



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DE LA MEDIACIÓN EN EL CONTEXTO LABORAL

Alumno: Juan García Quesada

Enero, 2020

Resumen

El TFG llevado a cabo consiste en la realización de una revisión bibliográfica sistemática sobre la mediación en el ámbito laboral. En primer lugar, se han estudiado las intervenciones y actuaciones de la mediación en ese ámbito. Posteriormente se ha profundizado sobre el concepto de mediación laboral. Una vez indagada esta parte, nos centramos primero en las distintas estrategias, tácticas y técnicas que se pueden seguir para conseguir una exitosa mediación, y segundo en los tipos de mediación, y beneficios y limitaciones que podemos encontrarnos en este tipo de mediación. Todo esto desde los diferentes puntos de vista de diversos autores. Así nos introducimos en la mediación laboral conociendo todo lo referente a esta forma de resolución de conflictos.

Palabras clave: mediación, laboral, técnicas, negociación, beneficios, debilidades, mediadores, tácticas.

Abstrac

This dissertation is a systematic literature review on meditation in the workplace. This study starts with an investigation about the interventions and actions of mediation in this field. Subsequently, the concept of labour has been deeply and further developed. After this previous background, this study focuses, mainly, on the different strategies, tactics and techniques that can be followed to achieve a successful mediation. Moreover, its types, the benefits and limitations that may appear during this process were described. It must be mentioned that all this information has been taken from different authors. In sum, the present work allows to reflex about the concept of labor mediation and the better way to use it to solve conflicts.

Key words: mediation, labor, techniques, negotiation, benefits, weaknesses, mediators, tactics.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVOS	6
3. MÉTODO.....	7
4. RESULTADOS	10
4.1. Resultados respecto al objetivo específico 1: aproximación al concepto de mediación laboral.	10
4.2. Resultados respecto al objetivo específico 2: tipos de estrategias, tácticas y técnicas que se llevan a cabo en el contexto laboral.	13
4.3. Resultados respecto al objetivo específico 3: tipos de mediación laboral, beneficios y limitaciones de la mediación laboral.....	20
5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	28
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

1. INTRODUCCIÓN

La mediación consiste en la intervención de un tercero, en un conflicto entre dos o más partes, tratando de acercar posturas e intentando fortalecer las relaciones entre ambos implicados (Munduate, Butts, Medina y Martínez-Pecino, 2017, página 12).

Desde la antigüedad se practica de forma natural llevándose a cabo en diversos pueblos y culturas y, en la actualidad, sigue siendo una realidad entre regiones, empresas, colectivos e individuos, que informal o formalmente resuelven disputas con la participación de un individuo imparcial. La mediación es una adecuación de instrumentos igual de antiguos que el hombre, una adecuación de costumbres que continúan en la actualidad en algunas culturas (Retamales Piña y Zúñiga Romo, 2017, página 20 y 61).

Los estilos más recientes de mediación provienen de Estados Unidos desde principios del siglo XX, influenciados por la inmigración china. En la actualidad, la mediación, se utiliza todavía en algunos pueblos de modo natural y espontáneo (Retamales Piña y Zúñiga Romo, 2017, página 21 y 62).

Antes de que apareciera el llamado movimiento ADR (alternative dispute resolution) o procedimientos opcionales de resolución de conflictos, en EE.UU ya se iniciado la mediación, siendo el origen de la utilización de métodos de resolución de conflictos (Gómez, 2014, página 935).

Partiendo de la relevancia de la aplicación de la mediación al contexto laboral y la necesidad de contrastar la utilidad de diversas estrategias o intervenciones, se elabora el presente TFG, con el objetivo general de profundizar en las distintas intervenciones y actuaciones que se llevan a cabo en el mundo de la mediación laboral, comparando distintos puntos de vista de diferentes autores. Para ello, se aplica una revisión bibliografía acerca de la mediación laboral.

Como objetivos más específicos se revisó el concepto de mediación laboral, algunas de las diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo para realizar una correcta mediación laboral, así como técnicas y tácticas que se pueden poner en funcionamiento a

la hora de mediar entre las partes en el ámbito laboral, además de profundizar en los beneficios y las limitaciones de la mediación laboral.

Toda la información recogida se plasma desde las diversas perspectivas de los distintos autores. De esta forma, se obtiene información variada acerca de un mismo tema de trabajo, pudiendo compararla entre sí y sacar las conclusiones más acertadas.

El trabajo se estructura siguiendo los apartados recomendados para las revisiones bibliográficas sistemáticas. Tras la descripción de los objetivos, se explica en el apartado de metodología cómo se ha realizado la búsqueda de los documentos utilizados en el trabajo, según los buscadores, las estrategias y los criterios seguidos. También presenta un diagrama de flujos para una explicación más rápida y más visual de cómo han sido los pasos seguidos para la obtención de los documentos usados en este trabajo.

Finalmente, se plantea la discusión y conclusiones sobre todo lo recogido en los diferentes objetivos del trabajo, comparando autores, puntos de vista y diferentes opiniones.

2. OBJETIVOS

Objetivo general

El objetivo general del presente TFG es analizar las intervenciones y actuaciones de mediación en el contexto laboral para determinar cuáles son las efectivas a partir del análisis de sus ventajas e inconvenientes.

Objetivos específicos

1. Revisar distintos conceptos de mediación laboral.
2. Describir los tipos de estrategias, tácticas y técnicas que se llevan a cabo en el contexto laboral.
3. Profundizar en tipos de mediación, beneficios y limitaciones de la mediación laboral.

3. MÉTODO

Este TFG se ha realizado mediante una revisión bibliográfica sistemática de documentos publicados desde 1996 hasta la actualidad, utilizando como buscadores de información/bases de datos: *Google Académico*, *Dialnet*, *PsycInfo*, *Latindex* y *RedAly*. En esta búsqueda se han encontrado todo tipo de artículos, documentos, libros y tesis que trataban sobre la mediación, pero no todos ellos contenían información relacionada específicamente con la mediación laboral.

Se ha hecho uso de palabras clave como mediación, mediación laboral, técnicas, tácticas, beneficios, debilidades, mediadores. Entre estas palabras clave se han intercalado los conectores booleanos AND y OR como estrategias de búsqueda.

Criterios de inclusión y exclusión y estrategias de búsqueda

- a) Criterios de inclusión *ad hoc* (definidos a priori).
 - Criterio temporal: a partir del 1996 hasta la actualidad.
 - Textos escritos en español.
 - Los textos contienen las palabras clave y secuencias en el título y/o en el resumen
 - En los grandes buscadores se han consultado solo las cuatro primeras páginas de arranque.
- b) Criterios de inclusión *pos hoc*
 - Los textos usados están completos.
 - El contenido de los textos está relacionado con los objetivos.

