



PODER Y DESIGUALDAD DE PODERES DESDE LA MEDIACION LABORAL

Mario Varas Castillo¹

Resumen: Dentro de la mediación laboral es posible constatar que empleadores y trabajadores concurren a ella ostentando una desigualdad de poderes de carácter estructural que arranca del contenido del ordenamiento jurídico aplicable, cuestión que –a la postre– atentaría contra el sentido y alcance del procedimiento. Esta ponencia persigue – a partir de la experiencia chilena en la Dirección del Trabajo– revisar el concepto de poder instalado en la cultura de los sujetos laborales, proponiendo una perspectiva más amplia de abordaje que trascienda lo meramente jurídico, a fin de integrar activamente la problemática de la desigualdad al tramado relacional del que debe ocuparse todo mediador laboral, sin rehuir los desafíos que ella supone.

Introducción

Cabe recordar que con ocasión de la entrada en Vigencia de la Ley 19.759 de 01.12.2001, se incorporó dentro de la legislación chilena aplicable al procedimiento de negociación colectiva reglada, la figura de la Actuación de Buenos Oficios del Inspector del Trabajo, procedimiento que comparte las principales características de una mediación, aún cuando en algunas particularidades se aparta del modelo tradicional². El hecho es que, con motivo de la irrupción de esta nueva figura jurídica, la Dirección del Trabajo de Chile se volcó a un proceso de redefinición y sistematización de sus labores tendientes a prevenir la materialización de conflictos laborales, asumiendo el desafío de articular en su seno un equipo técnico y profesional de mediadores, especialistas en las materias propias del mundo laboral.

Ahora bien, luego de instalado en el curso del año 2002 el Sistema Alternativo de Resolución de Conflictos Colectivos del Trabajo –Mediación Laboral–, una serie de inquietudes se comenzaron a manifestar en el equipo de mediadores de dicha Institución, en donde aquel referido a la *desigualdad de poderes* con que concurren las partes a un procedimiento de mediación laboral, concentró un gran interés, atendidas las proyecciones que dicha temática adquiriría en el contexto de la relación de trabajo.

¹ Abogado Universidad de Chile y Mediador Dirección del Trabajo.

² Ver al efecto, artículo del autor en Boletín Oficial de la Dirección del Trabajo N°181 , Febrero 2001 “La Mediación Laboral y la Actuación de Buenos Oficios en la Negociación Colectiva.

Así, inquietudes vinculadas a la percepción de las partes, en cuanto a las consecuencias de los acuerdos a que se arriben en tales condiciones; al rol del mediador, en situaciones de evidente falta de equiparidad negociacional entre los involucrados; y aún, a la plausibilidad misma de la mediación como procedimiento alternativo de solución de conflictos en dichos escenarios; son cuestiones que permanentemente se han hecho presente en las discusiones sobre la materia.

De lo anterior, es posible reconocer que en este punto se dividen aguas entre quienes consideran que frente a la desigualdad de poderes existentes en toda relación laboral, cabe al mediador renunciar a su cometido, en un acto de franqueza tendiente a preservar su equidistancia y la legitimidad del procedimiento frente a las partes; y, del otro lado, están aquellos que reconocen que resulta imprescindible integrar dicha desigualdad a la mediación misma, convirtiéndola en un elemento más del tramado relacional a que ésta debe abocarse.

Obviamente, compartimos la última de las alternativas enunciadas, por cuanto, a nuestro entender, la primera de ellas supone una confusión respecto de qué es el poder. Tal confusión arranca de la excesiva importancia que en la sociedad chilena se irroga al elemento jurídico dentro del ámbito laboral³, el que adquiere un valor preponderante para los sujetos⁴ y, en tanto, el poder es principalmente concebido como un poder jurídico, tiende a identificársele únicamente con los derechos y obligaciones establecidos en la ley⁵. Tal punto de vista, a la postre, se traduce en una lectura extremadamente reduccionista del poder, tornándolo un obstáculo insalvable al momento de intervenir y desarrollar un procedimiento de mediación.

De ahí que, el objeto del presente artículo es adentrarnos en la problemática del poder, con la finalidad de revisar su conceptualización, proponiendo una más dinámica; que dé cuenta de un enfoque que permita descubrir su riqueza, de cara a integrarlo activamente a la mediación laboral.

