

La Administración de Condominios como Epicentro de Derechos Humanos y No Discriminación: Un Enfoque Integral y Proactivo

La presente charla magistral se adentra en la vital intersección entre la administración de comunidades residenciales y los principios fundamentales de los derechos humanos y la no discriminación. Abordaremos cómo, en el contexto particular de los condominios, se gestan dinámicas interpersonales que, si bien son intrínsecas a la convivencia, requieren de un marco de comprensión y acción sólido para asegurar que la dignidad y el respeto sean los pilares de toda interacción. Este análisis exhaustivo busca equipar a los administradores con el conocimiento y las herramientas necesarias para transformar los desafíos de la convivencia en oportunidades de crecimiento y fortalecimiento comunitario, siempre desde una perspectiva formal, técnica y rigurosa, basada en la normativa chilena vigente y en la experiencia documentada en la resolución de conflictos.

Contenido:

1. Fundamentos: Definición de conceptos clave, relevancia y evolución histórica.
2. Aplicación: Descripción detallada de tres casos prácticos hipotéticos y sus soluciones.
3. Análisis: Descomposición de un caso complejo real, comparación de estrategias y patrones.
4. Evaluación: Presentación de un escenario ambiguo, juicio de opciones y defensa de una decisión.
5. Creación: Propuesta de un proyecto o desafío final para la síntesis y aplicación práctica.

Qué se enseñará: Se pretende proporcionar una comprensión profunda de los derechos humanos y los principios de no discriminación aplicados al ámbito de la administración de condominios, incluyendo el marco legal chileno pertinente, las características de los conflictos, y las habilidades esenciales para su gestión eficaz.

Qué aprenderás: Los participantes aprenderán a identificar, analizar y abordar situaciones de conflicto y discriminación en comunidades residenciales, a aplicar técnicas de resolución de problemas basadas en el respeto y la normativa vigente, y a desarrollar estrategias proactivas para fomentar un ambiente de convivencia armónica y libre de violencia. Se capacitarán en el desarrollo de habilidades efectivas de resolución de problemas y gestión de conflictos, promoviendo un ambiente colaborativo y productivo en su esfera de acción.

1. Fundamentos: Delimitando el Territorio de la Convivencia Justa y Equitativa
Para comprender la trascendencia de los derechos humanos y la no discriminación en la administración de condominios, es imperativo establecer una base conceptual sólida, explorando su significado, su relevancia intrínseca y la evolución histórica que ha cimentado su lugar en el ordenamiento jurídico y social contemporáneo. Se trata de un viaje profundo hacia la comprensión de la coexistencia pacífica y el reconocimiento de la dignidad inherente a cada individuo en el espacio compartido.

1.1. Conceptos Fundamentales y su Interdependencia en la Comunidad

Comenzaremos por desglosar los términos esenciales. Un conflicto es, en su esencia, una situación donde emerge una incompatibilidad entre dos o más partes. Esta incompatibilidad puede brotar de un sinfín de fuentes, tales como diferencias en las percepciones individuales, disparidades en las necesidades fundamentales, divergencias en los intereses particulares, o incluso contradicciones en los objetivos que se persiguen. Es crucial entender que el conflicto no es unidimensional; se manifiesta en diversas formas y grados de gravedad, y es un proceso que tiene elementos desencadenantes, factores que pueden potenciarlo y, por supuesto, consecuencias inherentes. En efecto, el conflicto es una parte normal e inevitable de la vida, y todos, sin excepción, participamos en ellos en nuestro día a día.

La discriminación, por su parte, se configura cuando se otorgan tratos diferenciados o se imponen barreras basadas en características personales o

grupales, lo que resulta en una vulneración de derechos o en la negación de oportunidades. En el contexto chileno, la Ley 21.643, conocida como "Ley Karin", si bien se enfoca en el ámbito laboral, introduce principios rectores que son de aplicación general y profundamente relevantes para la no discriminación en cualquier ámbito de interacción humana organizada. Entre estos principios, destaca la necesidad de que las relaciones laborales, y por extensión, las relaciones en cualquier comunidad, se fundamenten siempre en un trato "libre de violencia" y se rijan por la "perspectiva de género". La Ley Karin modifica el Código del Trabajo y otras leyes, buscando prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral o la violencia en el trabajo, incorporando normas del Convenio 190 de la OIT sobre Violencia y Acoso en el Trabajo. Un ambiente de trabajo seguro y saludable, libre de violencia, es un principio y un derecho fundamental.

