

COLECCIÓN ECONOMÍA Y NEGOCIOS

RELACIONES LABORALES
DIALOGO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

RELACIONES LABORALES

Diálogo social en las organizaciones

Proyecto IDIAS

Ana María Fernández Marín

RELACIONES LABORALES

Diálogo social en las organizaciones

Ana María Fernández Marín

La presente publicación fue realizada en el marco del proyecto FONDEF ID 17I20225: “Mejorando relaciones laborales: desarrollo y escalamiento del sistema de fomento al Diálogo Social (DS) en las organizaciones” aprobado por la Resolución Exenta 11440/2020 de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo.

Este proyecto de investigación ha sido dirigido por Eduardo Abarzúa Cruz y participaron en él Mauricio Araneda Reyes, Carlos Aparicio Puentes, Ana María Fernández Marín, Fernando Contreras Muñoz, Ximena Concha Bañados, Marcela Silva Leiva, Karin Undurraga Biskupovic y Jaime Maturana Zúñiga.

Ediciones Universidad Alberto Hurtado
Alameda 1869 - Santiago de Chile
mgarciam@uahurtado.cl - 56-228897726
www.uahurtado.cl

Impreso en Santiago de Chile, por C y C impresores
Abril 2024

ISBN libro impreso: 978-956-357-255-1
ISBN libro digital: 978-956-357-463-0

Los libros de Ediciones UAH poseen tres instancias de evaluación: comité científico de la colección, comité editorial multidisciplinario y sistema de referato ciego. Este libro fue sometido a las tres instancias de evaluación.

Coordinador Colección Economía y Negocios
Eduardo Saavedra

Dirección editorial
Alejandra Stevenson Valdés

Editora ejecutiva
Beatriz García-Huidobro

Diseño interior
Gloria Barrios A.

Diseño de portada
Francisca Toral R.



Grupo de
Editoriales
Universitarias
AUSJAL

Con las debidas licencias. Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

Índice general

Introducción	13
Capítulo I	
El diálogo social como base de las relaciones laborales actuales.	17
Definición de diálogo social	23
Objetivo, materias o temáticas y formalidad del diálogo social	25
La intensidad del diálogo social	31
Aspectos fundamentales que favorecen o desfavorecen el diálogo social	33
<i>Aspectos básicos o contextuales para el diálogo social.</i>	34
<i>Aspectos inherentes al proceso de diálogo social</i>	35
El diálogo social desde la perspectiva internacional	39
<i>El diálogo social en la OIT.</i>	39
<i>El diálogo social en el ámbito de la UE</i>	41
<i>El diálogo social para la OCDE</i>	45
La medición del diálogo social bipartito en las organizaciones chilenas	48
<i>La dimensión representación.</i>	49
<i>La dimensión proceso.</i>	51
<i>La dimensión resultado</i>	54

Capítulo II

La representación de los actores y los órganos formales de representación 57

La representación de los actores en las relaciones laborales. 58

Las relaciones laborales y los actores sociales en el nivel de la organización 66

Representación de los trabajadores. 72

Representación de las organizaciones. La representación de las organizaciones en las empresas. . . 77

La igualdad de las partes. 80

Los órganos formales de diálogo social en las organizaciones 82

Órganos de representación voluntarios al interior de las empresas 82

Órganos de representación obligatorios 83

La representación de los trabajadores en las instituciones públicas. 86

Capítulo III

Los procesos de participación en el diálogo social de las organizaciones 89

Las temáticas de diálogo social en la organización 89

Los procesos y temáticas regulados de diálogo social en las organizaciones 91

Los procesos y temáticas en las empresas. 91

Los procesos y temáticas en las instituciones públicas . . . 102

Los procesos, instrumentos y técnicas para el diálogo social en las organizaciones 107

Los procesos de diálogo social en las organizaciones 116

Los sistemas de información 117

Los mecanismos de consulta 118

Los procesos de negociación. 120

La profesionalización de las relaciones laborales en las empresas 122

<i>La profesionalización del rol: el experto en relaciones laborales</i>	123
<i>Técnicas y habilidades para el desempeño del rol</i>	126
Capítulo IV	
Los resultados de los procesos de diálogo social	131
Los tipos de resultados	131
<i>Los acuerdos</i>	131
<i>Otros resultados</i>	132
El seguimiento para el cumplimiento de los acuerdos	133
La satisfacción con el resultado, la relevancia de la retroalimentación	133
La cultura del diálogo social, un resultado en sí mismo	134
Bibliografía	137

Tabla de figuras

Figura 1.	Los principios del diálogo social	18
Figura 2.	Tipología de diálogo social según la participación de los actores	28
Figura 3.	Niveles y materias-temáticas de diálogo social.	28
Figura 4.	Intensidad del diálogo social.	31
Figura 5.	Diálogo social efectivo o genuino.	38
Figura 6.	Aspectos que configuran la representación de los trabajadores en la organización.	62
Figura 7.	Aspectos que configuran la representación de la organización.	64
Figura 8.	Esquema de diálogo social bipartito en las empresas	66
Figura 9.	Órganos de representación de los trabajadores en las empresas	85
Figura 10.	Órganos de representación voluntaria de los funcionarios en las instituciones y servicios del Estado.	88
Figura 11.	Materias a abordar en procesos de diálogo social.	90
Figura 12.	Tipos de negociación reconocidas por el Código del Trabajo	96
Figura 13.	Antigüedad de la empresa para negociar colectivamente.	97
Figura 14.	Órganos institucionales de decisión conjunta en el sector privado.	102
Figura 15.	Órganos institucionales de decisión conjunta en el sector público.	105
Figura 16.	Modelo de gestión dialogante de relaciones laborales.	108
Figura 17.	Interrogantes previas a iniciar un proceso de diálogo social efectivo.	108
Figura 18.	Flujograma de un proceso de diálogo	110
Figura 19.	Tipos de comunicación según los actores de la comunicación.	112

