



Organización
Internacional
del Trabajo

► Acceso a la justicia laboral: Una herramienta de diagnóstico para la autoevaluación de la efectividad de las instituciones de prevención y resolución de conflictos laborales



- ▶ **Acceso a la justicia laboral:**
Una herramienta de diagnóstico para la autoevaluación de la efectividad de las instituciones de prevención y resolución de conflictos laborales

Unidad de Derecho Laboral y Reforma
Departamento de Gobernanza y Tripartismo

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2023

Primera edición 2023



Esta es una obra de acceso abierto distribuida bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>). Los usuarios pueden reproducir, distribuir, adaptar y desarrollar el contenido de la obra original, conforme a los términos de la licencia mencionada. La OIT debe ser claramente reconocida como titular de la obra original. Los usuarios no están autorizados a reproducir el logo de la OIT en sus obras.

Atribución de la titularidad – La obra debe citarse como sigue: *Acceso a la justicia laboral: Una herramienta de diagnóstico para la autoevaluación de la efectividad de las instituciones de prevención y resolución de conflictos laborales*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2023.

Traducciones – En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente traducción no es obra de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ni debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción.*

Adaptaciones – En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra original de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones y puntos de vista expresados en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de su autor o autores, y en ningún caso de la OIT.*

Esta licencia CC no se aplica a los materiales protegidos por derechos de autor incluidos en esta publicación que no son pertenecientes a la OIT. Si el material se atribuye a una tercera parte, la parte que utilice dicho material será la única responsable de obtener las autorizaciones necesarias por parte del titular de los derechos

Todo litigio que resulte de la presente licencia o en relación con ésta, que no pueda ser resuelto de manera amistosa será sometido a arbitramento de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por cualquier laudo arbitral resultante de dicho arbitraje el cual constituirá la resolución definitiva de dicho litigio.

Todas las consultas sobre derechos y licencias deberán dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), CH-1211 Ginebra 22 (Suiza) o por correo electrónico a rights@ilo.org.

ISBN: 978-92-2-0388211 (impreso),

ISBN: 978-92-2-0388228 (pdf Web)

Publicado también en inglés: *Access to labour justice: A diagnostic tool for self-assessing the effectiveness of labour dispute prevention and resolution*, ISBN 978-92-2-0388174 (impreso), 978-92-2-0388181 (pdf Web), y en francés: *Accès à la justice du travail: Un outil de diagnostic pour l'auto-évaluation de l'effectivité des institutions de prévention et de résolution des conflits du travail*, ISBN: 978-92-2-0388198 (impreso), 978-92-2-0388204 (pdf Web), 2023

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las suscriba.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns.

Diseño y composición por el Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín – Italia

Impreso en Suiza

Índice

Agradecimientos	v
Prólogo	vii
Introducción	1
Glosario	3
Sección 1: Metodología	5
Instituciones de prevención y resolución de conflictos laborales que pueden aplicar la metodología	5
Evaluación de la efectividad	5
¿Qué es una institución de resolución de conflictos laborales efectiva?	5
Principios de efectividad	5
Conversión de los principios en criterios de evaluación	6
Nota de advertencia	6
Aplicación de la herramienta de diagnóstico	7
Descripción del proceso	7
Selección del o los módulos	7
Equipo de autoevaluación y el rol del facilitador de la OIT	7
Sistema de puntuación	9
Puntuación electrónica de las respuestas	9
Cómo interpretar las puntuaciones	12
Sección 2: Herramienta de diagnóstico—Módulo judicial	17
Eficiencia.	17
Rapidez.	19
Rendición de cuentas	20
Accesibilidad	22
Independencia	25
Imparcialidad	26

Equidad	.28
Igualdad	.30
Profesionalismo	.32
Ejecución.	.35

Sección 3: Herramienta de diagnóstico—Módulo no judicial **37**

Eficiencia	.37
Rapidez.	.40
Rendición de cuentas	.41
Accesibilidad	.43
Independencia	.45
Imparcialidad	.47
Equidad	.49
Igualdad	.51
Profesionalismo	.53
Ejecución.	.56
Voluntarismo	.57
Confidencialidad	.59
Prevención	.60

► Agradecimientos

El diseño y desarrollo de esta herramienta de autoevaluación y diagnóstico ha sido liderado por la Unidad de Derecho Laboral y Reforma (LABOURLAW) del Departamento de Gobernanza y Tripartismo (GOVERNANCE) de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT).

El desarrollo de la herramienta de diagnóstico es el resultado de la colaboración entre muchos funcionarios y mandantes de la OIT, cuyas contribuciones agradecemos sinceramente, según se detalla a continuación:

Los funcionarios de la OIT responsables de la conceptualización, redacción y del piloto de la herramienta en LABOURLAW: Cristina Mihes, Pablo Arellano, Elizabeth Echeverría Manrique, Maria Carolina Martins da Costa, Dominique Rocha Mattos, Heike Hartnick, Tvisha Shroff y Valérie Van Goethem. Un agradecimiento especial a Colin Fenwick, antiguo Jefe de Unidad, por iniciar el proyecto.

Los consultores de la OIT Charles Nupen y Halton Cheadle (Sudáfrica) por sus valiosos aportes iniciales a la conceptualización de la herramienta.

La Comisión de Trabajo Justo (Australia), en especial, al Honorable Juez IJK Ross AO, Presidente, y al equipo del proyecto que proveyó la versión inicial de la herramienta: Naomi Snyder (líder del proyecto), Timothy Franklin, Alice Pung y Sian Wadelton.

Las diferentes instituciones de resolución de conflictos laborales que participaron en el piloto de la herramienta en 2022: el Tribunal Laboral y la Dirección de Resolución y Prevención de Conflictos (Lesoto), el Tribunal de Derechos Laborales (Barbados), el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (México) y el Departamento de Trabajo (Bangladesh).

Los numerosos colegas de la OIT, tanto en su sede como en las oficinas regionales, por sus variadas contribuciones, en particular (en orden alfabético): Gertrude Angote, Abdul Azad, Rosalía Báez, Sylvain Baffi, Oscar Baldenebro, Carmen Bernales, Delphine Bois, María Edeso, Miranda Fajerman, Fernando Garcia, Valkyrie Hanson, Susan Hayter, Ada Huibregtse, Saidul Islam, Coen Kompier, Arun Kumar, Julia Lear, Limpho Mandoro, Ambra Migliore, Gabriela Márquez, Erica Martin, Shingo Miyake, Mahandra Naidoo, Siphon Ndlovu, Pedro Américo Furtado de Oliveira, Sergio Paixão, Jovan Protic, Neeran Ramjuthan, John Ritchotte, Lejo Sibbel, Anne Sullivan y Dennis Zulu.

Los colegas de la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) y la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), en particular a Mélanie Jeanroy (ACTRAV) y Matías Espinosa (ACT/EMP) por sus contribuciones y opiniones en la finalización de la herramienta.

► Prólogo

Los conflictos son una parte inevitable de la relación laboral, especialmente en tiempos de cambios fundamentales en la organización del trabajo, de dificultades económicas y de pérdida de empleos. Con el fin de mantener relaciones armoniosas en el lugar de trabajo, muchos gobiernos —en colaboración con actores sociales— han instituido marcos normativos e institucionales para facilitar una gestión y resolución efectiva de los conflictos, en tribunales laborales y fuera de ellos, a través del diálogo y la negociación. En efecto, el acceso a la justicia laboral es una dimensión clave del acceso a la justicia social, y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce que mejorar el acceso a la justicia laboral para todos exige revisar los marcos normativos, agilizar los procedimientos y reducir los costos, además de reforzar las calificaciones y la capacidad de todo el personal de los tribunales y las instituciones de prevención y resolución de conflictos. Esta herramienta de diagnóstico para la autoevaluación de la efectividad de las instituciones de prevención y resolución de conflictos laborales ha sido desarrollada por la OIT como un paso en esa dirección.

Un sistema efectivo de prevención y resolución de conflictos es un elemento distintivo de una buena gobernanza del mercado laboral y el medio para lograr el acceso inclusivo a la justicia laboral en conflictos individuales y colectivos. Si está bien diseñado y funciona correctamente, en este sistema cada trabajador y empleador —y sus organizaciones— pueden ser escuchados y su conflicto laboral se resuelve de forma rápida, justa y asequible. Esta herramienta de diagnóstico no solo aporta claridad sobre los “principios de efectividad” en base a los cuales las instituciones de prevención y resolución de conflictos laborales pueden llevar a cabo una autoevaluación, sino que también permite disponer de una metodología clara para su aplicación en estas instituciones. La herramienta guía a los miembros de un equipo de autoevaluación de una institución a través de un proceso de reflexión para analizar la efectividad de su institución, llevando a debates tripartitos sobre el desempeño de la institución y las oportunidades de mejora, así como a un posible mapa de ruta para futuras acciones.

El desarrollo de esta herramienta ha sido un proceso colaborativo entre instituciones de resolución de conflictos laborales en varios países, varios departamentos en la sede de la OIT y las oficinas en el terreno. La herramienta se probó durante 2022 en la Dirección de Resolución y Prevención de Conflictos (Lesoto), el Tribunal de Derechos Laborales (Barbados), el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (México) y el Departamento de Trabajo (Bangladesh). Estamos muy agradecidos a las numerosas personas que en esas instituciones ayudaron a mejorar la herramienta de diagnóstico. Esperamos que la herramienta contribuya a la mejora continua de las instituciones de prevención y resolución de conflictos laborales en los Estados Miembros de la OIT, en beneficio de las instituciones y de sus usuarios.

Vera Paquete-Perdigão

Directora, Departamento de Gobernanza y Tripartismo
Organización Internacional del Trabajo

Ginebra, febrero de 2023

► Introducción

A fin de mejorar el acceso a la justicia laboral en sus Estados Miembros, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se ha embarcado en el desarrollo de una metodología que preste asistencia técnica en la prevención y resolución de conflictos laborales.

La Resolución de 2013 referida a la discusión recurrente sobre diálogo social pidió a la OIT ampliar su asistencia para fortalecer y mejorar el desempeño de los sistemas y mecanismos de prevención y resolución de conflictos laborales, incluido el manejo efectivo de las reclamaciones laborales individuales a través de la investigación, asesoramiento experto, construcción de capacidades e intercambio de experiencias.¹ Estos resultados fueron refrendados en el Plan de Acción adoptado en la 319a Sesión del Consejo de Administración para aplicar las conclusiones de la discusión recurrente, y exigió a la OIT generar investigaciones sobre la resolución de conflictos laborales para aumentar su capacidad de brindar asesoramiento técnico efectivo y servicios de desarrollo de capacidades.²

Durante su 107.a reunión en 2018, la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) señaló que los Estados Miembros están enfrentando un sinnúmero de desafíos para establecer y mantener sistemas de resolución de conflictos justos, efectivos y sostenibles, en particular en lo referido a conflictos laborales individuales. Los desafíos se debían, entre otros motivos, a marcos legales imprecisos o inconsistentes, a múltiples mecanismos o foros que daban pie a incertidumbre y superposición de jurisdicciones, y también a la exclusión de aquellos cuya condición de empleo no estaba clara.³

La Resolución de 2018 referida a la segunda discusión recurrente sobre diálogo social y tripartismo⁴ además pidió a la OIT fortalecer los sistemas de prevención y resolución de conflictos en varios niveles para promover un diálogo social efectivo y crear confianza.

En respuesta a la solicitud de sus mandantes tripartitos, en 2013, la Oficina y el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF/OIT) publicó *Sistemas de conflictos laborales: Directrices para un mejor desempeño*.⁵ El presente trabajo se basa en esas directrices y en otros marcos de evaluación de calidad.⁶

Más recientemente, la investigación de la Oficina se ha reorientado al área de acceso a la justicia laboral, con el objetivo de mejorar “el acceso a la justicia laboral mediante la revisión de los marcos jurídicos con el fin de ampliar y proteger los derechos de todos, la simplificación de los procedimientos y la reducción de los costos, y refuerzan las calificaciones y la capacidad de todo el personal de los tribunales e instituciones que se ocupan de la prevención y la solución de los conflictos laborales. ».⁷

1 OIT, Resolución referida a la discusión recurrente sobre el diálogo social, Conferencia Internacional del Trabajo, Sesión 102, 2013. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_223813.pdf

2 OIT, Seguimiento de la discusión sobre diálogo social en la Sesión 102 de la Conferencia Internacional del Trabajo (2013): plan de acción. Consejo de Administración, 319.ª reunión, Ginebra, p. 3. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_222498.pdf

3 OIT, Diálogo social y tripartismo, Conferencia Internacional del Trabajo, 107.a reunión, 2018, párrafo 49. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_624017.pdf

4 Adoptada en la 107.a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (junio de 2018). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_633143.pdf

5 https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS_337941/lang-es/index.htm

6 Ver un ejemplo de otro marco de evaluación de calidad, en OIT, 2020, Informe sobre la Revisión del Sistema de Resolución de Conflictos Laborales de Malasia (en inglés), https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_740192.pdf

7 OIT, Propuesta del Programa y Presupuesto 2022–23, GB.340/PFA/2, 340.a reunión del Consejo de Administración, Ginebra, octubre-noviembre de 2020, p. 13, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_757893.pdf. Otras publicaciones relacionadas: [ILO Working paper 6: Acceso a la justicia: Revisión de Literatura sobre los Tribunales del Trabajo en Europa y América Latina](#) y [Documento de Trabajo de la OIT 10: Acceso a la tutela judicial efectiva laboral en países de América del Sur \(ilo.org\)](#)

Uno de los principales objetivos del trabajo actual es diseñar y poner a disposición de los mandantes una herramienta de diagnóstico para la autoevaluación del funcionamiento de las instituciones judiciales y no judiciales para la prevención y resolución de conflictos. Se espera que la herramienta de diagnóstico y autoevaluación ayude a los gobiernos y a los actores sociales a lograr un entendimiento común de la situación actual, identificar posibles oportunidades y desafíos, y a diseñar juntos medidas para abordarlos; y a la OIT a adaptar y direccionar mejor su asistencia técnica a las necesidades identificadas por los mandantes tripartitos nacionales.

La herramienta, si bien se usa para reconocer y fortalecer la diversidad de los mecanismos e instituciones de resolución de conflictos laborales, está diseñada para ser aplicada en todos los contextos nacionales.

Este documento describe el contenido de la herramienta de diagnóstico y autoevaluación, así como también de la metodología propuesta para su aplicación. La herramienta consta de dos módulos, uno para instituciones judiciales y uno para instituciones no judiciales. El segundo módulo está dirigido a organismos basados en consenso y a organismos decisorios no judiciales. La metodología propuesta busca evaluar la efectividad de una institución de resolución de conflictos laborales desde una perspectiva cualitativa y mostrar las áreas que requieren mejoras.

Descripción

La primera sección de este documento da detalles generales sobre la metodología propuesta, incluidos los principios de efectividad generales (criterios de evaluación), tal como pueden aplicarse a instituciones judiciales y no judiciales; además, explica cómo aplicar la herramienta de diagnóstico, puntuar las respuestas e interpretar los resultados.

La segunda y tercera sección incluyen la herramienta de diagnóstico para instituciones judiciales y no judiciales. Describen los criterios de evaluación de cada módulo, asesoran (en forma de preguntas) sobre cada «principio de efectividad» o «criterio de evaluación» y hay una sección de «notas orientativas» que ayudan en la aplicación de la herramienta.

► Glosario

Término	Significado
Profesional en resolución alternativa de conflictos	Un tercero independiente e imparcial (mediador, conciliador o árbitro) que ayuda a resolver conflictos laborales mediante la aplicación de procesos de resolución alternativa de conflictos.
Resolución alternativa de conflictos	Un proceso en el que un profesional en alternativas de resolución de conflicto asiste a los involucrados en un conflicto laboral en la resolución de sus problemas, sin resolución judicial. Una resolución alternativa de conflictos puede incluir una resolución basada en el consenso (mediación, conciliación) y una sentencia de arbitraje (arbitraje).
Responsable de la toma de decisiones	Una persona con la autoridad de tomar resoluciones vinculantes sobre conflictos. Los responsables de la toma de decisiones comunes son los jueces, los magistrados, los miembros de tribunales y los árbitros. Este último grupo funciona dentro de instituciones no judiciales (alternativas de resolución de conflictos).
Principios de efectividad	Los principios rectores generalmente aceptados que subyacen bajo (a) una institución judicial de resolución de conflictos laborales, a saber: eficiencia, rapidez, rendición de cuentas, independencia, imparcialidad, equidad, igualdad, profesionalismo y cumplimiento; y (b) una institución no judicial de resolución de conflictos laborales, a saber: eficiencia, rapidez, rendición de cuentas, accesibilidad, independencia, imparcialidad, equidad, igualdad, profesionalismo, cumplimiento, voluntarismo, confidencialidad y prevención. A los fines de esta herramienta, también se los conoce como «criterios de evaluación».
Jefe(s) de institución	La o las persona(s) que tiene(n) la responsabilidad definitiva administrativa o decisoria en la institución de resolución de conflictos laborales, por ejemplo, el gerente general, el director, presidente o presidente de la Corte Suprema.
Facilitador de la OIT	Un experto de la OIT que aporta directrices a la institución durante el proceso de autoevaluación.
Institución de resolución de conflictos laborales (la institución)	Una organización que asiste en la resolución de conflictos laborales. Este término abarca a las instituciones judiciales y no judiciales, incluidos los organismos basados en el consenso y los decisorios. También abarca, según el contexto nacional, una serie de diferentes dispositivos incluidos los ministerios y departamentos de trabajo (organismos dentro de las administraciones laborales nacionales o estatales de servicio público), organismos estatutarios independientes (organismos financiados por el Estado, pero que funcionan con cierto grado de independencia y autonomía), tribunales y acuerdos compartidos (en los que la resolución de conflictos laborales es en parte responsabilidad de la administración laboral y en parte de una institución independiente).
Actores sociales	Organizaciones de trabajadores y empleadores.
Staff	Todas las personas que trabajan en o con una institución de resolución de conflictos laborales.
Equipo de autoevaluación	Miembros de la institución evaluada nombrados para llevar a cabo la autoevaluación.
Usuarios	Empleadores y trabajadores individuales y organizaciones de empleadores y trabajadores que utilizan los servicios de la institución.