La violencia en el trabajo, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es "toda acción, incidente o comportamiento mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma que ocurre dentro de un plazo de tiempo razonable". Aunque esta definición se refiere al ámbito laboral, sus manifestaciones y consecuencias son extrapolables a cualquier comunidad organizada, incluyendo un condominio. Las fuentes identifican diversas formas de violencia que trascienden lo físico, como la violencia psicológica o emocional (negligencia, humillaciones, insultos, comparaciones destructivas), el acoso de género (comportamientos groseros, ofensivos, misóginos), la atención sexual no buscada (atención sexual no recíproca, miradas obscenas, tocamientos no consentidos), la coerción sexual (proposiciones sexuales a cambio de beneficios o para mantener el empleo), las conductas incívicas (comportamientos descorteses, tono de voz inapropiado, falta de respeto a espacios personales), y el sexismo (expresiones basadas en la idea de inferioridad por sexo o género). Es importante notar que un manejo inadecuado de estos conflictos puede tener numerosas repercusiones negativas.

La perspectiva de género, introducida explícitamente por la Ley Karin, implica la adopción de medidas que promuevan la igualdad y erradiquen la discriminación basada en dicho motivo. Esto es fundamental para entender que la no discriminación no es solo la ausencia de trato desigual, sino la promoción activa de la equidad y la conciencia de cómo las normas y prácticas pueden afectar de manera diferente a diversos grupos.

1.2. Relevancia de los Derechos Humanos y la No Discriminación en la Administración de Condominios

La administración de condominios, lejos de ser una mera gestión de bienes y servicios, es una actividad que implica la constante interacción humana y la regulación de la convivencia. En este microcosmos social, los conflictos son una realidad ineludible. Si no se abordan de manera adecuada, los conflictos pueden agravarse con el tiempo, reapareciendo en momentos inoportunos y generando ambientes tóxicos. Un manejo inadecuado no solo provoca frustración, dolor, incomodidad, tristeza e ira entre los involucrados, sino que también puede tener repercusiones negativas en el clima general de la comunidad, afectando el bienestar, la salud mental y la productividad (o armonía) de sus miembros.

Las relaciones interpersonales son cruciales para múltiples esferas de la vida, y en un condominio, estas relaciones impactan directamente en el clima de convivencia, la salud mental de los residentes y la eficacia de la gestión comunitaria. La capacidad de manejar conflictos eficientemente es una habilidad que beneficia a todos, ya que permite mejorar la interacción social, fortalecer vínculos e incluso favorecer el rendimiento de la comunidad. La resolución de conflictos puede transformar una situación destructiva en una oportunidad de aprendizaje y crecimiento para todo el entorno. Cuando las personas aportan perspectivas diversas, se abren puertas a nuevas ideas, innovaciones y formas de abordar situaciones.

La relevancia se acentúa con la entrada en vigencia de la Ley Karin, que, a partir del 1 de agosto de 2024, establece un marco legal claro para la prevención y sanción del acoso y la violencia. Aunque su enfoque es laboral, sus principios de

ambientes libres de violencia, la promoción de la salud mental y el bienestar, y la perspectiva de género son pilares que cualquier administración que busque fomentar una convivencia sana debe adoptar. El respeto a la dignidad de la persona es un eje central. Conductas que atenten contra la dignidad, la estabilidad física y mental, o que generen dolencias y sufrimiento, son consideradas indebidas.

1.3. Breve Reseña Histórica y Marco Legal Chileno Vigente

La evolución de la protección de los derechos humanos y la no discriminación en Chile ha sido un proceso continuo, marcado por la ratificación de convenios internacionales y la adaptación de la legislación interna. Un hito reciente es la Ley 21.643, o Ley Karin, publicada en el Diario Oficial el 15 de enero de 2024 y con entrada en vigencia el 1 de agosto de 2024. Esta ley es una respuesta directa a las obligaciones del Estado chileno derivadas de la ratificación del Convenio 190 de la OIT sobre Violencia y Acoso en el Trabajo y la Recomendación 206.

La Ley Karin introduce modificaciones sustanciales al Código del Trabajo (inciso II, art. 2, título preliminar) y a la Ley Orgánica Constitucional sobre Bases Generales de la Administración del Estado (nuevo inciso final del artículo 13 de la Ley 18.575). Estas modificaciones establecen que las relaciones laborales deben fundarse en un trato "libre de violencia" y compatible con la dignidad de la persona y con "perspectiva de género". Para los órganos de la Administración del Estado, se impone la obligación de tomar las medidas necesarias para la prevención, investigación y sanción de la violencia, el acoso laboral y sexual.

