mejor formadas, cuyo objetivo consiste en crear un discurso alterno con una orientación diferente. Este nuevo discurso, no sólo es reinterpretar la forma en que piensan las partes en el conflicto, sino que funciona como una narrativa que convoca a las partes, con proyección futura que llama a la intervención y a la participación de sus protagonistas. En otras palabras, las partes en el proceso, ya con una nueva narrativa, gestionan de manera más positiva el conflicto, gracias a las nuevas alternativas que ya tuvieron la oportunidad de interiorizar durante el procedimiento conciliatorio.

La práctica de modelo Circular Narrativo de Sara Cobb, trazaría una nueva estructura del proceso de conciliación que actualmente se aplica en México (actualmente basada en el modelo Harvard), a una estructura más humana y una estructura enfocada a la solución de conflictos, tomando en consideración el saneamiento de las relaciones personales, dentro de las relaciones de trabajo, lo

que haría de este Mecanismo Alternativo de Solución de Controversias, un mecanismo mas integral, al cual es necesario avanzar en pro de los derechos humanos y en pro de la evolución del ser humano en cuanto a la forma en la que se resuelve sus controversias laborales.

Referente a la aplicación del modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb, al procedimiento actual de conciliación prejudicial obligatoria en la mayoría de los estados del país, sería necesario diseñar una estructura de proceso de conciliación que constara de 3 sesiones: La primer sesión, sería una sesión conjunta con ambas partes del procedimiento, una segunda sesión con reuniones privadas y por último una tercera sesión conjunta; en las cuales se buscaría de manera activa el logro de cinco giros sucesivos que puedan hacer posible la transformación de la narrativa expuesta por ambas partes en el procedimiento en el siguiente orden:

Giros 1 y 2: Legitimación-deslegitimación alternativamente de cada una de las partes (para desestabilizar sus respectivas narrativas y abrirlas a nuevas posibilidades).

Giro 3º: Creación de una narrativa interdependiente o circular (también denominada “irónica”, en la que se trabajan aspectos del pasado que contribuyen a redefinir el problema).

Giro 4º: Proyección hacia el futuro mediante la utilización de preguntas circulares y la creación de escenarios posibles (que sitúen el problema ahora redefinido dentro de una narrativa integrada).

Giro 5º: Anclaje de la nueva narrativa a través de acuerdos (que incluyen un resumen de la historia sobre los que se fundan, las contribuciones de las partes al

acuerdo o las condiciones temporales o contextuales para su cumplimiento) y meta-acuerdos (divulgación de los acuerdos en las respectivas redes sociales, inevitabilidad de dificultades, signos o indicios de incumplimiento, pautas para una gestión adecuada de los momentos difíciles, etc.).²³

De lo analizado anteriormente, tenemos un proceso metodológico para la aplicación del modelo Circular - Narrativo, siendo el siguiente:

1. Recepción de las partes.
2. Sesión pública:
 - a. Establecer las reglas del juego.
 - b. Identificación de los problemas.
3. Sesión privada:
 - a. Desarrollo de las necesidades e intereses de las partes.
 - b. Brainstorming.
4. Caucus:
 - a. Evaluación del panorama.
5. Sesión pública:
 - a. Invención / Revisión de las opciones.
 - b. Construcción del acuerdo.

²³ JONES, Tricia S. (coord.), FOLGER, Joseph P. (coord), *Nuevas direcciones en mediación: Investigación y perspectivas comunicacionales*, España, Paidós, 1997. (artículo escrito por Sara Cobb, con título: *Una perspectiva narrativa de la mediación: hacia la materialización de la metáfora del “narrador de historias”*.)

6. Implementación y control del acuerdo.

7. Evaluación.

Esquema conciliatorio que al llevarlo a la práctica a un estándar de competencia del CONOCER, se volvería una herramienta poderosa de conciliación y de regeneración de relaciones sociales. Por lo anterior, el motivo de la presente tesis, es la de proponer la base sobre la cual debe crearse este estándar de competencia de conciliación laboral individual con enfoque de discurso circular-narrativo, como una herramienta benéfica para la conciliación laboral, la cual lleva algunos años vigente en el país y del cual aún queda mucho por analizar, mejorar, explorar y crear cada vez mejores modelos de conciliación.

Motivo por el cual en la presente tesis se propondrá el contenido que deberá tener la aplicación del diagnóstico que realizarán los certificadores en las evaluaciones a los candidatos que deseen certificarse, aplicación de diagnóstico que contiene de manera detallada, la forma y la secuencia que deberá seguir el conciliador en las audiencias conciliatorias en este nuevo modelo que se propone: “Conciliación para la solución de conflictos en materia laboral individual (modelo Circular-Narrativo)”:

El presente Diagnóstico se realiza con base en el **Estándar de competencia EC0000 - Conciliación para la solución de conflictos en materia laboral individual (modelo Circular-Narrativo)**.

Los criterios que se diagnostican para la evaluar la competencia del candidato son:

Elemento 1 de 3

Preparar la sesión de conciliación en materia laboral individual.

- DESEMPEÑOS
- PRODUCTOS

- CONOCIMIENTOS
- ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

Elemento 2 de 3

Conducir la sesión de conciliación en materia laboral individual.

- DESEMPEÑOS
- PRODUCTOS
- CONOCIMIENTOS
- ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

Elemento 3 de 3

Realizar la conclusión del procedimiento de conciliación en materia laboral individual.

- DESEMPEÑOS
- PRODUCTOS
- CONOCIMIENTOS

APLICACION DEL DIAGNOSTICO

Elemento 1 de 3: Preparar la sesión de conciliación en materia laboral individual.

CRITERIOS POR DIAGNOSTICAR

Con relación a este elemento ¿Realiza usted los siguientes DESEMPEÑOS?

Prepara el lugar/espacio físico donde se celebrará la sesión previa/conciliación, de acuerdo con las condiciones de infraestructura de la institución:	SI	NO
1. Revisando que se encuentre limpio.		

2. Verificando que se encuentre libre de distractores que impidan la comunicación/visibilidad entre los participantes del procedimiento.		
3. Determinando si cuenta con las condiciones de privacidad, para evitar que cualquiera de los participantes pueda ser visto o escuchado por cualquier persona externa al procedimiento.		
4. Revisando que se cuente con las sillas suficientes para los participantes del procedimiento.		

Es importante que el lugar donde se desarrolle el procedimiento conciliatorio cuente con el mobiliario adecuado, con una mesa y sillas suficientes para las personas asistentes. Se recomienda que dentro de la sala de conciliación exista una mesa circular-redonda, la cual permitirá que todas las partes se sientan en plano de igualdad, ya que al no existir cabeceras en la mesa, nadie ocupará una posición dominante, por lo que todos los participantes estarán al mismo nivel promoviendo la equidad. De igual manera el uso de mesa redonda facilita la comunicación, ya que hace posible el contacto visual directo entre las partes, lo cual puede ayudar a mejorar la empatía y la escucha activa, además de facilitar el intercambio de ideas sin interrupciones, ni bloqueos físicos. Por otro lado, el uso de la mesa redonda refuerza el enfoque narrativo, ya que la circularidad no sólo es física sino también conceptual, con intención de buscar reconstruir narrativas en un espacio donde todos puedan participar sin sentirse excluidos.

La sala deberá estar libre de cualquier distracción, nada llamativo, por lo que se deberá evitar decoraciones con cuadros de colores fuertes, sin exceso de accesorios personales por parte del personal conciliador, el lugar de trabajo debe verse limpio y ordenado, solo con el expediente que se ocupa sobre el escritorio para mantener un orden, lo que facilitará la concentración de las personas interesadas en el procedimiento.

Prepara el expediente y solicita el ingreso a las partes a la sala de conciliación.	SI	NO
1. Revisa que en el citatorio de la parte solicitante y de la parte citada, contengan los nombres correctos de las partes y la fecha en que se llevará a cabo la audiencia de conciliación y que dicha fecha coincida con el día en que se actúa.		