► Sección 1: Metodología

Instituciones de prevención y resolución de conflictos laborales que pueden aplicar la metodología

Utilizando esta metodología, tanto las instituciones judiciales y no judiciales, incluidas aquellas con funciones cuasi-judiciales, pueden auto diagnosticar la efectividad con la que funcionan. El módulo no judicial también puede ser aplicado a mecanismos de resolución de conflictos laborales bipartitos negociados. Sin embargo, la herramienta no está diseñada para instituciones de inspección laboral cuya función principal, conforme a normas internacionales del trabajo,⁸ no debe incluir la resolución de conflictos laborales.

Evaluación de la efectividad

Cualquier intento de esta naturaleza empieza con la respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué es una institución de resolución de conflictos laborales efectiva?

Los Estados Miembros y los mandantes de la OIT pueden tener opiniones diferentes sobre las particularidades de tal significado. Una institución efectiva da acceso a la justicia laboral y a la resolución de los conflictos laborales de manera fácil, asequible, rápida y sin discriminación. Una institución de este tipo también contribuye al Estado de derecho porque facilita la resolución equitativa de los conflictos con mecanismos de aplicación apropiados. Desempeña sus funciones con imparcialidad, independencia, profesionalismo, y de forma transparente y responsable.

Principios de efectividad

A los fines de esta herramienta de diagnóstico, los principios de efectividad se agruparon en dos categorías: (a) los aplicables a las instituciones judiciales y (b) los pertinentes a las no judiciales y, en consecuencia, se analizaron en dos módulos. Sin embargo, la gran mayoría de estos principios están generalmente aceptados como altamente relevantes tanto para las instituciones judiciales como las no judiciales. Los principios de efectividad se muestran en la Figura 1:

8 Ver el Convenio sobre la inspección del trabajo, 1947 (núm. 81), Art. 3; y la Recomendación sobre la inspección del trabajo, 1947 (núm. 81), párrafo 8. Ver también OIT, 2022, *Directrices sobre principios generales de inspección laboral*, párrafo 1.2.5, p. 7. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/genericdocument/wcms_844155.pdf

► **Figura 1: Principios de efectividad**



Conversión de los principios en criterios de evaluación

Los módulos de la herramienta de diagnóstico están contruidos como cuestionarios que incorporan estos principios de efectividad como criterios de evaluación.⁹ Por ejemplo, «eficiencia» es el criterio de evaluación medido por una serie de preguntas cerradas con opciones de respuesta predeterminadas (ver a continuación).

Las preguntas se basan en indicadores subjetivos pertinentes a cada criterio de evaluación, concebidos para ser respondidos de *forma subjetiva e informada*. Fue deliberada la decisión de no utilizar indicadores objetivos, dada la necesidad de eliminar los obstáculos a la participación de las instituciones de resolución de conflictos laborales y, posteriormente, de los mandantes tripartitos de los Estados Miembros que carecen de datos fácilmente accesibles, y, además, dada la importancia de crear una herramienta de aplicación general que tenga en cuenta las condiciones nacionales. Al utilizar indicadores subjetivos, la herramienta de diagnóstico fomenta la participación de mandantes tripartitos de manera de mantener la integridad del método de evaluación.

Nota de advertencia

La naturaleza subjetiva de la herramienta limita intrínsecamente los resultados de la evaluación, por lo que una institución de resolución de conflictos laborales no es necesariamente inefectiva si no puede puntuar alto en algunos criterios de evaluación, y viceversa. Los resultados de la autoevaluación pretenden identificar los vacíos legales y de desempeño, a la vez que estimular el debate sobre posibles oportunidades de mejora, así como crear consenso sobre soluciones a medida. Además, la herramienta de diagnóstico no está concebida para facilitar la comparación entre las diferentes instituciones nacionales y diferentes países.

⁹ El concepto de voz está integrado dentro de otros criterios de evaluación como la equidad.

Aplicación de la herramienta de diagnóstico

La herramienta de diagnóstico y autoevaluación está concebida para permitirle a los mandantes tripartitos nacionales comprometerse directamente en el proceso de evaluación, como parte de la mejora continua de la institución. La herramienta podría ser aplicada más fácilmente a intervalos regulares, en lugar de una evaluación puntual. Esto permitiría recopilar datos a lo largo del tiempo, facilitando la comparación de los resultados actuales y pasados.

Descripción del proceso

Se pedirá a la institución interesada que cree un equipo de autoevaluación, con el apoyo/orientación de la Oficina.

La composición del equipo de autoevaluación debe reflejar el mandato y alcance de los servicios prestados por la institución. Sus integrantes deben ser responsables de la toma de decisiones, staff administrativo, gerentes y/o directores, conciliadores/mediadores, así como representantes de los actores sociales. Ellos serán responsables de recabar y compartir información relevante, consultarán con sus pares y acordarán las respuestas más exactas, en forma consensuada.

A solicitud, la Oficina pondrá a disposición una asistencia en línea antes de que se inicie el proceso.

Selección del o los módulos

Antes de hacer la autoevaluación, el equipo de autoevaluación designado seleccionará el módulo pertinente. Se pedirá a las instituciones no judiciales con funciones cuasi-judiciales que respondan a algunas preguntas del módulo judicial además de a aquellas incluidas en el módulo no judicial (ver Figura 1).

Equipo de autoevaluación y el rol del facilitador de la OIT

Lo ideal es aplicar la herramienta de diagnóstico durante dos días, con el apoyo de un facilitador de la OIT. El primero de esos dos días será para hacer la evaluación y obtener la puntuación, y el segundo para analizar las medidas de mejora propuestas y la adopción de un plan de acción, definiendo prioridades en cuanto a los tiempos. El equipo de autoevaluación puede acordar separar los debates en diferentes sesiones para fomentar una mejor evaluación y tener tiempo suficiente para completar la tarea.

El papel principal del facilitador de la OIT es explicar el propósito de la autoevaluación, la metodología utilizada y su sistema de puntuación, aclarar posibles preguntas y ofrecer apoyo cuando sea necesario. El facilitador de la OIT no evaluará a la institución ni tampoco indicará la respuesta más adecuada a las preguntas. El facilitador registrará las respuestas del equipo de autoevaluación en un archivo Excel, facilitará los debates tripartitos sobre las conclusiones de la autoevaluación y prestará asistencia para garantizar un acuerdo tripartito sobre el seguimiento.

Como se mencionó, los módulos de la herramienta de diagnóstico están contruidos como cuestionarios que incorporan los principios de efectividad como criterios de evaluación. Hay un conjunto de preguntas cerradas para cada principio de efectividad, que se basa en indicadores subjetivos relevantes a cada criterio de evaluación. A cada conjunto de preguntas (por ejemplo, Eficiencia o Rapidez) le siguen notas orientativas que brindan más información pertinente a las respuestas posibles.

Las respuestas posibles se basan en una escala de seis puntos del 0 al 5, e incluyen la opción no aplica (N/A). Se eligió una escala de seis puntos porque:

- ▶ permite mayor precisión en las respuestas; y
- ▶ no tiene un punto medio «neutral».

Las preguntas están redactadas de manera que se pueden asociar valores numéricos con una de las tres escalas que siguen de opciones de respuesta predeterminada, dividiendo las tres escalas en seis opciones:

0	Nunca	Ninguno	Para nada
1	Rara vez	Pocas	Ligeramente
2	A veces	Algunos	Moderadamente
3	A menudo	Muchos	En gran parte
4	Casi siempre	Casi todo	Casi completamente
5	Siempre	Todo	Completamente

El equipo que esté haciendo la autoevaluación debe identificar la respuesta que refleja con mayor exactitud el consenso del equipo. Cuando una pregunta no es pertinente a las condiciones locales, la respuesta debe marcarse N/A, lo que debería usarse solo cuando una característica específica a la que se hace referencia en la pregunta no existe en ninguna forma o práctica.

13.	¿Facilita la institución el uso oportuno de opciones alternativas en resolución de conflictos en los casos apropiados?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

El encuestado marcó con un círculo el número 3, lo que indica que la institución facilita el uso oportuno de resolución alternativa de conflictos en casos apropiados más que «a veces» pero no «casi siempre».

Una vez que se han respondido todas las preguntas, el equipo de autoevaluación puede registrar los puntajes manualmente; el facilitador de la OIT registrará esas respuestas en formato electrónico en Microsoft Excel, siguiendo estas instrucciones.

Sistema de puntuación

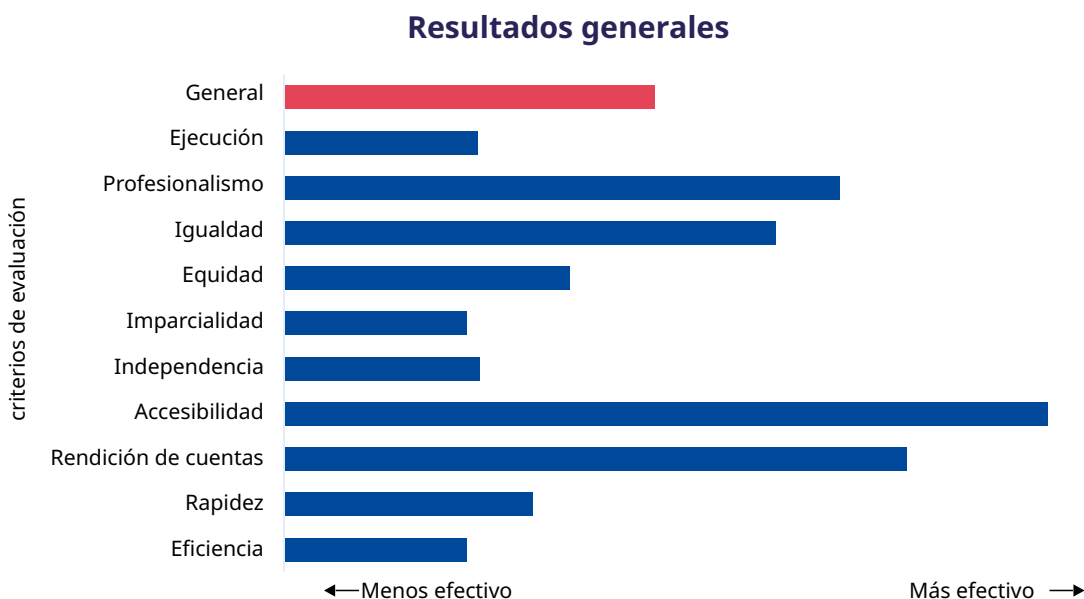
Los puntos pueden ser registrados electrónica o manualmente. El beneficio de registrar los puntos electrónicamente (en Microsoft Excel) es que el programa calcula y categoriza los datos de las respuestas en forma automática, y genera representaciones gráficas del desempeño.

A continuación, se detallan las instrucciones para cada método.

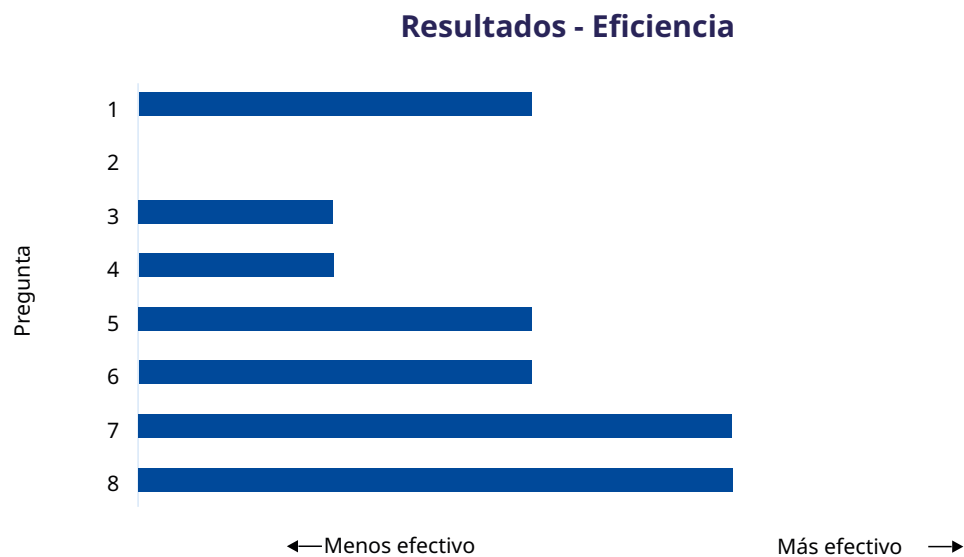
Puntuación electrónica de las respuestas

Paso	Instrucción	Más detalles
1	Ingresar la puntuación de cada pregunta en la tabla correspondiente al principio de efectividad en el archivo Excel	Cuando la respuesta sea N/A, no ingrese una puntuación. En su lugar, tipee «y» en la columna correspondiente. Aparecerá un mensaje de error si se ingresa una puntuación superior a 5 (o una puntuación y una respuesta N/A para la misma pregunta).
2	Revisar las puntuaciones totales, verificar que los datos han sido ingresados correctamente y corregir cualquier mensaje de «error».	Los totales se calculan automáticamente. El ejemplo 1, a continuación, muestra una tabla ya completada para el principio de Imparcialidad. En este caso, la institución interesada no tiene un sistema de gestión de casos integrado, por lo tanto, la respuesta a la pregunta 1 fue N/A.
3	Ir a la pestaña «resultados» para ver los resultados.	Los resultados se calculan en tiempo real y se muestran en formato gráfico. El ejemplo 2, a continuación, muestra un gráfico de resultados general. El ejemplo 3, a continuación, muestra un gráfico correspondiente al principio de Eficiencia.

► Ejemplo 1



► Ejemplo 2



Puntuación manual de las respuestas

Paso	Instrucción	Más detalles
1	Registrar las puntuaciones individuales de las respuestas a cada principio de efectividad	Utilizar una versión impresa de los módulos de la herramienta de diagnóstico de este documento.
2	Llevar la puntuación de cada principio de efectividad— <i>Puntuación del área (sin procesar)</i>	Agregar las puntuaciones individuales juntas de cada principio de efectividad. Las respuestas N/A valen cero puntos.
3	Cuente las respuestas N/A correspondientes a cada principio de efectividad	
4	Ajuste los puntos totales correspondientes a cada principio de efectividad— <i>Puntos totales</i>	Esta es la puntuación más alta posible para cada principio de efectividad. Por ejemplo, si hay diez preguntas correspondientes a un principio de efectividad, y la puntuación más alta posible de cada pregunta es 5, los puntos totales deberían ser 50 (10 x 5). Restarle 5 a los puntos totales por cada respuesta N/A. Continuando con el ejemplo anterior, si había una respuesta N/A registrada y correspondiente a un principio de efectividad, los puntos totales deberían ser 45 [(10 x 5) – 5].
5	Calcular la puntuación final del área por cada principio de efectividad— <i>Puntuación del área (final)</i>	Utilizar la siguiente ecuación para calcular la puntuación final del área: [Puntuación del área (sin procesar)] ÷ [Puntos totales] × 100 = [Puntuación del área (final)] Redondear la puntuación al número entero más cercano. Esta puntuación permite comparar los resultados de las diferentes áreas.
6	Calcular la puntuación general— <i>Puntuación general</i>	La puntuación general es un promedio que se calcula sumando las puntuaciones finales de área y dividiendo luego el número resultante por 10 (el número total de principios de efectividad).

► Ejemplo de la hoja de puntuación manual ya completada

La *Puntuación del área (sin procesar)* es la suma de las puntuaciones de cada área. La puntuación de las respuestas N/A es cero.

La cantidad de respuestas N/A por área.

Los *Puntos totales* es la puntuación total posible por cada área, a la que se le restan 5 puntos por cada respuesta N/A.

