

## CAPÍTULO VI CONCILIACIÓN

I. Concepto . . . . .	101
II. Naturaleza jurídica . . . . .	102
1. Conciliación y transacción . . . . .	103
2. Conciliación y mediación . . . . .	103
3. Conciliación y arbitraje . . . . .	104
III. Intento conciliatorio obligatorio o voluntario . . . . .	105
IV. Ventajas e inconvenientes . . . . .	107
V. Función social de la conciliación . . . . .	109
VI. Órganos conciliadores . . . . .	112
VII. Conciliadores . . . . .	115
VIII. Técnicas para conciliar . . . . .	117
IX. Los abogados y la conciliación . . . . .	118

## CAPÍTULO VI CONCILIACIÓN

### I. CONCEPTO

Conciliación deriva del latín *conciliatio* que significa *congregar* y de ahí *conciliar*. Por conciliar ahora se entiende un acuerdo entre partes de una disputa o conflicto de cualquier naturaleza que bien puede alcanzarse con la intervención de un tercero, con independencia de la naturaleza de este último. Hay antecedentes de esta forma de solución que se remontan a las *XII Tablas* y en derecho español están los *mandadores de paz* (*pascis adsertores*), del *Fuero juzgo*, versión castellana de *Liber Iudiciorum*, que se ocupa de los hoy conocidos como conciliadores<sup>165</sup> y de los *juces avenidores*, que son los actuales árbitros.<sup>166</sup>

La conciliación se ha tratado como preliminar a la resolución de conflictos sometidos al arbitraje. Con este primer acercamiento a la conciliación, ésta queda como acto preliminar, previo a un juicio, que en el caso del derecho laboral mexicano es arbitral, e igual es el acto definitivo, resolutorio de un conflicto entre partes vinculadas por relaciones laborales, sea en conflictos individuales como en colectivos, de orden jurídico o interés económico (para referirnos a la clasificación establecida en la Ley Federal del Trabajo). Por su imposición como acto previo a la presentación y/o contestación de la demanda, podría, en estricto sentido, convertirse en un presupuesto procesal, pero la doctrina también puede estimarla como parte del mismo proceso, toda vez que la

<sup>165</sup> Libro II, título I, ley XV (año 654).

<sup>166</sup> Partida III, título IV, ley XXIII.

conciliación puede optarse en cualquier parte del juicio laboral hasta antes de la resolución final.

La condición *preventiva* de un juicio, o si se quiere, *eliminatória* del mismo, permite evitar *la plus petitio rei* y se convierte en un medio directo de solución equitativa extraprocesal; solución con carácter definitivo. Se ha dicho que la conciliación es un medio de autocomposición por el cual se realiza una transacción, al igual que se obtiene el desistimiento de la acción procesal, o por el contrario, se presenta el allanamiento. La presencia de un tercero imparcial, neutral, no impide que la solución conciliatoria tome la forma de autocomposición pues son las partes en conflicto quienes aplican sus argumentos, consideran las posibilidades, razonan sobre sus peticiones o demandas y, finalmente son ellas mismas quienes determinan una solución amigable.<sup>167</sup>

La presencia del tercero es una ayuda primordial. Si bien éste no determina la solución, ayuda a las partes en el planteamiento de sus conjeturas, interpreta sus intenciones, aclara algunas dudas, ordena las ideas, para finalmente encaminar una solución, misma que puede ser tomada por las partes. Por esto mismo la conciliación es una figura disímil a la mediación y al arbitraje.

## II. NATURALEZA JURÍDICA

Como se explica antes, la conciliación es distinta a la mediación y al arbitraje. Se distingue de las mismas por variados y claros elementos y funciones.

La naturaleza jurídica de la función conciliatoria es la de *equivalente jurisdiccional*, justificada por sus fines, que son soluciones acordadas, o *compuestas* entre las partes cuyos intereses encontrados logran un punto intermedio, su común acuerdo alcanza la fuerza legal y les obliga a lo pactado.

<sup>167</sup> Cfr. Couture, Eduardo, *Algunas nociones fundamentales... cit.*, en Kurczyn Villalobos, Patricia, *Bosquejo del proceso laboral... cit.*, nota 138, p. 152.