2. Revisa el objeto de la conciliación, si la misma es con motivo de un despido, rescisión, pago de prestaciones, pago de utilidades, etc.		
3. Revisa que ambas partes hayan sido debidamente notificadas de la celebración de la audiencia de conciliación.		
4. Procede a vocear a las partes y el número de expediente en voz alta y hasta por dos ocasiones.		
5. Observa si alguna de las partes a simple vista cuenta con alguna situación de discapacidad o si forma parte de un sector vulnerable.		
6. Nombra a una persona de apoyo a alguna de las partes, que así lo solicite y/o realiza un ajuste razonable al procedimiento en favor de esta.		
7. Da la bienvenida a las partes y les indica de manera clara en que sala de conciliación laboral se llevará a cabo el procedimiento conciliatorio.		

El revisar el expediente antes en la audiencia de conciliación, es una acción que todo conciliador debe de realizar antes de llamar a las partes; ya que desde ese momento conocerá la posibilidad que existe, de que ambas partes concurran a la audiencia de conciliación; además, de que puede advertir cualquier error en la citación, en la notificación de las partes interesadas y en el expediente en general, lo cual lo podrá solventar a tiempo.

El hecho que se vocee el nombre de las partes y el número de expediente es importante, ya que el conciliador debe garantizar en todo momento el derecho de audiencia de todos los interesados en el procedimiento. Por lo que no debe existir duda, de quiénes son las partes que deben concurrir a la audiencia conciliatoria. Además que dicha acción debe realizarse hasta en dos ocasiones si alguna de las partes no responde al llamado. Lo anterior, para evitar que alguna persona interesada quede afuera de la sala de conciliación por motivo de alguna distracción o porque no escuchó su nombre.

El conciliador deberá advertir lo más pronto posible, si alguna de las partes se encuentra en una situación de discapacidad o de vulnerabilidad. Lo anterior se debe, a que al ser el conciliador un impartidor de justicia dentro de un mecanismo alterno de solución de controversias, debe garantizar en todo momento la capacidad jurídica de todas las partes que acudan a la audiencia; por lo que si es

evidente que alguna de las partes cuenta, por ejemplo, con una discapacidad, el conciliador desde el momento que lo percibe, debe que llevar a cabo las medidas, ajustes razonables y ajustes aplicados al procedimiento que sean necesarios para garantizar la participación igualitaria de la persona que se trate.

Algunos de los ejemplos que podemos exponer al respecto a las personas que acuden al Centro de Conciliación Laboral, en situación de discapacidad, podrían ser los siguientes:

- En caso de que acuda al Centro de Conciliación Laboral una persona con disminución cognitiva, en cuanto al conciliador se percate de la condición de la persona usuaria, este de manera directa deberá preguntarle al usuario si algún juez de lo familiar le ha nombrado alguna persona de apoyo, en caso negativo, se le hará de conocimiento que tiene el derecho de nombrar, aparte de su persona de confianza, una persona de apoyo, la cual podrá estar presente en la audiencia con la finalidad de apoyarle a comprender de manera íntegra, tanto el contenido de los documentos que se lleguen a elaborar, así como los alcances del procedimiento conciliatorio. Hecho lo anterior, el conciliador en el acta de audiencia certificará las acciones que llevó a cabo, para garantizar el presente derecho que tiene el usuario.
- En caso que acuda al Centro de Conciliación Laboral una persona indígena o migrante que no entienda el idioma español en su totalidad, así como una persona sordomuda, el conciliador al percatarse de la condición de la persona usuaria, deberá de suspender el procedimiento conciliatorio y de manera inmediata deberá nombrar a un traductor, o en su caso, a un especialista en lenguaje de señas, y continuar con el procedimiento una vez que se encuentre presente el traductor o especialista en lenguaje de señas, lo anterior con la finalidad de asegurarse que dichos usuarios puedan ejercitar de manera plena el goce de derecho a la capacidad jurídica. Hecho

lo anterior, el conciliador en el acta de audiencia certificará las acciones que llevó a cabo, para garantizar el presente derecho que tiene el usuario.

- En caso de que acuda el Centro de Conciliación Laboral una persona en situación de discapacidad, en cuanto a la movilidad, el conciliador al percatarse de la condición de la persona usuaria, deberá de hacerle de conocimiento que tiene el derecho a nombrar una persona de apoyo, adicional a la figura de la persona de confianza, con la finalidad de que esta primera persona le apoye a desplazarse por las instalaciones del Centro de Conciliación Laboral de manera libre (por ejemplo el Centro de Conciliación Laboral, al contar con al menos una silla de ruedas, la persona usuaria podría usarla cuando lo necesite para desplazarse libremente por las instalaciones con la misma). Hecho lo anterior, el conciliador en el acta de audiencia certificará las acciones que llevó a cabo, para garantizar el presente derecho que tiene el usuario.
- En caso que acuda al Centro de Conciliación Laboral una persona en situación de discapacidad, en cuanto a su agudeza visual, el conciliador al percatarse de la condición de la persona usuaria deberá de hacerla de conocimiento que tiene derecho a nombrar una persona de apoyo, adicional a la figura de la persona de confianza, con la finalidad de que esta primera persona le apoye a desplazarse por las instalaciones del Centro de Conciliación Laboral de manera libre y si así lo requiere, también puede apoyarle a leer en voz alta los documentos del cual quiera conocer su contenido. Así mismo el Centro de Conciliación Laboral tendrá la obligación en este caso de hacer los ajustes razonables al procedimiento, a efecto de que la persona con discapacidad puede entender en todo momento el contenido de los documentos que se generan, por lo que el conciliador deberá de leer en voz alta, todos y cada uno de los documentos que se generen, a efecto de que el usuario conozca el contenido de los mismos y pueda expresar su voluntad de firmarlos libremente. Hecho lo anterior, el

conciliador en el acta de audiencia, certificará las acciones que llevó a cabo, para garantizar el presente derecho que tiene el usuario.

- En caso que acuda al Centro de Conciliación Laboral una persona en situación de discapacidad, en cuanto a alguna condición psiquiátrica, el conciliador al percatarse de la condición de la persona usuaria, de manera inmediata deberá de canalizarla con la persona en psicología que se tenga dentro del Centro de Conciliación Laboral, con la finalidad de que este experto, a petición de la persona usuaria, la acompañe durante el procedimiento conciliatorio, con independencia que la persona usuaria haya nombrado a una persona de confianza; lo anterior con la finalidad que el experto en psicología apoye en todo momento al usuario para que durante el transcurso del procedimiento conciliatorio no desate algún tipo de crisis derivado de su condición. Hecho lo anterior el conciliador en el acta de audiencia certificará las acciones que llevó a cabo para garantizar el presente derecho que tiene el usuario.
- En caso de que acuda al Centro de Conciliación Laboral una persona adolescente, menor de 18 años, el conciliador al percatarse de la edad del usuario, deberá solicitarle al mismo que acuda una de las personas que tengan la patria potestad sobre él; lo anterior a efecto de cumplir con los formalismos legales aplicables a los niños y adolescentes en cuestión de capacidad jurídica. De manera adicional, se le deberá de explicar al trabajador adolescente y a la persona que tenga la patria potestad, que ambos tienen el derecho de acudir al procedimiento conciliatorio con una persona de confianza. Hecho lo anterior, el conciliador en el acta de audiencia certificará las acciones que llevó a cabo, para garantizar el presente derecho que tiene el usuario.

Estas medidas son necesarias con la finalidad de dar cumplimiento a las obligaciones que tienen los órganos de gobierno, en materia de personas en

situación de discapacidad, de acuerdo con la Convención Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, muy en especial en su artículo 12, referente a la capacidad jurídica; así como al artículo 9, referente a la accesibilidad que debe tener el servicio público para las personas con discapacidad. Es importante señalar que dichas disposiciones actualmente ya se encuentran en el nuevo Código Nacional de Procedimientos Civiles y Familiares, el cual sirve como Ley supletoria en materia laboral. Es importante que la persona conciliadora certifique en el acta de la audiencia, todas y cada una de las salvaguardas que se realicen en favor de la persona con discapacidad; lo anterior con la finalidad de tener un sustento legal, de que el usuario en cuestión, gozó de todos y cada uno de sus derechos adjetivos dentro del procedimiento conciliatorio, además, de reconocer abiertamente la situación de vulnerabilidad de la persona en cuestión, con el objetivo de hacer conciencia en todos los ámbitos acerca de los derechos que tienen las personas con discapacidad.