La ley define y refuerza conceptos clave como el acoso sexual, el acoso laboral y la violencia en el trabajo ejercida por terceros ajenos a la relación laboral.

- **Acoso Sexual:** Requerimientos de carácter sexual no consentidos que amenacen o perjudiquen la situación laboral o las oportunidades de empleo. Incluye envío de contenido sexual, contacto físico, chistes sexistas, invitaciones impropias, chantajes, presiones para actos sexuales no deseados y trato ofensivo u hostil. Se considera ilícito y pluriofensivo, afectando garantías fundamentales como la integridad física y psíquica, intimidad, honra y no discriminación.

- **Acoso Laboral:** Toda agresión u hostigamiento, única o reiterada, por el empleador o trabajadores, que resulte en menoscabo, maltrato o humillación, o que amenace o perjudique la situación laboral. Ejemplos incluyen criticar a personas ausentes, negar el saludo, justificar aislamiento, gritar o insultar, asignar tareas inalcanzables, amenazar, modificar responsabilidades sin aviso, retener información, difamar, criticar continuamente y ridiculizar el trabajo. Para ser acoso laboral, debe consistir en agresión física o moral, producirse una vez o reiteradamente, ser por cualquier medio (verbal, físico, acción u omisión), y ocasionar menoscabo, maltrato o humillación.

- **Violencia en el trabajo ejercida por terceros ajenos a la relación laboral:** Conductas que afectan a los trabajadores por parte de clientes, proveedores, usuarios, etc.. Ejemplos son gritos, amenazas, uso de garabatos, golpes, conductas que amenacen lesiones o muerte, o daños materiales. La entidad empleadora tiene la obligación de proteger a los trabajadores de estas conductas.

- **Conductas Incívicas:** Comportamientos descorteses o groseros sin intención clara de dañar, pero que chocan con estándares de respeto mutuo. Pueden ser tonos de voz inapropiados, gestos no verbales hostiles, o falta de respeto a espacios personales. Abordarlas proactivamente evita que escalen a transgresiones más graves.

- **Sexismo:** Cualquier expresión basada en la idea de que algunas personas son inferiores por razón de su sexo o género. Incluye comentarios denigrantes, humor sexista, comentarios sobre fenómenos fisiológicos o silenciamiento basado en género.

La Ley Karin también establece la obligación para empleadores (y por analogía para administraciones de condominios) de implementar medidas preventivas, informar sobre mecanismos de denuncia, asegurar la confidencialidad, proteger a denunciantes y víctimas, y monitorear el cumplimiento de protocolos de prevención. Los trabajadores, a su vez, tienen el derecho a un ambiente libre de acoso y violencia y el deber de tratar a todos con respeto y cooperar en investigaciones. Además, la ley impone a los Organismos Administradores del Seguro de la Ley 16.744

(como el ISL) la obligación de otorgar asistencia técnica para la elaboración e implementación de protocolos, sensibilización, difusión y apoyo en capacitaciones. Se subraya la importancia de realizar capacitaciones periódicas para desarrollar una cultura de respeto.

Este marco legal y conceptual, aunque desarrollado en el ámbito laboral, proporciona una base indispensable para entender y actuar frente a los desafíos de la convivencia y la no discriminación en cualquier comunidad, incluyendo los condominios. La aplicación de estos principios es clave para garantizar un entorno seguro, saludable y digno para todos sus miembros.

2. Aplicación: Navegando la Convivencia – Casos Prácticos y Rutas de Resolución
En esta sección, transpondré los principios y la normativa discutidos previamente al ámbito concreto de la administración de condominios, a través de la descripción detallada de tres casos hipotéticos. Estos ejemplos, si bien son construcciones para fines didácticos, reflejan situaciones verosímiles y permiten ilustrar la aplicación paso a paso de las técnicas de resolución de conflictos y los principios de no discriminación en un entorno comunitario. Cada caso enfatizará la importancia de un abordaje estructurado y respetuoso, inspirándose en las metodologías de gestión de conflictos y las disposiciones de la Ley Karin, adaptadas a la realidad de la propiedad horizontal.

La resolución de conflictos es una habilidad que se perfecciona con el tiempo, la práctica y la experiencia. Sin embargo, la adopción de técnicas probadas proporciona una base sólida para iniciar el camino hacia una convivencia más armónica. Las claves incluyen: no ignorar los conflictos, aclararlos, reunir a las partes, buscar soluciones y monitorear el seguimiento.