La *Puntuación del área (final)* se calcula como sigue:
 $[Puntuación\ del\ área\ (sin\ procesar)] \div [Puntos\ totales] \times 100 = [Puntuación\ del\ área\ (final)]$
 Redondear la puntuación al número entero más cercano.

Criterios de evaluación	Puntuación del área (sin procesar)	Respuestas N/A	Puntos totales	Puntuación de área (final)
Eficiencia	26	1	35	74
Rapidez	19	1	40 - 5 = 35	54
Rendición de cuentas	48	0	65	74
Accesibilidad	59	0	80	74
Independencia	15	2	35 - 10 = 25	60
Imparcialidad	14	0	40	35
Equidad	22	0	30	73
Igualdad	38	0	60	63
Profesionalismo	43	0	70	61
Ejecución	15	1	25 - 5 = 20	75
Puntaje general	29			

La *Puntuación general* se calcula sumando la *Puntuación del área (final)* correspondiente a todas las áreas y dividiendo luego ese número por la cantidad de áreas (10). Redondear la puntuación al número entero más cercano.

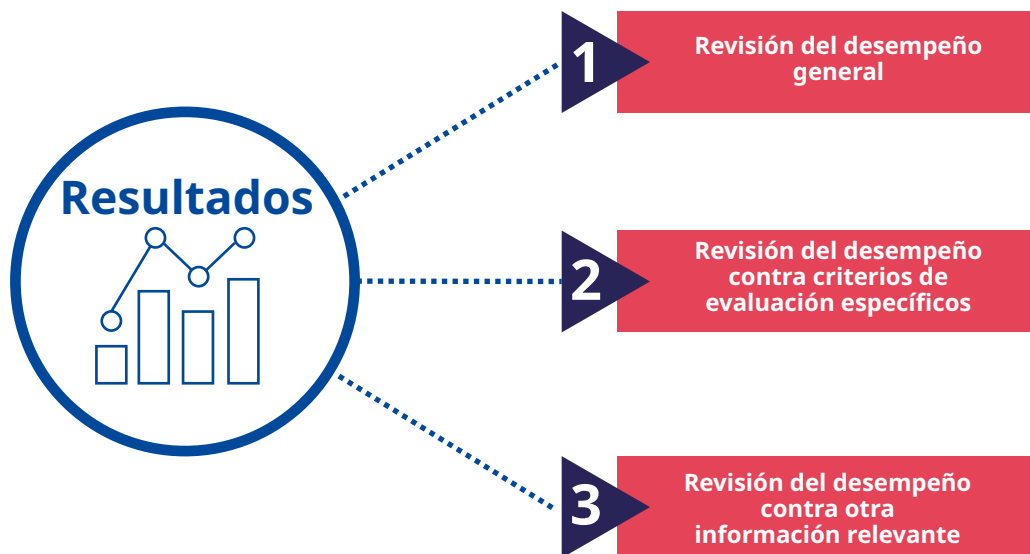
Cómo interpretar las puntuaciones

La puntuación general representa el desempeño promedio de la institución en todos los criterios de evaluación. Esto sirve de referencia para comparar la puntuación promedio de cada criterio de evaluación. Es más probable que los criterios de evaluación individuales con una puntuación promedio *por debajo* de la puntuación general requieran atención para mejorar el desempeño que los criterios con una puntuación promedio *por encima* de la puntuación general.

Dado que los módulos de la herramienta de diagnóstico han sido concebidos como cuestionarios basados en indicadores subjetivos pertinentes a cada criterio de evaluación, la puntuación individual de cada pregunta aporta información más detallada que puede identificar oportunidades de mejora específicas. A partir de la experiencia de la prueba piloto, se les ha asignado más peso a algunas preguntas para calibrar los resultados finales.

El facilitador de la OIT debe utilizar los resultados como una herramienta analítica para orientar los debates tripartitos sobre el desempeño de las instituciones de resolución de conflictos laborales y las oportunidades de mejora. Los debates buscarán alcanzar un consenso tripartito sobre la propuesta de un mapa de ruta de acciones.

La revisión de los resultados ayudará a orientar los debates con los mandantes sobre la efectividad de la institución, las oportunidades de mejora y la priorización de una posible asistencia técnica, en tres pasos.



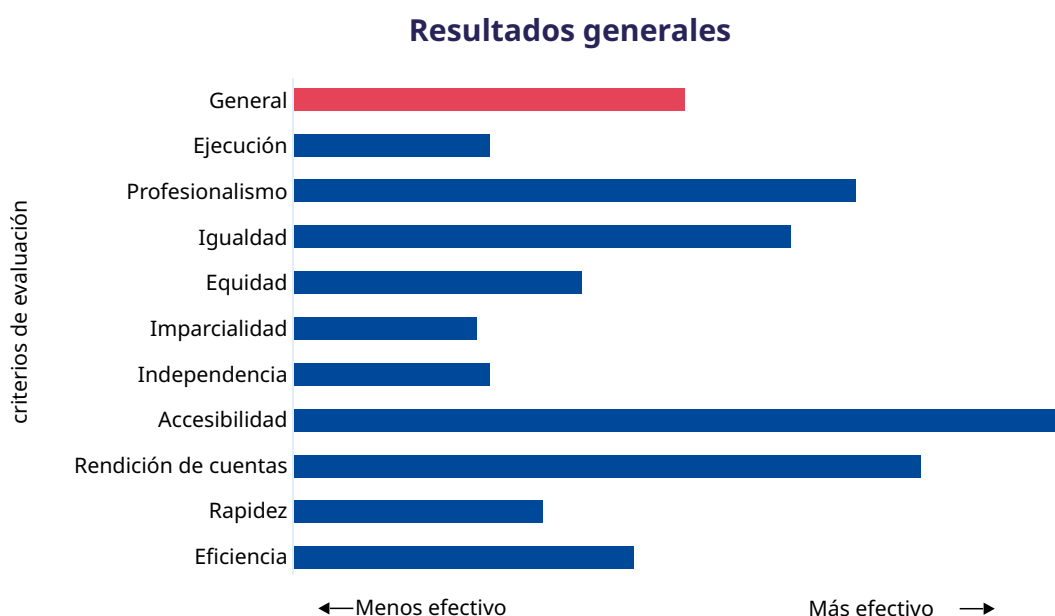
1

Revisión del desempeño general

Paso 1: Comparar las puntuaciones de los criterios de evaluación entre sí y con la puntuación general para lograr una descripción del desempeño de la institución de resolución de conflictos laborales.

Directrices

- ▶ Los criterios de evaluación cuya puntuación esté por debajo de la puntuación general son áreas que probablemente necesiten más atención.
- ▶ Los criterios de evaluación cuya puntuación esté por encima de la puntuación general tal vez no necesiten atención inmediata.
- ▶ Tal vez sea necesario priorizar las recomendaciones para los criterios de evaluación con la puntuación más baja para mejorar el desempeño.



Este gráfico ejemplifica que los criterios de evaluación Ejecución, Imparcialidad, Independencia y Rapidez probablemente necesitan más atención, siendo Imparcialidad la prioridad.

2

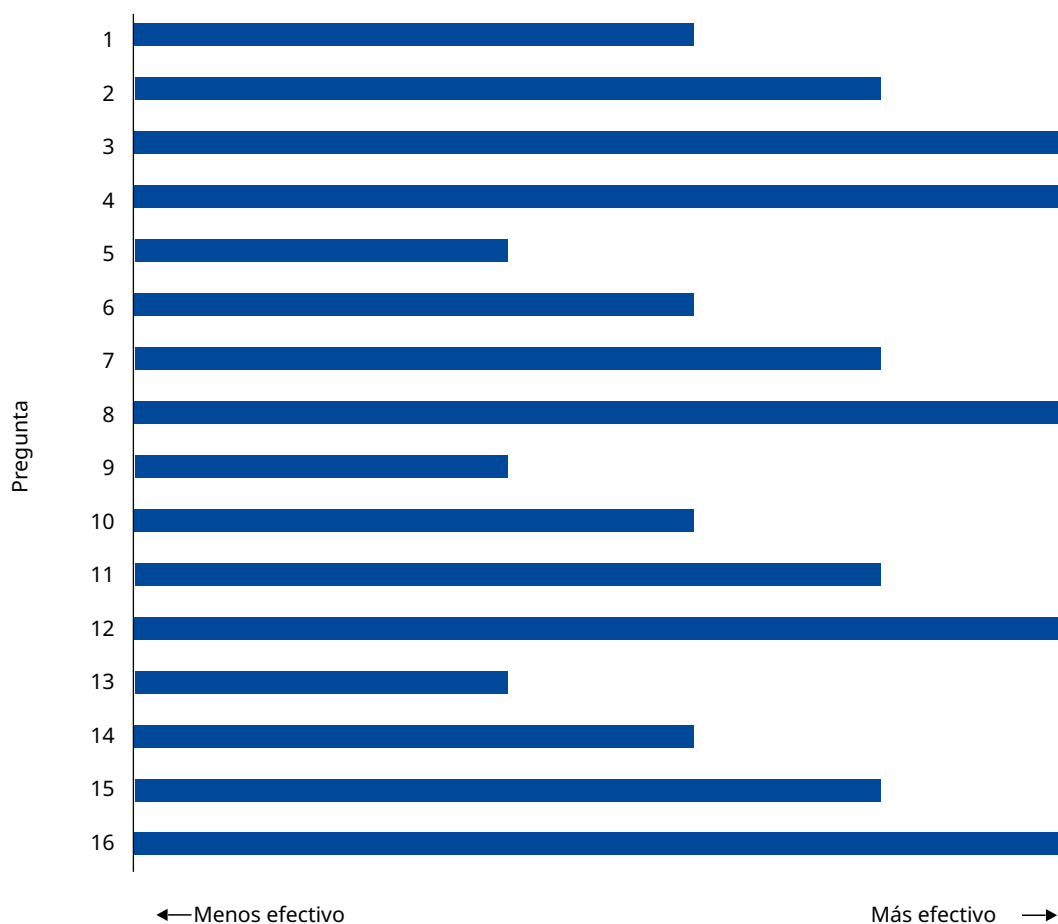
Revisión del desempeño contra criterios de evaluación específicos

Paso 2: Comparar las puntuaciones de cada pregunta para tener una visión detallada del desempeño de la institución de resolución de conflictos laborales respecto a criterios de evaluación específicos.

Directrices

- ▶ Las preguntas con puntuaciones más bajas señalan posibilidades de desarrollo para mejorar la efectividad en relación con criterios de evaluación específicos.
- ▶ Las preguntas con puntuaciones más altas sugieren áreas donde la institución se está desempeñando con mayor efectividad y que no requieren asistencia técnica.

Resultados - Accesibilidad



Este gráfico ejemplifica el criterio de evaluación Accesibilidad. Muestra que las preguntas 5, 9 y 13 son áreas de oportunidad, y que las 3, 4, 8, 12 y 16 no son una prioridad de mejora.

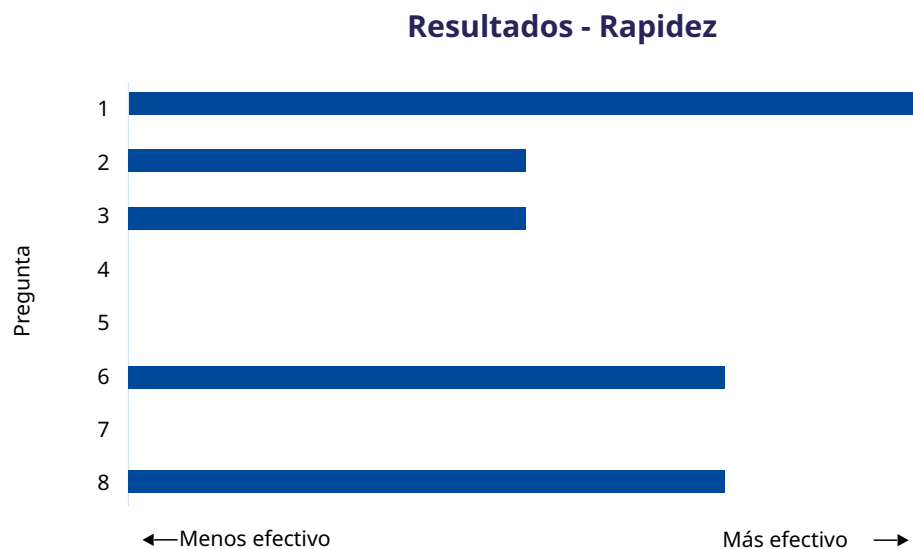
3

Revisión del desempeño contra otra información relevante

Paso 3: Tener en cuenta otra información relevante obtenida durante la aplicación de la herramienta de diagnóstico, incluida la cantidad de respuestas N/A y las posibles implicaciones.

Directrices

- ▶ La cantidad de respuestas N/A puede permitir entender mejor las condiciones nacionales que deberían informar las recomendaciones para un mejor desempeño. Los resultados serán menos confiables cuanto mayor la cantidad de respuestas N/A.
- ▶ El facilitador de la OIT revisará todos los problemas técnicos que surjan en la puntuación y que puedan sesgar los resultados generales.



Estos resultados muestran una gran cantidad de respuestas N/A en Rapidez. En consecuencia, los resultados de Rapidez pueden ser menos confiables que los resultados en principios donde hay menos respuestas N/A.

Sección 2: Herramienta de diagnóstico—Módulo judicial

► Eficiencia

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva resuelve los conflictos minimizando el uso de recursos (relación calidad-precio) y maximizando el beneficio neto para los usuarios. Minimizar el uso de los recursos es un concepto moderado por otras consideraciones legítimas, como la complejidad e importancia del conflicto, y la necesidad de facilitar una justicia procesal y sustantiva.

1.	¿Utiliza la institución un sistema manual de gestión de casos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Utiliza la institución un sistema digital de gestión de casos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
3.	¿Registra la institución de forma precisa información relevante	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Puede el staff de la institución acceder a los expedientes cuando sea necesario?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Las prácticas de gestión de los casos están estandarizadas?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
6.	¿Confía la institución en la tecnología para mejorar los procesos y los procedimientos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Gestiona la institución los recursos estratégicamente para reducir los retrasos en los casos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
8.	¿Revisa la institución sus procesos y procedimientos para asegurarse que son eficientes?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 hace referencia al uso de un sistema manual de gestión de casos, por ejemplo, un sistema simple y una hoja de cálculo de Excel, mientras que la pregunta 2 hace referencia a un sistema digital completo. Una institución puede usar ambos, pero no logrará una buena puntuación en ambos, es decir, una institución efectiva logrará una puntuación baja en la pregunta 1 y una buena puntuación en la pregunta 2.

Las preguntas 1 y 2 buscan averiguar si hay un sistema de gestión de casos operativo, exacto y accesible. Un sistema de ese tipo puede contribuir a una mayor eficiencia porque:

- ▶ aporta información sobre los casos en tiempo real;
- ▶ muestra eventos y fechas de cada caso, desde que se presenta hasta su resolución;
- ▶ hace el seguimiento del caso y sus avances a través de los procesos obligatorios y dentro de los plazos establecidos; y
- ▶ sirve como repositorio de información estadística fácil de clasificar y buscar.

Una institución eficiente registra con precisión la información relevante de los casos como parte de procesos administrativos normalizados (pregunta 3). Más específicamente, esta pregunta hace referencia a la información relevante de cada caso y al registro preciso de esa información.

La pregunta 4 indaga sobre la accesibilidad de los expedientes en la institución cuando el staff los necesita y si el staff puede acceder a esos archivos con facilidad. No es necesario que un sistema electrónico obtenga una buena puntuación en esta pregunta, pero el sistema debe permitir mantener los registros y gestionar los archivos de manera eficiente, con lo cual fomenta la facilidad de uso por parte del staff.

La pregunta 5 se refiere al uso de precedentes, plantillas e instrucciones estándar que colabore con la administración de la institución. Por ejemplo, modelos de cartas para solicitar documentos comunes dentro de plazos específicos pueden reducir el tiempo destinado a la preparación de correspondencia de seguimiento. Esto aumenta la capacidad del staff de dedicarse a trabajos más importantes.

El uso efectivo de la tecnología es otro indicador de eficiencia (pregunta 6), que renueva su importancia dado el rápido paso a la prestación de servicios en línea en respuesta a las restricciones impuestas por la COVID-19. Entre los ejemplos de aprovechamiento de la tecnología para mejorar la eficiencia cabe citar:

- ▶ procedimientos remotos utilizando el teléfono o instalaciones audiovisuales;
- ▶ un portal en línea para presentar solicitudes, respuestas y otros materiales importantes;
- ▶ recordatorios mediante mensajes a teléfonos móviles sobre próximas asistencias; y
- ▶ un sitio web con información fácil de encontrar sobre la institución, sus procesos y otros recursos disponibles.

La pregunta 7 está dirigida al estado actual de la cantidad de casos de la institución. Los retrasos demoran la resolución de los temas, lo que se traduce en ineficiencia. Una institución que controla la cantidad de casos y desarrolla planes estratégicos para utilizar sus recursos y disminuir los atrasos logrará una puntuación más alta.