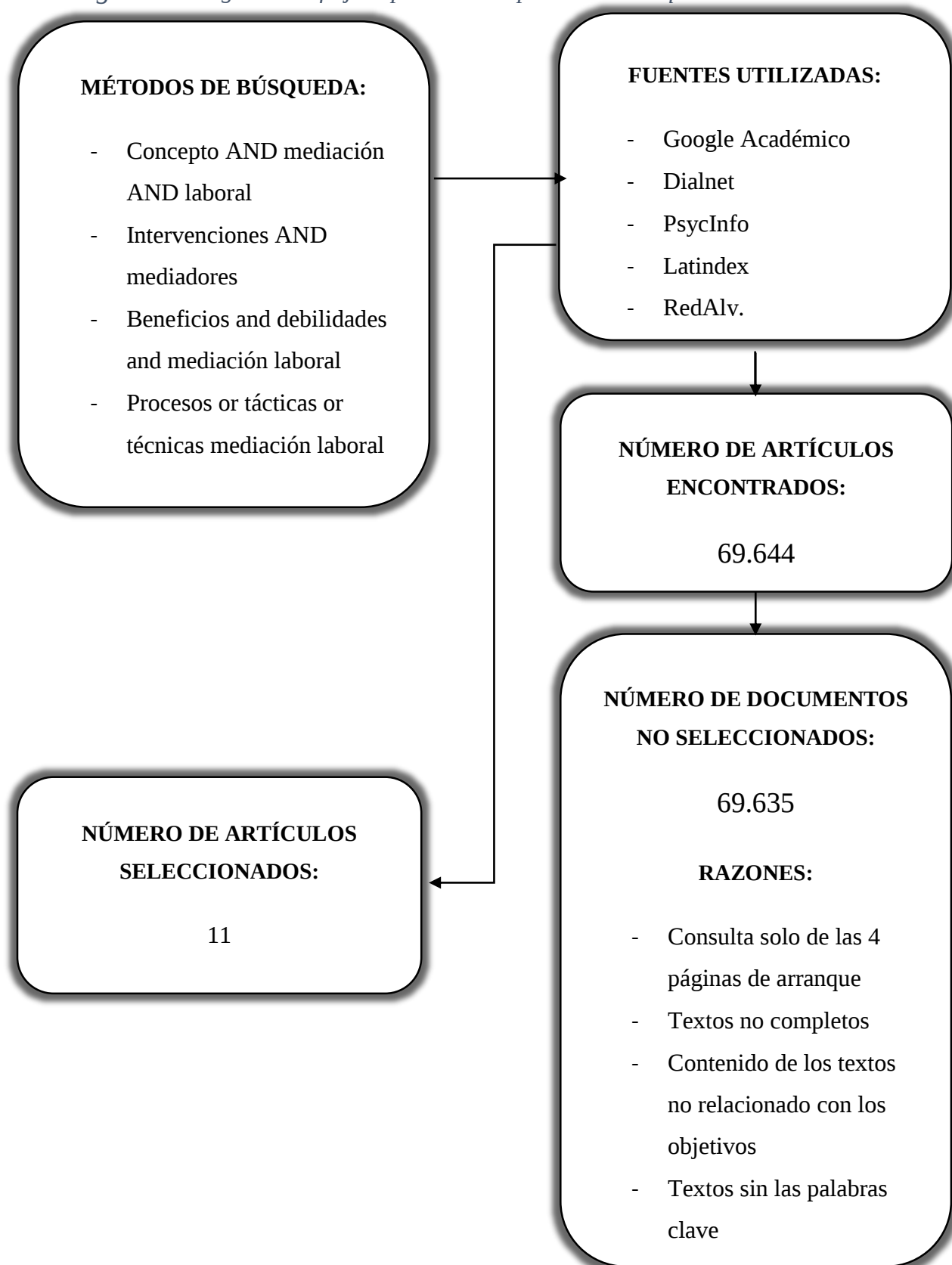
Los resultados de aplicar las palabras clave se encuentran recogidos en la Tabla 1 y el proceso seguido se describe en la Figura 1.

Tabla 1. Resultados del proceso de búsqueda

Palabras clave	Fuente o recurso	Otras fuentes utilizadas	Número de artículos encontrados	Número de artículos seleccionados
Concepto AND mediación AND laboral	Google académico	PsycInfo Latindex RedAly	18.100	5
Intervenciones AND mediadores	Dialnet	PsycInfo Latindex	544	1
	Google académico	RedAly	15.400	1
Beneficios and debilidades and mediación laboral	Google académico	PsycInfo Latindex RedAly	15.300	2
Procesos or tácticas or técnicas mediación laboral	Google académico	PsycInfo Latindex RedAly	20.300	2
				TOTAL: 11

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Diagrama de flujo explicativo del proceso de búsqueda/selección



Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS

4.1. Resultados respecto al objetivo específico 1: aproximación al concepto de mediación laboral.

Munduate, Griggs, Medina y Martínez-Pecino (2017, página 12 y 13) afirman que,

“La mediación laboral consiste en la intervención de una tercera parte, apta e imparcial, en el conflicto con la finalidad de llevar a ambas partes hacia la resolución de sus discrepancias y así fortalecer las relaciones entre ellas en el futuro, proporcionando un entorno firme. Además la mediación es un rol complejo, sin poder hacerse cargo la típica imagen del ‘buen hombre’. Por ello, la proximidad del mediador/a hacia los implicados es fundamental, ya que beneficia la aceptación y confianza de las partes en dicha persona. La mediación se utiliza desde la antigüedad para poder resolver conflictos. Hay lugares en donde se realiza de forma natural e instintiva. Al producirse un desencuentro, un tercero interviene sin intención de defender a ninguna parte para guiarlas hacia la solución del problema. Consiste en aliviar la tensión producida entre ambas partes, ayudando la convergencia en un punto de equilibrio en el cual estos se sientan reconfortados. Para mediar se necesita un mínimo de habilidades, conocimientos y prácticas. Aun así la mediación se puede tanto enseñar como aprender, en la actualidad las divergencias ideológicas, los diferentes intereses y la avalancha de emociones, han constituido la necesidad de formar mediadores: diplomados, que favorecen la conciliación de posturas opuestas, entre personas, grupos o incluso para fomentar mejores relaciones.”

Como dicen Retamales Piña y Zúñiga Romo (2017, páginas 23 y 24),

“La mediación es una negociación dirigida por un mediador, el cual no posee la autoridad para llevar a cabo determinadas decisiones, por lo que las partes pueden o no conseguir llegar a un pacto en común. Además, ayuda a asumir las responsabilidades sin necesidad de culpar a nadie. Son más los casos en los que aparece la mediación para poder conseguir solucionar las discrepancias familiares, vecinales, educativas, laborales, en el ámbito gubernamental y en las

relaciones internacionales. El principal motivo por el cual se ha ido consiguiendo esto es porque cada vez son más las personas que creen en la mediación a la hora de ofrecer a la ciudadanía una mejor forma, más agradable y activa de lograr solucionar conflictos. Dentro de la mediación nos podemos encontrar con que los participantes, una vez que hayan expuesto sus opiniones, lleguen a un acuerdo o no.”

Fuertes Villacorta (2014, páginas 7 y 8) opina que,

“Se puede definir la mediación laboral como la puesta en práctica de estrategias para conseguir darle una solución, aceptada por ambas partes, a un problema determinado, teniendo en cuenta siempre la necesidad de la presencia de una tercera persona ajena y no parcial que ayudará a ambas a definir, concretar y resolver el problema. Dentro del proceso de la mediación y en el marco de la negociación su entramado ayuda a conseguir el entendimiento mediante el diálogo dirigido bien a la consecución de la solución o bien, al menos, a una inicial interacción entre ambas. Cuando el sistema de mediación es conducido/dirigido por más de una persona hablamos de una mediación colegiada. Todos los autores expresan que el papel del mediador es siempre un observador imparcial que ayuda a encontrar respuestas a un problema pero que no está en disposición de dar la solución al conflicto. La resolución final del problema debe emanar de las partes implicadas ya que el mediador no juzga ni puede imponer ningún acuerdo. Su papel es el de establecer y valorar en presencia de los implicados las distintas posibilidades para conseguir el acuerdo en la solución del problema.”