2.1. Caso Práctico 1: El Desafío del Incivismo Persistente en Espacios Comunes
Descripción del Caso: En el Condominio "El Roble", la administración recibe múltiples quejas de residentes respecto al comportamiento del Sr. Fuentes, un nuevo vecino. Las quejas incluyen el uso recurrente de un tono de voz elevado y ofensivo al comunicarse con personal de conserjería y otros vecinos, gestos corporales que denotan agresividad o desprecio (como ignorar deliberadamente el saludo o señalar con el dedo), y el desrespeto sistemático por los espacios personales en las reuniones de vecinos. Si bien no hay agresiones físicas directas, el patrón de comportamiento genera un ambiente de tensión, incomodidad y ansiedad entre los afectados, que se sienten "avasallados" y "humillados". Este patrón de "incivismo" está minando la armonía de la comunidad y desincentivando la participación en actividades conjuntas.

Aplicación Paso a Paso:

1. No Ignorar el Conflicto: La primera acción de la administración es reconocer que las quejas constituyen un conflicto real y potencial, y que ignorarlo solo lo agravará. Se documentan sistemáticamente todas las quejas recibidas, con fechas, horas y descripciones específicas de los incidentes.

2. Aclarar el Problema y Recopilar Hechos (Nivel Cognitivo: Comprender/Recordar): La administración, actuando como mediador imparcial, cita individualmente a los vecinos afectados para escuchar sus relatos y obtener una comprensión exhaustiva de los hechos. Se pregunta sobre la frecuencia, el contexto, las palabras exactas usadas y los gestos no verbales observados. Al mismo tiempo, se revisa el Reglamento de Copropiedad para identificar posibles infracciones relacionadas con normas de convivencia y buen trato. Es vital que la administración garantice la confidencialidad de los denunciantes, protegiéndolos de posibles represalias.

3. Reunir a las Partes Involucradas para el Diálogo (Nivel Cognitivo: Aplicar): Una vez que se tienen los hechos claros y se identifica el patrón de conducta, la administración solicita una reunión con el Sr. Fuentes. Se le presenta, de manera formal y sin juicio, el resumen de las observaciones y quejas recibidas, enfatizando el impacto de sus comportamientos en la convivencia del condominio. Es crucial aquí utilizar la escucha activa, permitiendo que el Sr. Fuentes exprese su punto de vista y sus percepciones sobre la situación. La administración explicará que su rol es facilitar un ambiente de respeto mutuo. Se promueve una discusión en un ambiente neutral, donde el objetivo es un entendimiento común del problema.

4. Llegar a una Solución y Establecer Compromisos (Nivel Cognitivo: Analizar/Crear): En esta etapa, la administración propone un plan de acción. Dado que el incivismo carece de una clara intención de dañar pero choca con estándares de respeto, la solución se enfoca en la modificación de la conducta y la sensibilización.

- Acuerdos con el Sr. Fuentes: Se le sugiere al Sr. Fuentes participar en sesiones de mediación o coaching de comunicación interpersonal, ofrecidas por la comunidad o un profesional externo. Se establecen compromisos claros sobre el tono de voz, el respeto a los espacios personales y la evitación de gestos hostiles. Se le informa sobre las normativas del condominio relativas a la convivencia pacífica.
- Comunicación con la Comunidad: La administración comunica a los vecinos afectados las medidas tomadas, sin revelar detalles específicos de la situación del Sr. Fuentes, pero reafirmando el compromiso del condominio con un ambiente de respeto.

5. Monitorear y Dar Seguimiento al Conflicto (Nivel Cognitivo: Evaluar): La administración consulta periódicamente a los vecinos y al personal de conserjería sobre la evolución del comportamiento del Sr. Fuentes. Se mantiene una comunicación abierta con el Sr. Fuentes para revisar su progreso y ofrecer apoyo adicional si es necesario. Si la situación no mejora, se escalaría a medidas más formales, como la aplicación de multas o sanciones según el Reglamento de Copropiedad y la legislación civil aplicable, buscando siempre la proporcionalidad y la justicia. El objetivo final es propiciar una relación positiva y saludable en el condominio.

Resultados Concretos Esperados:

- Reducción significativa de las quejas por incivismo.
- Mejora en el clima de convivencia general del condominio.
- Concienciación sobre la importancia de las "conductas incívicas" y su impacto.
- Fortalecimiento del rol de la administración como mediador imparcial y garante de la armonía.