## 1. Conciliación y transacción

Antes nos hemos referido a la transacción, por lo que para evitar repeticiones sólo planteamos algunos argumentos complementarios. Así como hay autores que distinguen entre la conciliación y la transacción (De Buen), otros consideran a la segunda como un efecto de la primera (Russomano y Cabanellas). La legislación argentina, (Ley núm. 24.635 en el artículo 69, reformando el texto de la Ley núm. 14), se refiere a los *acuerdos conciliatorios o transaccionales*, lo cual se entiende como sinónimos. Sin embargo, Conflitti, autor argentino, considera que la “conciliación supera la simple transacción”.<sup>168</sup>

## 2. Conciliación y mediación

Mediar tiene varios significados, uno de ellos es el de *interceder, abogar*. La diferencia con la conciliación es mínima. En los términos de Hugo Italo Morales,<sup>169</sup> el conciliador vincula a las partes y sobre sus argumentos emite opiniones, “sin examinar sobre el derecho de cada uno”. Por nuestra parte, consideramos que el conciliador acerca a las partes en relación con sus intereses sin ofrecer soluciones; esto que se plantea teóricamente puede desvirtuarse en la práctica y confundirse con la mediación.

Disentimos del maestro Morales cuando finca la diferencia entre ambas funciones, al decir que en la conciliación no se examinan los derechos de cada parte. En realidad cualquier medio de solución debe atender el derecho sustantivo, salvaguardar las garantías de los derechos mínimos y las prestaciones jurídicas, económicas y sociales en general de los trabajadores y buscar respuestas equitativas, lo cual no significa aplicar el derecho. Incluso, antes de iniciar las gestiones conciliatorias es aconseja-

<sup>168</sup> Conflitti, Mario A., *Conciliación obligatoria y autocomposición laboral*. Ley núm. 24.635. Buenos Aires, Universidad, 1997, p. 125.

<sup>169</sup> “Técnicas de conciliación laboral”, *Respensa*, México, año 2, núm. 10, mayo de 1997.

ble preverse una base cuantitativa de las prestaciones reclamadas sobre las cuales se manejen los intentos del arreglo. Esto se hace al considerar que en la mayoría de las ocasiones el cumplimiento del empleador se traduce en el pago de una indemnización.

La mediación entonces sería aquella en que el tercero *aboga*, procurando el convencimiento sobre las propuestas habiendo examinado los derechos de las partes. En la práctica de algunos países estas funciones están nítidamente diferenciadas, lo que no ocurre en la praxis en que se realizan de manera indistinta y a la vez bajo la institución de la conciliación, como en México. La OIT ha considerado que la distinción entre la conciliación y la mediación obedece al grado de iniciativa que asume la tercera parte,<sup>170</sup> lo cual creemos que es un buen factor de diferenciación.

### 3. Conciliación y arbitraje

La conciliación y arbitraje son dos figuras distintas. Coinciden ambas como medios de solución pero su ejercicio difiere sustancialmente, pues mientras en la conciliación son las partes mismas quienes proponen la solución —la cual no necesariamente deberá ser aceptada— en el arbitraje decidirá un tercero y su decisión supuestamente debe obligar a las partes. En la conciliación no siempre se faculta al tercero para recibir pruebas, valorarlas o para hacer investigaciones. En el arbitraje es necesario funcionar más como un juez que como un amigable componedor. Esta circunstancia es comprensible en tanto que los acuerdos conciliatorios se adoptan entre las partes, y no es obligatorio llegar a uno, mientras que en el arbitraje la decisión del tercero, deberá acatarse como una sentencia judicial, salvo excepciones que la ley atendiera. En la conciliación, no se busca la verdad formal o material, pues no es el objetivo de la instancia, como finalmente debe ocurrir en el arbitraje o en el juicio, en que han de considerarse las normas aplicables de acuerdo a lo sustentado en las audiencias probatorias.

<sup>170</sup> *Conciliación y arbitraje... cit.*, nota 115, p. 19.

En la conciliación no se pretende *castigar o premiar*, sino lograr el equilibrio, con base en “los valores contenidos o expresados en derecho sustancial”.<sup>171</sup> En el arbitraje sí habrá quien gane y quien pierda. De ahí que se comprenda la diferencia con la transacción y el arbitraje.