De la misma forma, Moreno Quijada (2017, páginas 16, 17 y 39) recoge que,

“La mediación es un sistema de resolución de conflictos en el que los implicados junto con el equipo mediador, procuran establecer y señalar aquellas posibles soluciones, que pueden conseguir obtener un/os compromiso/s para resolver el problema. Aparece como un procedimiento adecuado para que los implicados consigan una respuesta beneficiosa y satisfactoria a su problemática, en este proceso el mediador no toma decisiones, ya que su función principal es procurar mostrar las posibles opciones de resolución del problema, pero nunca intenta establecer la solución. El proceso de mediación muestra una situación más cómoda para la resolución de los conflictos. Su principal característica es que junto a las partes implicadas se establece la presencia de un tercero que ayuda los litigantes a encontrar una solución, si bien sus apreciaciones no son de obligado cumplimiento para las partes en conflicto. La puesta en marcha de este procedimiento es totalmente voluntaria, así como llegar hasta el final del proceso, ya que si alguna de las partes lo considera oportuno puede abandonar el proceso sin que nada le obligue a permanecer en él. Este sistema de resolución de

conflictos en el ámbito laboral intenta mejorar las relaciones laborales a lo largo del tiempo, obteniendo el máximo provecho de estos procedimientos consiguiendo darle utilidad a la negociación colectiva y logrando soluciones objetivas para los implicados, ya que de no existir este sistema de resolución de conflictos sería la ley, y la judicialización del conflicto sería la única alternativa. En la mediación las partes llegan a un acuerdo voluntario y satisfactorio siempre dentro de lo legalmente establecido como derechos y obligaciones de cada una de las partes.”

Viana (2014, página 19) expone que,

“Según la Directiva de 21 de mayo de 2008 se considera mediación el proceso organizado, independientemente de su definición, en el que las partes implicadas en un conflicto tratan de alcanzar una solución a su problema con la intervención de un mediador. La mediación es un procedimiento para resolver los problemas en el que las partes implicadas acuden, de forma voluntaria, a un tercero, el mediador, para intentar conseguir una solución beneficiosa para ambas. Es un procedimiento distinto a lo establecido en la legislación y fuera del ámbito judicial, permite la creatividad en las salidas y respuestas al problema, que no tienen que ser ajustadas a la ley. El acuerdo no lo imponen terceros ajenos al conflicto sino que son las partes implicadas las que establecen la solución y definen los términos del acuerdo (Rozenblum, 1998).”

Ahumada (2002, páginas 15 y 16) trata de explicar que,

“En la mediación se debe conseguir un acuerdo entre los implicados y en ella la figura de una tercera persona (mediador) es imprescindible. En el caso de la mediación la aparición de un tercero aparece como un elemento crucial. Las partes implicadas asumen su falta de estrategias y habilidades para hallar una resolución al conflicto y por ello acuden al proceso de mediación, siempre con la intencionalidad de darle una solución satisfactoria al litigio, o al menos existe la creencia de que es factible el alcanzar una solución.”

Serrano, Lopes, Rodríguez y Mirón (2006, páginas 78 y 79) expresan que,

“La mediación es un modelo de resolución de conflictos muy elaborado, y se puede considerar un modelo exitoso teniendo en cuenta los grandes núcleos de los que deriva. Primero, las características personales de las partes, que afectan de manera directa al conflicto, y evidentemente a las partes (edad, sexo, nivel cultural, etc.) Posteriormente, se debe tener en cuenta el tiempo desde que se produjo el conflicto y los motivos, así como el grado de conflictividad. También es de gran importancia la motivación de las partes implicadas, la voluntariedad, la confianza con la que afrontan la mediación, y la disposición con la que llevan el proceso. Además, las características del mediador deben incluir una serie de

técnicas, habilidades o rasgos importantes para llevar a cabo el proceso de mediación. Por último, los resultados de la mediación señalan el eje sobre el que giran todas las posibles soluciones al problema.”

Arteaga Naranjo (2019, páginas 30, 32, 33, 34 y 35) explica que,

“En un proceso de mediación los actores principales son cada una de las partes implicadas en el conflicto, ellas son las que conseguirán, en presencia del equipo de mediadores, que la resolución del conflicto sea efectiva y real, decidirán sobre la duración de las sesiones utilizando para resolver el conflicto el tiempo que consideren necesario y adecuado a sus legítimos intereses para conseguir llegar a un acuerdo gratificante y beneficioso para ambas. El mediador es siempre una persona con habilidades sociales propias o adquiridas que tiene una formación adecuada para dirigir, como un elemento neutral, un proceso comunicativo entre los litigantes que les lleve a alcanzar la solución del conflicto de forma beneficiosa para ambas partes. Es una persona imparcial, sin importarle el problema ni las pruebas expuestas por las partes. Solo mira la parte humana y emotiva, y por ello llega a ser para ambas partes una persona que les da seguridad y confianza. Además, el mediador crea la situación perfecta para que las partes dialoguen y se comprendan, alejando la rabia, el coraje y el enfado hacia la otra persona. Se considera trabajador a toda persona que presta bien su fuerza física o bien su inteligencia/conocimientos a otra persona o entidad laboral consiguiendo a cambio una remuneración adecuada/estipulada al esfuerzo realizado. Se define como empleador a aquella/s persona/s o entidades que ofrece un empleo/trabajo. La ley lo coloca en una posición de poder sobre el empleado o trabajador.”

No existe una sola concepción de la mediación laboral, puesto que se trata de un proceso complejo. Sin embargo los distintos autores mencionados coinciden en algunos aspectos, de forma que se pueden considerar como elementos generales definitorios de la mediación laboral los siguientes: la voluntariedad, el carácter flexible, su confidencialidad, su imparcialidad y siendo su finalidad conseguir un acuerdo amistoso y beneficioso para las partes.

4.2.Resultados respecto al objetivo específico 2: tipos de estrategias, tácticas y técnicas que se llevan a cabo en el contexto laboral.

Para que la mediación laboral sea efectiva es importante que se desarrollen determinadas tácticas y estrategias de forma correcta. Dos de ellas, recogidas por Munduate et al. (2017, páginas 12, 13 y 14), son la competencia y la imparcialidad. La primera hace referencia a *“la preparación, formación, y habilidad de los componentes*

del grupo mediador en técnicas dirigidas al proceso y la comunicación entre las partes”. La segunda se refiere a la capacidad de no favorecer a una de las partes sobre la otra, ni perseguir un interés personal en el resultado de la mediación. El objetivo al aplicar la imparcialidad sería evitar que con sus actuaciones se dañara o favoreciera a alguna de las partes implicadas en el conflicto (Kleiboer, 1996). Esta neutralidad es especialmente difícil de conseguir cuando el mediador tiene mayor grado de proximidad con alguna de las partes.