I.- El Poder: Antes que un Concepto a Definir, un Tema a Discutir.

Tradicionalmente el poder en nuestra cultura se ha constreñido a dos grupos de definiciones⁶.

Una, que se hace cargo de él desde una perspectiva relacional de carácter colectivo⁷, esto es, aquello que *es o representa* el poder para el conjunto de una sociedad; definición que hunde sus raíces en elementos jurídicos y que lo conciben fundamentalmente como “un

³ Conocida es la idiosincrasia legalista de nuestro país, la que tiene evidentemente su correlato de expresión en el ámbito laboral.

⁴ Y con ello no nos referimos únicamente al empleador y al trabajador, sino que a todos aquellos que de una u otra manera se vinculan a la relación laboral: abogados, jueces, autoridades, sindicatos, asociaciones patronales.

⁵ Específicamente aquellas contenidas en la Constitución Política, el Código del Trabajo y leyes complementarias.

⁶ Nos circunscribimos fundamentalmente a estas dos acepciones, por resultar aquellas más habituales. Dicho en otras palabras, comúnmente todo discurso que trata del poder, se ancla en una de estas nociones.

⁷ Si bien la expresión “Colectivo”, no pudiera resultar muy feliz, con ella queremos denotar que existe un tipo de poder que es percibido como una pluralidad de dispositivos que operarían por fuera de toda la sociedad; frente a otro, que se limitaría a la interacción entre sujetos o grupos específicos.

conjunto de instituciones y aparatos que garantizan la sujeción de los ciudadanos a un Estado determinado”⁸.

El segundo grupo de definiciones, hace referencia al poder, desde una visión relacional más acotada; esto es, el vínculo entre un individuo u otro, o bien, de un grupo de sujetos en relación a otro u otros. Tal definición pone el acento en que el poder es una suerte de “*capacidad de un sujeto para influenciar a otro*”.

Resulta evidente, que ambas conceptualizaciones son incapaces de hacerse cargo de toda aquella multidimensionalidad que supone el poder, aún cuándo parece justo reconocer que al menos son útiles al momento de adentrarse en la materia.

Ni Prohibición, Ni Adjudicación

Tal como ya lo afirmáramos, la primera de las definiciones comúnmente utilizadas para conceptualizar al poder obedece al modelo del Derecho, utilizando una perspectiva de abordaje primordialmente jurídica⁹. El poder, así, es identificado con la soberanía del Estado que se impone a los ciudadanos; con una ley que prohíbe o adjudica o con un aparato general de dominación ejercido por un grupo sobre otro. Sea el arbitrio del moderno Leviatán que se encuentra por sobre nuestras cabezas; sea el imperio de los derechos y las obligaciones escritas en la ley o el contrato; o ya sea el conjunto de relaciones de fuerza institucionalizadas o salvajes; el poder siempre ha sido concebido fuera de los sujetos.

En efecto, la consecuencia necesaria de tal perspectiva, es la construcción de una noción de poder, caracterizada por su ajenidad respecto de los individuos¹⁰, los que así, aparecen comúnmente despojados de toda capacidad de dominio respecto de su entorno; salvo, claro ésta, aquellas potestades que el propio ordenamiento les atribuya en relación a bienes o personas. El poder es entendido, entonces, como algo que se adquiere, arranca o comparte, que se conserva o se escapa.

En este orden de ideas, el poder parece alimentar una única corriente bidireccional, que se desplaza con mayor o menor intensidad desde quienes ostentan una posición de atribución específica –previa investidura, obviamente, de alguno de los medios en que está llamado a materializarse-, hacia aquellos que carecen de ella, o están llamados a soportarla. Lo que no es más que, dependiendo del entorno en que los sujetos se encuentren insertos, una “posición binaria y global entre dominadores y dominados”¹¹.

⁸ Foucault, Michel. Historia de la Sexualidad. 1. La Voluntad de Saber. 1976.