La pregunta 8 evalúa el grado de proactividad de una institución a la hora de revisar sus prácticas para fomentar la eficiencia continua. Una institución puede lograr una buena puntuación si revisa sus procesos y procedimientos en respuesta a la información interna y externa. A su vez, esto debería llevar a un mejor desempeño en la prestación de servicios de valor, haciendo un uso estratégico de los recursos.

► Rapidez

Una institución efectiva busca una resolución de los conflictos laborales sin demoras indebidas, a través de procedimientos y procesos rápidos, ágiles y no burocráticos

1.	¿Enfrenta la institución problemas para observar los plazos legales?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Siempre	Casi siempre	A menudo	Algunas veces	Rara vez	Nunca
2.	¿Ofrece la institución capacitación al staff sobre las normas referidas a la duración de los procesos y procedimientos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
3.	¿Se establecen directrices internas adecuadas para la tramitación puntual de los casos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Ninguno	Pocas	Algunas	Muchos	Casi todo	Todo
4.	¿Maneja la institución los casos según criterios de priorización (vía rápida o aplicación de procedimientos específicos)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Aplica la institución mecanismos internos de supervisión para controlar y garantizar el cumplimiento de los plazos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
6.	¿Le permite la institución a las partes presentar reclamaciones relacionadas a las demoras en los procedimientos y procesos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Aborda la institución internamente las reclamaciones y cuestiones relacionadas con la rapidez de los procesos y procedimientos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 busca saber si, en la práctica, la institución enfrenta los desafíos para cumplir con los plazos legales.

La pregunta 2 explora si se le da al staff la capacitación y las directrices sobre cómo superar desafíos prácticos en la observancia de los plazos legales.

La pregunta 3 indaga si hay directrices internas apropiadas y referencias de desempeño para fomentar la rapidez. Qué es apropiado dependerá de las condiciones locales y de la necesidad de lograr un equilibrio entre la calidad y la cantidad de los resultados. Directrices apropiadas favorecerán el cumplimiento de los plazos establecidos por ley al definir los pasos necesarios dentro de la institución para lograrlo. Una institución que define parámetros de referencias de desempeño claros y mensurables sobre el tiempo para procesar los conflictos y que dispone de directrices claras para cumplir con esos parámetros de referencia, podrá evaluar mejor su desempeño.

La pregunta 4 busca saber cómo aborda la institución la rapidez en función de criterios de priorización, según la posible urgencia en asuntos sensibles o partes implicadas (como trabajadores en situación de vulnerabilidad, trabajadores con discapacidad, trabajadoras embarazadas, etc.).

La pregunta 5 busca comprobar si la institución dispone de un mecanismo para recoger, comparar, controlar y procesar la información, y para tomar medidas que garanticen se observen los plazos de resolución en los procedimientos y procesos. Una institución con una política o sistema de evaluación comparativa del desempeño logrará una buena puntuación en esta pregunta.

Las preguntas 6 y 7 tratan de saber si las partes pueden presentar reclamaciones sobre posibles retrasos en la prestación de servicios y, si así fuera, cómo se abordan estos asuntos internamente para mejorar los servicios prestados a las partes y al público.

► Rendición de cuentas

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva fomenta la transparencia y tiene mecanismos de rendición de cuentas para responsabilizar ante la sociedad a la institución, los responsables de la toma de decisiones individuales y el staff por su desempeño.								
1.	Como regla general, ¿Las audiencias de la institución son abiertas al público?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Están las decisiones sujetas a un mecanismo de apelación accesible?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
3.	¿Publica el órgano de apelación información sobre los resultados de las revisiones o apelaciones?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Informa la institución su desempeño al público en forma precisa?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

5.	¿Se auditan las cuentas de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿La institución hace públicos los resultados de las auditorías realizadas?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Hace la institución un seguimiento efectivo de las reclamaciones de los usuarios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
8.	¿Controla la institución que su staff cumpla con el código de conducta (o documento similar)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
9.	¿Realiza la institución encuestas de satisfacción de sus usuarios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 se refiere a la transparencia de las audiencias. Aunque la publicidad es la norma habitual en las audiencias judiciales, puede haber razones legítimas para restringir el acceso del público. Entre las razones podemos mencionar la protección de la privacidad de los participantes o de información comercial sobre asuntos sensibles o la protección de las identidades de las personas implicadas en un conflicto colectivo, si es necesario por motivos de seguridad.

Un mecanismo de apelación accesible es aquel que se publicita abiertamente, es barato y establece pasos claros para iniciar una revisión oportuna (pregunta 2).

La pregunta 3 se refiere al órgano de apelación y si los resultados de las revisiones y apelaciones se publican para informar al público. Un proceso de apelación efectivo es aquel que, por ejemplo, se conduce con un grado de separación claro del proceso decisorio original y que da resultados oportunos y justos. La información publicada sobre los resultados de los procesos de apelación —posiblemente en un informe anual— fomenta la percepción de legitimidad que rodea en general a la institución.

La pregunta 4 se centra en la medida en que una institución fomenta el escrutinio público de su funcionamiento y desempeño. La publicación de informes precisos sobre el desempeño de la institución comparado con referencias establecidas son una muestra de transparencia. Cuanto más frecuentes sean esos informes, más alta será la puntuación posible. Sin embargo, la puntuación de una institución que no informa de manera fiable será cero, sin importar la frecuencia de los informes.

Una institución auditada regularmente por un auditor externo y que publica estos resultados en un informe anual obtendrá una puntuación más alta en las preguntas 5 y 6 que una institución que se somete a una auditoría interna sin acceso público a los resultados.

La pregunta 7 se refiere a la gestión efectiva de las reclamaciones y los procesos de presentación de informes como una forma de fomentar la transparencia facilitando un mayor escrutinio. Un proceso de reclamaciones efectivo es aquel que, por ejemplo, se lleva a cabo con un grado de separación claro del

proceso decisorio original, que ofrece resultados oportunos y justos, y que responde a quienes presentaron las reclamaciones, lo que permite que la institución sea responsable de sus actos, o de su inacción.

La pregunta 8 se centra en la medida en que una institución muestra transparencia mediante el uso de un código de conducta o documento normativo similar. El valor de un documento de esa naturaleza se ve limitado por la medida en la que el staff, la gerencia y los responsables de la toma de decisiones cumplen con las normas establecidas. Según el caso, sufrir consecuencias por la falta de cumplimiento, como, por ejemplo, mediante un proceso de gestión del desempeño o por disparar exigencias de capacitaciones adicionales, mejora la transparencia.

Una institución judicial efectiva se compromete abiertamente con el público, al que informa debidamente. Una institución obtendrá una buena puntuación en la pregunta 9 si realiza encuestas periódicas de satisfacción de los usuarios con un amplio rango de grupos: las partes de un conflicto, los representantes y otros grupos que participan.

► Accesibilidad

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva toma medidas para reducir o eliminar las barreras que impiden la resolución de conflictos. Esas medidas se extienden a gestionar proactivamente factores que, de otra manera, obstaculizarían o desalentarían el uso de la institución								
1.	¿Brinda la institución información a los usuarios sobre sus servicios y procedimientos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Esa información es de fácil acceso?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
3.	¿Están los formularios y documentos de la institución redactados en lenguaje claro y sencillo?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Están disponibles los formularios y documentos de la institución en los idiomas más hablados?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Facilita la institución intérpretes sin costo cuando un usuario lo requiere?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Hay múltiples formas de presentar un caso (por ej. por correo, fax, correo electrónico, en línea, personalmente, por teléfono)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Ninguno	Pocas	Algunas	Muchos	Casi todo	Todo
7.	¿Es gratuito presentar un caso ante la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

8.	Si se cobran tasas administrativas, ¿la institución exime del pago a un usuario que está atravesando dificultades económicas?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
9.	¿Con qué frecuencia la institución permite el acceso libre a los servicios extrajudiciales alternativos de resolución de conflictos (por ejemplo, mediación y conciliación)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
10.	¿Facilita la institución el acceso a la asesoría legal que brinda el Estado a quienes más la necesitan?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
11.	¿Pueden los procedimientos de la institución adaptarse a personas con necesidades adicionales (incluidas las discapacidades)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
12.	¿Pueden las instalaciones de la institución adaptarse a personas con necesidades adicionales (incluidas las discapacidades)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
13.	La institución ¿hace uso de la tecnología para facilitar la asistencia a los usuarios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
14.	¿Brinda la institución servicios de resolución de conflictos laborales presenciales fuera de las principales ciudades para garantizar la accesibilidad geográfica?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
15.	¿Ofrece la institución capacitación sobre prácticas inclusivas a su staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

Las preguntas 1 y 2 se refieren al acceso a la información. Una institución de resolución de conflictos laborales facilita información general sobre sus servicios e instrucciones claras para solicitar y responder a las reclamaciones. Las instituciones obtendrán una buena puntuación en las preguntas 1 y 2 si facilitan información actualizada, precisa y fácil de entender y de encontrar (por ejemplo, mediante un sistema de «preguntas frecuentes»). La información también necesita ser de acceso fácil para quienes no pueden conseguir la información necesaria de manera tradicional. La información en formatos múltiples (por ejemplo, en línea, impresa o a través de una línea de ayuda telefónica) probablemente sea de acceso más fácil que la información en un solo formato. Las condiciones locales, como las tasas generales de alfabetización, también deberían influir en la naturaleza de los formatos disponibles.

La pregunta 3 es sobre el uso de lenguaje sencillo en los formularios, documentos y comunicaciones de la institución. El lenguaje sencillo está concebido para garantizar que el lector o el oyente entiende un

documento o comunicación de la forma más rápida, fácil y completa posible. El lenguaje sencillo usa la voz activa y evita términos jurídicos técnicos y la jerga enrevesada.

Las preguntas 4 y 5 abordan las barreras lingüísticas que pueden evitar el acceso a la información. Una institución efectiva ofrece formularios y documentos en los idiomas más hablados, así como en el (los) idioma(s) oficial(es) de la jurisdicción (pregunta 4). Una institución efectiva también facilita intérpretes sin costo como práctica habitual (pregunta 5).

La pregunta 6 se refiere a las diferentes maneras en que se puede presentar un caso/reclamación. Una institución obtendrá una buena puntuación si ofrece una variedad de opciones adaptadas al contexto del país.

Las preguntas 7 a 10 están dirigidas a la accesibilidad financiera. Una institución accesible ofrece un proceso de resolución de conflictos laborales rentable y se hace cargo de la mayoría o de todos los costes administrativos. Una institución menos accesible ofrece un servicio que paga el usuario sin posibilidad de eximirle del pago de costes (pregunta 8). Una institución más accesible permitirá presentar casos sin cargo para el usuario (pregunta 7). Además, una institución más accesible, en línea con otros principios como el de Rapidez y Eficiencia, ofrece acceso libre a servicios extrajudiciales alternativos de resolución de conflictos (pregunta 9).

Las barreras económicas pueden perjudicar la capacidad de una parte de acceder al asesoramiento legal, y por extensión, a servicios de resolución de conflictos laborales, especialmente las partes que no pueden acceder solas a esos procesos. Una institución efectiva facilita asesoramiento legal gratuito a las partes que lo necesitan, de acuerdo con un conjunto de criterios de elegibilidad conocidos públicamente. Estos criterios pueden incluir la capacidad de pago de la persona, el desequilibrio de poder entre las partes y la disponibilidad de otra representación (por ejemplo, de un sindicato o una organización de empleadores). La pregunta 10 deliberadamente se refiere a la «facilitación» del acceso al asesoramiento legal porque la prestación directa de ayuda legal podría comprometer la independencia o imparcialidad de la institución.

La pregunta 11 es sobre la capacidad de una institución de adaptar sus procedimientos para ofrecerlos a personas con necesidades adicionales, incluidas las personas con discapacidad. Una institución efectiva permite a los responsables de la toma de decisiones (y al staff de apoyo, cuando corresponde) modificar el funcionamiento de un proceso para adaptarlo a necesidades adicionales. Los ejemplos pueden incluir ofrecer descansos más frecuentes, usar prácticas de salud mental y evitar ciertas formalidades, por ejemplo, la exigencia de que una persona esté de pie cuando habla en una audiencia.

La pregunta 12 es sobre el acceso físico y la asistencia. Una institución que logra una buena puntuación en esta pregunta tiene instalaciones que se adaptan a personas con necesidades adicionales, por ejemplo, rampas de acceso, señales en braille para discapacitados visuales e instalaciones para padres con niños pequeños.

La asistencia presencial en la institución puede, sin embargo, ser imposible para algunas partes por la distancia, una enfermedad u otras vulnerabilidades. Por lo tanto, la pregunta 13 trata sobre si, en esas circunstancias, una institución puede facilitar acceso remoto a sus servicios por vía telefónica, vídeo o tecnología en línea.

La pregunta 14 se refiere a la prestación de servicios en áreas regionales. Una institución obtendrá una buena puntuación en esta pregunta si tiene tribunales móviles fuera de las ciudades principales.

Por último, la pregunta 15 trata sobre si el staff de la institución tiene capacitación en prácticas inclusivas, según el contexto del país y la diversidad de la población. Las prácticas culturales inclusivas fomentan la accesibilidad porque abordan las barreras culturales que impiden el acceso y mejoran la calidad del servicio al cliente.

► Independencia

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva desempeña sus funciones ateniéndose a la ley y a consideraciones basadas en el mérito, sin influencias externas inapropiadas.

1.	¿Está la independencia de la institución formalizada por ley?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
2.	¿Funciona la institución con independencia, sin interferencias políticas?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
3.	¿Funciona la institución con independencia financiera?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
4.	¿Fomenta la institución medidas internas anticorrupción?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Aborda la institución reclamaciones o acusaciones referidas a corrupción interna?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Se anuncian públicamente los puestos de trabajo de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Se usa un proceso basado en el mérito para nombrar y volver a nombrar al staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
8.	¿Se usa un proceso basado en el mérito para nombrar y volver a nombrar al director o directores de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 mide la independencia formal de la institución. La independencia encuadrada en la constitución es más sólida que la independencia establecida por ley, que, a su vez, es más sólida que las salvaguardas incluidas en instrumentos jurídicos subordinados o solo en la acción ejecutiva.

La pregunta 2 mide la independencia formal de los métodos y procesos operativos de la institución. Una institución que funciona como autoridad independiente, por ejemplo, un tribunal dentro de un sistema jurídico regido por la doctrina de la separación de poderes, obtendrá una puntuación alta en esta pregunta.

La pregunta 3 se refiere a un funcionamiento sin fondos externos que influyeran las decisiones tomadas. La independencia financiera busca garantizar que la institución pueda funcionar por sí misma.

Las preguntas 4 y 5 están relacionadas con las medidas internas anticorrupción. Esas medidas incluyen la creación de un mecanismo de reclamaciones para plantear cuestiones relacionadas con la corrupción, y capacitación específica sobre el tema, con directrices claras sobre qué actividades se consideran aceptables y cuáles inaceptables (pregunta 4). Una institución que cuenta con procesos claros y seguros para denunciar sospechas de corrupción, consecuencias para un comportamiento corrupto y disuasión/prevención de la corrupción, obtendrá una buena puntuación en la pregunta 5.

Las preguntas 6 a 8 se refieren al nombramiento del staff. Las instituciones obtendrán buena puntuación en estas preguntas cuando tengan un enfoque transparente, justo y basado en el mérito para el reclutamiento, y que puede incluir, para los puestos senior, el uso de un panel independiente de asesoramiento o selección

► Imparcialidad

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva protege contra la parcialidad real o percibida en sus procesos y resultados de la resolución de los conflictos, incluso mediante la creación de una cultura de declaración y gestión de conflictos de interés.								
1.	¿Se le imponen a la institución restricciones respecto a la aceptación de donaciones y acuerdos de patrocinios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
2.	¿Se imponen restricciones al staff respecto a recibir regalos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
3.	¿Establece la institución una política clara para identificar y gestionar conflictos de interés?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
4.	¿Utiliza la institución métodos para gestionar conflictos de interés y posibles conflictos de interés?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
5.	¿Pueden los usuarios hacer reclamaciones por parcialidad o conflictos de interés en el curso de su conflicto?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

6.	¿Revisa la institución la forma en que sus procesos afectan su imparcialidad real y percibida?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Ofrece la institución capacitación a su staff sobre el desempeño imparcial de sus funciones?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 mide lo bien que una institución gestiona el apoyo financiero recibido, como donaciones o regalos para mantener su imparcialidad. Una donación puede definirse como dinero, bienes o servicios entregados a una persona o institución. El patrocinio es similar, excepto que el dinero, los bienes o servicios en general se asocian con un proyecto o programa en particular. Las restricciones pueden incluir políticas, normas o directrices que exijan que se declaren formalmente las contribuciones; límites al valor de las contribuciones que pueden aceptarse; exigencias de que las oportunidades de patrocinio se financien conjuntamente y a partes iguales por las partes interesadas; o restricciones sobre el uso de donaciones para fines específicos. Lo ideal es que esas restricciones se apliquen sin importar la fuente, para evitar tratamientos diferentes y la posibilidad de parcialidad real o percibida. Cuantas mayores sean las restricciones, más alta la puntuación que obtendrá una institución.