Realiza su presentación ante las partes, corrobora su identidad y realiza el discurso de apertura a la conciliación:	SI	NO
1. Presentándose con las partes del procedimiento de manera respetuosa, dando la bienvenida.		
2. Portando en todo momento su identificación institucional, con la finalidad de estar debidamente identificado y generar confianza en las partes interesadas.		
3. Confirmando la asistencia de los participantes, solicitándoles proporcionen su nombre completo y una identificación oficial.		
4. Verificando que la persona que comparezca a nombre de una persona moral acredite debidamente su personalidad.		
5. Verificando la competencia por materia y por territorio del objeto de la solicitud.		
6. Asignando un buzón electrónico a la parte citada para recibir notificaciones dentro del procedimiento de conciliación prejudicial.		
7. Explicando verbalmente la naturaleza, beneficios y ventajas del procedimiento de conciliación.		
8. Explicando en qué consisten las diferentes etapas del procedimiento de conciliación.		
9. Explicando en qué consisten los principios de la conciliación que enuncia la Ley Federal del Trabajo, vigente: confidencialidad, voluntariedad, neutralidad, imparcialidad, legalidad, equidad, buena fe, información, honestidad y flexibilidad.		
10. Explicando el rol de conciliador dentro del procedimiento.		

11. Informando que el tratamiento de los datos personales proporcionados en el procedimiento será de acuerdo con la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, así como a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.		
12. Definiendo las reglas de convivencia, entre las que destacan: que se respeten los turnos para tomar o ceder palabra, evitando insultos y actitudes/conductas violentas.		
13. Preguntando a las partes si están interesados en establecer alguna regla adicional.		
14. Verificando si entre las partes, a simple vista, existe alguna conducta de hostilidad, enojo o violencia que pueda complicar el procedimiento conciliatorio.		
15. Aclarando que dentro del procedimiento de conciliación, se llevará a cabo una sesión privada con cada una de las partes y una sesión pública con ambas partes presentes.		
16. Preguntando si existen dudas o preguntas al respecto.		

Esta es la parte dentro del procedimiento de conciliación laboral, donde se lleva a cabo la primera sesión pública con ambas partes presentes, lo anterior, de acuerdo al modelo Circular-Narrativo de conciliación laboral propuesto e instruido por Sara Cobb, en la cual refiere que se establezcan las reglas del juego y se identifiquen, de manera anticipada, los problemas que se puedan suscitar durante la conciliación. Es importante leer y entender el lenguaje verbal y no verbal de las partes desde que se les da bienvenida, hasta en el momento en el que se les pregunta si están interesados en establecer alguna regla adicional, haciendo éste momento, el momento oportuno para identificar: ¿Cuál es la característica que presenta el conflicto y sobre todo la posición con la que llegan las partes al procedimiento conciliatorio? ¿Cómo es la relación entre los interesados en la conciliación? ¿Si ambas partes se están mostrando receptivas? ¿Si se saludan de forma amable al entrar a la sala de conciliación? ¿Si intercambian o no miradas durante el discurso de apertura?

En este momento del procedimiento de conciliación, se le hace de conocimiento a las partes que el conciliador va a platicar con ellos a manera individual, a través de sesiones privadas y que de manera posterior, habrá una sesión pública con ambas

partes en su conjunto. Lo anterior, a diferencia de modelos tradicionales, se tiene que llevar a cabo de esta manera de acuerdo a la naturaleza del modelo Circular-Narrativo, ya que es en la próxima etapa donde el conciliador tiene que identificar las necesidades e intereses de las partes por separado y comenzar a desestabilizar la narrativa problemática de cada una de las partes, para poder encontrar la mejor narrativa que se ajusten a este procedimiento, con la intención de llegar a un acuerdo equitativo entre el trabajador y la parte patronal y poder restablecer la relación entre ambos, en caso que el conciliador descubra que la misma está muy dividida.

Elemento 2 de 3: Conducir la sesión de conciliación en materia laboral individual.

CRITERIOS POR DIAGNOSTICAR

Con relación a este elemento ¿Realiza usted los siguientes DESEMPEÑOS?

Inicia la conciliación con los participantes en sesión privada, iniciando con la parte solicitante y enseguida con la parte citada:	SI	NO
1. Utilizando un lenguaje claro, incluyente y sencillo.		
2. Invitando a las partes para que describan la situación del conflicto.		
3. Utilizando técnicas de comunicación corporal que inviten a las partes a expresarse: moviendo la cabeza en sentido afirmativo, controlando sus expresiones, girando el cuerpo hacia las partes y demostrando neutralidad e imparcialidad entre las partes.		
4. Utilizando las técnicas del parafraseo y resumen para asegurar si está entendiendo correctamente lo que las partes están narrando.		
5. Haciendo preguntas abiertas para generar apertura en la narrativa de ambas partes.		
6. Realizando preguntas exploratorias para reconocer cuales son los intereses de las partes.		
7. Haciendo preguntas dirigidas con base en la cronología de la narrativa de las partes/etapa del procedimiento de conciliación en el que se encuentren.		
8. Utilizando el canal de percepción preferente: visual/sensitivo/auditivo de cada uno de los participantes.		
9. Dirigiéndose a los participantes de manera igualitaria y con		

perspectiva de género.		
10. Utilizando la escucha activa para focalizar/identificar las posiciones e intereses de cada una de las partes.		
11. Recibiendo la propuesta de arreglo de la parte interesada y realizando el ejercicio de análisis respecto de la legalidad de las pretensiones económicas.		
12. Evaluando la narrativa de la parte interesada e identificando si la misma se basa en narrativas negativas hacia su contraparte.		
13. Utilizando la técnica de caucus (solo si la narrativa de la parte interesada se basa en una narrativa negativa hacia su contraparte).		
14. Solicitando la intervención del experto en psicología en el procedimiento conciliatorio como co-conciliador en el procedimiento (solo en caso de ser necesario).		
15. Realizando preguntas circulares con la intención de desestabilizar la narrativa negativa de las partes.		
16. Realizando preguntas circulares y usando la técnica del replanteo con la finalidad que la parte interesada cree una nueva narrativa basada en puntos positivos.		
17. Preguntando si existen dudas, preguntas o algún otro comentario que la parte interesada desee agregar al respecto.		

Acorde al modelo Circular-Narrativo de conciliación, es importante comenzar con que las partes en conflicto detallen su punto de vista del mismo en sesiones privadas; lo anterior con la finalidad de evitar la *colonización de narrativas* a la que hace alusión Sara Cobb en sus trabajos de mediación. Entendiéndose por *colonización de narrativas*, el proceso psicológico que ocurre cuando la persona que habla primero o la persona que tienen mayor poder en una relación, convierte su punto de vista en el punto de vista dominante durante el procedimiento de conciliación; lo que condiciona el punto de vista y la narrativa de la otra parte, la parte débil, la parte quien habla en segundo orden, ya que la narrativa de esta última, queda condicionada a defenderse del primer relato, en donde siente que su contraparte ya lo puso en una posición de desventaja y con una posición negativa frente al conciliador, incrementado la existencia de narrativas negativas en la relación de las partes. Motivo por el cual, en este modelo que se propone, a diferencia de modelos conservadores, la etapa de exposición de los hechos que

originan el objeto de la conciliación, se realiza en sesiones privadas con cada uno de Interesados.

Es importante señalar que si bien Sara Cobb, en su modelo de mediación no hace obligatorio el hecho de que la persona facilitadora se apoye de un co-facilitador. Sin embargo, el uso y el apoyo de dicha figura es interesante y adiciona una parte que es muy positiva para el desarrollo del procedimiento conciliatorio, donde las narrativas de las partes son demasiado problemáticas.