2.2. Caso Práctico 2: Discriminación por Género en el Uso de Instalaciones Comunes
Descripción del Caso: En el Condominio "Altos del Sol", una residente, Sra. Rojas, denuncia que los horarios de uso del gimnasio, establecidos por el comité de administración anterior, favorecen de facto a los hombres, ya que las horas de mayor demanda (tardes después del horario laboral) están asignadas a sesiones de "levantamiento de pesas" dirigidas por un entrenador externo, que históricamente ha tenido una clientela mayoritariamente masculina. Además, se han tolerado "chistes sexistas o discriminatorios" y "comentarios denigrantes" sobre la vestimenta de las mujeres por parte de algunos usuarios habituales, creando un ambiente incómodo y disuasorio para las mujeres. La Sra. Rojas argumenta que esto constituye una forma de sexismo y discriminación que la excluye del uso equitativo de un espacio común.
Aplicación Paso a Paso:

1. No Ignorar el Conflicto (Nivel Cognitivo: Recordar): La administración toma la denuncia de la Sra. Rojas con la seriedad que amerita. Reconoce la potencial violación de un derecho fundamental (no discriminación) y la necesidad de una intervención temprana y decisiva. Se documenta la denuncia formalmente.

2. Aclarar el Problema y Recopilar Hechos (Nivel Cognitivo: Comprender/Analizar): Se realiza una investigación exhaustiva.

- Entrevistas: Se entrevista a la Sra. Rojas para comprender su perspectiva y recabar ejemplos específicos de comentarios o situaciones incómodas. Se entrevista a otros residentes (hombres y mujeres) y al personal que supervisa el gimnasio para obtener una visión completa de la dinámica de uso y la cultura del espacio.

- Análisis de Horarios y Uso: Se recopilan datos sobre la asistencia al gimnasio, segregados por género y horario. Se analiza el reglamento de uso del gimnasio y los criterios para la asignación de horarios.

- Contexto Legal: Se recuerda que la Ley Karin, aunque laboral, enfatiza la perspectiva de género y la erradicación de la discriminación. Se reconoce que, por extensión, las comunidades residenciales deben promover la igualdad y erradicar la discriminación de género. La Ley establece que cualquier expresión basada en la

idea de que algunas personas son inferiores por razón de su sexo o género es sexismo.

3. Reunir a las Partes Involucradas para el Diálogo (Nivel Cognitivo: Aplicar):

- Sesión con el Comité de Administración: La administración presenta los hallazgos al Comité, explicando cómo los horarios actuales y la tolerancia de ciertos comportamientos pueden constituir una forma de discriminación de género o sexismo, incluso si no fue la intención original. Se les recuerda la importancia de la "perspectiva de género" en la toma de decisiones.

- Diálogo con Usuarios Habituales: Se organiza una sesión informativa con los usuarios habituales del gimnasio, tanto hombres como mujeres. Se subraya la política de no discriminación del condominio y se aborda la cuestión de los comentarios inapropiados y su impacto. Se fomenta la escucha activa y el diálogo abierto para generar un entendimiento común.

4. Llegar a una Solución y Establecer Compromisos (Nivel Cognitivo: Crear/Sintetizar):

- Reestructuración de Horarios: Se propone una modificación de los horarios del gimnasio para asegurar una distribución equitativa de las horas de mayor demanda, considerando las necesidades de ambos géneros. Por ejemplo, alternar los bloques de "levantamiento de pesas" con "clases dirigidas a mujeres" o "uso libre para todos."

- Normas de Convivencia Claras: Se elabora y difunde un código de conducta específico para el gimnasio, que prohíba expresamente el sexismo, los comentarios denigrantes y los chistes ofensivos. Se establece un mecanismo claro para denunciar cualquier violación de estas normas, garantizando la confidencialidad y la protección contra represalias.

- Capacitación: Se organiza una charla o taller sobre "Convivencia Respetuosa y No Discriminación" para los residentes, invitando a expertos en género y resolución de conflictos.

5. Monitorear y Dar Seguimiento al Conflicto (Nivel Cognitivo: Evaluar): La administración monitorea la asistencia y el uso del gimnasio, recopilando feedback de los usuarios. Se realiza un seguimiento periódico con la Sra. Rojas y otros residentes para evaluar la mejora del ambiente. Se revisa el cumplimiento de las nuevas normas y se aplican las sanciones correspondientes a cualquier infracción documentada.

Resultados Concretos Esperados:

- Acceso equitativo a las instalaciones comunes para todos los géneros.
- Creación de un ambiente más inclusivo y respetuoso en el gimnasio.
- Concienciación de la comunidad sobre el sexismo y la discriminación de género.