La pregunta 2 mide el control de una institución sobre la aceptación de regalos por parte del staff. Ese control puede manifestarse en la obligación de declarar los regalos, en topes al valor de los regalos que pueden recibirse, o límites sobre el tipo de regalos que pueden ser aceptados. Cuantas mayores sean las restricciones, más alta la puntuación que obtendrá una institución. Una institución obtendrá una puntuación de 5 si su staff tiene prohibido aceptar regalos relacionados con su capacidad profesional.

Las preguntas 3 y 4 se refieren a los conflictos de interés. La pregunta 3 mide lo bien que una institución crea una cultura de imparcialidad. Las expectativas podrían establecerse mediante políticas que:

- ▶ expliquen qué significa un conflicto de interés;
- ▶ definan criterios clave para evaluar si existe un conflicto de interés;
- ▶ destaquen cómo manejar escenarios comunes que puedan dar lugar a un conflicto de interés;
- ▶ establezcan responsabilidades para identificar e informar de posibles conflictos de interés; y
- ▶ establezcan un proceso de aplicación para que el staff sea autorizado antes de comprometerse a un trabajo externo.

Las instituciones que establecen expectativas claras sobre la identificación y gestión de conflictos de interés y que obligan al staff a cumplir con esas expectativas, obtendrán una buena puntuación en la pregunta 3.

La pregunta 4 mide lo bien que una institución gestiona los conflictos de interés o los posibles conflictos de interés en solicitudes en curso. Los organismos que eliminan cualquier inquietud de parcialidad exigiendo a los responsables de la toma de decisiones que se recusen a sí mismos o estableciendo barreras entre los miembros del staff y el caso, obtendrán una puntuación alta. En algunas circunstancias, la recusación puede presentar dificultades, por ejemplo, cuando provoca un retraso que amenaza la administración de justicia. En esos casos, la posibilidad de parcialidad debe ser sopesada contra el objetivo general de impartir justicia. La institución debe tener en cuenta el tipo de parcialidad, su gravedad en el asunto y si algunas estrategias pueden mitigar el sesgo. Una institución que permite a un responsable de la toma de decisiones que continúe adjudicando en esos asuntos puede igualmente lograr una buena puntuación si sus procesos demuestran altos niveles de transparencia y el consentimiento de las partes afectadas.

La pregunta 5 mide en qué medida los usuarios pueden plantear inquietudes sobre parcialidad o conflictos de interés respecto de su conflicto. Una persona parcial puede no ser consciente de los posibles problemas que provoca su conducta hasta que lo plantee un tercero. Así, la fortaleza de los mecanismos de una institución para salvaguardar la imparcialidad aumenta si los usuarios pueden presentar denuncias sobre una posible parcialidad. Una institución logrará una puntuación más alta si el mecanismo de denuncia es fácilmente accesible, permite a los usuarios plantear inquietudes respecto al staff, los procesos adoptados en la consideración de su caso y los resultados alcanzados.

La pregunta 6 dirige la atención a la imparcialidad de los responsables de la toma de decisiones de la institución tal como la perciben los usuarios. Además, mide la sensibilidad con que una institución entiende la forma en que un sesgo puede comprometer su imparcialidad y lo bien que equipa a su staff para gestionar ese riesgo. Si un alto porcentaje de reclamaciones por parcialidad son apeladas, la puntuación que logrará una institución en esta pregunta será baja. Una institución obtendrá una puntuación alta si regularmente revisa la forma en que sus procesos afectan su imparcialidad real y percibida.

En la pregunta 7, una institución logrará una puntuación alta si organiza cursos de capacitación específica sobre el tema. Una institución que no ofrece capacitación logrará una puntuación de cero. Una institución que ofrece una capacitación amplia que aborda temas como la parcialidad real y percibida, los conflictos de interés, la parcialidad cognitiva y social, logrará una puntuación alta.

► Equidad

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva garantiza que los resultados no solo sean justos, sino que se alcancen —y se perciban alcanzados— de manera justa.								
1.	¿Tienen las partes en conflicto el derecho a una audiencia privada en ciertos casos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Tiene la institución procedimientos que permiten a las partes llamar a testigos y contrainterrogar a los testigos de las otras partes?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Ninguno	Pocas	Algunas	Muchos	Casi todo	Todo
3.	¿Garantiza la institución que ambas partes entienden el proceso y que se les brinda información clara y adecuada sobre las normas y prácticas en el manejo del conflicto?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Puede la institución ejercer la facultad discrecional para desestimar solicitudes que resulten vejatorias o constituyan un abuso de procedimiento?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
5.	¿Tiene la institución medidas para impedir y abordar la parcialidad real y percibida en la prestación de sus servicios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Ninguno	Pocas	Algunas	Muchos	Casi todo	Todo

6.	¿Fomenta la institución un abordaje inclusivo en la gestión de conflictos que involucren a personas de diferentes contextos culturales y lingüísticos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas.

Las preguntas 1 y 2 evalúan si los resultados se alcanzan, y se perciben alcanzados, de manera justa. La pregunta 1 se refiere a si la institución ofrece audiencias privadas para los casos que deben tratarse en un foro cerrado por la naturaleza privada del conflicto. Por ejemplo, una reclamación por acoso escolar o en el lugar de trabajo puede exigir sensibilidad para proteger a una de las partes. Las instituciones lograrán una buena puntuación en esta pregunta si ofrecen la posibilidad de audiencias privadas en estos casos sensibles. La pregunta 2 se centra en la importancia de tener voz, y en si las partes hacen aportaciones a los procesos aplicados en sus asuntos. Una institución logrará una buena puntuación si le da seguridad a los testigos al testificar o contar lo que saben sobre un caso. También obtendrá una buena puntuación si permite contrainterrogar sobre la credibilidad o fiabilidad de la declaración de un testigo.

La pregunta 3 evalúa en qué medida la institución facilita la imparcialidad en el proceso de resolución de conflictos al dar información clara, precisa y consistente. Una institución efectiva facilita solicitudes y formularios de respuesta normalizados, así como fichas informativas sobre sus normas y prácticas para guiar a las partes en el proceso de resolución del conflicto laboral. Una institución puede lograr una buena puntuación en esta pregunta si proporciona información clara sobre:

- ▶ los horarios y lugares de las audiencias;
- ▶ qué sucederá en la audiencia y los pasos preparatorios obligatorios (por ejemplo, traer una identificación con foto);
- ▶ qué puede hacer y no hacer la institución; y
- ▶ referencias de otros servicios que pueden brindar asistencia.

La pregunta 4 verifica si una institución está facultada para desestimar una solicitud en casos de abuso de poder. Una institución puede obtener una buena puntuación en la pregunta 4 si, en las circunstancias apropiadas, puede desestimar solicitudes que son vejatorias o un abuso del procedimiento; que condena a las partes al pago de costes por comportamientos que menoscaban la imparcialidad entre las partes; y que varían los procesos normalizados para adaptarse a necesidades adicionales.

La pregunta 5 examina las medidas que aplica la institución, dentro y fuera de los tribunales, para evitar la parcialidad real o percibida. Estas medidas pueden incluir:

- ▶ procesos de consentimiento informado;
- ▶ transparencia y declaraciones de conflictos de interés;
- ▶ recusaciones por conflictos de interés;
- ▶ descalificación proactiva;
- ▶ capacitación adecuada; y
- ▶ códigos de conducta.

Cuantas más efectivas sean las medidas que aplica una institución para evitar la parcialidad, más alta será la puntuación que obtenga en esta pregunta.

La pregunta 6 se refiere al tratamiento justo de los usuarios y a lo bien que la institución apoya la diversidad. Tiene en cuenta la promoción de la inclusividad en el enfoque usado para gestionar conflictos de personas de contextos culturales y lingüísticos diferentes. Las instituciones pueden lograr una buena puntuación en esta pregunta si dan capacitación en competencia cultural y si entienden los desafíos que enfrentan las personas con necesidades adicionales. También pueden obtener una buena puntuación si brindan acceso a servicios gratuitos de traducción e interpretación para las comunidades con diversidad lingüística.

► Igualdad

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva garantiza la igualdad facilitando una reparación justa y equitativa de los conflictos.

1.	¿Impone la institución a su staff la obligación de fomentar la igualdad de trato de todos sus usuarios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Están disponibles los servicios de resolución de conflictos para todos los empleadores y trabajadores?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Ninguno	Pocas	Algunas	Muchos	Casi todo	Todo
3.	¿Con qué frecuencia recibe la institución reclamaciones por discriminación en la prestación de sus servicios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Siempre	Casi siempre	A menudo	Algunas veces	Rara vez	Nunca
4.	¿Con qué frecuencia aborda la institución las reclamaciones por discriminación en la prestación de sus servicios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Implementa la institución cambios para remediar las reclamaciones justificadas por discriminación?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Hay equilibrio de género en el staff de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
7.	¿Hay equilibrio de género en los responsables de la toma de decisiones de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
8.	¿Están representados los actores sociales en los paneles de toma de decisiones de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 mide en qué medida la institución ha desarrollado una cultura que fomenta la igualdad de trato de todos los usuarios. Las normas pueden establecerse, por ejemplo, en un código de conducta, o exigiendo al staff cumplir con políticas y procesos que permitan a todos los usuarios disfrutar por igual de sus derechos. Cuanto más obligatorias sean las exigencias de igualdad, más alta la puntuación que obtendrá una institución.

La pregunta 2 evalúa en qué medida una institución ofrece acceso equitativo a sus servicios a los empleadores y trabajadores. Una institución que impone restricciones discriminatorias o arbitrarias que limitan el acceso de algunos grupos obtendrá una puntuación baja. Cuanto más amplía la cohorte de empleadores y trabajadores con derecho a acceder a los servicios de la institución, más alta será la posible puntuación. Esos empleadores y trabajadores pueden incluir trabajadores migrantes, trabajadores a domicilio, trabajadores estacionales, por contrato, de la economía informal u otros en situaciones de vulnerabilidad.

La pregunta 3 dirige la atención a las opiniones del usuario como forma de medir sus experiencias en materia de discriminación durante su relación con la institución. La pregunta 4 se centra en si la institución realmente procesa las reclamaciones recibidas de sus usuarios. Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 4 si demuestra ser receptiva a esas opiniones y las usa para fortalecer su prestación de servicios sin discriminación. La pregunta 5 busca medir la capacidad de la institución para tomar medidas concretas que aborden las deficiencias señaladas por sus usuarios.

Las preguntas 6 y 7 se refieren a la composición del staff y de los responsables de la toma de decisiones de la institución. La pregunta 6 se refiere al equilibrio de géneros en la composición del staff. La pregunta 7 se refiere al mismo tema, pero entre los responsables de la toma de decisiones. Una gama de perspectivas diversa aumenta la sensibilidad de la institución y su capacidad de respuesta a diferentes necesidades dentro de la comunidad a la que sirve. Una institución informada por un amplio rango de experiencias tiene más probabilidades de llevar a cabo sus funciones de manera no discriminatoria o arbitraria. Por lo tanto, una institución logrará una buena puntuación si su staff y responsables de la toma de decisiones reflejan diversidad de género, edad, etnia, orientación sexual, religión e idiomas.

La pregunta 8 verifica si jueces legos que representan a organizaciones de trabajadores y empleadores se sientan junto a jueces profesionales en los paneles de toma de decisiones de la institución —significa que tienen igual representación y que sus opiniones tienen igual peso en el proceso de toma de decisiones. La pregunta no busca dar una puntuación al rol de los jueces legos frente a los jueces profesionales en la toma de decisiones (si los jueces legos tienen un voto o solo desempeñan el papel de asesores).

► Profesionalismo

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva tiene conocimientos especializados y staff profesional. Una institución de este tipo contrata, mediante procesos justos y basados en el mérito, staff y responsables de la toma de decisiones con la capacidad e idoneidad técnica y de comunicación necesarias, personas que tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y que están sujetas a normas internas de desempeño y códigos de conducta publicados.

1.	¿Se especializa la institución en asuntos laborales?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
2.	¿Tienen los responsables de la toma de decisiones y el staff conocimientos especializados en asuntos laborales?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
3.	¿Aplica la institución un conjunto consistente de exigencias o una descripción del puesto de trabajo específica para la contratación?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Se usa un proceso de selección independiente y basado en el mérito para nombrar y promover al staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Se usa un proceso de selección independiente y basado en el mérito para nombrar y promover a los responsables de la toma de decisiones?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Se le da al staff información clara sobre sus funciones y obligaciones?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

7.	¿Se le da al nuevo staff capacitación inicial?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
8.	¿Fomenta la institución oportunidades internas de aprendizaje?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
9.	¿Fomenta la institución oportunidades de desarrollo profesional?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
10.	¿Se les da a los gerentes capacitación gerencial especializada?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
11.	¿Se les da a los responsables de la toma de decisiones cursos de actualización?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
12.	¿Ofrece la institución un programa de mentorías para los nuevos responsables de la toma de decisiones?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
13.	¿El staff está sujeto a evaluaciones de desempeño regulares?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
14.	¿Están los responsables de la toma de decisiones sujetos a evaluaciones de desempeño regulares?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

Una institución exclusivamente centrada en la resolución de conflictos laborales logrará una puntuación alta en las preguntas 1 y 2. Sin embargo, una institución de resolución de conflictos más generalista puede igualmente lograr una puntuación más alta si cuenta con una división especializada con conocimiento y procesos adaptados a las necesidades específicas de la resolución de conflictos laborales.

Las preguntas 3 a 5 se refieren a las prácticas de contratación e incorporación a la institución. Un proceso de contratación basado en el mérito se anuncia públicamente. A fin de atraer a candidatos de gran calidad, el proceso debe implicar una descripción del puesto donde se indiquen las competencias, conocimientos y calificaciones necesarias para desempeñarlo. Un panel de selección independiente debería evaluar cada

solicitud en función de la descripción del puesto basándose en evidencias, calificar cada solicitud en forma comparativa y seleccionar al candidato más adecuado. Una institución puede lograr una buena puntuación en las preguntas 4 y 5 si todas las decisiones que toma en materia de contratación y promoción reflejan el principio del mérito. Una institución que basa sus decisiones en materia de contratación y promoción en otros factores, como vínculos familiares o de otro tipo, obtendrá una puntuación baja.

Una institución puede lograr una buena puntuación en la pregunta 6 si, por ejemplo, le ofrece al staff una descripción clara del puesto, las funciones y obligaciones correspondientes. Esos documentos pueden mejorar la competencia/profesionalismo de la institución ya que sirven como indicadores de las expectativas y establecen normas.

Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 7 si da capacitación inicial al staff cuando empiezan a desempeñar sus funciones. Esa capacitación puede ayudar a establecer expectativas, fomentar la consistencia del trabajo y mejorar la calidad del trabajo producido por la institución. Para los responsables de la toma de decisiones que tal vez no tengan capacitación jurídica, puede implicar capacitación en conceptos jurídicos esenciales a fin de favorecer la imparcialidad.

Las preguntas 8 a 12 miden en qué medida una institución propicia el profesionalismo al ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 8 si el staff tiene oportunidades de compartir conocimientos, hacer prácticas cruzadas en otras funciones, traslados internos y establecer acuerdos de mentoría.

Las oportunidades de participar en actividades de capacitación, aprendizaje y estudio para mejorar los conocimientos y las competencias en una variedad de temas fomentan una mejor calidad de la experiencia del staff y los usuarios. Los ejemplos pueden incluir capacitación en áreas especializadas en legislación laboral y resolución de conflictos, atención al cliente y capacidad tecnológica. Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 9 si identifica las necesidades de capacitación y selecciona programas adecuados, financia esas oportunidades y permite la participación durante el horario laboral. Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 10 si su grupo directivo recibe capacitación especializada/gerencial dirigida a mejorar el funcionamiento de la institución en cuanto a eficiencia, prestación de servicios de alta calidad y capacidad de respuesta al cambio.

Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 11 si ofrece actualización para garantizar que el staff esté equipado con los conocimientos y habilidades esenciales necesarios para desempeñar sus funciones, incluida cualquier actualización de la legislación o de las normas sobre mejores prácticas. Ejemplos de actividades son la capacitación en áreas especializadas y técnicas como la evolución de la legislación laboral (incluida la jurisprudencia de importancia) y los métodos de resolución de conflictos.

Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 12 si ofrece un programa de mentorías que ponga en contacto a responsables de la toma de decisiones nuevos con otros ya experimentados que puedan ayudarles a comprender su rol y el funcionamiento de la institución.

La pregunta 13 mide en qué medida la institución propicia la competencia del staff estableciendo normas de desempeño internas. Las evaluaciones pueden tener en cuenta si el staff cumple con las normas de competencia o logra los resultados esperados para su función según la descripción del puesto. Pueden tener en cuenta opiniones procedentes de una amplia gama de perspectivas, por ejemplo, del propio miembro del staff, los supervisores, los compañeros y los usuarios. Las evaluaciones también pueden incluir un plan para desarrollar habilidades o estrategias para gestionar ciertas tareas u objetivos de progresión profesional.

