



Boletín Oficial

**Voluntariedad
Designación
Rapidez
Reducción Costes
Carácter Vinculante
Ejecutabilidad**

***Agrupación Técnica Profesional
- MECIMER -***

«Business Mediator-Mediador Civil y Mercantil»

**Resolución de Conflictos
Proceso Extrajudicial
Alternativa Libre de Actuación
Comunicación, Equilibrio, Empatía
Dialogadas Soluciones
Acuerdo Voluntario entre las Partes**

Año 8 Número 50

Julio/Agosto 2024



Sumario

Actualidad Corporativa págs. 3-5

El trabajo con horario flexible: un arma de doble filo.

Información de Actualidad págs. 6-12

El Gobierno cierra un acuerdo con patronal y sindicatos para reformar la jubilación parcial activa pag.6-8

Juego de equilibrios en el mundo laboral pag.9-12

Formación Continuada págs. 13-23

La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral.

Cuestionario Formativo.- Formulación de preguntas referentes al Área de Formación Continuada pag.23

Respuestas correctoras correspondientes al Área de Formación Continuada pag.12

La Agrupación Técnica Profesional de Business Mediator-Mediadores Civiles y Mercantiles ha adoptado las medidas y niveles de seguridad de protección del REGLAMENTO EUROPEO (UE) 2016/679. Los datos personales proporcionados por usted son objeto de tratamiento automatizado y se incorporan a un fichero titularidad de la Agrupación Técnica Profesional de Business Mediator-Mediadores Civiles y Mercantiles, que es asimismo la entidad responsable del mismo, inscrito en el Registro General de la Agencia Española de Protección de Datos. Usted podrá ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y en su caso, oposición, enviando una solicitud por escrito, acompañada de la fotocopia de su D.N.I., dirigida a la Calle Atocha, nº20-4º-Derecha, Código Postal 28012, de Madrid. Para el caso de que quiera realizarnos alguna consulta o sugerencia lo puede realizar en la siguiente dirección de correo electrónico: mecimer@atp-guiainmobiliaria.com

Ejemplar: Gratuito

Recepción: Periódico

Edición: MECIMER

Imprime: Gráficas Alhorí

Ángeles Carrillo Baeza

D.L.: V-790-2013

E-mail: mecimer@atp-guiainmobiliaria.com



Boletín Oficial
DE LA
AGRUPACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL
DE
BUSINESS MEDIATOR-MEDIADORES CIVILES Y MERCANTILES

Redacción y Administración

C/. Covarrubias, nº 22-1º-Derecha

28010 MADRID

Tel. Corp.: 91 457 29 29

Web: www.atp-mecimer.com



ACTUALIDAD

Corporativa

El trabajo con horario flexible: un arma de doble filo



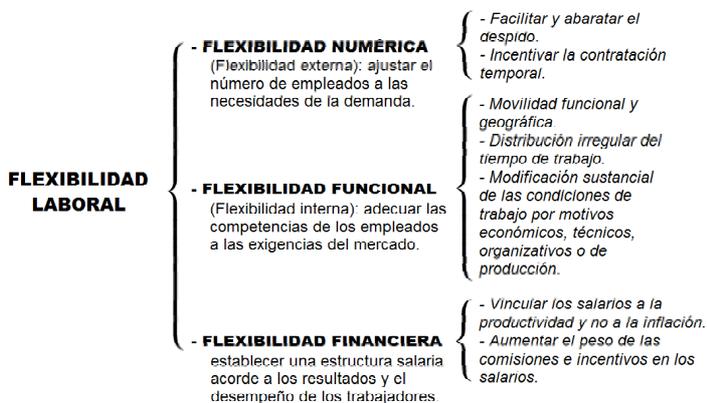
Es fundamental encontrar el equilibrio justo que permita aprovechar las ventajas sin comprometer la productividad de las personas trabajadoras.