- Fortalecimiento de la confianza en la administración para abordar problemas sensibles.

2.3. Caso Práctico 3: Violencia Verbal por Terceros en el Servicio de Conserjería

Descripción del Caso: En el Condominio "Brisas del Mar", el conserje nocturno, Sr. Paredes, reporta incidentes recurrentes de violencia verbal por parte de repartidores de comida a domicilio y taxis que ingresan al condominio. Estos terceros, ajenos a la relación laboral directa con el condominio, utilizan "gritos o amenazas" y "uso de garabatos o palabras ofensivas" cuando se les solicita cumplir con normativas de acceso o tiempos de espera. Estos incidentes, aunque no han escalado a la agresión física, generan un ambiente hostil para el Sr. Paredes, que se siente desprotegido y "avasallado", afectando su salud mental y su capacidad para desempeñar sus funciones.

Aplicación Paso a Paso:

1. No Ignorar el Conflicto (Nivel Cognitivo: Recordar): La administración reconoce la gravedad de la situación. La Ley Karin define la "violencia en el trabajo ejercida por terceros ajenos a la relación laboral" como un comportamiento que afecta a los trabajadores "con ocasión de la prestación de servicios, por parte de clientes, proveedores, usuarios, entre otros". Es una obligación de la entidad empleadora (en este caso, el condominio a través de su administración) tomar medidas para proteger a sus trabajadores.

2. Aclarar el Problema y Recopilar Hechos (Nivel Cognitivo: Comprender/Analizar):

- Testimonio del Afectado: Se entrevista al Sr. Paredes para obtener detalles específicos de los incidentes: fechas, horas, descripciones de los repartidores/taxis, las empresas a las que pertenecen, y las palabras exactas o frases amenazantes utilizadas. Se le asegura confidencialidad y protección contra represalias.
- Registro de Incidentes: Se instala un sistema de registro de entrada y salida que incluya campos para documentar comportamientos problemáticos. Se revisan grabaciones de cámaras de seguridad si están disponibles.
- Entrevistas a Testigos: Si hay otros conserjes o residentes que hayan presenciado estos incidentes, se les entrevista para corroborar la información.

3. Reunir Información y Notificar a los Involucrados Externos (Nivel Cognitivo: Aplicar):

- Identificación de Empresas: La administración identifica las empresas de reparto y taxi a las que pertenecen los agresores.
- Comunicación Formal: Se envía una comunicación formal a estas empresas, detallando los incidentes, la identidad de los repartidores/conductores (si se tiene) y las normativas del condominio. Se les informa de la aplicación de la Ley Karin y la obligación del condominio de proteger a sus trabajadores. Se solicita su colaboración para asegurar un trato respetuoso de su personal.
- Refuerzo Interno: Se realiza una reunión con todo el personal de conserjería para reforzar los protocolos de seguridad, el uso de las cámaras, y cómo documentar los incidentes.

4. Llegar a una Solución y Establecer Compromisos (Nivel Cognitivo: Crear/Sintetizar):

- Protocolo de Acceso Revisado: Se revisa y difunde un protocolo de acceso claro para terceros, que incluya una advertencia visible sobre la política de cero tolerancia a la violencia verbal y un recordatorio de las consecuencias. Se establece que cualquier agresión verbal resultará en la prohibición de entrada al condominio para el individuo y la empresa en cuestión.
- Sistema de Notificación Rápida: Se implementa un sistema para que el personal de conserjería pueda notificar de inmediato a la administración (y si es necesario, a Carabineros) sobre incidentes de violencia.
- Apoyo al Trabajador: Se ofrece al Sr. Paredes acceso a apoyo psicológico, como se recomienda para víctimas de acoso y violencia en el trabajo bajo la Ley Karin, si el condominio cuenta con seguro o puede facilitarlo.

5. Monitorear y Dar Seguimiento al Conflicto (Nivel Cognitivo: Evaluar): La administración mantiene un registro riguroso de todos los incidentes. Se verifica el cumplimiento del nuevo protocolo de acceso y la efectividad de las comunicaciones con las empresas externas. Se realiza un seguimiento con el Sr. Paredes para evaluar su bienestar y la disminución de los incidentes. Se evalúa si las medidas han logrado garantizar un entorno libre de violencia para el personal. Resultados Concretos Esperados:

- Disminución drástica de los incidentes de violencia verbal por terceros.
- Mejora de la seguridad y el ambiente de trabajo para el personal de conserjería.
- Mayor conciencia entre las empresas externas sobre la importancia del respeto en las interacciones.
- Fortalecimiento de la imagen del condominio como un lugar que protege y valora a su personal.