⁹ Al efecto, Foucault se cuestiona: “¿Por qué la reflexión sobre el poder se hace inmediatamente como sistema de derecho? Puede decirse sin duda que, en las sociedades occidentales, el derecho siempre ha servido de máscara al poder. Pero parece que esta explicación no es enteramente satisfactoria. El derecho fue un instrumento efectivo de sustitución de los poderes monárquicos en Europa, y durante siglos, el pensamiento político estuvo ordenado por la cuestión de la soberanía y sus derechos. Ahora bien, el derecho fue, sobre todo en el siglo XVIII, un arma de lucha contra este mismo poder monárquico que se había servido de él para afirmarse. Finalmente ha sido el modo de representación principal del poder (y no debe entenderse esta representación como pantalla o ilusión, sino como modo de acción real”. Foucault, Michel. Poderes y Estrategias, en Un Diálogo sobre el Poder. 1981

¹⁰ Y aún, concebido en posición de exterioridad respecto de otras relaciones sociales.

¹¹ Foucault 1976.

Una Definición que Nada Dice

La definición: el poder es la capacidad de uno o unos para determinar el sentido de conducta de otro u otros. Su atributo: la simpleza. Su debilidad: No nos dice nada.

En tal sentido y reconociendo que la conceptualización a que hacemos referencia tiende a sustraer el concepto de poder desde las alturas en que se encuentra encumbrado, hacia el cotidiano compartido por los sujetos; ésta no aporta mayores datos para develar la trama oculta tras él, a no ser, el dar cuenta que unos son capaces de lograr hegemonía a cuenta de otros. Así, dicha definición no responde a interrogantes fundamentales que cruzan cualquier discurso que pretende hacerse cargo de su noción y que, al menos, se presentan en dos ámbitos:

- a) Respecto de los sujetos: qué efectos recíprocos de poder se expresan, qué decisiones y, antes, qué objetivos, estrategias, movimientos y posiciones,
- b) En cuanto a las circunstancias: de cuál coyuntura y de cuál relación de fuerzas nos habla, las que se ejercen dónde, en cuál episodio de los diversos enfrentamientos que se suceden.

Ahora bien, en tanto esta definición no provee de otras herramientas de trabajo distintas de sí misma, ni de otras miradas de aproximación al fenómeno, rescataremos únicamente la calidad que tiene para circunscribir el concepto de poder a una noción básica fácilmente utilizable.

Insinuando Nuevas Lecturas

En este punto, conviene intentar una definición de poder, a objeto de delimitar la discusión; para estos efectos seguiremos a Michel Foucault¹², quien nos hace partícipes de las coordenadas básicas para construir una noción de poder capaz de cobijar en sí su dinámica y pluridimensionalidad. Para el filósofo francés, el poder “no es una institución, y no es una estructura, no es cierta potencia de la que algunos estarían dotados: es el nombre que se presta a una situación estratégica compleja en una sociedad dada”¹³. Siguiendo tal conceptualización, Foucault nos propone diversas premisas para aprehender el fenómeno del poder desde una visión capaz de transformarlo en un *material de trabajo*¹⁴. Así tenemos:

- El poder no se encuentra en posición de exterioridad del sujeto y de las relaciones sociales; sino que le es inmanente: “las relaciones de poder no se hallan en posición de superestructura, con un simple papel de prohibición o reconducción; desempeñan, allí donde actúan, un papel directamente productor”¹⁵. Así, a la imagen del poder como un objeto ajeno, susceptible de ser apropiado, compartido e, incluso, perdido; debe

¹² Vease, particularmente, la Historia de la Sexualidad, La Voluntad de Saber, primer volumen de un conjunto de tres (1976-1982). La Historia de la Sexualidad, continúa con el Volumen II, El Uso de los Placeres y el III, La Inquietud de Sí .

¹³ Foucault. 1976

¹⁴ Con esta expresión queremos hacer énfasis en la idea de que todo actor que opere en el campo social debe hacerse del tema poder desde una perspectiva horizontal, que le permita integrarlo, intervenirlo, transformarlo, en continua retroalimentación.

¹⁵ Foucault 1976

oponerse la idea de que “el poder se ejerce a partir de innumerables puntos, y en el juego de relaciones móviles y no igualitarias”¹⁶.