La pregunta 14 mide en qué medida la institución propicia la competencia estableciendo normas de desempeño internas para los responsables de la toma de decisiones. Aunque las evaluaciones formales del desempeño de los profesionales en resolución alternativa de conflictos pueden mejorar el profesionalismo de una institución, es importante que el sistema no comprometa la independencia de estos profesionales. Por lo tanto, una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 14 si tiene un sistema que gestiona este riesgo a la vez que les ofrece a los responsables de la toma de decisiones la oportunidad de

reflexionar sobre su desempeño e identificar áreas de desarrollo. Esto puede implicar, por ejemplo, que un responsable de la toma de decisiones realice una autoevaluación, combinada con una evaluación por parte de otro responsable de la toma de decisiones, en relación con las normas de competencia identificadas.

► Ejecución

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva tiene mecanismos para garantizar el cumplimiento efectivo de la resolución final.								
1.	¿Aplica la institución un procedimiento de ejecución de sus decisiones?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Aplica la institución un mecanismo para recoger datos sobre el cumplimiento?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
3.	¿Colabora la institución con otras instituciones públicas para una ejecución efectiva (por ejemplo, la policía, el servicio fiscal, etc.)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Promueve la institución técnicas de ejecución rápidas, incluso a través de medios electrónicos/ en línea?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Muy rara vez	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

Notas orientativas.

La pregunta 1 mide la capacidad de la institución de fomentar la ejecución en el marco de un procedimiento normalizado que puede incluir la participación de las partes. El derecho a una ejecución efectiva representa un derecho fundamental de un procedimiento justo y efectivo. Una institución logrará una puntuación alta en la pregunta 1 si fomenta la ejecución de sus decisiones y sentencias basándose en procedimientos claros que permiten una ejecución de soluciones definitivas rápida y efectiva, a la vez que respetan el debido proceso.

La pregunta 2 mide la capacidad de la institución de supervisar el cumplimiento de sus decisiones y sentencias, así como de recoger y tratar los datos relacionados para perfeccionar los conocimientos y crear una base de datos interna sobre la efectividad de la solución provista por la institución.

Las preguntas 3 y 4 se relacionan con la capacidad de la institución de utilizar diferentes mecanismos y buenas prácticas para garantizar la ejecución completa de las soluciones. Estos mecanismos y buenas prácticas pueden incluir acuerdos especiales con instituciones gubernamentales, por ejemplo, para facilitar la asistencia de la policía en los arrestos y los servicios fiscales, y con las instituciones bancarias para conseguir la información necesaria relacionada con los bienes y la ubicación del deudor. Además, una institución que recurre a procedimientos electrónicos y en línea para garantizar la efectividad, logrará una ejecución más rápida.

Sección 3: Herramienta de diagnóstico—Módulo no judicial

La institución que responda debe especificar si ofrece: (a) solo servicios de resolución basados en el consenso; (b) solo resolución adjudicativa de conflictos; o (c) ambos.

► Eficiencia

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva resuelve los conflictos minimizando el uso de recursos (relación calidad-precio) y maximizando el beneficio neto para la comunidad. Minimizar el uso de los recursos es un concepto moderado por otras consideraciones legítimas, como la complejidad e importancia del conflicto, y la necesidad de facilitar una justicia procesal y sustantiva.

1.	¿Utiliza la institución un sistema manual de gestión de casos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Utiliza la institución un sistema digital de gestión de casos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
3.	¿Registra la institución de forma precisa información relevante?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Puede el staff de la institución acceder a los expedientes cuando sea necesario?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Las prácticas de gestión de casos están estandarizadas?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
6.	¿Confía la institución en la tecnología para mejorar los procesos y los procedimientos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Revisa la institución sus procesos y procedimientos para asegurarse que son eficientes?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

8.	¿Ofrece la institución a las partes la posibilidad de continuar inmediatamente con otro procedimiento si fracasa el primero?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
9.	En caso de fracaso, ¿Certifica la institución la falta de acuerdo, permitiendo a las partes buscar una solución en otro lugar?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
10.	¿Tiene la institución la capacidad de asignar profesionales en resolución alternativa de conflictos en respuesta a cambios producidos en la cantidad de casos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 hace referencia al uso de un sistema de gestión de casos manual, por ejemplo, un sistema simple y una hoja de cálculo de Excel, mientras que la pregunta 2 hace referencia a un sistema digital completo. Una institución puede usar ambos, pero no logrará una buena puntuación en ambos, es decir, una institución efectiva logrará una puntuación baja en la pregunta 1 y una buena puntuación en la pregunta 2.

Las preguntas 1 y 2 buscan averiguar si hay un sistema de gestión de casos operativo, preciso y accesible. Los sistemas de gestión de casos pueden contribuir a una mayor eficiencia porque:

- ▶ aportan información sobre los casos en tiempo real;
- ▶ muestran eventos y fechas de cada caso, desde que se presenta hasta su resolución;
- ▶ hacen el seguimiento del caso y sus avances a través de los procesos obligatorios y dentro de los plazos establecidos; y
- ▶ sirven como repositorio de información estadística fácil de clasificar y buscar.

Una institución eficiente registra con precisión la información relevante de los casos como parte de procesos administrativos normalizados (pregunta 3). Más específicamente, esta pregunta hace referencia a la información relevante de cada caso y al registro preciso de esa información.

La pregunta 4 indaga sobre la accesibilidad de los expedientes en la institución cuando el staff los necesita y si el staff puede acceder a esos archivos con facilidad. No es necesario que un sistema electrónico obtenga una buena puntuación en esta pregunta, pero el sistema debe permitir mantener los registros y gestionar los archivos de manera eficiente, con lo cual fomenta la facilidad de uso por parte del staff.

La pregunta 5 se refiere al uso de precedentes, plantillas e instrucciones estándar que ayuden a la administración de la institución. Por ejemplo, modelos de cartas para solicitar documentos comunes dentro de plazos específicos pueden reducir el tiempo destinado a la preparación de correspondencia de seguimiento. Esto aumenta la capacidad del staff de dedicarse a trabajos más importantes.

El uso efectivo de la tecnología es otro indicador de eficiencia (pregunta 6), que renueva su importancia dado el rápido paso a la prestación de servicios en línea en respuesta a las restricciones impuestas por la COVID-19. Entre los ejemplos de aprovechamiento de la tecnología para mejorar la eficiencia cabe citar:

- ▶ procedimientos remotos utilizando el teléfono o instalaciones audiovisuales;
- ▶ un portal en línea para presentar solicitudes, respuestas y otros materiales importantes;
- ▶ recordatorios mediante mensajes a teléfonos móviles sobre próximas asistencias obligatorias; y
- ▶ un sitio web con información fácil de encontrar sobre la institución, sus procesos y otros recursos disponibles.

La pregunta 7 evalúa el grado de proactividad de una institución a la hora de revisar sus prácticas para fomentar la eficiencia continua. Una institución puede lograr una buena puntuación si revisa sus procesos y procedimientos en respuesta al intercambio de información interna y externa. A su vez, esto debería llevar a un mejor desempeño en la prestación de servicios de valor, haciendo un uso estratégico de los recursos.

La pregunta 8 se centra en la oportuna disponibilidad de varios métodos alternativos de resolución de conflictos, a los que las partes pueden querer recurrir en caso de que fracase un procedimiento (por ejemplo, recurso inmediato a arbitraje voluntario si la mediación fracasa). La disponibilidad de opciones de resolución alternativa de conflictos es una medida importante de la eficiencia ya que, a menudo, puede conducir a una pronta resolución de los conflictos antes de incurrir en costos importantes, incluida la capacidad de responder con flexibilidad a un entorno cambiante.

La pregunta 9 busca averiguar si se les da a las partes prueba de que se han sometido a un procedimiento alternativo de resolución de conflictos y no han llegado a un acuerdo. Este tipo de evidencia podría ser exigida en algunas jurisdicciones para presentar una demanda, y es probable que ayude a las partes a buscar otras vías de resolución.

La pregunta 10 mide la eficiencia en la utilización del staff y los recursos, incluida la capacidad de responder con flexibilidad a un entorno cambiante. Una institución que traslada conciliadores, mediadores y/o árbitros a diferentes zonas para dar respuesta a los altibajos en la carga laboral obtendrá una puntuación alta en la pregunta 10.

► **Rapidez**

Una institución efectiva busca una resolución de los conflictos laborales sin demoras indebidas, a través de procedimientos y procesos rápidos, ágiles y no burocráticos								
1.	¿Enfrenta la institución problemas para observar los plazos legales?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Ofrece la institución al staff capacitación sobre las normas referidas a la duración de los procesos y procedimientos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
3.	¿Se establecen directrices internas adecuadas para la tramitación puntual de los casos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Ninguno	Pocas	Algunas	Muchos	Casi todo	Todo
4.	¿Maneja la institución los casos según criterios de priorización (vía rápida o ejecución de procedimientos específicos)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Aplica la institución mecanismos internos de supervisión para controlar y garantizar el cumplimiento de los plazos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
6.	¿Le permite la institución a las partes presentar reclamaciones relacionadas con las demoras en los procedimientos y procesos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Aborda la institución internamente las reclamaciones y cuestiones relacionadas con la rapidez de los procesos y procedimientos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 busca saber si, en la práctica, la institución enfrenta los desafíos para cumplir con los plazos legales.

La pregunta 2 explora si se le brinda al staff la capacitación y orientación sobre cómo superar desafíos prácticos en la observancia de los plazos legales.

La pregunta 3 indaga sobre si hay directrices internas apropiadas y referencias de desempeño para fomentar la rapidez. Qué es apropiado dependerá de las condiciones locales y de la necesidad de lograr un equilibrio entre la calidad y la cantidad de los resultados. Directrices apropiadas favorecerán el cumplimiento de los plazos establecidos por ley al definir los pasos necesarios dentro de la institución para lograrlo. Una institución que define parámetros de referencia de desempeño claros y mensurables sobre el tiempo para procesar los conflictos y que dispone de directrices claras para cumplir con esos parámetros de referencia, podrá evaluar mejor su desempeño.

La pregunta 4 busca saber cómo aborda la institución la rapidez en función de criterios de priorización, según la posible urgencia en asuntos sensibles o partes implicadas (como trabajadores en situación de vulnerabilidad, trabajadores con discapacidad, trabajadoras embarazadas, etc.).

La pregunta 5 verifica si la institución dispone de un mecanismo para recoger, comparar, controlar y procesar la información, y si toma medidas que garanticen se observen los plazos de resolución en los procedimientos y procesos. Una institución con una política o sistema de evaluación comparativa del desempeño logrará una buena puntuación en estas preguntas.

Las preguntas 6 y 7 buscan examinar si las partes pueden presentar reclamaciones sobre posibles retrasos en la prestación de servicios y, en ese caso, cómo se abordan estos asuntos internamente para mejorar los servicios prestados a las partes y al público.

► Rendición de cuentas

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva fomenta la transparencia y tiene mecanismos de rendición de cuentas para responsabilizar ante la sociedad a la institución, los profesionales en resolución alternativa de conflictos y a su staff por su desempeño.

1.	¿Están los laudos arbitrales sujetos a un mecanismo de apelación accesible bajo supuestos limitados?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Lleva la institución un registro de la cantidad de laudos arbitrales recurridos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
3.	¿Informa la institución de su desempeño al público?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Se auditan las cuentas de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

5.	¿La institución hace públicos los resultados de las auditorías realizadas?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Controla la institución que su staff cumpla con el código de conducta (o documento similar)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Realiza la institución encuestas de satisfacción de sus usuarios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
8.	¿Hace la institución un seguimiento efectivo de las reclamaciones de los usuarios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

Un mecanismo de apelación accesible es aquel que se publicita abiertamente, es barato y establece pasos claros para iniciar una revisión oportuna bajo supuestos limitados (por ejemplo, por una cuestión de derecho, incapacidad, coacción o procedimiento) (pregunta 1).

Las instituciones que controlan la cantidad y los resultados de las apelaciones para fundamentar la publicación de información sobre los porcentajes de éxito obtendrán una buena puntuación en la pregunta 2.

La pregunta 3 se centra en la medida en que una institución fomenta el escrutinio público de su funcionamiento y desempeño. La publicación de informes sobre el desempeño de la institución comparados con referencias establecidas son una muestra de transparencia. Cuanto más frecuentes sean esos informes, más alta será la puntuación posible.

Una institución auditada regularmente por un auditor externo y que publica los resultados en un informe anual logrará una puntuación más alta en la pregunta 4.

Una institución que publica los resultados de su auditoría obtendrá una puntuación más alta en la pregunta 5 que una institución que se somete a una auditoría interna sin dar acceso público a los resultados.

La pregunta 6 se centra en la medida en que una institución demuestra transparencia mediante el uso de un código de conducta o documento normativo similar. El valor de un documento de esa naturaleza se ve limitado por la medida en la que el staff, la gerencia y los responsables de la toma de decisiones cumplen con las normas establecidas.

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva se compromete abiertamente con el público, al que informa debidamente. Una institución obtendrá una buena puntuación en la pregunta 7 si realiza encuestas periódicas de satisfacción de los usuarios, aplicadas a un amplio rango de grupos: las partes de un conflicto, los representantes y otros grupos que participan con la institución.

La pregunta 8 se refiere a la gestión eficaz de las reclamaciones y la presentación de informes como forma de fomentar la responsabilidad. Un proceso de reclamación efectivo es aquel que, por ejemplo, se conduce con un grado de separación claro del proceso decisorio original y que proporciona información oportuna y da resultados justos.

► Accesibilidad

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva toma medidas para reducir o eliminar las barreras que impiden la resolución de conflictos. Esas medidas se extienden a gestionar proactivamente factores que, de otra manera, obstaculizarían o desalentarían el uso de la institución

1.	¿Brinda la institución información a los usuarios sobre sus servicios y procedimientos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Esa información es de fácil acceso?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
3.	¿Están los formularios y documentos de la institución redactados en lenguaje claro y sencillo?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Están disponibles los formularios y documentos de la institución en los idiomas más hablados?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Facilita la institución intérpretes sin costo cuando un usuario lo requiere?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Hay múltiples formas de presentar un caso / una solicitud a la institución (por ej. por correo, fax, correo electrónico, en línea, personalmente, por teléfono)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Ninguno	Pocas	Algunas	Muchos	Casi todo	Todo
7.	¿Es gratuito presentar un caso ante la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
8.	¿Pueden los procedimientos de la institución adaptarse a personas con necesidades adicionales (incluidas las discapacidades)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
9.	¿Pueden las instalaciones de la institución adaptarse a personas con necesidades adicionales (incluidas las discapacidades)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
10.	¿La institución hace uso de la tecnología para facilitar la asistencia a los usuarios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

11.	¿Brinda la institución servicios de resolución de conflictos laborales presenciales fuera de las principales ciudades para garantizar la accesibilidad geográfica?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
12.	¿Ofrece la institución capacitación sobre prácticas inclusivas a su staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

Las preguntas 1 y 2 se refieren al acceso a la información. Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva facilita información general sobre sus servicios e instrucciones claras para solicitar y responder a las reclamaciones. Las instituciones obtendrán una buena puntuación en las preguntas 1 y 2 si facilitan información actualizada, precisa y fácil de entender y de encontrar (por ejemplo, mediante un sistema de «preguntas frecuentes»). La información también necesita ser de acceso fácil para quienes no pueden conseguir la información necesaria de manera tradicional. La información en formatos múltiples (por ejemplo, en línea, impresa o a través de una línea de ayuda telefónica) probablemente será de acceso más fácil que la información en un solo formato. Las condiciones locales, como los niveles generales de alfabetización, también deberían influir en la naturaleza de formatos disponibles.

La pregunta 3 es sobre el uso de lenguaje sencillo en los formularios, documentos y comunicaciones de la institución. El lenguaje sencillo está concebido para garantizar que el lector o el oyente entiende un documento o comunicación de la forma más rápida, fácil y completa posible. El lenguaje sencillo usa la voz activa y evita términos jurídicos técnicos y la jerga enrevesada.

Las preguntas 4 y 5 abordan las barreras lingüísticas que pueden evitar el acceso a la información. Una institución efectiva ofrece formularios y documentos en los idiomas más hablados, así como en el o los idiomas oficiales de la jurisdicción (pregunta 4). Una institución efectiva también facilita intérpretes sin costo como práctica habitual (pregunta 5).

La pregunta 6 se refiere a las diferentes maneras en que se puede presentar un caso/reclamación. Una institución obtendrá una buena puntuación si ofrece una variedad de opciones adaptadas al contexto del país.

La pregunta 7 está dirigida a la accesibilidad financiera. Una institución accesible ofrece un proceso de resolución de conflictos laborales rentable y se hace cargo de la mayoría o de todos los costes administrativos. Una institución más accesible le ofrecerá al usuario procedimientos y presentaciones sin cargo.