### III. INTENTO CONCILIATORIO OBLIGATORIO O VOLUNTARIO

La obligatoriedad más bien representa un *intento*, pues no radica en la sumisión a una decisión o proposición del conciliador sino a la *intentio*. La obligatoriedad indica que las partes en conflicto han de cumplir con realizar el intento de arreglo amistoso, frente a un tercero neutral. El conciliador debe escuchar de las partes los argumentos en que basan sus diferencias, y las formas como cada una considere adecuado solucionarlas. En este camino el conciliador podrá originar propuestas inter partes, procurará convencerlos de los beneficios de una autosolución; pero se referirá a propuestas acordes con la equidad, con la justicia social. Cuando las partes concilian se habrá evitado la contienda judicial y el conflicto habrá llegado sin perdedores, a un fin cordial para bien de las partes y de la sociedad en general.

Exigir a las partes la búsqueda de la autocomposición tiene también la finalidad de conseguir soluciones rápidas con economía procesal y el consecuente desahogo de las actividades de los órganos arbitrales o jurisdiccionales, según sea el caso, los cuales podrán disponer de más tiempo para atender otras contiendas. Se trata un adeudo, de evitar la acción procesal arreglando el conflicto de fondo y de manera definitiva.

El sistema obligatorio consiste en exigir a las partes acudir a la conciliación frente a un tercero que bien puede ser un órgano administrativo como lo son las procuradurías de la defensa del trabajo o el órgano juzgador, y tanto puede efectuarse extrajudi-

<sup>171</sup> Conflitti, *op. cit.*, nota 168, p. 127.

cialmente como al inicio del litigio. El cumplimiento de la obligación consiste en convocar a las partes una vez que una de ellas ha solicitado la intervención del tercero, por un órgano preestablecido o convocado para cada caso. La parte, a la que llamaremos desde ahora *parte actora*, debe señalar a la otra parte (contraparte) y exponer el conflicto. La justicia laboral se inicia siempre a petición de parte; por lo tanto, las autoridades administrativas pueden exigir el cumplimiento de normas legales o contractuales pero sus facultades se limitan a esa exigencia y a imponer sanciones de orden administrativo. La obligación de la contraparte es la de acudir a la convocatoria hecha por la autoridad o por el tercero designado como conciliador. La satisfacción del intento conciliatorio se obtiene con su presentación ante un órgano conciliador, que en el sistema mexicano funciona para cualquier clase de conflictos.

El intento conciliatorio voluntario es importante, pero no alcanza la fuerza del obligatorio. Es difícil que las partes acudan al mismo y la experiencia muestra indolencia, tal vez desconfianza y la preferencia de acudir ante una autoridad cuya resolución sea coactiva. En cuanto a la conciliación obligatoria la práctica ha demostrado que suele convertirse en un acto más, previo al juicio, al cual se da cumplimiento oficioso.

En algunos países la adopción del sistema obligatorio o del voluntario varía según se trate de conflictos jurídicos o económicos, o bien de individuales o colectivos.

En México, la tentativa de conciliación se realiza obligatoriamente al inicio de los juicios; pero existe la posibilidad del intento conciliatorio administrativo, voluntario, ante las procuradurías de la defensa del trabajo (órganos desconcentrados), o ante el cuerpo especializado de conciliadores, tratándose de conflictos colectivos.

#### IV. VENTAJAS E INCONVENIENTES

Acerca de las ventajas o inconvenientes de tales sistemas, los defensores de la fórmula voluntaria consideran que, cuando la conciliación se implanta como obligatoria, las partes acuden a las audiencias sin la intención de avenirse y únicamente con objeto de cumplir un requisito legal, lo que significa pérdida de tiempo; mientras que de reglamentarse como voluntaria, las partes se presentarían con la firme intención de lograr la autocomposición, ya que acuden con ánimo propicio para ello. En otras palabras, sugieren que la conciliación obligatoria es ineficaz y su reglamentación un trámite inútil. Estos argumentos no pueden concebirse en forma general, puesto que en cada país es distinto y la conciliación obligatoria tiene distinto índice de éxito en cada lugar.

En Brasil, por ejemplo, el 80% de las demandas que se interponen antes las juntas, se solucionan a través de la conciliación, mediante transacciones. En México, en asuntos atendidos por la Profedet, se registra la prevención de conflictos en 87.5 % lo cual corresponde a conciliaciones, cifra también alta.<sup>172</sup> Dichos acuerdos deben ser homologados ante la junta de conciliación que le corresponda.<sup>173</sup> Sin embargo habrá que considerar que esa tasa no es similar en cuanto a asuntos ya tramitados ante las Juntas de conciliación y arbitraje.