Figura 20.	Tipos de comunicación según el mensaje de la comunicación.	113
Figura 21.	Fórmulas de institucionalización del diálogo social.	116
Figura 22.	Proceso de consulta en las organizaciones	119
Figura 23.	Preguntas para elaborar la estrategia de negociación	121
Figura 24.	Fases del proceso de negociación en el diálogo social.	122
Figura 25.	Objetivos relacionados con la fuerza del diálogo social.	125
Figura 26.	Etapas para la resolución de conflictos	129
Figura 27.	Elementos que configuran la cultura del diálogo	135

Introducción

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

El presente texto está dirigido a aquellas personas que se encuentran interesadas en conocer y profundizar en la materia de las relaciones laborales a través del acercamiento a los procesos de diálogo social, desde una visión general y comparada, así como

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

en el contenido y los modos de expresión que el diálogo social se presenta en el marco de las relaciones laborales tanto del sector público como del sector privado en el caso particular de Chile. Ello, a través de un acercamiento teórico, de su marco regulatorio y expresiones formales e informales, de sus dimensiones, así como de otros aspectos relevantes para promover el desarrollo de una cultura dialogante al interior de las organizaciones. Se pretende así contribuir al conocimiento de este modelo de interacción por parte de los actores de las propias relaciones laborales, muy especialmente a profesionales de las áreas de gestión de personas de empresas e instituciones del Estado, de los relacionadores laborales, los dirigentes sindicales, los profesionales al interior de las instituciones del Estado que promueven, acompañan y supervisan los procesos de diálogo social, así como perfiles de profesionales sociolaborales expertos en el acompañamiento de procesos de desarrollo organizacional, cambio cultural o de conflicto y negociación.

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

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

relaciones laborales de los países. Se abordarán sus fundamentos, objetivos, las materias o temáticas que este contempla y los principales aspectos que refieren su formalidad –niveles, actores y procedimientos–, presentando además las tipologías de diálogo social según la intensidad del proceso dialogante. Asimismo, este capítulo también presenta de manera esquemática los aspectos fundamentales que favorecen o desfavorecen este tipo de diálogo en las sociedades, y se repasarán de forma breve las principales organizaciones internacionales que han abordado el diálogo social y sus enfoques. Para finalizar, se presenta el Índice de Diálogo Social (IDIAS) como instrumento diagnóstico que permite medir el diálogo social bipartito tanto en organizaciones públicas como privadas de nuestro país, a través de las dimensiones que lo componen (representación, proceso y resultados).

En el segundo capítulo, se muestran los aspectos que integran la dimensión de representación de los actores y órganos formales de representación en el contexto de las organizaciones públicas y privadas de nuestro país, su marco normativo y cómo ha de expresarse la representación de las partes en los procesos dialogantes al interior de las mismas. Además, en este capítulo se aborda cuáles son los órganos formales de diálogo social en nuestro país, tanto obligatorios como voluntarios, y que son los más comunes en las empresas y al interior de las instituciones del Estado.

El capítulo tercero presenta los procedimientos de participación en el diálogo social de las organizaciones y la estrecha relación existente entre estos y las temáticas que se abordan. Se introducen los procesos, instrumentos y técnicas, según las distintas intensidades de los procesos dialogantes en las organizaciones –información, consulta y negociación–, y la relevancia de la profesionalización de las relaciones laborales en nuestro país. Lo anterior, tanto por la importancia del rol del profesional de

relaciones laborales al interior de las organizaciones como por la necesidad de que estos cuenten con las técnicas, habilidades y competencias que permitan desarrollar una cultura de diálogo exitosa como instrumento habitual de las relaciones laborales al interior de las organizaciones.

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

El texto, con una vocación pedagógica y de análisis crítico, es en sí una invitación a reflexionar sobre cómo se presenta el sistema de relaciones laborales en Chile, su desarrollo normativo a tenor de otras realidades y experiencias en otros países y regiones donde este se ha desarrollado más larga y profundamente, así como en la variedad de formas de expresión que en nuestro país no se reconocen como tal o derechamente se encuentran subutilizadas. Esta reflexión pudiera abrir la discusión hacia aspectos como ¿son todas las expresiones de diálogo social bipartito semejantes en todas las organizaciones?, ¿existen aspectos referidos a los procesos productivos, a los niveles de organización sindical o al tamaño de las organizaciones que influyen en sus modos de expresión?, ¿es posible en el país avanzar en el camino hacia la generación de una cultura dialogante multinivel? No será en estas líneas donde se expongan las respuestas, pero en ellas se espera que el lector o lectora encuentre valiosos antecedentes que le permita cuestionarse si se están realizando todas las acciones posibles que posibilitarían encontrar soluciones y mecanismos de convergencia que se concreten en avances en la calidad de las relaciones de trabajo de las y los trabajadores chilenos, en la productividad, y en el desarrollo del conjunto de nuestra sociedad.