La “co-conciliación”, la vamos a definir que es, cuando un conciliador y un experto en psicología colaboran activamente en el mismo proceso. La ventaja de esta figura es que ambos pueden intervenir y observar para proponer soluciones al conflicto. El objetivo de la misma, es la de complementar las habilidades técnicas del conciliador, quien regularmente es un Licenciado en Derecho, con las habilidades de sensibilidad relacional del experto en psicología, quién se ha dedicado al estudio de la mente humana. Lo anterior permite que esta figura tenga una mayor contención emocional y análisis narrativo, lo cual la hace que sea compatible con el modelo narrativo propuesto por Sara Cobb, debido a su lógica de multiplicidad de perspectivas. Por pragmatismo, se recomienda que el uso de esta figura se utilice únicamente para casos de alta complejidad donde las narrativas de las partes estén cargadas de una problemática emocional muy grande.

Respecto de esta etapa del procedimiento conciliatorio propuesta, es importante señalar que varios conciliadores tienden a confundir lo que es una sesión privada con el caucus; manejando ambos términos como sinónimos, siendo esta idea totalmente errónea. Al inicio de la sesión privada, se deben identificar los intereses de las partes y recolectar toda la información posible que ayude a los fines de la conciliación, cuyo objetivo, termina en el momento en el que la parte interesada presenta su propuesta económica para llegar a un acuerdo conciliatorio. Por su parte el caucus, tiene un significado más profundo. El caucus se lleva a cabo

también en una sesión privada, pero se utiliza con la intención de cambiar la perspectiva que tienen las partes del asunto; en el caso concreto, se utiliza para desestabilizar una narrativa negativa dominante, a través de preguntas circulares y replanteo, para crear una narrativa diferente a la que se le puedan atribuir intenciones positivas y fomentar la legitimación de nuevas historias, lo cual facilite en la siguiente etapa la generación del acuerdo.

¿Tiene sentido hacer el caucus dentro del modelo circular narrativo? Si, por las siguientes razones:

- **Múltiples perspectivas:** La intervención del conciliador puede ofrecer diversas perspectivas narrativas enriqueciendo el proceso de replanteo.
- **Mayor capacidad de escucha activa:** Se pueden detectar patrones narrativos, emociones o silencios significativos.
- **Apoyo emocional y técnico:** En la práctica, donde los casos son complejos y sensibles, la guía del conciliador en el procedimiento de conciliación puede generar una mayor contención y seguridad para la parte interesada.

En materia de conciliación, las preguntas circulares son recursos con mucha fuerza que permiten investigar, cómo es que cada parte percibe las relaciones, intenciones y emociones del otro. Dichas preguntas, aunque originalmente provienen de su uso en terapias conductuales, la verdad es que se adaptan bien al modelo Circular-Narrativo y por consiguiente a los procedimientos de conciliación laboral, especialmente cuando hay mucho estrés en las relaciones o malentendidos.

Las preguntas circulares dependen de la habilidad que tenga la persona conciliadora para formularlas. A continuación, se presentan algunos ejemplos de preguntas circulares, que pueden utilizarse durante el procedimiento conciliatorio:

- “¿Cómo cree usted que su jefe interpreta su solicitud de aumento?”
- “¿Cómo cree que su empleador percibe su ausencia por enfermedad?”
- “¿Qué cree que intentaba comunicar su supervisor al asignarle esa tarea?”
- “¿Cómo interpreta usted la decisión de no renovar su contrato?”
- “¿Qué cree que buscaba la empresa al modificar el horario?”
- “¿Qué piensa que sus compañeros sienten cuando usted toma la iniciativa en los turnos?”
- “¿Cómo cree que la otra parte explicaría el origen del conflicto?”
- “¿Qué cree que la otra parte necesita para sentirse escuchada?”
- “¿Cómo cree que se sintió su jefe cuando usted presentó la queja?”
- “¿Qué emociones cree que experimentó su colega al recibir su mensaje?”
- “¿Qué cree que diría su empleador sobre su compromiso con la empresa?”
- “¿Hay algo que usted valore del comportamiento de la otra parte, aunque haya sido difícil?”
- “¿Qué historia alternativa podría explicar lo que ocurrió?”
- “¿Cómo cree que su jefe lo describiría como trabajador?”

Cómo se observa de estos ejemplos, estas preguntas circulares ayudan a desestabilizar narrativas negativas, ayudan a crear cierta empatía y a preparar el terreno para acuerdos más legítimos.

Elemento 3 de 3: Realizar la conclusión del procedimiento de conciliación en materia laboral.

CRITERIOS POR DIAGNOSTICAR

Con relación a este elemento ¿Realiza usted los siguientes DESEMPEÑOS?

Inicia la conciliación con los participantes en sesión pública, dando uso de voz a la parte solicitante y enseguida a la parte citada:	SI	NO
1. Indicando a ambas partes que todas las propuestas de solución son bienvenidas, evitando descalificar la aportación de los demás.		
2. Exhortando a las partes para que presenten sus propuestas económicas de arreglo, con base a los parámetros legales.		
3. Exhortando a las partes a generar opciones de solución para cada interés, mediante preguntas reflexivas, exploratorias e hipotéticas.		
4. Aplicando técnicas de comunicación como la asertividad, agente de realidad y lluvias de ideas para resolver el conflicto.		
5. Motivando y alentando a ambas partes para generen las opciones de solución, evitando emitir juicios de valor sobre las opciones que estos propongan.		
6. Motivando a las partes para determinen la viabilidad entre las opciones de solución generadas, considerando la disposición de los recursos involucrados y el plazo legal para el cumplimiento de los acuerdos previos.		
7. Presentando a las partes casos similares al conflicto en cuestión y la forma en que aquellos se solucionaron para aportar ideas.		
8. Preguntando a la parte que se comprometa a hacer un pago en dinero, si la cantidad es libre de impuestos.		
9. Cuidando que se respeten los derechos mínimos de la parte trabajadora y revisar que no existan renuncia de derechos en los acuerdos alcanzados.		
10. Validando con las partes los acuerdos que se lograron y las condiciones de cumplimiento.		
11. Informando a las partes que se procederá a dictar el convenio laboral, con base a los acuerdos obtenidos en la audiencia.		
12. Haciéndole de conocimiento a las partes sobre el pago de la pena convencional en caso de incumplimiento del convenio en términos de Ley.		
13. Redactando el convenio laboral que contendrá los acuerdos alcanzados.		
14. Entregando una copia del convenio redactado a las partes y leyendo en voz alta los acuerdos de solución y condiciones de cumplimiento establecidas en el convenio.		
15. Firmando el convenio laboral y solicitando a ambas partes suscriban el mismo con sus firmas correspondientes.		
16. Redactando el acta de cumplimiento de convenio y solicitando a las partes lo suscriban con sus firmas.		
17. Entregando a las partes las copias certificadas del convenio laboral y del acta de cumplimiento de convenio.		

18. Preguntando si existen dudas o preguntas al respecto.		
19. Agradeciendo a las partes por su tiempo y por su colaboración dentro del procedimiento laboral.		

En esta etapa del procedimiento conciliatorio, ambas partes se presentan mutuamente las propuestas de arreglo que ya fueron revisadas en cuanto a su legalidad por el personal conciliador en la etapa anterior.

Si existiera discrepancia entre las mismas, el conciliador procederá a la aplicación, técnicas de comunicación, consistente en: lluvia de ideas, agente de realidad y la asertividad, con la finalidad de que ambas partes puedan llegar a un acuerdo económico equitativo con base a las propuestas presentadas.

Para este entonces, las narrativas negativas y problemáticas de las partes, tuvieron que haber sido resueltas por el conciliador, lo que facilitará la labor de generación de opciones para la solución del conflicto.