Otros elementos imprescindibles serían el conocimiento de técnicas de gestión del conflicto, las dinámicas de grupos y la negociación, según recogen Munduate et al., (2017, páginas 19 y 20). Cuando los mediadores adquieren esta formación están en situación de controlar el desarrollo de la agenda en el proceso de mediación. El control de la agenda *“indica si el equipo mediador ha establecido correctamente un diseño del proceso que abarque todos los aspectos y apartados del problema, dando las mismas estrategias y/o habilidades a todas las partes, consensuando los aspectos que permitan estructurar la fase del diálogo que les llevarán a tratar los aspectos más relevantes para cada uno de los miembros en conflicto, mientras se desarrolla este proceso de resolución de conflicto”.* Otro elemento imprescindible en la mediación es la eficiencia en la que se sustentan los principios de la mediación, ya que posee rasgos distintivos y establece un proceso distinto a la negociación, aunque suele considerarse como una negociación en la que se recibe ayuda para que las partes implicadas resuelvan su conflicto (Kolb, 1983; Lewicki, Weiss y Lewin, 1992).

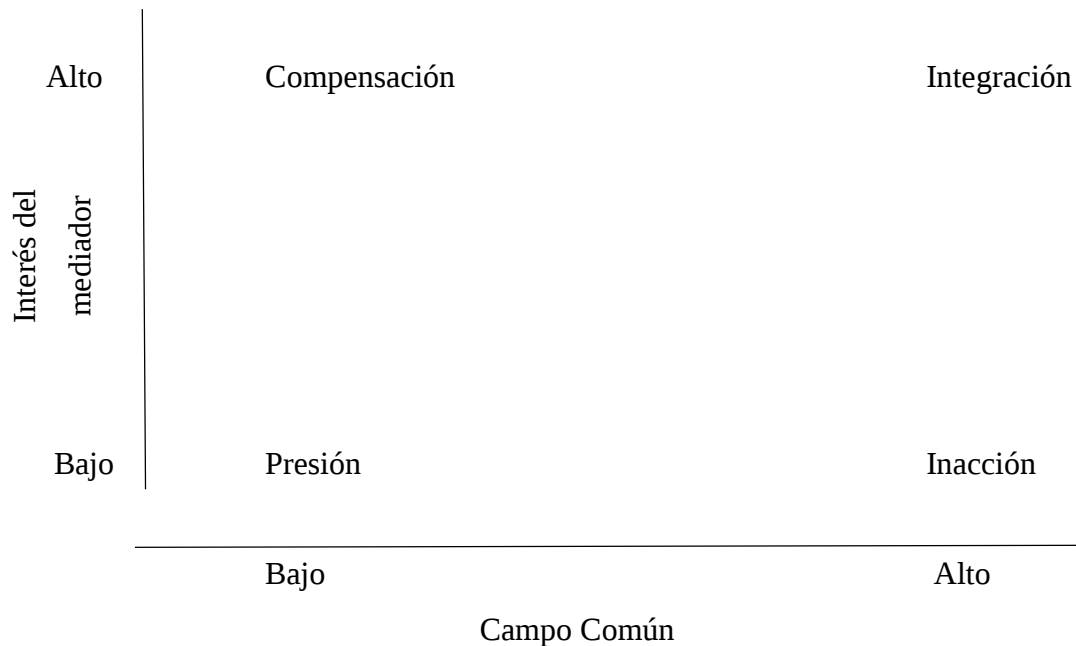
Continuando con el análisis de la mediación de Munduate et al., (2017, página 20), se observa como la utilización de técnicas propias de la negociación pueden dar lugar a la puesta en prácticas de actuaciones que no se consideran adecuadas en la mediación, pudiendo aparecer dificultades para solucionar el problema entre las partes. Este proceso es llevado a cabo por un equipo de mediadores eficiente que a las partes como conocedor y aplicador de las técnicas más adecuadas para cada conflicto. Se consigue anular los aspectos que impliquen una dificultad para conseguir el acuerdo, usando una metodología que permita romper los escollos en el proceso de comunicación de cada una de las partes, basándose sobre todo en el establecimiento de reuniones conjuntas. Así se consigue aumentar y facilitar el conocimiento de todos los aspectos del problema/conflicto y ello permite conocer mejor la situación y de esta forma facilitando el proceso comunicativo entre el equipo de mediadores y las partes. Si se observan dificultades provenientes de la

falta de información se recurre a reuniones en privado, que según comentan Munduate et al., (2017, página 20) estas *“reuniones con cada una de las partes en conflicto dañan la confianza en el proceso de resolución de conflictos y trasladan el problema al equipo de mediadores, ya que solo ellos conocen todos los detalles para poder establecer las técnicas más adecuadas para la resolución del problema”*. No obstante, estas reuniones facilitan la obtención de información y comprensión de aspectos no explícitos del conflicto para poder esclarecer los intereses y expectativas de cada uno de los implicados.

El *Modelo de Carnevale* y la *eficacia contingente de las tácticas de la mediación* (teoría de Bercovitch) son planteamientos diferentes en apariencia pero complementarios que nunca se oponen entre sí, tal y como recogen Serrano y Méndez (1999, páginas 241 y 242). La estrategia que plantea el *Modelo de Carnevale* *“consiste en establecer una normativa de trabajo que identifique en todo momento la actuación de los mediadores en proceso. Para ello el equipo de mediadores utiliza cuatro grandes bloques de actuación: integración, presión, compensación e inacción”*. La integración se utiliza con el fin de lograr aspiraciones y conseguir el acuerdo, conocido como *“interés por el acuerdo”*. La presión se sustenta en la existencia de un ámbito de acción donde las partes encuentran soluciones recíprocas a sus problemas, conocido como *“campo común”*. La presión es más factible cuando el mediador no da tanto valor a las aspiraciones de las partes y se observa un *“campo común”* escaso en el conflicto. La compensación se pone en marcha cuando el mediador observa la importancia de que las partes consigan el acuerdo y exista un *“campo común”* escaso. Cuando el espacio común pasa a ser extenso, necesitando los mediadores escasa ayuda del exterior se pone en marcha la estrategia de actuación, denominada inacción. Además, estos estudiosos apuntan que *“la teoría de Carnivale provocó un fuerte impacto en el aspecto más teórico de este sistema, ya que se podían establecer cada una de las ideas más importantes en el proceso de resolución de conflictos como su implicación entre ellas. Esto conlleva un fuerte esfuerzo a nivel teórico que resulta operativo y además facilita contrastar la información. Este modelo también permite la aparición de nuevas aportaciones que ayudan a explicar las distintas estrategias del equipo de mediadores”*.

Representación del Modelo de Carnevale en Figura 2.