En el ámbito del derecho del trabajo, la adaptabilidad del horario laboral es uno de los temas que despierta más interés. Las investigaciones en los últimos años han demostrado, entre otros asuntos, el impacto del horario flexible en la vida profesional y personal.

Este modelo de horario de trabajo, que permite gestionar el tiempo según las necesidades individuales de la persona trabajadora, parece ser la panacea. Trabajar sin estructuras horarias fijas puede ser un tema muy interesante. Sin embargo, su implementación exitosa requiere una autodisciplina considerable porque la propia persona puede acabar poniéndose dificultades.

Supuestamente, la persona trabajadora que debe el tiempo a su empresa de esta forma, disfruta de la libertad de comenzar su jornada laboral en un rango de tiempo amplio, ajustando su salida en consecuencia. Esta flexibilidad, aunque atractiva, conlleva el riesgo de extender las horas de trabajo más allá de lo permitido si no se establecen límites claros; la salud mental y física puede verse claramente mermada.

La promesa del horario flexible es atractiva: la posibilidad de realizar trámites personales/familiares o asistir a eventos sin las restricciones de un horario estricto, son algunas de estas ventajas.



No obstante, la ausencia de una estructura fija puede resultar en una frontera borrosa entre el trabajo y la vida personal, especialmente en un entorno de teletrabajo y de hiperconectividad. En este punto, el riesgo de no ejercer con garantías el derecho a la desconexión digital es altísimo.

Sin una disciplina personal firme y la fijación de un horario que solo se modifique por circunstancias justificadas y es urgentes, es fácil caer en la trampa de trabajar más de lo pactado en el contrato de trabajo; se puede sufrir los estragos de la conocida fatiga informática por no desconectar de la tecnología con fines empresariales en tiempos de descanso, vacaciones, días libres, etc.

Desde esta perspectiva, la flexibilidad se convierte en una excusa para postergar tareas y extender la jornada laboral, lo que afecta negativamente tanto la productividad como la seguridad de salud de la persona trabajadora.

Para evitar males mayores, estas personas con horarios flexibles, deberían mantener una rutina y un horario fijo personal, permitiendo la flexibilidad solo cuando sea absolutamente necesario. A efectos comparativos (negativos), no es de extrañar que piensen cómo sus compañeros que tienen otros horarios más fijos no solo entran más temprano a trabajar, sino que también pueden maximizar su tiempo de manera efectiva.

En síntesis, el horario flexible no debe ser un vehículo para la posposición o el retraso de la actividad que se desarrolla, sino una herramienta para mejorar la eficiencia y la calidad de vida.

El trabajador ha de ser capaz de no permitir que las distracciones menores consuman su jornada laboral, ya que el tiempo perdido no se puede recuperar. Después de todo, se trata de valorar cada minuto y utilizar el horario flexible como un medio para alcanzar un equilibrio sostenible entre el trabajo y la vida personal.

Junto a lo anterior, es fundamental comprender que la flexibilidad en el horario laboral no implica gozar de un permiso para la falta de responsabilidad. Las personas trabajadoras que disfrutan de esta ventaja deben ser conscientes de que su compromiso con las horas de trabajo acordadas sigue siendo básico en aras de demostrar una diligencia en el trabajo.

La gestión adecuada del tiempo es esencial para evitar la tentación de dilatar las tareas o prolongar la jornada laboral sin justificación, con el riesgo que ello conlleva a efectos disciplinarios por la empresa.

Es importante destacar que el horario flexible no es una solución universal para todas las personas y todas las empresas. Algunos sectores o perfiles laborales requieren una mayor rigidez en los horarios debido a la naturaleza de las tareas o a las demandas del cliente. En tales casos, la implementación del horario flexible puede ser más complicada y requerir un enfoque adaptado a las necesidades específicas de la organización.

En términos legales, la regulación del horario flexible también plantea desafíos. Es necesario establecer políticas claras y transparentes que protejan los derechos de las personas trabajadoras y promuevan un ambiente laboral igualitario. Esto incluye garantizar el pago justo por las horas trabajadas, así como proteger el derecho de toda la plantilla de trabajadores a desconectar fuera del horario laboral establecido.