La pregunta 8 es sobre la capacidad de una institución de adaptar los procedimientos para ofrecerlos a personas con necesidades adicionales, incluidas las personas con discapacidad. Una institución efectiva permite a los profesionales en resolución alternativa de conflictos (y al staff de apoyo, cuando corresponde) a modificar el funcionamiento de un proceso para adaptarlo a necesidades adicionales. Los ejemplos pueden incluir ofrecer descansos más frecuentes o usar prácticas de salud mental.

La pregunta 9 es sobre el acceso físico y la asistencia. Una institución que logra una buena puntuación en esta pregunta tiene instalaciones que se adaptan a personas con necesidades adicionales, por ejemplo, rampas de acceso, señales en braille para discapacitados visuales e instalaciones para padres con niños pequeños.

La pregunta 10 es sobre si la institución puede facilitar acceso remoto a sus servicios por vía telefónica, vídeo o tecnología en línea.

La pregunta 11 se refiere a la prestación de servicios en áreas regionales. Una institución obtendrá una buena puntuación en esta pregunta 11 si tiene sucursales fuera de las principales ciudades.

La pregunta 12 es sobre si el staff de la institución tiene capacitaciones en prácticas inclusivas, según el contexto del país y la diversidad de la población. Las prácticas culturales inclusivas fomentan la accesibilidad porque abordan las barreras culturales que impiden el acceso y mejoran la calidad del servicio al cliente.

► Independencia

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva desempeña sus funciones ateniéndose a la ley y a consideraciones basadas en el mérito, sin influencias externas inapropiadas.

1.	¿Está la independencia de la institución formalizada por ley?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
2.	¿Funciona la institución con independencia, sin interferencias políticas?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
3.	¿Funciona la institución con independencia financiera?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
4.	¿Fomenta la institución medidas internas anticorrupción?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Aborda la institución reclamaciones o acusaciones referidas a corrupción interna?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Se anuncian públicamente los puestos de trabajo de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Se usa un proceso basado en el mérito para nombrar y volver a nombrar al staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

8.	¿Se usa un proceso basado en el mérito para nombrar y volver a nombrar a los responsables de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
9.	¿Participan los actores sociales en la gobernanza de la institución?	N/A	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 mide la independencia formal de la institución. La independencia encuadrada en la constitución es más sólida que la independencia establecida por ley, que, a su vez, es más sólida que las salvaguardas incluidas en instrumentos jurídicos subordinados o solo en la acción ejecutiva.

La pregunta 2 es sobre los métodos y procesos operativos de la institución. Una institución que tiene autonomía operativa y está exenta de influencias externas logrará una puntuación alta en esta pregunta.

La pregunta 3 trata de explorar si la institución tiene un presupuesto independiente, incluso si está financiada por el Estado o si su financiación es predecible y regular, lo que permite a la institución funcionar por sí misma.

Las preguntas 4 y 5 están relacionadas con las medidas internas anticorrupción. Esas medidas incluyen la creación de un mecanismo de reclamaciones para plantear cuestiones relacionadas con la corrupción, y capacitación específica sobre el tema, con directrices claras sobre qué actividades se consideran aceptables y cuáles inaceptables (pregunta 4). Una institución que cuenta con procesos claros y seguros para denunciar sospechas de corrupción, consecuencias para comportamiento corrupto o disuasión/prevención de la corrupción obtendrá una buena puntuación en la pregunta 5.

Las preguntas 6 a 8 se refieren al nombramiento del staff. Las instituciones obtendrán buena puntuación en estas preguntas cuando cuenten con un enfoque transparente, justo y basado en el mérito para el reclutamiento, y que puede incluir, para los puestos senior, el uso de un asesor independiente o un panel seleccionador.

La pregunta 9 tiene en cuenta el rol de los actores sociales en la gobernanza de la institución (por ejemplo, si la institución está regida por una junta tripartita).

► Imparcialidad

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva protege contra la parcialidad real o percibida en sus procesos y resultados de la resolución de los conflictos, incluso mediante la creación de una cultura de declaración y gestión de conflictos de interés.

1.	¿Se le imponen a la institución restricciones respecto a la aceptación de donaciones y acuerdos de patrocinios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
2.	¿Se imponen restricciones al staff respecto a recibir regalos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
3.	¿Establece la institución una política clara para identificar y gestionar conflictos de interés?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
4.	¿Utiliza la institución métodos para gestionar conflictos de interés y posibles conflictos de interés?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
5.	¿Pueden los usuarios hacer reclamaciones por parcialidad o conflictos de interés en el curso de su conflicto?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Revisa la institución la forma en que sus procesos afectan su imparcialidad real y percibida?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Ofrece la institución capacitación a su staff sobre el desempeño imparcial de sus funciones?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
8.	¿Impone la institución a su staff la obligación de desempeñar sus funciones con imparcialidad?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 mide lo bien que una institución gestiona el apoyo financiero recibido, como donaciones o regalos, para mantener su imparcialidad. Una donación puede definirse como dinero, bienes o servicios entregados a una persona o institución. El patrocinio es similar, excepto que el dinero, los bienes o servicios en general se asocian con un proyecto o programa en particular. Las restricciones pueden incluir políticas, normas o directrices que exijan que se declaren formalmente las contribuciones; límites al valor de las contribuciones que pueden aceptarse; exigencias de que las oportunidades de patrocinio se financien conjuntamente y a partes iguales por las partes interesadas; o restricciones sobre el uso de donaciones para fines específicos. Lo ideal es que esas restricciones se apliquen sin importar la fuente, para evitar tratamientos diferentes y la posibilidad de parcialidad real o percibida. Cuantas mayores sean las restricciones, más alta la puntuación que obtendrá una institución.

La pregunta 2 mide el control de la institución sobre la aceptación de regalos por parte del staff. Ese control puede manifestarse en la obligación de declarar los regalos, en topes al valor de los regalos que pueden recibirse, o límites sobre el tipo de regalos que pueden ser aceptados. Cuantas mayores sean las restricciones, más alta la puntuación que obtendrá una institución. Una institución obtendrá una puntuación de 5 si su staff tiene prohibido aceptar regalos relacionados con su capacidad profesional.

Las preguntas 3 y 4 se refieren a los conflictos de interés. La pregunta 3 mide lo bien que una institución crea una cultura de imparcialidad. Las expectativas podrían establecerse mediante políticas que:

- ▶ expliquen qué significa un conflicto de interés;
- ▶ definan criterios clave para evaluar si existe un conflicto de interés;
- ▶ destaquen cómo manejar escenarios comunes que puedan dar lugar a un conflicto de interés;
- ▶ establezcan responsabilidades para identificar e informar de posibles conflictos de interés; y
- ▶ establezcan un proceso de ejecución para que el staff sea autorizado antes de comprometerse a un trabajo externo.

Las instituciones que establecen expectativas claras sobre la identificación y gestión de conflictos de interés y que obligan al staff a cumplir con esas expectativas, obtendrán una buena puntuación en la pregunta 3.

La pregunta 4 mide lo bien que una institución gestiona los conflictos de interés o los posibles conflictos de interés en solicitudes en curso. Los organismos que eliminan cualquier inquietud de parcialidad exigiendo a los profesionales en los procesos de resolución alternativa de conflictos que se recusen a sí mismos, estableciendo barreras entre los miembros del staff y el caso, obtendrán una puntuación alta. La institución debe tener en cuenta el tipo de parcialidad, su gravedad en el asunto y si algunas estrategias pueden mitigar el sesgo. Una institución que permite que un profesional en resolución alternativa de conflictos continúe el proceso, igualmente podrá lograr una buena puntuación si sus procesos demuestran altos niveles de transparencia y el consentimiento de las partes afectadas.

La pregunta 5 mide en qué medida los usuarios pueden plantear inquietudes sobre parcialidad o conflictos de interés respecto de su conflicto. Una persona parcial puede no ser consciente de los posibles problemas que provoca su conducta hasta que lo plantee un tercero. Así, la fortaleza de los mecanismos de una institución para salvaguardar la imparcialidad se amplía si los usuarios pueden presentar denuncias sobre una posible parcialidad. Una institución logrará una puntuación más alta si el mecanismo de denuncia es de fácil acceso, permite a los usuarios plantear inquietudes respecto al staff, los procesos adoptados en la consideración de su caso y los resultados alcanzados.

La pregunta 6 dirige la atención a la imparcialidad de los profesionales de la institución en resolución alternativa de conflictos tal como la perciben los usuarios. Además, mide la sensibilidad con que una institución entiende la forma en que un sesgo puede comprometer su imparcialidad y lo bien que equipa a su staff para gestionar ese riesgo.

La pregunta 7 comprueba si una institución logrará una puntuación alta si lleva a cabo capacitación específica sobre el tema. Una institución que no ofrece capacitación logrará una puntuación de cero. Una institución que ofrece una capacitación amplia que aborda temas como la parcialidad real y percibida, los conflictos de interés, la parcialidad cognitiva y social, logrará una puntuación alta.

La pregunta 8 verifica si la institución impone a su staff la obligación de ser imparcial y de actuar de esa manera al desempeñar sus funciones.

► Equidad

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva garantiza que los resultados no solo sean justos, sino que se alcancen —y se perciban alcanzados— de manera justa.								
1.	¿Garantiza la institución que ambas partes entienden el proceso y que se les brinda información clara y adecuada sobre las normas y prácticas en el manejo del conflicto?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Puede la institución ejercer la facultad discrecional para desestimar solicitudes que resulten vejatorias o constituyan un abuso de procedimiento?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
3.	¿Tiene la institución medidas para impedir y abordar la parcialidad real y percibida en la prestación de sus servicios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Ninguno	Pocas	Algunas	Muchos	Casi todo	Todo
4.	¿Los árbitros motivan sus sentencias?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Fomenta la institución un abordaje inclusivo en la gestión de conflictos que involucren a personas de diferentes contextos culturales y lingüísticos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 evalúa en qué medida la institución facilita la imparcialidad en el proceso de resolución de conflictos al dar información clara, precisa y consistente. Una institución efectiva facilita solicitudes y formularios de respuesta normalizados, así como fichas informativas sobre sus normas y prácticas para guiar a las partes en el proceso de resolución del conflicto laboral. Una institución puede lograr una buena puntuación en esta pregunta si proporciona información clara sobre:

- ▶ los horarios y lugares de las reuniones;
- ▶ qué sucederá en la reunión y los pasos preparatorios obligatorios (por ejemplo, traer una identificación con foto);
- ▶ qué puede hacer y no hacer la institución; y
- ▶ referencias de otros servicios que pueden brindar asistencia.

Una institución puede obtener una buena puntuación en la pregunta 2 si, en las circunstancias apropiadas, puede desestimar solicitudes que son vejatorias o un abuso del procedimiento; que condena a las partes al pago de costes por comportamientos que menoscaban la imparcialidad entre las partes; y que varían los procesos estándar para adaptarse a necesidades adicionales.

La pregunta 3 examina las medidas que aplica la institución para evitar la parcialidad real o percibida, entre las que puede haber:

- ▶ procesos de consentimiento informado;
- ▶ transparencia y declaraciones de conflictos de interés;
- ▶ recusaciones por conflictos de interés;
- ▶ capacitación adecuada; y
- ▶ códigos de conducta.

Cuantas más efectivas sean las medidas que aplica una institución para evitar la parcialidad, más alta será la puntuación que obtenga en esta pregunta.

La pregunta 4 mide la imparcialidad al facilitar la resolución de conflictos laborales. En procesos no judiciales, es probable que se fomente la percepción de imparcialidad cuando las partes pueden llegar a un acuerdo que consideran adecuado, de la forma que más les convenga, con la participación imparcial de la institución. Una institución puede lograr una buena puntuación en la pregunta 4 si es percibida, en general, como neutral e imparcial al facilitar la resolución de conflictos laborales. Esto incluye garantizar que el árbitro no toma partido ni favorece la posición de una de las partes, y que no tiene relación personal ni profesional (pasada o presente) con una de las partes.

La pregunta 5 se refiere al tratamiento justo de los usuarios y a lo bien que la institución apoya la diversidad. Tiene en cuenta la promoción de la inclusividad en el enfoque usado para gestionar conflictos de personas de contextos culturales y lingüísticos diferentes. Las instituciones pueden lograr una buena puntuación en esta pregunta si dan capacitación en competencia cultural y si entienden los desafíos que enfrentan las personas con necesidades adicionales. También pueden obtener una buena puntuación si brindan acceso a servicios gratuitos de traducción e interpretación para las comunidades con diversidad lingüística.

► **Igualdad**

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva garantiza la igualdad facilitando una reparación justa y equitativa de los conflictos.

1.	¿Impone la institución a su staff la obligación de fomentar la igualdad de trato de todos sus usuarios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Están disponibles los servicios de resolución de conflictos para todos los empleadores y trabajadores?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Ninguno	Pocas	Algunas	Muchos	Casi todo	Todo
3.	¿Con qué frecuencia recibe la institución reclamaciones por discriminación en la prestación de sus servicios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Siempre	Casi siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca
4.	¿Con qué frecuencia aborda la institución las reclamaciones por discriminación en la prestación de sus servicios?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Implementa la institución cambios para remediar las reclamaciones justificadas por discriminación?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Hay equilibrio de género en el staff de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
7.	¿Hay equilibrio de género entre los profesionales de resolución alternativa de conflictos de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
8.	¿Se consulta a los actores sociales sobre el diseño/reforma de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
9.	¿Se consulta a los actores sociales sobre el funcionamiento de la institución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 mide en qué medida la institución ha desarrollado una cultura que fomenta la igualdad de trato de todos los usuarios. Las normas pueden establecerse, por ejemplo, en un código de conducta, o impuestas al exigir al staff cumplir con políticas y procesos que permitan a todos los usuarios disfrutar por igual de sus derechos. Cuanto más obligatorias sean las exigencias de igualdad, más alta la puntuación que obtendrá una institución en esta pregunta.

La pregunta 2 evalúa en qué medida una institución ofrece acceso equitativo a sus servicios a los empleadores y trabajadores. Una institución que impone restricciones discriminatorias o arbitrarias que limitan el acceso de algunos grupos obtendrá una puntuación baja. Cuanto más amplia la cohorte de empleadores y trabajadores con derecho a acceder a los servicios de la institución, más alta será la posible puntuación. Esos trabajadores pueden incluir trabajadores migrantes, trabajadores a domicilio, trabajadores estacionales, por contrato, de la economía informal u otros en situaciones de vulnerabilidad.

La pregunta 3 dirige la atención a las opiniones del usuario, como forma de medir sus experiencias en materia de discriminación durante su relación con la institución.

La pregunta 4 se centra en si la institución realmente procesa las reclamaciones recibidas de sus usuarios. Una institución logrará una buena puntuación en esta pregunta si demuestra ser receptiva a esas opiniones y las usa para fortalecer su prestación de servicios sin discriminación.

La pregunta 5 pretende evaluar la capacidad de la institución para tomar medidas que aborden las deficiencias señaladas por sus usuarios.

Las preguntas 6 y 7 se refieren a la composición del staff y de los profesionales en resolución alternativa de conflictos de la institución. La pregunta 6 se refiere al equilibrio de géneros en la composición del staff. La pregunta 7 se refiere al mismo tema, pero entre los profesionales en resolución alternativa de conflictos. Una institución informada por un amplio rango de experiencias tiene más probabilidades de llevar a cabo sus funciones de manera no discriminatoria o arbitraria. Por lo tanto, una institución logrará una buena puntuación si su staff y profesionales en resolución alternativa de conflictos reflejan diversidad de género, edad, etnia, orientación sexual, religión e idiomas.

Las preguntas 8 y 9 tienen en cuenta el rol de los actores sociales en el diseño y reforma de la institución, así como también en su funcionamiento.

► Profesionalismo

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva tiene conocimientos especializados y staff profesional. La institución de este tipo contrata, utilizando procesos justos y basados en el mérito, staff y responsables de la toma de decisiones con la capacidad e idoneidad técnica y de comunicación necesarias, personas que tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y que están sujetas a normas internas de desempeño y códigos de conducta publicados.

1.	¿Se especializa la institución en asuntos laborales?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
2.	¿Tienen los profesionales en resolución alternativa de conflictos conocimientos especializados en asuntos laborales?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
3.	¿Se exige a los profesionales en resolución alternativa de conflictos que estén acreditados según un sistema de normas profesionales?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Se exige a los profesionales en resolución alternativa de conflictos que estén certificados por una capacitación especializada (a saber, tener un diploma/certificado sin importar la institución que lo emita)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Aplica la institución un conjunto consistente de exigencias o una descripción del puesto de trabajo específica para la contratación?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Se usa un proceso de selección independiente y basado en el mérito para nombrar y promover al staff?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Se usa un proceso de selección independiente y basado en el mérito para nombrar y promover a los profesionales en resolución alternativa de conflictos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

8.	¿Se le da al staff información clara sobre sus funciones y obligaciones?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
9.	¿Se le da al nuevo staff capacitación inicial?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
10.	¿Fomenta la institución oportunidades internas de aprendizaje?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
11.	¿Fomenta la institución oportunidades de desarrollo profesional?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
12.	¿Se les da a los gerentes capacitación gerencial especializada?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
13.	¿Se les da a los profesionales en resolución alternativa de conflictos cursos de actualización?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
14.	¿Ofrece la institución un programa de mentorías para los profesionales en resolución alternativa de conflictos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
15.	¿El staff está sujeto a evaluaciones de desempeño regulares?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
16.	¿Están los profesionales en resolución alternativa de conflictos sujetos a evaluaciones de desempeño regulares?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

Una institución exclusivamente centrada en la resolución de conflictos laborales logrará una puntuación alta en las preguntas 1 y 2.