Las ventajas de la conciliación radican en, primer lugar en su función social, a la que nos referiremos enseguida; pero además es un medio que infunde confianza en los interesados al tener la oportunidad, cuando sea el caso, de designar a sus conciliadores.

<sup>172</sup> Informe de Labores 2003 de Profedet, marzo 4 de 2004. Auditorio de STPS.

<sup>173</sup> Silva Velloso, Carlos Mario da, vicepresidente del Superior Tribunal de la República Federada del Brasil [<http://www.csj.gov.br/eventos/cuartase-sion.htm>], noviembre de 2000. Existe una propuesta importante en Brasil respecto a la integración de las juntas de conciliación y arbitraje, se propone que en primera instancia continúen los jueces legos, quienes irían hasta las fábricas o casas comerciales en donde exista el conflicto para tratar de llevar a las partes a un acuerdo que deba homologarse ante las mismas juntas.



Cuando los órganos conciliadores se integran con representantes de los sectores de empleadores y de trabajadores, hace suponer un apoyo sin necesidad de contar con los servicios de un abogado o de un defensor. Algo muy importante es la toma individual de decisiones, sin la presión de un juicio o la necesidad de preparar pruebas. Además, pueden hacer libremente las propuestas que consideren necesarias para llegar a un acuerdo sin riesgos.

Lo que se conoce como la *amigable composición*, debe dar a las partes la satisfacción del arreglo, pues se trata de una solución conjunta para resolver intereses controvertidos, sin el ánimo de haber perdido, siempre que se trate de una buena conciliación. Se entiende entonces como un arreglo apegado a derecho y no un arreglo forzado con disfraz de voluntario, que puede ocurrir cuando falta honestidad o falta oficio en el conciliador. Finalmente debemos expresar que la composición no puede ser obligatoria y que el intento de un arreglo preprocesal tiene gran valor. La práctica y la finalidad autocompositiva permite identificar tanto en la conciliación como en la mediación, las mismas ventajas.<sup>174</sup>

La conciliación obligatoria o, mejor expresado, la obligatoriedad del intento, podría no parecer útil pero en realidad lo es para exhortar a las partes, antes y durante el proceso, para llegar a un acuerdo voluntario, que favorece a las relaciones laborales en su conjunto. Esta situación es sutil; tal vez inusitada si consideramos que al conciliarse las partes en realidad asumen una especie de desistimiento y/o de allanamiento.

Teóricamente no puede hablarse de inconvenientes de este medio de solución. Prácticamente sí, en determinados casos; uno de ellos, cuando se convierte en una *transacción*, según la hemos descrito antes, con la renuncia de derechos, aun cuando éstos no estén previamente declarados por autoridad alguna. Más grave es todavía, cuando a causa de la lentitud del proceso, así como por la falta de medios para sostener las costas judiciales y de defensoría o por la corrupción de los servidores judiciales o arbi-

<sup>174</sup> Cfr. capítulos VII y VIII.

trales, constituyan circunstancias que desalientan a las partes, generalmente a los trabajadores, quienes preferirán rendirse para salvar una parte de los derechos que les corresponden. Sólo que a veces esa parte es mínima.

## V. FUNCIÓN SOCIAL DE LA CONCILIACIÓN

La conciliación reviste una gran importancia como avenimiento entre las partes. En derecho mexicano obedece a uno de los fines marcados por el artículo 2o. LFT, que señala que la legislación tiende a conseguir “el equilibrio y la justicia, en las relaciones entre trabajadores y patrones”, aun cuando sería más propio considerar que el equilibrio a que se refiere abarca a las relaciones laborales en general, pues igual pueden suscitarse conflictos entre trabajadores o entre sindicatos en la disputa por derechos laborales. Bien puede aducirse que en estas últimas relaciones la condición socio-económica es igual entre las partes en conflicto, a diferencia de la desigualdad que las caracteriza cuando contienden trabajadores y patrones. También habría que considerar la importancia de *conciliar* los intereses de los trabajadores cuando los conflictos surgen entre ellos.

La conciliación busca un acuerdo equilibrado. Como solución justa que pretende ser, no debe intentar la disminución o la supresión de derechos de los trabajadores sino representar una fórmula de apoyo a sus intereses, convertirse en una propuesta funcional, establecida de acuerdo a una estructura normativa que además de fundamentarla y fomentarla, le dé fuerza legal para la certidumbre jurídica. Por ello es necesario revestirla de cierta formalidad.