Figura 2. Modelo de elección de estrategias de Carnevale



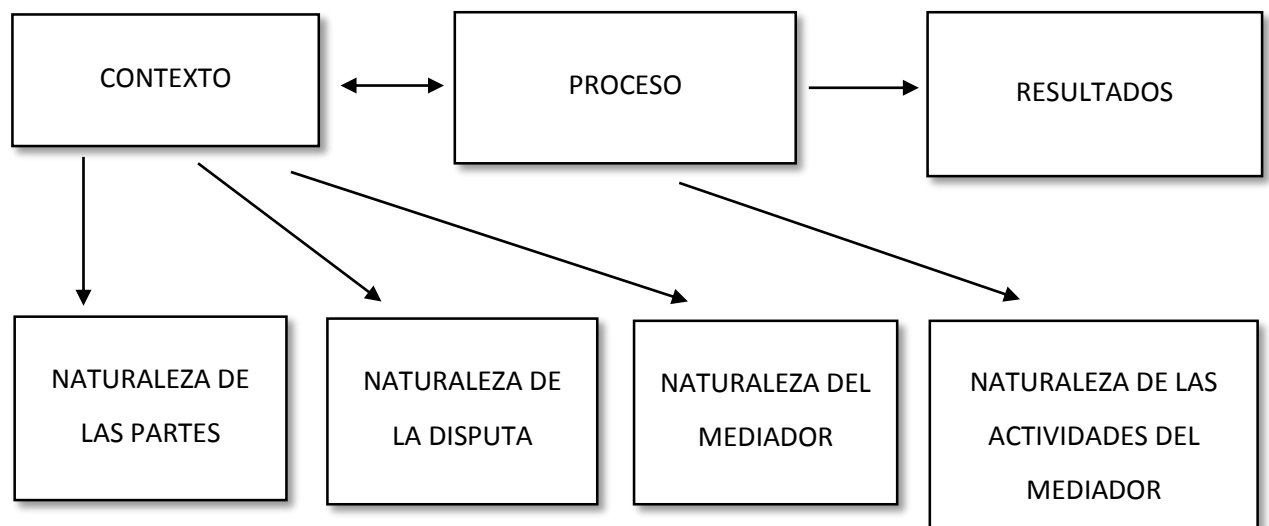
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la teoría de Bercovitch, conocida como *la eficacia contingente de las tácticas de la mediación*, según reflejan Serrano et al., (1999, página 248) “*el equipo de mediación tendrá que adaptar su quehacer a las especificidades de cada conflicto, incluso dentro de un mismo procedimiento de resolución de conflictos, donde se produce el proceso pueden ir apareciendo variables del conflicto a las cuales el equipo de mediadores debe ir adaptando sus actos teniendo en cuenta todas las posibles características*”. La utilización de un “*enfoque contingente*” debe aceptar que los resultados de la mediación estarán condicionados por todas sus posibles soluciones, tanto las que aparezcan con anterioridad al proceso como las que surjan durante su puesta en práctica para tratar de solucionar el problema. Al iniciar el proceso, el equipo de mediadores, analizará todas las características específicas del conflicto, teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolle se establecen “*la naturaleza de la disputa,*

engloba características como la intensidad del conflicto o la historia. La naturaleza de los problemas. La naturaleza de las partes del conflicto, actitudes frente a la mediación. La naturaleza del mediador, se refiere a características personales, experiencia, capacidad de presión, autoridad, etc. (Bercovitch 1991-1992).”

Representación esquemática de la teoría de Bercovitch en la Figura 3.

Figura 3. Enfoque planteado por Bercovitch



Fuente: Elaboración propia

Como comentan Serrano et al., (1999, página 249) *“hay que establecer los motivos y las características de cada problema, diseñar que actos son adecuados para solucionarlo e incardinando los distintos resultados a los que puede dar lugar cada actuación”*. La mayoría de las investigaciones sobre la mediación se llevan a cabo teniendo presentes estos elementos.

Siguiendo la revisión bibliográfica sobre la mediación laboral, encontramos otra técnica aplicable en el proceso de mediación laboral, como nos muestra Munduate et al., (2017, página 84). Este es el *“Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA) programa base para la mediación laboral, desarrollado por el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales de la Junta de Andalucía”*. Según este sistema (SERCLA), la mediación la llevan a cabo un grupo de cuatro personas,

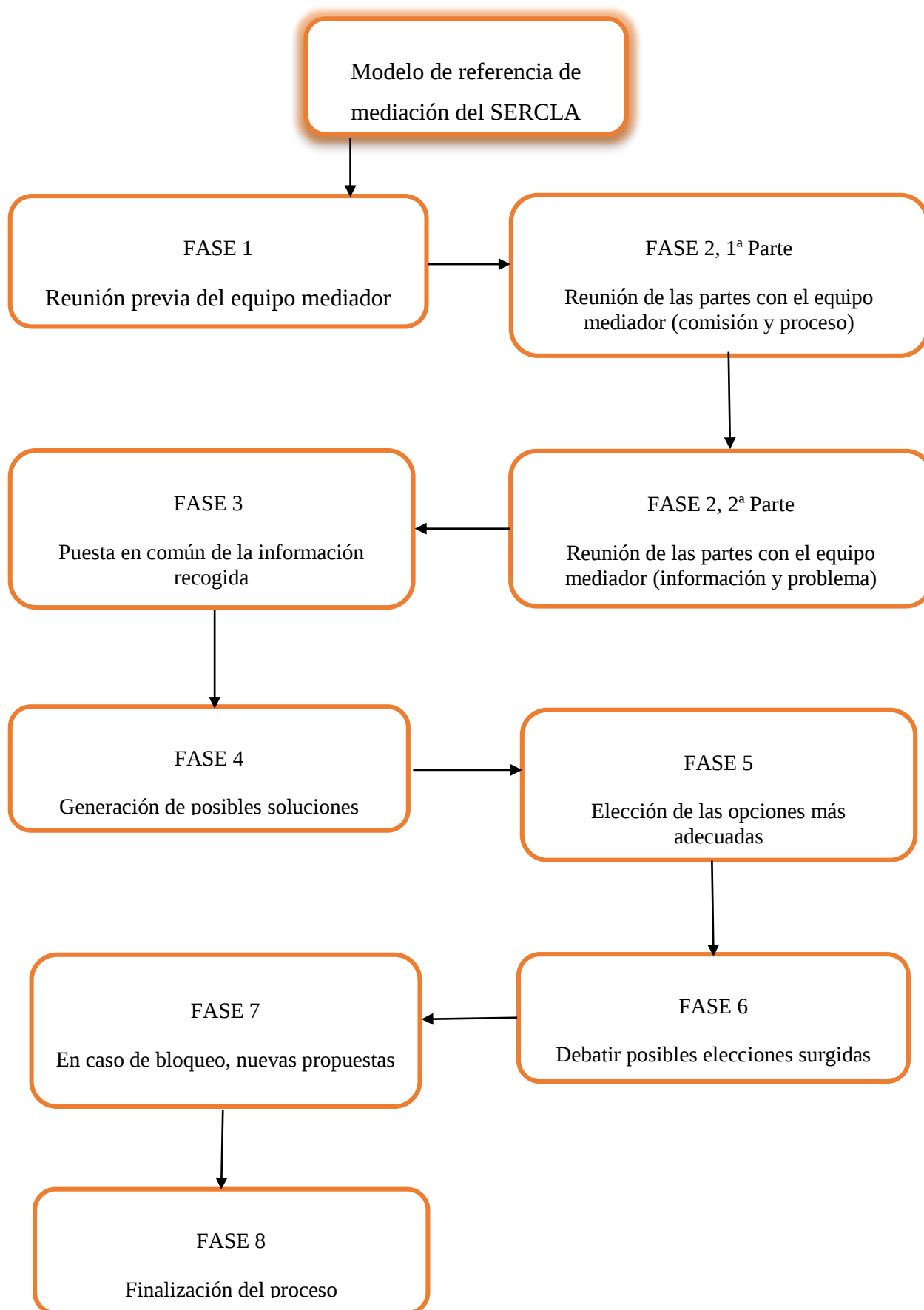
dos del ámbito sindical y dos del ámbito de la empresa, que constituyen el órgano colegiado en el que ambas partes resuelven el conflicto. Es imprescindible que este sistema se base en la flexibilidad, con un equipo mediador autónomo, que escucha los deseos de las partes.