Una vez que se haya llegado a un acuerdo por una cantidad económica, se deberá preguntar a la parte que realizará el pago en dinero, si esa cantidad ya es libre de impuestos. Lo anterior, a efecto de evitar ambigüedades respecto de la cantidad que será entregada el día del cumplimiento del convenio y que el día del pago se entregue una cantidad inferior a la pactada, ocasionando otro conflicto. Para finalizar, se procederá a la firma del acuerdo obtenido, se les entregará a las partes una copia certificada del convenio y del acta de su cumplimiento, se procederá a reconocerle a las partes el esfuerzo, la colaboración y el tiempo que dedicaron al procedimiento de conciliación laboral y se les reconocerá por el éxito obtenido.

El conciliador deberá preguntar a las partes si tienen alguna duda respecto del procedimiento conciliatorio en el que participaron y en caso de que no haya ninguna duda, se da por finalizado el procedimiento.

4.4.- ALCANCES Y FUERZA LEGAL DE LOS CONVENIOS.

Si bien es cierto cuando se llega a un arreglo conciliatorio se realiza por escrito en una hoja de actuaciones cuando se habla de la Junta de Conciliación y Arbitraje la que recibe el nombre de convenio. En éste se plasma los datos del procedimiento para identificar a las partes, el nombre del actor y demandado, se le asigna el número de expediente, también se establece una fecha y hora, las cláusulas que establecen el consentimiento de ambas partes, se debe desglosar las prestaciones que se entregará al trabajador por concepto de finiquito o indemnización y la participación de utilidades si fuera el caso y forma de pago correspondiente, si se entregará en efectivo o cheque siendo cualquiera de las dos denominaciones aceptable; también se puede establecer una pena convencional para asegurar que se cubrirá la suerte principal en el día y hora establecido así como se deberá dejar sin efecto la audiencia que estaba programada siempre que ya estuvieran dentro de un proceso judicial. Se aprobará y será legal siempre y cuando no contenga renuncia a los derechos del trabajador y se declare que ese convenio tiene todos los efectos jurídicos que corresponden a un laudo de acuerdo con el artículo 33 y 987 de la Ley Federal del Trabajo antes de la reforma del 2017.

“La ventaja que representa que el convenio tenga categoría de laudo, o sea de resolución total y definitiva de la Junta, es que si en un momento dado el patrón se niega a cumplir todo o parte de ese convenio, el trabajador tiene la facultad de solicitar y obtener que la Junta embargue bienes del patrón, los remate y liquide el adeudo.”²⁴

La Procuraduría de la Defensa del Trabajador a través del Procurador únicamente atendían los conflictos fuera de juicio, cuando éstos no pudieron ser resueltos internamente en la empresa o establecimiento. Las personas involucradas deben presentarse a las oficinas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS),

²⁴ DÁVALOS, José. *Op. cit.*, pág. 18.

que tiene la misión de proteger los derechos de los trabajadores ante la autoridad laboral, mediante los servicios de asesoría, conciliación y representación legal²⁵ y en el caso del patrón siendo personas físicas o morales podrá acudir un apoderado legal que lo represente para escuchar las manifestaciones del trabajador. Ésta última parte me parece adecuada ya que en muchas ocasiones lo ideal es evitar la confrontación entre las personas involucradas. Se propiciará un arreglo conciliatorio, antes de que se den todos los riesgos que supone el juicio laboral, concientizando a las personas presentes de todo el panorama posible posterior.

La gran mayoría de las veces los abogados litigantes tienen demasiada responsabilidad en el hecho que el trabajador no quiera arreglarse llegando a la conciliación, ya que en el momento de la asesoría se les realiza una cuenta superior o errónea de lo que le corresponde por ley, sin concientizarlo de la cantidad real o pertinente en su caso particular, ni haciéndolo sabedor de las posibles consecuencias en caso de no aceptar la cantidad correspondiente en el procedimiento por distintos factores que pudieran presentarse, caso opuesto al saber el trabajador sus verdaderas posibilidades se animaría a llegar a la conciliación y a luchar por ella.

Se deben satisfacer a las inconformidades en los aspectos tanto psicológico, jurídico y social, dando soluciones y respuestas a cada uno de ellos:

1. Psicológico.

Tanto el trabajador, como el patrón tendrían confianza sobre la mejor solución de sus conflictos.

Los conciliadores y puestos a fin tendrían la capacitación en psicología, por lo que la Institución mejoraría y se vería un cambio significativo en la atención en la organización.

²⁵ “Procuraduría federal de la defensa del trabajo”. <https://www.gob.mx/profedet/que-hacemos>

2. Jurídico.

El procedimiento es más eficaz ya que se le otorga toda la confianza a la etapa conciliatoria para obtener resolución de conflictos laborales.

Se agotaría la etapa conciliatoria, el conciliador proporcionará opciones de soluciones justas y equitativas como un traje a la medida.

3. Social.

Uno de los objetivos es recuperar y generar la confianza en las personas que se perdió a través del tiempo ya que los ciudadanos están inconformes en cómo se ha administrado la justicia laboral en los últimos tiempos, ya que no se ha garantizado la justicia pronta y expedita a los conflictos planteados.

Evitando que el trabajador, así como el patrón se desgasten en un juicio que nadie les garantiza que la resolución estará a su favor y les ocasione detrimento en su patrimonio y en el tiempo invertido en el procedimiento.

A continuación, se exponen las estadísticas de conciliación en el Estado de Querétaro actualizadas hasta el pasado diciembre del 2024, en donde podemos observar los diferentes rubros: Centro de Conciliación Laboral del Estado de Querétaro, Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral.

En esta información se exponen claramente los índices de conciliación en el Estado y se observa que de un 100% más del 50% son asuntos conciliados, en el Centro de Conciliación Laboral del Estado de Querétaro llegaron al 80.1% de asuntos conciliados; con estos porcentajes por qué no buscar la mejora continua en la Institución, no queda duda que el encontrar perfiles idóneos para el puesto y la capacitación constante han hecho del nuevo sistema de justicia laboral un acierto contundente.

En el Centro de Conciliación Laboral del Estado de Querétaro en asuntos individuales: de 56,990 solicitudes admitidas, 33,672 asuntos fueron conciliados y

8,342 asuntos no fueron conciliados por diversos factores generando un porcentaje de 80.1% de conciliación.

En el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral del Estado de Querétaro en asuntos individuales: de 7,899 solicitudes admitidas, 5,510 asuntos fueron conciliados y 2,567 asuntos no fueron conciliados dando como resultado el porcentaje de 68.2% de conciliación.



QUERÉTARO

OFICINAS DE CFCRL



Asuntos individuales

7,899

Solicitudes
admitidas

160

Asuntos en
trámite

5,510

Asuntos conciliados

2,567

Asuntos no
conciliados

68.2%

Porcentaje
de
conciliación

3

Numero
total de
conciliadores

1

Hombres

2

Mujeres

3

Numero
total de
Notificadores

2

Hombres

1

Mujeres

Entrando a un estudio mas amplio nos encontramos con resultados sumamente favorables para nuestro País como es el nuevo modelo laboral que se implementa en cada una de las entidades federativas del País y los avances en promedio son los siguientes:



26

Coincidiendo en que tenemos mas del 50% en tasa de conciliacion nacional en las diferentes Instituciones quedando un camino por recorrer pero poco a poco construyendo un modelo de calidad y en el que las personas pueden creer. Contribuyendo para la justicia laboral.

Se realizaron 2 encuestas para robustecer la investigación:

La primera fue dirigida a 20 abogados particulares del gremio laboral para identificar su opinion respecto de la operatividad de las Juntas de Conciliacion Laboral, la manera en que se llevan a cabo las audiencias de conciliacion y cual es su perspectiva desde la experiencia. En donde coinciden que las Juntas de

²⁶ “Unidad de enlace para la reforma al sistema de justicia laboral” <https://reformalaboral.stps.gob.mx/#container2>

Conciliación tienen rezago laboral por no contar con personal capacitado para desahogar las diferentes etapas del procedimiento. Se realizaron 10 preguntas: 6 preguntas cerradas y 4 preguntas abiertas, el cual se expone a continuación:

ENCUESTA 1.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el área jurídico laboral?

2. ¿De manera preponderante, usted representa a trabajadores o empresas?