Para llegar a un arreglo amistoso debe entenderse la función conciliatoria y crear el ánimo de la composición bajo principios de lealtad y buena fe. En términos de Conflitti, se debe “crear la vocación del diálogo”.<sup>175</sup> Las partes deben entender que la mutua decisión no crea nuevos derechos y estar conscientes, cada una,

<sup>175</sup> Cfr. Conflitti..., *op. cit.*, nota 168, p. 125.

## 110 LA JUSTICIA LABORAL: ADMINISTRACIÓN E IMPARTICIÓN

de que no están otorgando más allá de lo necesario, y qué tampoco puede exigir o pedir más de lo que justamente le corresponda. Debe haber la consideración de buscar un arreglo compensatorio.

Las bondades de la conciliación no siempre se reconocen y ello depende de varios factores. En primer lugar depende de la cultura de la legalidad así como de la confianza en las autoridades, de la buena fe y también de los costos de la justicia. Como dice Conflitti, refiriéndose a Argentina, “existe siempre la vocación al pleito”. Esta tendencia igual puede influir en otras sociedades, como las latinas; sin embargo por pleito pueden entenderse diversas manifestaciones, entre ellas la queja o la denuncia respecto de las cuales también debe pretenderse la conciliación. Pero la cultura de la legalidad, además de entenderla como medida de información de los derechos por los trabajadores va más allá y para el ámbito relacional del trabajo, el carácter de la legislación puede entenderse como una predeterminación en el ánimo de los trabajadores, quienes en realidad demandan el cumplimiento de sus derechos o las pretensiones, de lo que consideran sus derechos. La información acerca de sus derechos y de los servicios que las autoridades pueden ofrecerles debe también incluir el estímulo al cumplimiento y a la responsabilidad. Tal es el preámbulo del equilibrio, el mutuo respeto y la reciprocidad.

La cultura de la legalidad en los empleadores es también de gran relevancia en tanto que su disposición para cumplir con las leyes y con las obligaciones contraídas por medio de la contratación es básica. Mucho dependerá del ánimo de cumplimiento de obligaciones legales y contractuales, la disminución de conflictos laborales.

En un sistema legal garantista, el enfrentamiento de las partes puede ocurrir con más cautela, sobre todo cuando se inferirán gastos judiciales y de abogados. En Alemania, por ejemplo, los gastos en primera instancia se comparten por las partes con independencia de quien gane o pierda el juicio; además, los servicios de los abogados profesionales son indispensables a partir de la segunda instancia. Un trabajador, en estas condiciones, reclamará y de-

mandará sólo cuando tenga bases legales sólidas para sus pretensiones. Es distinto en sistemas tutelares, como el mexicano, el cual establece la gratuidad en la justicia social para ambas partes y ofrece además los servicios de abogados defensores (procuradores) sin costo alguno para los trabajadores.

La confianza o la desconfianza en las autoridades son factores que inhiben o impulsan la maquinaria procesal. Cuando los trabajadores consideran que no tendrán atención imparcial ni prontitud, es probable que desistan de iniciar o continuar con cualquier reclamación y/o demanda, con la intención de disponer de tiempo para buscar un nuevo trabajo y obtener los ingresos que requieren día con día, actitud no satisfactoria para la clase trabajadora, ni para un sistema de derecho que se calificaría de ineficaz.

Ahora bien, por una parte deben advertirse las ventajas de la conciliación tanto dentro del orden económico como en el procesal; con el primero, hay que considerar el ahorro que representa evitar los pagos de abogados, peritos, pruebas, y otros que tal vez las partes deban desembolsar; y el desgaste psicológico, además del tiempo que se debe emplear en atender audiencias, localizar testigos, documentos y tantas otras diligencias. En cuanto al beneficio social es todavía mayor al evitar el congestionamiento procedimental y la saturación administrativa de los órganos juzgadores y naturalmente que se propicia la rapidez en la solución.

Por otra parte, comprendida la ventaja de la función de auto-composición, podría plantearse como contradictorio que los conflictos jurídicos puedan ser objeto de conciliación. Surgidos a consecuencia de la aplicación o interpretación de normas jurídicas preestablecidas, sólo debieran resolverse mediante su aplicación, es decir, cumplimentarlas. Téngase en cuenta, sin embargo, que ello no siempre resulta fácil. La conciliación se debe promover en el ámbito de la justicia y de la equidad, es decir, sin renuncia de derechos y sin violar o incumplir reglas jurídicas.