Según se establece en el SERCLA la mediación, sistema de resolución de conflictos, se estructura de la siguiente forma (Figura 3):

- *“Fase 1: Iniciación del proceso de mediación. Reunión de los miembros del equipo de mediación.*
- *Fase 2: PRIMERA PARTE: Presentación del grupo de mediadores y del sistema de trabajo que se va a emplear. Reunión de las partes implicadas con los mediadores.*
- *Fase 2: SEGUNDA PARTE: Se escucha ambas partes y se obtiene la información necesaria para el entendimiento y la resolución del conflicto.*
- *Fase 3: Puesta en común de la información obtenida en la fase anterior y determinación de las actuaciones posteriores.*
- *Fase 4: Relación de las posibles soluciones que podría tener el conflicto, en presencia de todos los miembros.*
- *Fase 5: Establecer las opciones más adecuadas para ambas partes, para llegar a la mejor resolución del conflicto.*
- *Fase 6: Debatir las posibles elecciones surgidas para la resolución. Si fuera necesario se desbloquearía el procedimiento.*
- *Fase 7: Si la mediación se bloqueara el equipo mediador aportaría nuevas propuestas.*
- *Fase 8: Finalización del proceso de mediación para la resolución del conflicto.”*
(Munduate et al., 2017, páginas 82 y 83).

Representación esquemática del modelo de referencia de mediación del SERCLA en la Figura 4.

Figura 4. Modelo de referencia de mediación del SERCLA



Fuente: Elaboración propia

4.3. Resultados respecto al objetivo específico 3: tipos de mediación laboral, beneficios y limitaciones de la mediación laboral.

Ya definidos los conceptos de mediación y vistas las diferentes técnicas, tácticas y estrategias que se emplean en la mediación laboral, es necesario estudiar los diferentes tipo de mediación. Arteaga Naranjo (2019, páginas 19 y 20) resalta, desde su perspectiva, la existencia de dos modelos de mediación: la mediación judicial y la mediación extrajudicial. Explica que la mediación judicial es *“un modelo de mediación que consiste en que las partes implicadas consigan un acuerdo de resolución del conflicto en un proceso judicial ordinario, donde en la etapa conciliatoria, ante el juez que hace de mediador, de forma amistosa y beneficiosa consiguen solucionar su conflicto”*. Por otro lado, argumenta que el modelo de mediación extrajudicial *“consiste en alcanzar una solución al problema sin necesidad de acudir a las distintas instancias judiciales, por lo tanto es anterior a la realización de una denuncia en la administración correspondiente. Con este sistema de resolución de conflictos se obtiene un acuerdo favorable a las partes, siendo estas las que llegan a una solución del problema”*.

Siguiendo con los distintos modelos de mediación, Munduate et al., (2017, páginas 30), establece, en su publicación, tres grandes modelos de mediación dependiendo del objetivo que se intenta conseguir y de las diferentes habilidades que se pongan en marcha para obtener una resolución satisfactoria en un proceso de mediación. En primer lugar, nos muestra, la mediación transformadora que *“pretende mejorar tanto en el aspecto comunicativo como en las relaciones, de todo tipo, entre los implicados en un conflicto, ayudando a que estos adquieran las habilidades necesarias para solucionar sus problemas venideros”*. Con este modelo se pretende moldear los hábitos de las partes intentando que asuman nuevas formas de comportamiento entre iguales, ofreciéndole habilidades que les hagan comprender las necesidades del otro para tratar de conseguir una solución beneficiosa. Este proceso tiene como finalidad prestar ayuda a ambas partes para que conozcan y diagnostiquen sus necesidades y las de la parte contraria (empowerment), aprendiendo de este modo a resolver los conflictos.

En segundo lugar, Munduate et al., (2017, página 31), nos habla de la mediación facilitadora que *“se centra en prestar atención a los implicados durante el proceso para llegar a la solución del problema, se les presenta una situación que les propicie la aclaración de sus problemas”*. En este modelo, los mediadores controlan el avance pero no dan indicaciones ni manifiestan sus ideas acerca de la posible solución del conflicto. Se tiende a favorecer, con las habilidades empleadas, el diálogo y fomentar la empatía entre las partes implicadas, obteniendo así una resolución favorable del problema.

En tercer y último lugar, aparece la mediación directiva o evaluativa, en la que según cuenta Munduate et al., (2017, páginas 31 y 32), *“la consecución de un acuerdo hace que el equipo mediador se convierta en el poseedor de las características e implicaciones de cada uno de los miembros en conflicto, lo que va a facilitar a los mediadores la detección de los motivos del problema y tratar de acercar las distintas posiciones en la resolución del conflicto, hasta conseguir su solución”*. Esta mediación se realiza principalmente en sesiones con las partes de manera individual, de esta forma se obtienen los conocimientos para evaluar el conflicto y establecer posiciones que acerquen a los implicados a una solución. Se basa en la dirección de las reuniones, estableciendo las causas y una vez analizados los argumentos, proponer soluciones a los implicados, de ahí que reciba este nombre.

En relación con las limitaciones que se encuentran en la puesta en práctica en el proceso de mediación, Fernández-Ríos (1996) señala como una de las limitaciones la intervención de un tercero en el proceso de negociación, que no siempre llega a ser beneficiosa, ya que a veces el conflicto se reaviva. Resalta también este autor que los mediadores son individuos a los que se les reconoce una formación y unas cualidades específicas para conducir a los litigantes hasta la resolución del problema, por lo que habitualmente suelen ser reconocidos como expertos por los implicados. Con frecuencia, la presencia de terceros causa algunas problemáticas que no siempre son aceptadas, entre las que destacan las siguientes:

- *“Romper la estabilidad de la diada: la inclusión de un tercero en el proceso de mediación puede hacer desaparecer la igualdad que se estaba buscando*
- *Alterar un ritmo/rumbo en el plan de trabajo: la presencia del mediador impone un sistema de trabajo que puede alterar los procedimientos iniciados. en otras*

palabras, lo explicitado por el mediador puede no adaptarse a las expectativas de ambas o alguna de las partes implicadas en el proceso.

- *Caer en la tentación de acudir a todo tipo de recursos disponibles para el mediador con tal de alcanzar un acuerdo: esto ocurre cuando el mediador fuerza, mediante distintas técnicas, la consecución del acuerdo de una forma impuesta. se logra el acuerdo pero al ser impuesto su grado de aceptación y cumplimiento será muy difícil.*
- *Considerar que el acuerdo se consigue aplicando técnicas estandarizadas de intervención: ceñirse a las pautas formales de resolución del conflicto puede ser un desastre, ya que cada conflicto exige de estrategias y actuaciones diferentes”.*

Fernández-Ríos (1996) resalta que Deutsch y Krauss establecieron que la obligación de dialogar entre las partes puede hacer que el conflicto aumente aún más y se crispe. Comenta que cuando el litigio es reciente e in crescendo, si se le exige una situación de comunicación a las partes les lleva a un aumento notable del conflicto. Si por lo contrario el problema estuviese en su fase de asentamiento/enfriamiento, la aparición de un tercero puede conseguir el efecto opuesto al deseado, ya que entre las partes existe comunicación que permite obtener un acuerdo (Rubin, 1994).

Continuando con el análisis de Fernández-Ríos (1996) sobre la mediación, cabe destacar que una de las limitaciones de la mediación se sustenta en que los mediadores tengan la capacidad de ser imparciales. Estos deben de dar la posibilidad a las partes de ser capaces y suficientes, por si mismos, de intentar resolver su propio problema, y si se observa que no se consiguen prestarán sus conocimientos para lograrlo (Rubin, 1994).