Las preguntas 3 y 4 se refieren a las calificaciones necesarias de los profesionales en resolución alternativa de conflictos que se rigen por un sistema de normas profesionales o que reciben capacitación especializada, y si están acreditados como profesionales o certificados como poseedores de la competencia requerida. Una institución que exige acreditación profesional a sus profesionales en resolución alternativa de conflictos logrará una buena puntuación.

Las preguntas 5 a 7 se refieren a las prácticas de contratación e incorporación a la institución. Un proceso de contratación basado en el mérito se anuncia públicamente. A fin de atraer a candidatos de gran calidad, lo ideal es que el proceso incluya una descripción del puesto donde se indiquen las competencias, conocimientos y calificaciones necesarias para desempeñarlo. Un panel de selección independiente debería evaluar cada solicitud en función de la descripción del puesto basándose en evidencias, calificar cada solicitud en forma comparativa y seleccionar al candidato más adecuado. Una institución puede lograr una buena puntuación en las preguntas 6 y 7 si todas las decisiones que toma en materia de contratación y promoción reflejan el principio del mérito. Una institución que basa sus decisiones en materia de contratación y promoción en otros factores, como vínculos familiares o de otro tipo, obtendrá una puntuación baja.

Una institución puede lograr una buena puntuación en la pregunta 8 si, por ejemplo, le ofrece al staff una descripción clara del puesto, las funciones y obligaciones correspondientes. Esos documentos pueden mejorar la competencia/profesionalismo de la institución ya que sirven como indicadores de las expectativas y establecen normas.

Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 9 si da capacitación inicial al staff cuando empiezan a desempeñar sus funciones. Esa capacitación puede ayudar a establecer expectativas, fomentar la consistencia del trabajo y mejorar la calidad del trabajo producido por la institución. Para los profesionales en resolución alternativa de conflictos que tal vez no tengan capacitación jurídica, puede implicar capacitación en conceptos jurídicos esenciales para favorecer la imparcialidad.

Las preguntas 10 a 14 miden en qué medida una institución propicia el profesionalismo al ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 10 si el staff tiene oportunidades de compartir conocimientos, hacer prácticas cruzadas en otras funciones, traslados internos y establecer acuerdos de mentoría.

Las oportunidades de participar en actividades de capacitación, aprendizaje y estudio para mejorar los conocimientos y las competencias en una variedad de temas fomentan una mejor calidad de la experiencia del staff y los usuarios. Los ejemplos pueden incluir capacitación en áreas especializadas en legislación laboral y resolución de conflictos, atención al cliente y capacidad tecnológica. Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 11 si identifica las necesidades de capacitación y selecciona programas adecuados, financia esas oportunidades y permite la participación durante el horario laboral.

Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 12 si su grupo directivo recibe capacitación especializada/gerencial dirigida a mejorar el funcionamiento de la institución en cuanto a eficiencia, prestación de servicios de alta calidad y capacidad de respuesta al cambio.

Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 13 si ofrece capacitación continua para garantizar que el staff esté equipado con los conocimientos y habilidades esenciales necesarios para desempeñar sus funciones, incluida cualquier actualización de la legislación o de las normas sobre mejores prácticas. Ejemplos de actividades son la capacitación en áreas especializadas y técnicas como la evolución de la legislación laboral (incluida la jurisprudencia de importancia) y los métodos de resolución de conflictos.

Una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 14 si ofrece un programa de mentorías que ponga en contacto a profesionales en resolución alternativa de conflictos nuevos con otros experimentados que puedan ayudarles a comprender su rol y el funcionamiento de la institución.

La pregunta 15 mide en qué medida la institución propicia la competencia del staff estableciendo normas de desempeño internas. Las evaluaciones pueden tener en cuenta si el staff cumple con las normas de competencia o logra los resultados esperados para su función según la descripción del puesto. Pueden tener en cuenta opiniones procedentes de una amplia gama de perspectivas, por ejemplo, del propio miembro del staff, los supervisores, los compañeros y los usuarios. Las evaluaciones pueden incluir un plan para desarrollar habilidades o estrategias para gestionar ciertas tareas u objetivos de progresión profesional.

La pregunta 16 mide en qué medida la institución propicia la competencia estableciendo normas de desempeño internas para profesionales en resolución alternativa de conflictos. Aunque las evaluaciones formales del desempeño de los profesionales en resolución alternativa de conflictos pueden mejorar el profesionalismo de una institución, es importante que el sistema no comprometa la independencia de estos profesionales. Por lo tanto, una institución logrará una buena puntuación en la pregunta 16 si tiene un sistema que gestiona este riesgo a la vez que les ofrece a los profesionales de resolución alternativa de conflictos la oportunidad de reflexionar sobre su desempeño e identificar áreas de desarrollo. Esto puede implicar, por ejemplo, que un profesional en resolución alternativa de conflictos realice una autoevaluación, combinada con una evaluación por parte de otro profesional en la misma materia y en relación con las normas de competencia identificadas.

► Ejecución

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva tiene mecanismos para garantizar el cumplimiento efectivo de la resolución final.								
1.	¿Se confiere automáticamente al acuerdo un título ejecutivo/orden de ejecución?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Necesita un acuerdo ser ratificado por un juez/notario u otro organismo oficial para ser legalmente ejecutoriado?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Siempre	Casi siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca
3.	¿Colabora la institución con otras instituciones públicas para una ejecución efectiva (por ejemplo, la administración del trabajo, el servicio fiscal, etc.)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

Las preguntas 1 y 2 se refieren a si el acuerdo es legalmente exigible o necesita ser ratificado por otra autoridad, por ejemplo, un juez o notario, para ser aplicable.

La pregunta 3 se refiere la capacidad de la institución de utilizar diferentes mecanismos y buenas prácticas para garantizar que se logre la ejecución completa del acuerdo. Esto puede incluir acuerdos especiales con instituciones gubernamentales, por ejemplo, la Inspección del trabajo, los servicios fiscales y los tribunales laborales.

► Voluntarismo

El voluntarismo implica que las partes en disputa tienen la libertad de seleccionar el método de resolución de su conflicto y de mantener el control total del proceso y su resultado.¹⁰ Un acuerdo basado en el consenso se ejecuta voluntariamente y es menos probable que sea impugnado, lo que contribuye a una efectividad sostenible. El voluntarismo no es un principio absoluto, ya que pueden existir conflictos en los que la ley, las normas y/o los acuerdos colectivos requieran un método de resolución de conflictos laborales específico.

1.	¿Tramita la institución las solicitudes voluntarias de mediación/conciliación de conflictos individuales?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Tramita la institución las solicitudes voluntarias de mediación/conciliación de conflictos colectivos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
3.	¿Hay casos en la práctica que la institución tramita las solicitudes de mediación/conciliación obligatoria de conflictos individuales?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Todo	Casi todo	Muchos	Algunos	Pocos	Ninguno
4.	¿Hay casos en la práctica que la institución tramita las solicitudes de mediación/conciliación obligatoria de conflictos colectivos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Todo	Casi todos	Muchos	Algunos	Pocos	Ninguno
5.	¿Tramita la institución las solicitudes de arbitraje voluntario de conflictos colectivos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Hay casos en que la institución tramita las solicitudes de arbitraje obligatorio de conflictos individuales?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Todo	Casi todo	Muchos	Algunos	Pocos	Ninguno
7.	¿Hay casos en que la institución procesa las solicitudes de arbitraje obligatorio de conflictos colectivos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Todo	Casi todos	Muchos	Algunos	Pocos	Ninguno
8.	¿Procesa la institución las solicitudes unilaterales (provenientes de una sola parte en conflicto)?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Siempre	Casi siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca
9.	¿Se esfuerza la institución por alentar/convencer a la parte que no se ha adherido/presentado la solicitud para que lo haga?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

¹⁰ La Recomendación sobre la conciliación y el arbitraje voluntarios, 1951 (núm. 92) establece que “Se deberían establecer organismos de conciliación voluntaria, apropiados a las condiciones nacionales, con objeto de contribuir a la prevención y solución de los conflictos de trabajo entre empleadores y trabajadores” (párrafo 1).

10.	¿Hace uso la institución de prácticas de negociación colectiva que ayuden a las partes a resolver sus conflictos por sí mismas?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
11.	¿Permite la institución a las partes escoger al mediador/conciliador?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
12.	¿Permite la institución a las partes escoger al árbitro?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

Las preguntas 1 a 7 pretenden captar el tipo de procesos de resolución alternativa de conflictos (exclusivamente voluntarios, tanto voluntarios como obligatorios o exclusivamente obligatorios) que maneja la institución, así como una indicación cualitativa de la cantidad de casos en que es obligatorio utilizar una resolución alternativa de conflictos. Por ejemplo, la mediación/conciliación/arbitraje podría ser voluntaria casi siempre, pero también el recurso obligatorio a la mediación/conciliación/arbitraje en determinados casos, cuando así lo exija la ley, norma o acuerdo colectivo previo al litigio en tribunales o una convocatoria a huelga o la voluntad para poner fin a un conflicto en un servicio esencial. Una puntuación superior a 3 indica una buena aplicación del principio de voluntarismo. Una puntuación entre 0 y 2 en las preguntas 6 y 7 advierte sobre el uso excesivo del arbitraje obligatorio y exige una investigación más profunda de los casos y sus razones.

La pregunta 8 intenta examinar si la institución inicia el procedimiento incluso cuando una de las partes no ha solicitado o no se ha adherido a la solicitud, y la pregunta 9 se refiere a la política de la institución —activa o pasiva— para gestionar estos casos. Por lo tanto, mientras la puntuación de la pregunta 8 es simplemente informativa, una institución que se esfuerza en alentar la participación de todas las partes interesadas de procesos basados en el consenso logrará una buena puntuación en la pregunta 9.

La pregunta 10 se refiere a los procedimientos, técnicas y prácticas que usa el staff de la institución al gestionar los procesos de resolución alternativa de conflictos para garantizar que las partes participen plenamente en la búsqueda de su propia solución. Por ejemplo, una institución logrará una buena puntuación si aplica procedimientos que permiten al mediador/conciliador ayudar en los procesos de negociación colectiva, a solicitud de las partes.

Las preguntas 11 y 12 se refieren al nivel de intervención de la institución a la hora de decidir quién gestionará el caso. Una institución que le da a las partes libertad de elección del profesional en resolución alternativa de conflictos también logrará una buena puntuación.

► Confidencialidad

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva asegura la confidencialidad a lo largo de sus procedimientos. Mantener la confidencialidad fomenta la confianza en el proceso. La confidencialidad establece que ningún contenido¹¹ producido en el proceso de resolución de conflictos pueda ser revelado a los no participantes, salvo excepciones especificadas.¹²

1.	¿Garantiza la institución que se respeta la confidencialidad en el proceso?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Da la institución información a las partes para garantizar que se mantendrá la confidencialidad durante el proceso?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
3.	¿Ofrece la institución capacitación al staff sobre la confidencialidad en los procesos de resolución alternativa de conflictos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Aplica la institución un mecanismo que permite a las partes plantear inquietudes sobre la confidencialidad?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	En caso de arbitraje, ¿preserva la institución el expediente al tiempo que mantiene la confidencialidad del proceso?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

Notas orientativas

La pregunta 1 pretende evaluar si los procesos de resolución alternativa de conflictos se gestionan de manera privada y confidencial en todas las circunstancias. Mantener la privacidad y confidencialidad de los procedimientos y de las negociaciones fomenta una participación significativa y protege la privacidad. Una institución que garantiza la privacidad y confidencialidad de todos los procesos logrará una puntuación más alta.

Las preguntas 2 a 4 se refieren a si la institución ofrece mecanismos y directrices para garantizar que las partes y el staff respetan la confidencialidad. Una institución logrará una buena puntuación en las preguntas 2 y 3 cuando da suficiente información a las partes y cursos de capacitación al staff relacionados con la confidencialidad de los materiales revelados y las discusiones suscitadas durante los procedimientos de resolución alternativa de conflictos, las que pueden incluir propuestas y opciones para llegar a un acuerdo; discusión de las circunstancias que pueden haber causado el conflicto; cálculos de derechos y temas referidos a la gestión de casos.

Una puntuación alta en la pregunta 4 significa que la institución garantiza a las partes un mecanismo de reclamación por posibles fallas en el mantenimiento de la confidencialidad de los procedimientos y en la atención prestada a sus inquietudes.

La pregunta 5 indaga si, en caso de arbitraje, se preservan los expedientes de los casos y, de ser así, si siguen siendo confidenciales.

¹¹ En general, se refiere a discusiones, comunicaciones, contenidos de documentos e información facilitada por las partes.

¹² [Consejo Nacional Asesor en Resolución de Conflictos, Mantenimiento y Mejora de la Integridad de los Procesos de Resolución Alternativa de Conflictos: de los principios a la práctica a través de la gente](#), 2011, página 41.

► Prevención

Una institución de resolución de conflictos laborales efectiva ayuda a evitar conflictos. ¹³								
1.	¿Recibe el staff capacitación sobre métodos de prevención de conflictos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
2.	¿Tiene la institución la capacidad para proveer medidas preventivas?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Para nada	Ligeramente	Moderadamente	En gran parte	Casi completamente	Completamente
3.	¿Ofrece la institución capacitación para los trabajadores, sindicatos y empleadores sobre técnicas de negociación colectiva?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
4.	¿Brinda la institución asistencia durante las negociaciones y los procesos de negociación colectiva?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
5.	¿Promueve la institución campañas de sensibilización para fomentar la colaboración en el lugar de trabajo entre trabajadores y empleadores con el fin de prevenir conflictos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
6.	¿Asesora la institución a los departamentos de recursos humanos sobre la prevención de conflictos?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
7.	¿Asesora la institución a trabajadores y empleadores sobre cómo resolver conflictos en el lugar de trabajo a través de la cooperación y los procedimientos de reclamación en el lugar de trabajo?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre
8.	¿Recopila la institución información sobre los tipos o frecuencia de los conflictos para orientar sus servicios de asesoramiento preventivo?	N/A	0	1	2	3	4	5
			Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre	Siempre

13 Ver nota al pie 10.

Notas orientativas

La pregunta 1 se refiere a si la institución ofrece capacitación sobre métodos como técnicas para facilitar la comunicación entre trabajadores (y representantes de los trabajadores) y los empleadores; consultas (especialmente cuando lo exige la ley); y negociación colectiva, incluidas técnicas u otras herramientas o procesos para fomentar el diálogo en el lugar de trabajo. En todas las preguntas de este principio, el uso de mecanismos en el lugar de trabajo no reemplaza la negociación colectiva, y significa que esos mecanismos (cuando incluyen a representantes de los trabajadores, por ejemplo) de ninguna manera perjudicarán la actividad sindical.

La pregunta 2 se refiere a si la institución tiene la capacidad técnica y financiera para ofrecer medidas preventivas.

Las preguntas 3 a 7 intentan averiguar si la institución cuenta con actividades promocionales y/o ofrece servicios sobre métodos específicos para prevenir conflictos considerados en la pregunta 1 (incluida la consulta/cooperación en el lugar de trabajo, los procesos y técnicas de negociación colectiva y otros medios para lograr el diálogo en el lugar de trabajo).

La pregunta 3 indaga si la institución organiza cursos de capacitación (que pueden ser conjuntos o no) para trabajadores y empleadores para desarrollar más sus aptitudes para la negociación.

La pregunta 4 intenta averiguar si la institución presta servicios de pre-conciliación, para propiciar relaciones positivas (o ayudar a reconstruir las que se fracturaron en el pasado); y/o si la institución actúa como facilitadora colaborando con las partes en la negociación de su primer acuerdo, por ejemplo.

La pregunta 5 intenta investigar si la institución pone en marcha campañas de sensibilización para divulgar información sobre los diferentes medios de prevención de conflictos (ver pregunta 1).

Mientras la pregunta 6 intenta averiguar si la institución ofrece servicios de asesoramiento sobre prevención de conflictos a los Departamentos de Recursos Humanos, la pregunta 7 se refiere a los medios de prevención de conflictos centrados en el lugar de trabajo, de manera que un empleador concreto, los sindicatos del lugar de trabajo y los trabajadores puedan entender mejor los mecanismos de consulta y cooperación en el lugar de trabajo, por ejemplo, los comités de empresa y los procedimientos de tramitación de reclamaciones.

La pregunta 8 se refiere a la recogida de datos para mejorar la eficiencia. Esa recolección es útil para que los servicios de prevención de conflictos prestados por la institución se orienten a prevenir los tipos de conflictos más frecuentes en un contexto en particular y a hacer un mejor uso de recursos limitados.



ISBN 978-92-2-038822-8