Ante la hipótesis de una reclamación o petición infundada, la conciliación dará lugar a terminar o resolver el pseudo conflicto con mayor celeridad y en un ambiente menos solemne que el ju-

risdiccional. Los conflictos individuales, generalmente jurídicos, se refieren en su mayoría a cantidades modestas, pero de suma importancia para los trabajadores, cuyo único patrimonio es su salario y, como antes se dice, todo conflicto jurídico tiene efectos económicos, razón más poderosa para evitar la reducción o la renuncia total a las prestaciones válidas.<sup>176</sup>

## VI. ÓRGANOS CONCILIADORES

Los procedimientos conciliatorios pueden efectuarse ante distintos órganos. El establecimiento y funcionamiento de éstos puede ser de tantas maneras como imaginación tengan los legisladores o las partes mismas.

1. Fundamentalmente, por su origen pueden existir dos tipos de órganos:
  - A) Los establecidos por los gobiernos. En este caso pueden haberlos para intentar la conciliación administrativa o la conciliación judicial. Pueden ser sistemas alternos o simultáneos que trabajen indistintamente. Algunas veces una de las vías es voluntaria, otras es obligatoria.
  - B) Los establecidos por organizaciones de empleadores y sindicales de trabajadores, o bien por designación de las partes del conflicto. En cualquier caso pueden ser actuaciones con carácter obligatorio o voluntario. Las partes pueden prever en sus negociaciones la hipótesis conflictiva y predeterminedar los medios privados de solución.
  
2. Los órganos conciliatorios pueden integrarse como:
  - A) Unipersonales.

<sup>176</sup> *Supra*, apartado 1 de este capítulo.

B) Cuerpos colegiados, por regla común de composición paritaria representativa de los sectores de trabajadores y de empleadores. En este caso deben estar presididos por un tercero cuya designación puede ser: por el gobierno, por las partes o por los representantes de los sectores de trabajadores y empleadores.

3. Según su funcionamiento los órganos conciliatorios pueden trabajar:

A) Permanentemente o

B) Accidentalmente.

No es necesaria, aunque sí conveniente, la existencia especial de órganos de conciliación los cuales pueden establecerse al presentarse un conflicto y sea necesario provocar la conciliación. La autocomposición, sin embargo, sería entre otras cosas, un *arreglo entre caballeros*, como parece promoverse entre los británicos y que lo entenderíamos en esos sistemas caracterizados hoy por la desregulación.<sup>177</sup>

En cuanto a la conciliación administrativa intentada ante un órgano de la administración pública, ésta permite encontrar asesoría, y su fracaso deja libre la vía judicial o procesal. La importancia que reviste la función conciliatoria aconseja el previo establecimiento u organización de órganos conciliadores especializados, o la especialización de funcionarios según se trate de órganos permanentes o de instalación esporádica o accidental. La ventaja de contar previamente al conflicto con un organismo encargado de conciliarlos radica en la experiencia adquirida que produce confianza en las partes.

Cuando el intento conciliatorio es una etapa preprocesal, obligada al inicio de los procesos, se habla de la conciliación ante ór-

<sup>177</sup> En Gran Bretaña funciona el Servicio Consultivo de Conciliación. *Cfr. Conciliación y arbitraje, cit.*, nota 115, p. 47.

## 114 LA JUSTICIA LABORAL: ADMINISTRACIÓN E IMPARTICIÓN

ganos jurisdiccionales que se despojan de tal investidura para invitar y exhortar a las partes a dirimir por sí mismas sus diferencias. No creemos que el ánimo de los generadores del conflicto les permita sentir al juzgador como un buen conciliador en virtud de que *a priori* puede existir la intención del pleito y es previsible que sus declaraciones, incluso manifestaciones, se dirijan a convencer, desde ese momento, a quien después dictará una resolución, toda vez que ese mismo órgano conciliador será el árbitro. También puede entenderse como signo de buena o de mala fe la intención manifiesta o la negativa de una de las partes para llegar a un arreglo. En cada caso será distinto y requiere la atención particular de las autoridades laborales.

Esta conciliación, como parte del proceso, no parece tener mucho éxito, pero habrá de considerarse comparativamente con los índices alcanzados por organismos administrativos, lo cual permitirá conocer el nivel de confianza de los trabajadores y de los empleadores, así como la utilidad social de la misma. Debe tomarse en cuenta que la conciliación administrativa se efectúa ante un tercero imparcial, que no juzgará, aunque probablemente sí representará al trabajador durante el proceso.