- El poder no debe entenderse como poder del Estado. Este no es la única fuente que articula y construye poder; éste tiene un efecto de conjunto, donde se teje una vasta red de efectos e interacciones. Existe una verdadera microfísica del poder repartida “en circuitos homogéneos susceptible de ejercerse en todas partes, de manera continua, y hasta el grano más fino del cuerpo social”¹⁷.
- En relación con lo anterior, el poder no actúa sólo como dispositivos legales de represión o ideología. Es necesario superar la visión negativa del poder (como lo que prohíbe, reprime, impide, castiga) por una positiva: el poder es fundamentalmente una capacidad productora de realidad: “De modo general, diría que la prohibición, el rechazo, lejos de ser las formas esenciales que adopta el poder, no son sino sus límites extremos. Las relaciones de poder son por encima de todo productivas”¹⁸.
- No hay poder que se ejerza sin perseguir objetivos. En tal sentido, no es sólo una atribución conferida y que se pueda detentar sin arreglo a miras específicas. El poder debe ser ejercido para ser tal y lo es, en tanto persiga. No es una propiedad, es una estrategia.
- No existe en el poder una matriz general bidireccional, que únicamente enfrente a quienes lo poseen con aquellos que carecen de él. El poder juega en todas direcciones, generando reatalimentaciones. Más que la imagen de éste corriendo de arriba abajo y viceversa, hay que entenderlo como “una red productiva que pasa a través de todo el cuerpo social en lugar de como una instancia negativa que tiene por función reprimir”¹⁹ o una positiva dirigida a adjudicar –agregamos por nuestra parte.
- El poder pertenece a todos y, a la vez, a nadie. En efecto, todos los sujetos e instituciones se encuentran integrados en la trama del poder, pero aún así nadie monopoliza su racionalidad. Ni los sujetos individualmente considerados, ni los que gobiernan, ni los que se rebelan, ni aquellos que dirigen los aparatos del Estado, ni los que ostentan el poder económico, político o religioso, controlan el conjunto de la red de poder que existe en una sociedad.
- Donde hay poder hay resistencia. Así como no es posible sostener la existencia de un foco de poder que se irradie hacia las profundidades del cuerpo social, tampoco es dable afirmar que existe una única posición de resistencia. En tanto el poder es una red, que se funde en la sociedad, la resistencia pierde su singularidad para transformarse en una multiplicidad de puntos, cada uno dotados de especificidades y cada cual interactuando en su entorno, transformándolo y transformándose en el ejercicio.

En este orden de ideas el poder como noción, abandona los territorios que lo conciben desde la estrecha perspectiva del derecho o la simplista idea que alude a la “capacidad de

¹⁶ Foucault. 1976

¹⁷ Foucault, Michel. Vigilar y Castigar. 1975

¹⁸ Foucault, Michel. No al Sexo Rey, en Un Diálogo sobre el Poder. 1981.

¹⁹ Foucault, Michel. Verdad y Poder, en Un Diálogo sobre el Poder. 1981

influenciar a”. Se desviste de superficialidad y evidencia a objeto de auscultar toda la dinámica que presupone, toda la multidimensionalidad con que se expresa y toda la omnipresencia que le es propia. Tal apuesta que pudiere ser peligrosa en tanto se amplían las fronteras del concepto a riesgo de dispersarlo en la vastedad de sus manifestaciones, imposibilitando con ello su aprehensión como *objeto de estudio científico*; tiende más bien a dotar de nuevas proyecciones y respuestas a la mediación frente a la problemática de la desigualdad de poderes.

II.- Poder y Mediación Laboral

La mediación laboral se instala dentro del tramado de la relación de trabajo, vínculo jurídico cuya nota más propia es la subordinación y dependencia de un sujeto –el trabajador- respecto de otro –el empleador-. De hecho, el Código del Trabajo, en su artículo 7º, define el contrato de trabajo como “una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales *bajo dependencia y subordinación del primero*, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada”²⁰.

Consagración legal de una relación social específica, en donde se concede al empleador una potestad de mando respecto de otro individuo llamado a soportarla. Potestad que permite dentro de un territorio determinado, el ejercicio de un poder de dirección del proceso productivo; de administración de los factores que le son inherentes; de control e, incluso, disciplinamiento.

Juridización del deber de obediencia y acatamiento del trabajador al interior de un vínculo que se verifica en la empresa, cuyas consecuencias se proyectan, las más de las veces, más allá de lo netamente laboral²¹ y que, atendida la centralidad del trabajo en nuestras existencias, puede llegar a confundirse con la vida misma.