Estos casos demuestran cómo los principios de los derechos humanos y la no discriminación, respaldados por la legislación como la Ley Karin, pueden y deben aplicarse en el día a día de la administración de condominios. La proactividad, la claridad en los procedimientos y el compromiso con la dignidad de todas las personas son esenciales para construir comunidades resilientes y armoniosas.

3. Análisis: Desentrañando la Dinámica del Conflicto – El Caso de la Negociación Colectiva en Codelco

Para profundizar en la complejidad de la resolución de conflictos, examinaremos en

detalle un caso real y emblemático en Chile: la negociación colectiva y subsiguiente huelga en la División Chuquicamata de Codelco, ocurrida en 2019. Este caso, ampliamente documentado, nos permitirá descomponer las fases de un conflicto de gran envergadura, identificar las posiciones e intereses de las partes, y comparar distintas estrategias de abordaje, extrayendo lecciones aplicables a cualquier contexto de gestión de divergencias.

3.1. Descomposición del Caso Codelco: Un Vistazo Ampliado a la Tensión Industrial Codelco, la Corporación Nacional del Cobre de Chile, es una empresa estatal de importancia estratégica para el país, líder mundial en la producción de cobre. Su relevancia económica implica que cualquier interrupción en sus operaciones, como una huelga, acarrea "pérdidas millonarias en dólares para las arcas fiscales del Estado de Chile". La empresa opera a través de ocho divisiones mineras, con Chuquicamata siendo una de las más grandes y antiguas.

El caso específico se centra en el proceso de negociación colectiva entre la administración de la División Chuquicamata y tres sindicatos que agrupan a aproximadamente 3.200 trabajadores. Las negociaciones colectivas en Codelco son habituales, realizándose en promedio cada tres años, y a menudo se caracterizan por demandas centradas en "suculentos bonos por término de conflicto, mejoramiento de las condiciones laborales, aumentos en los niveles salariales y bonificaciones". Es importante destacar que los ingresos promedio de los trabajadores del cobre en Codelco superan "ostensiblemente" los ingresos promedio del país.

El telón de fondo de esta negociación era un anuncio de Codelco que proyectaba una baja del 40% en la producción de cobre para los próximos dos años debido a la transformación de la mina de tajo abierto a subterránea.

Fases del Conflicto:

1. Inicio del Proceso de Negociación (Fase 1):

- Petitorio Sindical: A pesar de las altas tasas de sindicalización en Codelco (94.37% de los trabajadores con contrato indefinido en 2018), existía un descontento que se materializó en un petitorio inicial con cuatro ejes principales: 1) Salud post egreso, 2) Nivelación de beneficios y derechos para trabajadores nuevos, 3) Participación en el proceso de transformación de la empresa, y 4) Potenciamiento del derecho a la salud y mejora del Hospital del Cobre.

- Postura de la Empresa: Codelco buscaba negociar por separado con cada sindicato, una postura que fue rechazada por los sindicatos que preferían negociar en bloque. La empresa también buscaba un contrato de 36 meses, mientras los trabajadores querían 24 meses. Los sindicatos, por su parte, acusaban a la administración de "gestión deficiente, prácticas antisindicales y despidos injustificados".

- Inminencia de la Huelga: Ante la falta de acuerdo, la huelga se perfilaba como inminente.

2. Primera Propuesta de la Empresa: "Oferta de Pronta Firma" (Fase 2):

- El 18 de mayo, Codelco ofreció un bono de \$13.7 millones de pesos (aproximadamente US\$ 19.500) y un reajuste salarial del 1.2%. Esta oferta no contemplaba todos los puntos del petitorio sindical, lo que llevó a su rechazo por parte de los sindicatos, quienes declararon que la oferta "no representa ni reúne las aspiraciones establecidas en los cuatro ejes del Petitorio".

3. Proceso de Mediación: "Buenos Oficios" (Fase 3):

- Tras el rechazo de una oferta ligeramente mejorada de \$14.1 millones de pesos, se inició un proceso de mediación denominado "Buenos Oficios", un servicio ofrecido por la Dirección del Trabajo (organismo fiscalizador del Estado de Chile). La mediación laboral es una intervención breve y acotada que busca generar soluciones auxiliadas por un tercero imparcial. Los principios de la mediación en Chile incluyen integridad, voluntariedad, flexibilidad, equidad y gratuidad, buena fe, autocomposición de las partes y confidencialidad.