Debe recordarse que se trata de un organismo unipersonal en tanto que la conciliación preprocesal puede ocurrir ante y por un conciliador unipersonal o un cuerpo colegiado, dependiendo de la composición jurisdiccional prevista en cada legislación. En este último caso no es difícil imaginar lo impráctico o tal vez lo inaccesible.

Siempre debe existir la posibilidad de una conciliación intraprocesal, no instituida como obligatoria, es decir, no como regla común, pero aceptable hasta antes de que cierre la instrucción, en caso de juicios ante tribunales de derecho, o en cualquier momento, hasta antes de dictar cualquier resolución, ante órganos juzgadores, como pueden ser los mismos árbitros.

## VII. CONCILIADORES

La función conciliatoria requiere de personas especializadas en las tareas correspondientes a quienes les favorece tanto conocer la legislación sustantiva como la aplicación de ciertas condiciones psicológicas que permitan infundir confianza en las partes. Morales Saldaña explica la necesidad de que se especialicen según el medio laboral: industrial, comercial, agrícola, aún con subespecializaciones, verbigracia, los diferentes servicios de transportes, la minería y otros,<sup>178</sup> lo que resulta convincente.

La calificación del conciliador, de acuerdo con la OIT, refiere dos aspectos:

- a) Cualidades personales. La capacidad de relacionarse bien con todos, la sinceridad, la aptitud de análisis, serenidad de carácter, agilidad mental, perseverancia y paciencia.<sup>179</sup> El impacto del conciliador en las partes del conflicto debe ser positivo, para ello se requiere experiencia, responsabilidad, criterio y sentido práctico. Sin duda el factor psicológico juega un papel de importancia. Cómo toda profesión, la credibilidad misma del conciliador en sus funciones y el reconocimiento de sus ventajas permitirá su ejercicio con ética y resultará exitosa. A estas virtudes debe agregarse la honorabilidad y el prestigio.
- b) Calificación técnica y profesional.<sup>180</sup> Con ello se quiere explicar la competencia profesional e implica la exigencia de un grado de estudios, conocimiento de la legislación vigente, información actualizada de las condiciones salariales, sindicales y laborales en el país, lo cual sería mucho más útil con un respaldo estadístico, la coordinación de actividades con otras autoridades, la información

<sup>178</sup> “Técnicas de conciliación...”, *op. cit.*, nota 143, p. 12.

<sup>179</sup> *Ibidem*, pp. 56-57 y 112.

<sup>180</sup> *Idem*.



sobre las modalidades de contratación y las peculiaridades de la rama de actividad que se trate.

Por otra parte deben analizarse cuáles son las facultades legales de los conciliadores, o las que las partes les atribuyan. De acuerdo a éstas, el conciliador asumirá también funciones para administrar la política laboral o para vigilar el cumplimiento de las disposiciones laborales. Entre las funciones se pueden señalar:

- A) Posibilidad de ordenar la comparecencia de la otra parte y de testigos;
- B) Oír declaraciones y tomar juramentos de las partes y de testigos;
  - a) Ordenar la presentación de libros, registros y otros;
  - b) Efectuar inspecciones *in visu*;
  - c) Imponer multas u otras sanciones administrativas;
  - f) Solicitar la opinión de peritos.

Pueden existir tantas facultades como las legislaciones prevén, las cuales serán características distintas según se trate de conciliación administrativa o judicial, voluntaria u obligatoria; de acuerdo a conflictos individuales o colectivos, jurídicos o económicos, y meramente sindicales.

La conciliación en otras áreas conflictivas ha sido desarrollada con éxito, como ocurre en el ámbito familiar en algunos países en los cuales la conciliación conyugal suele tener buenos resultados. En el ámbito legal mexicano la conciliación propuesta en los casos de divorcio no tiene mayor significancia que el de convencer, en algunos casos, para que el juicio de divorcio necesario se torne en uno de divorcio voluntario. En estos casos el conciliador es el mismo juez que, en su caso, habrá de conocer y sentenciar el proceso de divorcio. Como es el caso de los árbitros o jueces que en un conflicto laboral fungieron al inicio como conciliadores, y que después tendrá que resolver.