Poderes se atribuyen así, desde la razón política, económica y técnica, para adoptar la expresión de la ley y del contrato, dentro de un marco jurídico específico que dota a las partes de derechos y obligaciones, unos irrenunciables, otros sujetos al ámbito de la negociación, sea individual o colectiva. Deberes de conducta, de acción u omisión, se tejen en un campo en donde confluyen distintas expresiones de lo humano. Una empresa no crece en medio de la nada, cobijando en su seno individuos neutros. Toda empresa está inserta en un contexto social determinado, generando interacciones; cada sujeto tiene su historia que no sólo se escribe dentro de la jornada de trabajo.

En tales condiciones, la relación laboral siempre ha de suponer una desigualdad de poderes de carácter estructural, que reposa en el sentido del marco legal aplicable a la relación de trabajo, la que concordante con el modelo económico en boga, ha de otorgar, con mayor o

²⁰ Aún cuando nuestro Derecho del Trabajo no establece qué debe entenderse por subordinación ni, a su turno, los tribunales de justicia nacionales han construido un concepto jurídico completo desde la jurisprudencia; es del caso reconocer que los así denominados *indicios* aluden inequívocamente al ejercicio de una potestad de mando del empleador respecto de la persona del trabajador.

²¹ De ahí, la importancia de la discusión que desde hace un tiempo se radica en la esfera del Derecho del Trabajo, en cuanto a cómo la potestad de mando del empleador y el deber de obediencia correlativa del trabajador, ponen en riesgo el respeto de Derechos Fundamentales.

menor acento, preeminencia al sujeto empleador²². Dicho en otras palabras, relación laboral y desigualdad de poderes, dentro de una perspectiva jurídica, son inseparables.

No obstante lo anterior, tal conclusión si bien da cuenta de un dato fundamental, no agota por sí sólo el fenómeno del poder en la relación de trabajo y en la mediación. De alcanzar la mirada la frontera de la noción formal y jurídica del poder, ¿no nos encontraríamos, acaso, preparando la mesa para un banquete huérfano de comensales?: el escenario propicio para la huida del mediador; la imposibilidad autocumplida de quien está llamado, precisamente, a tomarlo a su cargo.

En efecto, un conflicto laboral no puede, a riesgo de ceguera, circunscribirse únicamente al elemento jurídico que se expresa en él. Por ello, hemos de reconocer que más allá de aquella *estructura legal* que regula la relación laboral y que se sustenta en una desigualdad evidente entre los actores; existe todo un contexto que la excede, la interviene y la transforma: negociaciones y huelgas en curso, estructuras del mercado de trabajo, niveles educacionales y de calificación, nociones individuales y colectivas de justicia, condiciones materiales, destrezas, sentimientos y esperanzas, conocimientos y técnicas, presencias de sindicatos y de asociaciones patronales, saberes e intransigencias, costos y producción, compromisos y contingencias políticas, globalizaciones en curso y, aún, el poder ejercido por el propio mediador²³.

Ahora, pero si bien hemos de detenernos en este otro tipo de elementos ¿no debemos también reconocer que son absolutamente propios de la relación laboral o al menos, de una generalidad de vínculos, en términos tales que jamás podrá suponer un mediador que concurrirá a una mesa sin que estos afloren? Optamos una vez más por reconocer su consustancialidad, para evitar la *huida* de la mediación de este campo y, por el contrario, propender a incorporarlo como dato integrante del conflicto.

Por qué, entonces, no entender, para los efectos de la mediación laboral, el fenómeno del poder como una *situación estratégica compleja que tiene ocasión en una mesa que reúne a los actores presentes y ausentes, frente a un mediador que interviene dinámica y transformadoramente en la facilitación de acuerdos de mutua conveniencia*.

Situación, porque el poder es un evento, es un conjunto de relaciones en movimiento, susceptibles de avances y retrocesos. *Estratégica*, porque se ejerce con arreglo a fines determinados, demarcando posiciones y hegemonías. *Compleja*, porque no lo integra ni define un solo elemento, sino una pluralidad de éstos, en permanente retroalimentación. *Que tiene ocasión en una mesa*, porque se desenvuelve en una contingencia específica, que también determina su curso.

Concebir el poder desde esta perspectiva concede, para el campo de la mediación, una doble ventaja:

²² En particular el neoliberal de mercado, siendo un buen ejemplo la legislación laboral chilena de cómo un marco jurídico se subordina a la razón meramente económica.