3. ¿De acuerdo con su experiencia cuánto tiempo estima pertinente que debe ser la duración de un procedimiento laboral individual (desde la presentación de la demanda hasta el dictado del laudo)?

4. Actualmente en sus procedimientos laborales individuales, ¿Considera que existe dilación en dichos procedimientos?

Sí	No
----	----

5. ¿Opina usted que la conciliación es una solución práctica para la resolución de conflictos laborales?

Sí	No
----	----

6. ¿De acuerdo con su apreciación usted considera que la técnica utilizada actualmente en la etapa de conciliación es la adecuada para resolver un procedimiento laboral individual en la Junta de Conciliación y Arbitraje del Estado de Querétaro?

Sí	No
----	----

7. ¿La justicia laboral debe ser impartida por personal altamente capacitado que tenga el perfil idóneo para llevar a cabo la conciliación?

Sí	No
----	----

8. ¿Cuál de las siguientes opciones piensa que es el motivo principal de los conflictos entre trabajador y patrón que traen como consecuencia que no exista una conciliación?

Problemas personales	Problemas de dinero	Egocentrismo
----------------------	---------------------	--------------

9. ¿Cree usted que exista rezago en las actividades encaminadas a dar solución a los procedimientos individuales en la Junta de Conciliación y Arbitraje en el Estado de Querétaro?

Sí	No
----	----

10. Mencione una posible solución para acabar con el rezago en la Junta de Conciliación y Arbitraje en el Estado de Querétaro.

Resultados.

Después de recopilar y procesar la información obtenida de las encuestas aplicadas a los abogados litigantes las respuestas son las siguientes:

Preguntas 1 y 3.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el área jurídico laboral?

3. ¿De acuerdo con su experiencia cuánto tiempo estima pertinente que debe ser la duración de un procedimiento laboral (desde la presentación de la demanda hasta el dictado del laudo)?

En la primera pregunta el rango de experiencia laboral oscila entre los 7 a los 25 años de experiencia profesional en la rama laboral.

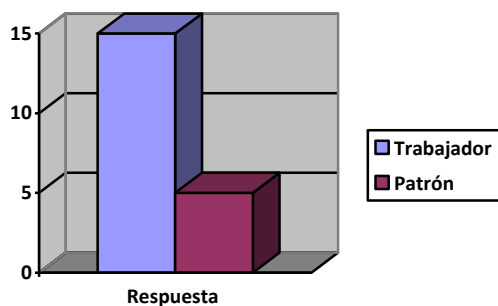
En la tercera pregunta la mayoría contestó que debe ser de 6 meses.

Pregunta 2.

¿De manera preponderante, usted representa a trabajadores o empresas?

Opciones	Respuesta
----------	-----------

Trabajador	15
Patrón	5



Preguntas 4, 5, 7 y 9.

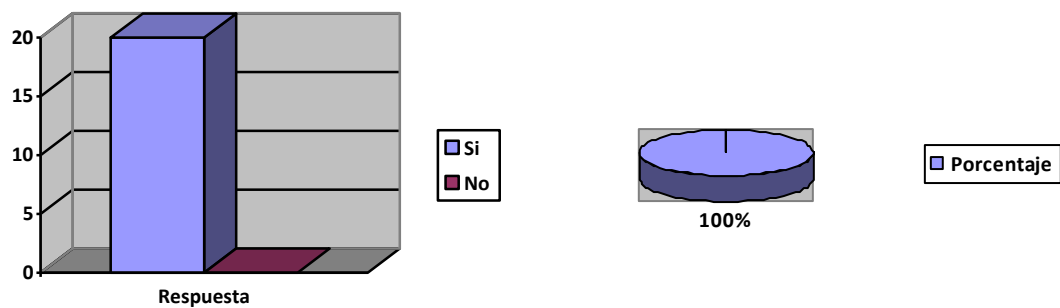
4. Actualmente en sus procedimientos laborales individuales, ¿Considera que existe dilación en dichos procedimientos?

5. ¿Opina usted que la conciliación es una solución práctica para la resolución de conflictos laborales?

7. ¿La justicia laboral debe ser impartida por personal altamente capacitado que tenga el perfil idóneo para llevar a cabo la conciliación?

9. ¿Cree usted que exista rezago en las actividades encaminadas a dar solución a los procedimientos individuales en la Junta de Conciliación y Arbitraje en el Estado de Querétaro?

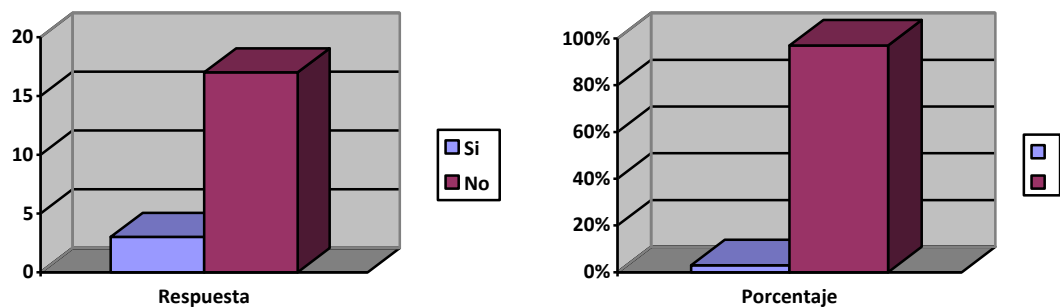
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%



Pregunta 6.

¿De acuerdo con su apreciación usted considera que la técnica utilizada actualmente en la etapa de conciliación es la adecuada para resolver un procedimiento laboral individual en la Junta de Conciliación y Arbitraje del Estado de Querétaro?

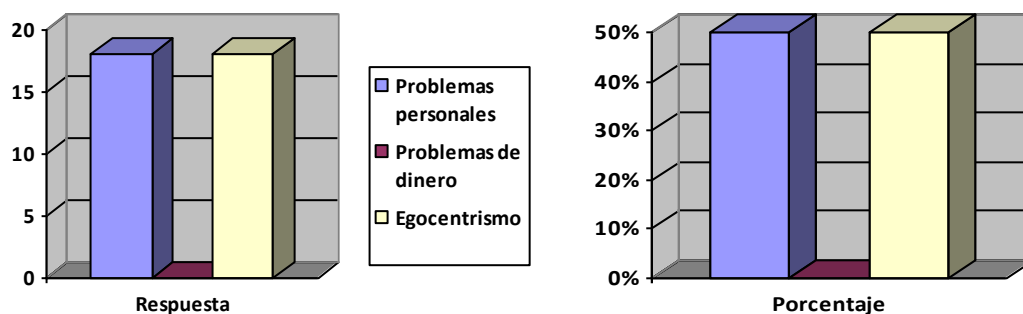
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	3	3%
No	17	97%



Pregunta 8.

¿Cuál de las siguientes opciones piensa que es el motivo principal de los conflictos entre trabajador y patrón que traen como consecuencia que no exista una conciliación?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Problemas personales	18	50%
Problemas de dinero	0	0
Egocentrismo	18	50%



Pregunta 10.

Mencione una posible solución para acabar con el rezago en la Junta de Conciliación y Arbitraje en el Estado de Querétaro.

Al ser una pregunta abierta las respuestas fueron variadas siendo las mas repetitivas las siguientes:

- ✓ Contar con personal capacitado y con experiencia en la materia laboral.
- ✓ Contratar a mas personal en las diferentes areas para terminar con el rezago de trabajo.

La segunda encuesta se realizo a los 18 conciliadores especializados y a los 18 auxiliares de conciliación en el Centro de Conciliacion Laboral del Estado de Queretaro que son los encargados de llevar a cabo las audiencias de conciliación en donde se les cuestionó 5 preguntas: 4 preguntas cerradas y 1 abierta, en su gran mayoria coincidió en que es necesario adquirir conocimientos en el area de

psicología como una herramienta novedosa para el desempeño de sus funciones, el cual se expone a continuacion:

ENCUESTA 2.

1. ¿Alguna vez ha atendido una audiencia de conciliación laboral, donde haya tenido que tratar con las emociones de las partes?