Siguiendo con el análisis de los beneficios de la mediación, que hace Munduate et al., (2017, páginas 27, 28 y 29) frente a otros sistemas de resolución de conflictos, se observa que las partes participan en el desarrollo y resolución del problema más que en cualquier otro sistema. En la mediación los implicados expresan sus opiniones y razonamientos obteniendo la satisfacción de ver atendidas sus necesidades. Los asuntos tratados serán los que los implicados establezcan como necesarios. Con el uso de la comunicación, los implicados llegan a comprenderse y aceptan la mediación como fórmula para resolver sus conflictos, aunque no siempre se alcance una solución.

Para este autor el proceso de mediación aporta un gran beneficio ya que establece las razones mediante las que los implicados se conviertan en actores tanto del proceso como de la solución dada al mismo, por lo tanto haya un aumento efectivo de la resolución del conflicto. El hecho de ser un modelo basado en la colaboración para el aprendizaje hace que se mejoren las relaciones entre los implicados y forma de relación. La mediación laboral presenta *“ventajas sobre otros sistemas de resolución de conflictos, ya que su objetivo se centra en la modificación de las relaciones entre las partes y la obtención de soluciones que consigan discernir cuáles son las necesidades implícitas de los litigantes, haciendo que sean consideradas por ambos beneficiosas, durables, poco gravosas y lo más ajustadas a sus ideas de justicia. (Rodríguez-Piñero y Del Rey 1993)”*.

Representación de las diferencias existentes entre la mediación y los tribunales en la Figura 5.

Figura 5. Comparativa entre mediación y tribunales.

Mediación	Tribunales
Proceso y resultados controlados por las partes	Proceso y resultados controlados por un juez
Colaboración	Adversarial
Criterios diversos	Sólo cuenta la ley
Se abordan temas diversos	Se abordan sólo los temas que
Costos bajos	Costos elevados
Confidencial	Público
No sienta precedente	Sienta precedente
Soluciones creativas	Soluciones tradicionales
Orientado a los intereses	Orientado a las posiciones
Escasos problemas de cumplimiento	Problemas de cumplimiento
Rápido	Larga duración
Proceso voluntario	Proceso obligatorio
Ganar - ganar	Ganar - perder
Facilita la relación	Crea distancia
Basado en la naturaleza humana	Basado en la institución
Protege la imagen	Perjudica la imagen
Menos estrés	Costos físicos y emocionales

Fuente: Guía para la mediación laboral (2017)

Arteaga Naranjo (2019, páginas 29 y 30) en su publicación destaca algunas ventajas del uso del sistema de mediación, indicando que quizás sean más, estas ventajas, en el ámbito laboral, aunque al mismo tiempo resalta la mejora producida en los sistemas tradicionales que han mejorado su operatividad con el Código Orgánico General de Procesos (COGEP). El autor destaca que “*la mediación presenta aspectos ventajosos que*

son dignos de mencionar, como son: *procedimiento de resolución de conflictos ágil y gratis, procedimiento voluntario y confidencial*". Según expresa, la mediación evita que las partes acudan a los largos procesos judiciales, donde no existe un tercero que resuelve el caso, y las partes construyen un acuerdo, significando un ahorro de tiempo y dinero, y no se requiere intervención de patrocinadores legales.

Otros beneficios de la mediación son los recogidos por Fuertes Villacorta (2014, páginas 12 y 13), los cuales son:

- *"Es un sistema de resolución de conflictos que si se llega a aplicar de una manera generalizada logrará disminuir, en gran medida, la ingente cantidad de conflictos pendientes de resolución en los distintos Tribunales.*
- *Supone un gran ahorro económico y temporal en contraposición a la aplicación de la ley por el sistema judicial.*
- *A diferencia de lo que pasa en los Tribunales de Justicia se caracteriza por su privacidad y sobre todo por su carácter estrictamente confidencial, lo que puede atraer a los implicados en algún conflicto.*
- *La mediación como proceso dialogante, comunicativo y favorecedor de las relaciones entre los implicados, promueve que las posibles soluciones del problema no conlleven a un distanciamiento real, ya sea en el presente o en el futuro.*
- *Otro aspecto destacable de la mediación es la flexibilidad: los implicados acceden de forma voluntaria, muestran sus razonamientos y consideran lo que es asumible decidiendo ellos mismos la respuesta satisfactoria al problema. No hay un catálogo de soluciones ni se acepta nada que no esté consensuado por las partes, por lo que el desenlace carece de los corsés propios del ámbito judicial.*
- *Los compromisos aceptados intentan que la solución conseguida no sólo lo consiga de forma inmediata, sino que el acuerdo sea estable y duradero (Martínez de Murguía, 1999)".*

Al mismo tiempo, Fuertes Villacorta (2014, página 13), señala dos inconvenientes principales que se pueden aparecer en la puesta en práctica del proceso de mediación. Estos inconvenientes son:

- *“Si se aplica de forma errónea esta técnica, es posible, que exista una gran diferencia de poder entre los implicados, y ello conlleve la aceptación de soluciones injustas para los más debilitados, hecho, que supuestamente, no existe en un Tribunal.*
- *La imposición de acudir a un sistema de mediación como forma de evitar acudir a los Tribunales presenta el inconveniente de obviar la característica principal de la mediación, su voluntariedad, como elemento fundamental para obtener un buen resultado. También su imposición cortaría el acceso a la vía judicial a aquellos implicados en un conflicto que no desean acudir a un proceso de mediación”.*

Otras ventajas e inconvenientes que se encuentran en la mediación son recogidos por Arteaga Naranjo (2019, página 20). Como ventajas destacan la voluntariedad, la flexibilidad, la gratuidad y el acuerdo amistoso. Estas son explicadas de la siguiente forma:

- *“Voluntario: El proceso se iniciará siempre a solicitud de una o ambas partes implicadas, las cuales podrán continuar hasta el final o apartarse del proceso cuando consideren oportuno.*
- *Flexible: Las partes dentro del proceso de la mediación laboral tienen la facultad de consensuar normas y aceptan las indicaciones del mediador, siempre y cuando no decida o dirija la solución que establezcan los implicados.*
- *Gratuito: Su gratuidad facilita que los implicados elijan esta opción, que no les supone ningún desembolso.*
- *Arreglos amistosos: Disminuye las disputas y la pérdida de relaciones generadas por los conflictos, aumenta el conocimiento entre los implicados, y ambos obtienen el beneficio de participar en la resolución del conflicto mediante un acuerdo consensuado”.*

Como inconveniente se considera la obligatoriedad, ya que en algunos ámbitos, se ha establecido la mediación de forma obligatoria antes de acceder a otros sistemas de resolución de conflictos como por ejemplo los de carácter judicial. Esta obligación es impuesta desde los profesionales del derecho y la justicia en general, lo que dificulta la obtención de acuerdos ya que se pierde una de las ventajas de la mediación, la voluntariedad.