²³ En efecto, qué es, sino poder el que ejerce el mediador cuando “conduce el procedimiento, dirige la dinámica del proceso, controla la interacción de las partes, facilita la comunicación entre ellas, genera un clima propicio para que negocien y hasta se debe ganar la confianza de las partes”. D’Alessio, Damián. ¿Cuál es el Poder del Mediador? sitio web, Fundación Libra.

- a) Transforma el poder en un material dúctil de trabajo para el mediador, y los propios involucrados. Ya no más el determinismo, el obstáculo insalvable; bienvenido el suceso, la seducción del desafío.
- b) Empodera a los sujetos, en términos tales que son éstos los llamados a ejercer dominio sobre las circunstancias o condiciones, tanto aquellas previas al procedimiento, como las que se verifican en su desarrollo y con posterioridad a él: “Nunca nos vemos pillados por el poder: siempre es posible modificar su dominio en condiciones determinadas y según una estrategia precisa.”²⁴.

Finalmente, cabe examinar cómo puede *trabajarse* esta desigualdad de poderes dentro de la mediación.

III.- Respuesta: Cómo Trabajar la Desigualdad de Poderes

Ante esta suerte de inevitabilidad de la desigualdad como elemento del conflicto, proponemos derechamente integrarla al trabajo del mediador. El mediador debe estar preparado para enfrentarse a la desigualdad de poder, antes de sorprenderse de que ésta fluya dentro del conflicto. Nuestra respuesta es reconocerla como elemento esencial, en el entendido que bien la mediación puede articular, precisamente, un equilibrio negociacional entre los involucrados.

En tal sentido, consideramos que hay dos órdenes de ideas o de convencimientos para adentrarse en la materia:

- a) La Mediación como procedimiento, debe ser entendida como una herramienta adecuada para enfrentar y tratar la desigualdad de poderes. Insistimos en nuestra idea: la desigualdad de poderes no se identifica con las normas legales ni con los marcos jurídicos aplicables; la desigualdad no es un elemento eventual del conflicto laboral, sino que lo supone. No cruza la mediación: es parte de ella. Debe integrarse, entonces, al procedimiento.

Es más, compartimos la opinión de Davis y Salem, cuando afirman: “la mediación es un proceso que da poderes. El mediador debería estar alerta de las cualidades innatas que la hacen así y que hacen que la mediación sea notablemente adecuada para resolver disputas en donde hay desequilibrios de poder”.²⁵

- b) Dicha integración al procedimiento debe verificarse a través de utilización de técnicas y líneas de trabajo que se dirijan a generar articulaciones de equilibrio entre los sujetos, que reposen en los principios de equidistancia, voluntariedad y buena fe; de no ser así, o constatando la posibilidad excepcional de generar acuerdos desproporcionados, el

²⁴ Foucault. 1981

²⁵ Davis, A. y Salem, R. La Mediación, Una Forma de Nivelar el Poder de las Partes. 1984. En sitio web, Fundación Libra.

mediador debe abandonar el procedimiento, dejando a su arbitrio la modalidad y alcances que dará a su conducta.

Al efecto y dentro de este orden de ideas, proponemos, las siguientes líneas de trabajo frente a la desigualdad de poderes:

- ❑ Concebir el procedimiento como un instrumento que más allá del contexto y de las características de las partes, está llamado a generar equilibrios sustentables en el tiempo por medio de acuerdos adecuados.
- ❑ Eliminar los prejuicios que como mediador se puedan tener sobre la materia. El poder no radica únicamente en una institución, en una norma legal, en la calidad de acreedor o demandante y aún cuando, pudiera darse una de estas expresiones, el mismo es dinámico; nada asegura que quien nominalmente ostente mayor poder, mantenga dicha preeminencia y aún, lo ejerza.
- ❑ No hacer énfasis en los elementos que puedan expresar desigualdad entre las partes, si éstos afloran en la mesa, enfrentarse abiertamente a ellos y explicar su sentido y alcance, valiéndose de la herramienta de las reuniones por separado.
- ❑ Empoderar a los involucrados en el conflicto, antes que relevar el contexto en que éste se desenvuelve o la regulación legal que puede serle aplicable. El poder es relativo, toda vez que es fundamentalmente una relación. En otras palabras, todos poseen cuotas de poder, de acuerdo a circunstancias y contingencias específicas que interactúan y se retroalimentan.
- ❑ Ante una desigualdad, generar mayor proactividad por parte del mediador, para reestablecer equilibrios. Como ya se expuso, la mediación es una instancia adecuada para equilibrar posiciones. Tal hecho no supone pérdida de la equidistancia, únicamente exige un mayor despliegue de otras habilidades del mediador que son parte de las herramientas del procedimiento.
- ❑ Liderazgo del mediador frente a desequilibrios expresados en la negociación misma y/o en las modalidades con que los involucrados negocian. El mediador está revestido de poder y lógicamente el mismo debe materialmente ejercerse en aquellas direcciones que resulten más adecuadas para la resolución del conflicto y, en lo particular, tendiente a equilibrar la situación de las partes.
- ❑ Utilizar las sesiones individuales o conjuntas para clarificar aquellos puntos que, ya sean respecto de la legislación aplicable o respecto de otra materia, puedan causar desequilibrio.
- ❑ Otorgar transparencia al procedimiento, en tanto los alcances no tan sólo deben ser conocidos, sino que entendidos por todos.