☐ Sí ☐ No

2. ¿Considera que el uso de herramientas psicológicas puedan ser benéficas como auxiliares para el desempeño de su trabajo?

☐ Sí ☐ No ☐ No es necesario

3. ¿Alguna vez ha atendido una audiencia de conciliación laboral donde alguna de las partes haya necesitado de atención psicológica y emocional?

☐ Sí ☐ No

4. ¿Considera necesario para el desempeño de sus labores la necesidad de capacitar al personal conciliador en materia de uso de herramientas psicológicas para la conciliación?

☐ Sí ☐ No ☐ No es necesario

5. ¿Cuál de las siguientes opciones piensa que es el motivo principal de los conflictos entre trabajador y patrón que traen como consecuencia que no exista una conciliación?

☐ Problemas personales ☐ Problemas de dinero ☐ Egocentrismo

6. ¿Cuál considera que sea el primer obstáculo en una conciliación para llegar a un convenio laboral de manera exitosa?

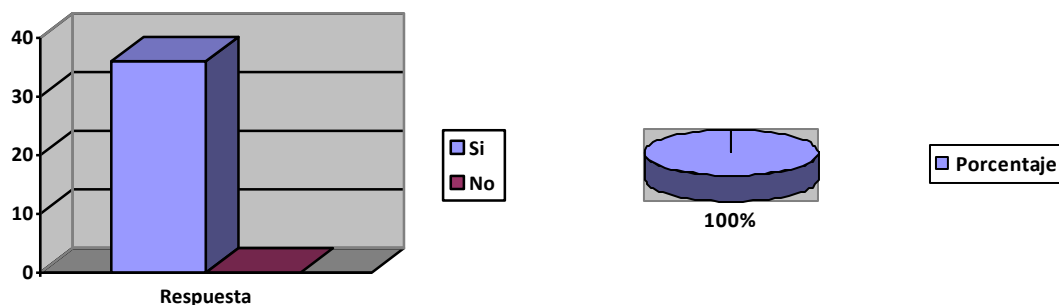
Resultados.

Después de recopilar y procesar la información obtenida de las encuestas aplicadas a los conciliadores y sus respectivos auxiliares las respuestas son las siguientes:

Preguntas 1 y 3.

1. ¿Alguna vez ha atendido una audiencia de conciliación laboral, donde haya tenido que tratar con las emociones de las partes?
3. ¿Alguna vez ha atendido una audiencia de conciliación laboral donde alguna de las partes haya necesitado de atención psicológica y emocional?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	36	100%
No	0	0%

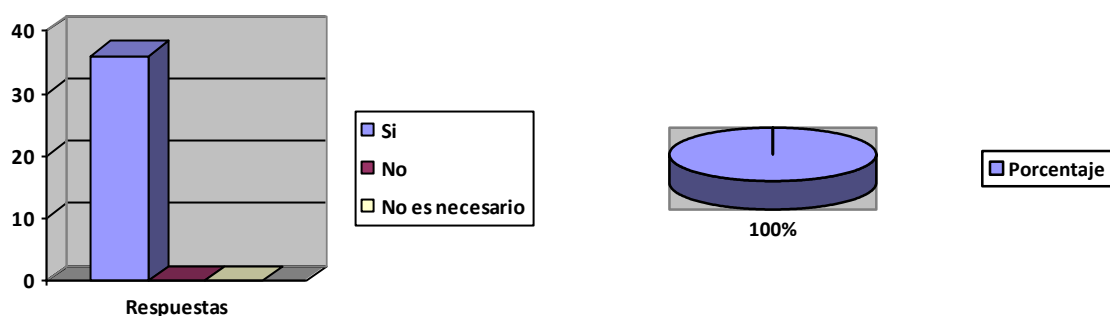


Preguntas 2 y 4.

2. ¿Considera que el uso de herramientas psicológicas puedan ser benéficas como auxiliares para el desempeño de su trabajo?
4. ¿Considera que el uso de herramientas psicológicas puedan ser benéficas como auxiliares para el desempeño de su trabajo?

4. ¿Considera necesario para el desempeño de sus labores la necesidad de capacitar al personal conciliador en materia de uso de herramientas psicológicas para la conciliación?

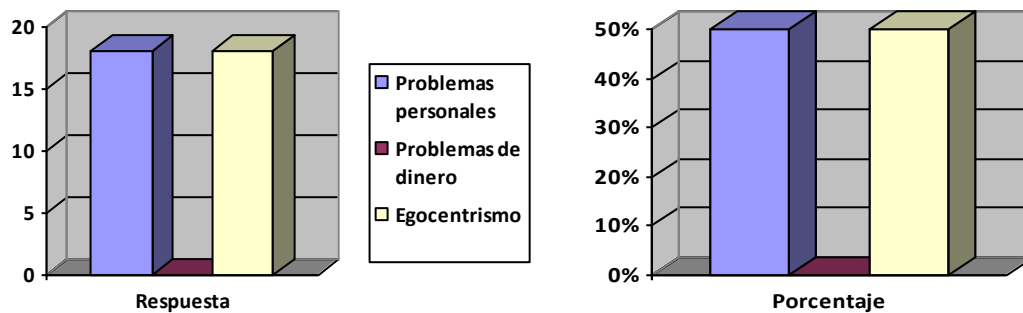
Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	36	100%
No	0	0%
No es necesario	0	0%



Pregunta 5.

¿Cuál de las siguientes opciones piensa que es el motivo principal de los conflictos entre trabajador y patrón que traen como consecuencia que no exista una conciliación?

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Problemas personales	18	50%
Problemas de dinero	0	0
Egocentrismo	18	50%



Pregunta 6.

Mencione una posible solución para acabar con el rezago en la Junta de Conciliación y Arbitraje en el Estado de Querétaro.

Al ser una pregunta abierta las respuestas fueron variadas siendo las mas repetitivas las siguientes:

- ✓ Una deficiente asesoría de los abogados que asisten a las partes.
- ✓ Las emociones de las partes que no permite a las partes determinen con claridad que existe una posibilidad para arreglar su asunto.

CONCLUSIONES

Diversos han sido los sectores que han manifestado su descontento con la impartición de justicia laboral, tanto usuarios y abogados han puesto su granito de arena para tratar de dar solución a sus asuntos que se ventilan y se han ventilado ya en las Juntas de Conciliación y Arbitraje sin que se haya dado una solución contundente en el actuar de los que se encargan de la impartición de justicia. Sigue siendo un problema social al que poco a poco se da solución con la apertura de Centros de Conciliación Laboral.

Una respuesta al problema es la conciliación en materia laboral, debe ser una instancia que haga uso de una multidisciplinariedad de materias, apoyándose de la psicología para su aplicación.

No debemos perder de vista que estamos tratando con personas.

En la conciliación se deben expresar los sentimientos ya que en ocasiones se guarda un resentimiento entre las partes.

El perfil del abogado no tiene la sensibilidad para conciliar, ya que nuestra formación está basada en defender una postura determinada ya sean los intereses del actor o demandado en un caso concreto, viéndolo desde la perspectiva legal; demasiadas han sido las generaciones a las que jamás nos enseñaron, ni tuvimos las bases para tratar con las personas; razón por la cual debemos capacitarnos constantemente en temas relacionados, que ayuden a tener las herramientas necesarias para un buen desempeño profesional. Que las nuevas generaciones estén más y mejor preparadas para tratar a las personas en los distintos ámbitos en que se desarrollen.

Durante la formación académica, la educación del abogado laboralista está centrada en el estudio del Derecho Laboral y del Derecho Social, así como al estudio de los procedimientos ante las autoridades judiciales, es decir, que la prioridad de las universidades es el conocimiento teórico, tanto de las leyes y los

procedimientos, donde el conflicto se entiende como una disputa entre partes en un juicio, con intereses que son opuestos, donde el objetivo del abogado es ganar un asunto, pero no comprender de manera profunda las causas y los motivos de hechos que generan esos conflictos. Lo que fomenta una objetividad, racionalidad y neutralidad de la personalidad del abogado, que trae como consecuencia, insensibilidad del profesionista frente a la angustia de las personas. Y este enfoque es bueno para el litigio, pero no para la conciliación.