Siguiendo con los beneficios e inconvenientes de la mediación, Viana (2014, página 20) por su parte sugiere cuatro ventajas que caracterizan a este proceso:

- *“Voluntariedad de las partes: Tanto en el comienzo como en el final mediante acuerdo es voluntad de las partes, no impuesto por terceros.*
- *Confidencialidad: Es una exigencia con el fin de que las partes pongan en juego sin reservas todas las cuestiones objeto de controversia.*
- *Neutralidad: El mediador deberá mantener en todo momento respeto a las partes e intereses en juego.*
- *Carácter no adversarial: La mediación no contempla a las partes como contrarios sino como cooperadores necesarios en la solución del conflicto”.*

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La aplicación de la mediación como sistema de resolución de conflictos de forma sistemática alcanza su auge en la última década del S. XX y el primer decenio del S. XXI. Tal vez su aparición a gran escala tenga que ver con la gran cantidad de conflictos que llegan a los sistemas tradicionales de resolución de conflictos, los tribunales de Justicia, que se ven desbordados por el gran volumen de trabajo e incluso, muchas veces, por las características tan específicas del problema.

Así podemos afirmar que a partir de estas fechas mencionadas con anterioridad, se recurre a la mediación como sistema de resolución de conflictos desde los más diversos ámbitos y estamentos sociales, dando lugar al uso de la mediación en el ámbito familiar, en el entorno educativo, en el ámbito social y evidentemente en el ámbito laboral, con lo que podemos afirmar que su uso se generaliza en todos los ámbitos sociales en los que se detecta la presencia de determinados problemas o conflictos.

La mediación no siempre se resuelve de forma satisfactoria para las partes, y en este supuesto es posible que las partes dejen el problema enconarse, aumentarse, o que acudan a los otros sistemas de resolución de conflictos usados tradicionalmente. No debemos olvidar tampoco que el hecho de utilizar este sistema de resolución de conflictos no evita que los implicados tengan que asumir sus responsabilidades establecidas en la legislación vigente.

Los autores consultados muestran a la mediación como la panacea dentro del sistema de resolución de conflictos, pero no debemos olvidarnos del carácter eminentemente voluntario de la mediación tanto en el acceso como en la solución del conflicto, y esto hace que, a veces, por desconocimiento de su existencia, se acuda menos de lo deseable a ella. Conviene también resaltar que en nuestro país, tradicionalmente, como medios de resolución de conflictos se han usado por un lado los tribunales y por otro, sobre todo, la negociación y/o el arbitraje, donde la presencia de un tercero indica a las partes la solución del problema, que éstas aceptan.

Algunos teóricos de la mediación, en su deseo de ampliar su uso, han tratado de establecer la mediación como la forma de resolver un conflicto de forma obligatoria y generalizada para todas las partes y problemas, antes de acudir a otros medios como la

negociación e incluso los mismos tribunales, y esto, destroza y echa por tierra el eje sobre el que se soporta la mediación, es decir, su voluntariedad. No debemos de olvidarnos de que aunque nosotros nos empeñemos en el uso de este sistema de resolución de conflictos, no todos son mediables, ni todas las partes implicadas están dispuestas a acudir a la mediación para resolver su problema.

Otro aspecto destacable y sobre el que no hay un consenso entre los estudiosos de la mediación es el de su gratuidad, debemos de ser realistas y aceptar que un proceso de mediación requiere de un espacio, de un tiempo y sobre todo de una dedicación personal de los mediadores, tanto para ayudar a las partes a resolver el conflicto, como para formarse para ser capaces de hacer llegar a un acuerdo favorable y beneficioso para todos los implicados en el proceso de mediación. Es por ello, que debemos aceptar la existencia de mediadores especializados en los distintos ámbitos donde se aplica este sistema de resolución de conflictos, dedicados laboralmente y por lo tanto económicamente a participar/ayudar en los procedimientos de la mediación. De hecho, podría considerarse como un nicho del mercado laboral.

No debemos olvidarnos de un aspecto de la mediación donde considero que reside el éxito o el fracaso de este sistema de resolución de conflictos, y este no es otro que el de su igualdad entre las partes. Los mediadores en un proceso de mediación deben tener en cuenta que las diferencias de poder representan ya de antemano un problema. No seamos ingenuos y pretendamos llevar a cabo una mediación entre el dueño de la empresa y el trabajador, entre el agricultor y los grandes distribuidores de sus productos, entre el director del colegio y un alumno...

La mediación obtiene mucho mejores resultados cuando se realiza entre iguales, y esa igualdad afecta tanto a las partes implicadas como a los mediadores, es decir, si los implicados son trabajadores de una empresa, los mediadores ideales serán los trabajadores de la empresa con la adecuada formación. Esta igualdad en el proceso de mediación aumenta la confianza de las partes para acudir a la mediación e intentar llegar a la consecución del acuerdo.

Debemos recordar que cuando aparece una tercera parte además de los implicados en un conflicto, si no aceptamos esa igualdad, estamos casi siempre en presencia de otro sistema de resolución de conflictos, conocido como negociación o arbitraje, cuya

principal diferencia con la mediación es que el negociador dirige y casi decide la solución al conflicto.

Tampoco debemos olvidarnos de algo que echo en falta en la bibliografía consultada, la falta de seguimiento del grado de cumplimiento de los acuerdos a los que en el proceso de mediación han llegado las partes, y esto puede dejar en nada, la solución del problema. Considero muy necesario que dentro del proceso de mediación aparezca un apartado propio dedicado a controlar y comprobar por parte del equipo de mediadores o del mediador tanto el cumplimiento de los acuerdos como la mejora de las relaciones entre las partes, ya que, en caso de no realizarse, deja a la buena voluntad de las partes su cumplimiento y consolidación.

Podemos concluir, por lo tanto, visto sus pros y sus contras, que la mediación como sistema de resolución de conflictos necesita de unas técnicas y unas características formales muy concretas y definidas para conseguir el éxito en la resolución del conflicto. Por lo tanto, si no se cumplen los anteriores criterios será muy difícil conseguir la solución al problema que se nos plantee.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L. (2002). Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 1(1), 9-20.
- Arteaga Naranjo, F. E. (2019). *La mediación como medio obligatorio de solución de conflictos laborales* (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2019.). Disponible en: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2649>
- Fernández-Ríos, M. (1996). Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 12(2-3), 149-174.
- Fuertes Villacorta, L. (2014). *Mediación y arbitraje laboral*. Trabajo Fin de Grado. Disponible: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6137/TFG-L469.pdf?sequence=1>
- Gómez, C. M. (2014). Origen y evolución de la mediación: el nacimiento del movimiento ADR en Estados Unidos y su expansión a Europa. *Anuario de derecho civil*, 67(3), 931-996.
- Moreno Quijada, M. F. (2017). *La importancia de la mediación en la solución de conflictos laborales*. Tesis doctoral. Diponible en: <http://www.repositorioinstitucional.uson.mx/handle/unison/1636>
- Munduate, L., Griggs, T. B., Medina, F. J. y Martínez-Pecino, R. (2017). *Guía para la Mediación Laboral*. Disponible en: www.mediacion.icav.es/archivos/contenido/273.pdf.
- Retamales Piña, M. V. y Zúñiga Romo, N. (2017). *Mediación laboral* (Doctoral dissertation, Universidad Academia de Humanismo Cristiano). Disponible en: <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/4318>
- Serrano, G. y Méndez, M. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 52(2-3), 235-253.
- Serrano, G., Lopes, C., Rodríguez, D., Mirón, L. (2006). Características de los mediadores y éxito de la mediación. *Anuario de Psicología Jurídica*, 16, 275-88.

Viana, C. J. (2014). *Mediación laboral*. Madrid: Editorial Dykinson