- ❑ Promover los mayores grados de información de los involucrados respecto de la materia, en tanto la propia información otorga grados de poder, el mediador debe allanar el camino a los involucrados al libre acceso a ella.
- ❑ Impedir ejercicio de conductas por parte de los involucrados, tendientes a arrogarse mayor poder sustentados en la violencia verbal o intimidación.
- ❑ El mediador debe poner término a todo procedimiento en que el desequilibrio genere acuerdos desproporcionados, o bien, que éstos se alcancen con ocasión de temor velado o manifiesto.

Conclusión: Integrar la Desigualdad de Poderes como un Elemento Más del Conflicto

A modo de conclusión, proponemos integrar la variable de la desigualdad de poderes como elemento consustancial a la mediación laboral. El poder no es reductible a las condiciones legales y contractuales que regulan la relación laboral y que, necesariamente, supone desequilibrios estructurales entre empleador y trabajador. En tal entendido, cabe incorporar la problemática del poder y de la desigualdad como una más de las que el mediador debe *hacerse cargo* dentro del procedimiento.

Referencias Bibliográficas

Aramengol, Wilma y Fuhrmann, Ingeburg. Apuntes Curso de Formación “Mediación Laboral, Sistema Alternativo de Solución de Conflictos Laborales Colectivos”. Centro de Estudios Sistémicos – Dirección del Trabajo. Santiago. 2001.

Beck, Phyllis. La Negociación en una Mesa Despareja. Ed. Granica. Argentina. 1998.

D’Alessio, Damián. ¿Cuál es el Poder del Mediador? sitio web, Fundación Libra. www.fundacionlibra.org.ar

Davis, A. y Salem, R. La Mediación Una Forma de Nivelar el Poder de las Partes. En sitio web, Fundación Libra. www.fundacionlibra.org.ar

Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce. Sí... ¡De Acuerdo! Cómo Negociar sin Ceder. Ed. Norma. Argentina. 2002.

Foucault, Michel. Vigilar y Castigar. Ed. Siglo XXI de España Editores. España 1990. Historia de la Sexualidad. 1. Ed. Siglo XXI. España 1986. Un Diálogo sobre el Poder. Ed. Alianza Materiales. Madrid 1985.

Folberg, Jay; Taylor, Alison. Mediación. Resolución de Conflictos sin Litigio. Limusa. México.1992

Lobo, Roberto. Los Sistemas de Autocomposición y las Demandas del Mundo Laboral Contemporáneo. Boletín Oficial Dirección del Trabajo N° 172. Mayo 2004. Ed. Nexis Lexis. Chile. 2004.

Milles, James. La Pasión de Michel Foucault. Editorial Andrés Bello. Chile 1995.

Suares, Marinés. Mediación. Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1999.

Varas, Mario; Muñoz, Alexis; Saavedra, Leonardo. Experiencias de Mediación Laboral en la II Región de Antofagasta. Una Aproximación Práctica. Boletín Oficial Dirección del Trabajo N° 172. Mayo 2003. Ed. Nexis Lexis. Chile. 2003.

Varas, Mario. Poder y Mediación Laboral. Boletín Oficial Dirección del Trabajo N° 186. Julio 2004 Ed. Nexis Lexis. Chile. 2004.