- A pesar de la mediación, no se logró un acuerdo. Codelco lamentó la decisión sindical, argumentando que su oferta era "seria, responsable y realista" y representaba el "máximo esfuerzo" considerando la transformación de la división.

4. Inicio de la Huelga Legal (Fase 4):

- El fracaso de la negociación y la mediación condujo al inicio de una

huelga legal por parte de los trabajadores de Chuquicamata. Los trabajadores habían votado por la huelga con un 86% de aprobación, señalando que estaban "cansados de las amenazas, las presiones, las faltas de respeto y la vulneración de derechos". Se produjeron incidentes de violencia, con bloqueo de caminos, lo que llevó a Codelco a anunciar acciones legales.

- Durante la huelga, Codelco presentó una nueva oferta de bonos y préstamos por \$9.850.000, inferior a la primera, pero con un contrato colectivo a 27 meses y el reajuste solicitado.

5. Término de la Huelga Legal (Fase 5):

- Después de 14 días de paralización, los trabajadores finalmente aprobaron la última oferta de Codelco, denominada "Oferta Final Mejorada", que incluía un bono de \$14.1 millones de pesos y un reajuste salarial del 1.2% por 36 meses. Se lograron acuerdos en mejoras para trabajadores nuevos y planes de salud post-egreso, aunque no hubo consenso en la nivelación de beneficios para los nuevos.

- Las reacciones finales fueron mixtas: un dirigente sindical expresó molestia, atribuyendo el resultado a un "juego de la Administración y urdido por el Gobierno", mientras que el Gerente General de Codelco destacó que los acuerdos satisfacían las expectativas de los trabajadores y los desafíos del negocio.

3.2. Comparación de Estrategias: Negociación Directa vs. Mediación y Arbitraje

El caso Codelco ilustra la tensión entre diferentes aproximaciones a la resolución de conflictos, particularmente la negociación directa y la intervención de terceros a través de la mediación. Las partes en un conflicto laboral pueden centrar su atención en tres elementos básicos: intereses, derechos y poder.

1. Estrategia Basada en Intereses:

- Descripción: Esta estrategia busca reconciliar los intereses subyacentes de las partes, enfocándose en las necesidades, deseos y preocupaciones, más allá de las posiciones declaradas. Se busca una solución integrativa donde ambas partes puedan "ganar".

- Aplicación en Codelco: La primera oferta de Codelco, la "Oferta de Pronta Firma", buscaba satisfacer intereses económicos de los trabajadores con una suma considerable, intentando evitar la huelga y asegurar la continuidad de la producción, lo cual era de interés para la empresa. Sin embargo, al no abordar los cuatro ejes del petitorio sindical (salud post egreso, nivelación de beneficios, participación en la transformación, mejora del hospital), Codelco no logró satisfacer plenamente los intereses más allá del bono inmediato.

- Pros: Las negociaciones integrativas "incrementan la satisfacción de las partes en conflicto, mejoran sus relaciones, disminuyen la posibilidad de futuros conflictos y benefician a las organizaciones". Fomenta la cooperación y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas.

- Contras: Requiere una alta dosis de confianza, comunicación abierta y la voluntad de explorar soluciones creativas, lo cual puede ser difícil en un clima de "inseguridad y desconfianza" como el que a menudo enmarca las negociaciones colectivas en Chile. No siempre se logran los resultados esperados si los intereses no son plenamente comprendidos o si una parte percibe una falta de compromiso real.

2. Estrategia Basada en Derechos:

- Descripción: Esta estrategia se enfoca en determinar quién tiene la razón legal o moral, a menudo recurriendo a normas, contratos o jurisprudencia.

- Aplicación en Codelco: Los sindicatos, al rechazar la oferta inicial y declarar la huelga con una aprobación del 86%, estaban ejerciendo su derecho a la huelga, un derecho fundamental establecido en el Código del Trabajo. Su reclamo de "prácticas antisindicales y despidos injustificados" también se basaba en una defensa de derechos. La Dirección del Trabajo, al dictaminar sobre servicios mínimos, también actuaba bajo un marco de derechos.

- Pros: Proporciona un marco objetivo para la resolución, basándose en la legalidad y la justicia. Puede ser útil cuando una de las partes siente que sus derechos han sido vulnerados.

- Contras: Puede ser un proceso más confrontacional y adversarial, ya que una parte "gana" y la otra "pierde", lo que puede dañar las relaciones a largo plazo. Puede ser costoso y prolongado si deriva en litigios o acciones legales.