La sensibilidad para conciliar es una competencia que puede aprenderse y desarrollarse mediante el uso de técnicas de comunicación y de herramientas psicológicas, que para el caso del abogado laboralista implicaría:

- Dejar de oír solo actos jurídicos y empezar a escuchar narrativas emocionales y personales.
- Comprender que detrás de cada expediente laboral, hay una persona con una propia historia de miedo, pérdida o frustración.
- Pasar de ser un técnico defensor del derecho laboral a un facilitador de acuerdos laborales.

La utilización de herramientas psicológicas le permite al abogado adquirir esas capacidades, que con el tiempo se pueden ir perfeccionando. El uso de la escucha activa, ayuda al abogado a escuchar sin juicios propios, a validar las emociones y experiencias de un tercero. La psicología narrativa, le permite al abogado identificar que narrativa es dominante y como desestabilizarla, con la finalidad de volver al usuario más receptivo. La empatía cognitiva, apoya al abogado a ponerse en el lugar del otro sin perder su rol de profesionista. Estas son algunas de las herramientas psicológicas, de las cuales el abogado laboralista puede aprender, para evolucionar profesionalmente y potencializar sus competencias con humanidad, escucha y comprensión profunda del conflicto.

Debemos apoyarnos de otras ciencias que nos permita asesorar a los ciudadanos con la mayor sensibilidad posible y no como un asunto más, ya que en ocasiones las personas solo quieren ser escuchadas, siendo la problemática no tanto legal, sino más personal y se carecen de los recursos y técnicas adecuadas para llevar a cabo una sana conciliación.

Es importante no perder de vista que además del apoyo psicológico el usuario conozca sus derechos con la asesoría legal que dará el abogado especialista en la materia.

El uso de la psicología es importante para llevar una conciliación, mi propuesta está basada en que se haga una mancuerna entre derecho - psicología para la resolución de conflictos en materia laboral, que dé respuesta a las demandas sociales y que los usuarios tengan la confianza en las autoridades de la materia para que se ventile su caso y se dé una satisfactoria respuesta llegando en términos generales a la mejor solución del conflicto trabajador- patrón.

Que el órgano especializado con la nueva reforma laboral sea exitoso en toda la extensión de sus letras con la multidisciplinariedad de disciplinas y ciencias uniendo dos disciplinas que aparentemente son opuestas, pero que uniéndolas para un fin específico pueden traer los mejores resultados.

Por otro lado, es importante señalar que cuenta mucho el espacio físico en el cual se realice la conciliación, no podemos hacer a un lado que la sobriedad de un lugar en ocasiones no ayuda; ni las paredes planas o la poca ventilación apoyan a que la mente se despeje, si no todo lo contrario, no permite ventilar las ideas, las partes interesadas no tienen un apropiado diálogo y se fricciona la comunicación.

Para que todo sea posible es preciso que se aporten los recursos necesarios por parte del gobierno para crear la infraestructura necesaria, para tener un adecuado espacio, capacitando a todos y cada uno de los que participan. Que se lleve con

un propósito claro y cumpla con el objetivo para el cual se ha diseñado para que sea funcional y exitosa la nueva reforma laboral.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

LIBROS.

CASA NUEVA Reguart, Sergio E., *Juicio oral teoría y práctica*, Octava Edición, México, Editorial Porrúa, 2012.

COSTA García, Mercedes, *Negociar para con-vencer*, Madrid, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U., 2004.

DANA, Daniel, *Adiós a los conflictos*, Madrid, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U., 2001.

DÁVALOS, José, *Tópicos laborales*, México, Segunda Edición, Editorial Porrúa, 1998.

GUERRERO Posadas, Faustino, *La oratoria jurídica en el procedimiento penal acusatorio*, México, Flores Editor y Distribuidor S. A. de C. V., 2012.

GORJÓN, Francisco J. y José G., STEELE, *Métodos alternativos de solución de conflictos*, México, Editorial Oxford, 2008.

GORJON, Francisco Javier y José Guadalupe, STEELE, *Métodos alternativos de solución de conflictos*, Segunda Edición, México, Editorial Oxford University Press, 2012.

JONES, Tricia S. (coord.), FOLGER, Joseph P. (coord), *Nuevas direcciones en mediación: Investigación y perspectivas comunicacionales*, España, Paidós, 1997.

KURCZYN Villalobos, Patricia, *¿Hacia un nuevo derecho del trabajo?*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2003.

LATORRE Gentoso, Í., *Terapia narrativa: algunas ideas y prácticas*, Santiago de Chile, RIL Editores, 2013, p. 99

MARTÍNEZ Alcántara, Susana, *El estudio de la integridad mental en su relación con el proceso de trabajo*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, 1997.

MUCHINSKY, Paul M., *Psicología aplicada al trabajo*, Sexta Edición, México, Editorial Thomson Learning, 2000.

PALOMO, M. T., *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, Madrid, Editorial ESIC, 2013.

RAMÍREZ Cavassa, César, *Ergonomía y productividad*, México, Editorial Limusa, S. A. de C. V., 1991.

REYNOSO Castillo, Carlos, *El despido individual en América latina*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 1990.

RODRÍGUEZ Estrada, Mauro, *Manejo de conflictos*, Segunda Edición, México, Editorial El Manual Moderno, S. A. de C. V., 1988.

TARRAGONA Sáez, M., *Las terapias posmodernas: una breve introducción a la terapia colaborativa, la terapia narrativa y la terapia centrada en soluciones*, Psicología conductual, 2006, Vol. 14, nº 6, p. 522

TRECHERA, José Luis, *Introducción a la psicología del trabajo*, Bilbao, Editorial Desclee de Brouwer, S. A., 2000.

TRUEBA Urbina, Alberto, *Nuevo derecho procesal del trabajo*, Segunda Edición, México, Editorial Porrúa, 1973.

TUCKER, James, *La empresa terapéutica*, México, Editorial Oxford University Press México, S. A. de C. V., 2000.

WALTON, Richard E., *Conciliación de conflictos interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores*, E. U. A., Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1969.

LEYES.

MÉXICO: Agenda laboral, México, Editorial ISEF, S. A., Vigésima Sexta Edición, 2017.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, México, Editorial SISTA S. A. de C. V., Octogésima Séptima Edición, 2013.

MÉXICO: Ley Nacional de MASC en materia penal, 2023.

PÁGINAS CONSULTADAS.

RUEDA Rodríguez, Alma Elena. “La reforma constitucional en materia de justicia laboral”. (Documento web) 2017.

<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/10983/13021>

28 de febrero de 2017

CARBONELL, Miguel. “Nueva reforma laboral”. (documento web) 2017.

<http://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/articulo/miguel-carbonell/nacion/2017/02/28/nueva-reforma-laboral>

28 de febrero de 2017

NIEVES Rosas, Rosalía. “Protestan abogados ante Junta de Conciliación”.

(documento web) 2018. <https://www.elsoldesanjuandelrio.com.mx/local/protestan-abogados-ante-junta-de-conciliacion-1937686.html>

23 de agosto de 2018

MARTÍNEZ, Dolores. “Continúa saturación de trabajo en Conciliación y Arbitraje”. (documento web) 2019. <https://www.elsoldesanjuandelrio.com.mx/local/continua-saturacion-de-trabajo-en-conciliacion-y-arbitraje-2945010.html>

19 de enero de 2019

DÍAZ de León, Marco Antonio. “El juicio sumario y la oralidad en el proceso penal*”. (documento web) 1998. <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/745/31.pdf>

“Procuraduría federal de la defensa del trabajo”. <https://www.gob.mx/profedet/que-hacemos>

“Secretaría del trabajo y previsión social”.
<https://reformalaboral.stps.gob.mx/#container2>

“Unidad de enlace para la reforma al sistema de justicia laboral”
<https://reformalaboral.stps.gob.mx/#container2>