## VIII. TÉCNICAS PARA CONCILIAR

En primer lugar se considera indispensable la participación personal de los contendientes. Tratándose de personas morales (empleadores), la asistencia del representante, debidamente acreditado y con facultades plenas para tomar y ejecutar decisiones, es indispensable.

El conciliador, como su nombre lo indica, deberá invitar amigablemente a las partes al análisis de su conducta en la relación con la contraparte y reflexionar acerca del motivo esencial del conflicto que enfrentan; *razonar con equidad* cuidando que su participación se maneje con absoluta neutralidad, sin que ello impida orientar a las partes acerca de la legalidad de sus pretensiones; ello evita el señalamiento de ganadores o perdedores, lo cual se consigue cuando se conduce una auténtica autocomposición, es decir, cuando son las partes quienes, de común acuerdo, encuentran una respuesta que satisface a los intereses de ambas. Sobra indicar la importancia que tiene el ánimo conciliatorio de las partes.

Otro elemento necesario para el éxito es la celeridad de las gestiones y su puntualidad. Es aconsejable que la sede de la negociación conciliatoria sea un lugar neutral, en donde se manejen los asuntos con discreción asegurando siempre la confidencialidad.<sup>181</sup> En algunos casos, sobre todo cuando funcionan comités de empresa o comisiones mixtas de conciliación, la negociación puede efectuarse en la sede del centro de trabajo.

Finalmente, citando todavía a Morales Saldaña, sabemos que la conciliación se practica a través de algunas de las siguientes fórmulas:

- 1) Participación conciliatoria voluntaria y aceptación de sus resultados también voluntarios.
- 2) Participación conciliatoria obligatoria y aceptación de sus resultados obligatoria.

<sup>181</sup> *Ibidem* (véase el procedimiento detallado en pp. 12-14).

- 3) Participación voluntaria y aceptación obligatoria.
- 4) Participación obligatoria y aceptación voluntaria.

## IX. LOS ABOGADOS Y LA CONCILIACIÓN

En ocasiones se considera que son los abogados particulares quienes complican los conflictos, los asuntos controvertidos o litigiosos. Se atribuye tal ánimo a la prolongación de los procedimientos para justificar sus honorarios. Desafortunadamente esto no puede negarse enfáticamente sin caer en errores, pero tampoco puede generalizarse lo contrario. Es difícil, y desde luego sería erróneo y poco ético, hacer conjeturas definitivas y rígidas al respecto. Como en toda profesión existen los postulantes honorables, por fortuna la mayoría; siendo excepción lo contrario. No puede desconocerse ni tampoco puede afirmarse tal comportamiento en virtud de que en muchas ocasiones actúan como abogados quienes no ostentan el título respectivo.

Una forma de resolver semejante cuestión estriba en la fijación de honorarios de acuerdo a aranceles preestablecidos o bien a la determinación en la sentencia o laudo, en caso de juicio, aunque esta condición resulte complicada.<sup>182</sup>

Pensamos que existe otra fórmula conciliatoria que es la buscada por los propios abogados o representantes de las partes entre sí, pues en ocasiones, los representantes legales de las partes convienen entre sí proponer acuerdos a sus representados. Esta condición es favorable y desde luego aceptable conforme a derecho, siempre que las partes no sean presionadas y seguramente se re-

<sup>182</sup> Para los abogados, en términos generales, no es útil prolongar, presionar o complicar un asunto. Esto no significa que no ocurra, se sabe que en ocasiones buscan desesperar a la otra parte para conseguir un arreglo. En otras ocasiones, tratándose del trabajador, se pretende la acumulación del monto salarial, en caso de pretender el pago de salarios vencidos hasta la ejecución del laudo o sentencia. Por otra parte, los abogados representantes de los empleados de demorar las resoluciones por los costos que puede general, salvo que por alguna circunstancia ello favorezca a su cliente.

flejará en la audiencia de conciliación, a través de la cual se les de validez legal. Lo que debe destacarse es que la función conciliatoria, además de impulsarse, por conciliadores *ex profeso* y por los juzgadores, puede estimularse por el o los abogados de las partes actuando de manera privada. La conciliación siempre deber intentarse directamente entre las partes afectadas y su inasistencia a las audiencias, en el campo administrativo, como en el juzgado o tribunal, se considera como una negativa a cualquier ejemplo amistoso. Tratándose del trabajador como *parte actora*, deberá suponerse el abandono de sus intereses que equivale a la renuncia de sus derechos.