En resumen, si bien el horario flexible puede ofrecer beneficios significativos para las dos partes de la relación laboral, su implementación exitosa requiere un enfoque equilibrado y una gestión cuidadosa.

Es fundamental encontrar el equilibrio justo que permita aprovechar las ventajas de la flexibilidad sin comprometer la productividad ni la seguridad y salud de las personas trabajadoras.

7 Ventajas de la flexibilidad laboral	
1	Conciliación laboral y familiar
2	Reducción de costes
3	Mejor gestión de tiempo
4	Mejora el clima laboral
5	Aumenta los niveles de productividad
6	Incrementa la satisfacción laboral
7	Es más atractiva para los candidatos

Información de Actualidad

El Gobierno cierra un acuerdo con patronal y sindicatos para reformar la jubilación parcial y activa

El Gobierno, ha anunciado recientemente un acuerdo con patronal y sindicatos para la reforma de la jubilación parcial y activa. Tras ocho meses negociando, las cúpulas de los agentes sociales han votado afirmativamente un acuerdo tripartito que modifica parte de la reforma de pensiones del PP del 2013.

El Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones logra un nuevo acuerdo en el seno del diálogo social que permitirá a ciertas profesiones adelantar su edad de retiro y da más protagonismo a las mutuas en la rehabilitación de pacientes con dolencias traumatológicas.



Para que los cambios entren en vigor faltará que el Congreso de los Diputados de su visto bueno. El texto enfilará dicho camino a partir de septiembre, donde deberá reunir las mayorías suficientes.

El comité ejecutivo de la CEOE se ha reunido y ha votado 'sí' a la última propuesta remitida por los negociadoras de la ministra Elma Saiz, según cuentan fuentes de la patronal. Mientras CCOO y UGT han emitido sendos comunicados en los que han mostrado su apoyo a la reforma.

La reforma de la jubilación negociada por Saiz busca redondear los cambios que introdujo el anterior responsable de la Seguridad Social, José Luis Escrivá. Quedaron pendientes en dicha reforma cuestiones como la jubilación parcial y ahora las partes han acabado de rematarlas, con consenso y bajo el prisma de alargar las carreras profesionales para que la gente contribuya al erario público durante más tiempo y viva de él durante menos. El Gobierno se ha marcado vender ante Bruselas que introduce reformas equilibradas, en el sentido de introducir nuevos derechos pero sin elevar el gasto.

El espíritu de la reforma es, por un lado, aumentar las fórmulas posibles y con mayores incentivos para que los trabajadores alarguen su vida laboral más allá de la edad legal de jubilación, asegurar reemplazos con garantías y habilitando salidas escalonadas, como es el caso de la jubilación parcial. También hay cambios en la jubilación activa, que permite combinar pensión y salario y cuya fórmula han venido utilizando especialmente los autónomos (que suelen tener pensiones más escasas).

Y, por el otro, habilitar salidas anticipadas del mercado laboral en los oficios especialmente peligrosos y penosos, pero a costa de que estos profesionales y sus empresas coticen más durante la vida laboral. En consonancia, el acuerdo también incorpora un nuevo protocolo para el tratamiento de las bajas traumatológicas de origen no laboral, en el que las mutuas privadas podrían asumir las pruebas y rehabilitación para acelerar la reincorporación del enfermo a su puesto de trabajo.

Jubilación parcial

Uno de los principales cambios que introduce la reforma es en la jubilación parcial.

Una vez entre en vigor la reforma los profesionales que así lo pacten con su empresa podrán jubilarse parcialmente a partir de los 62 años, siempre que lo hagan con un contrato de relevo adjunto. Es decir, la compañía deberá contratar a una persona para ir formándola y que sustituya al veterano una vez este pase a retiro total.



La Seguridad Social permitirá adelantar un total de tres años (ahora son dos) la jubilación parcial, pero a cambio reclamará más años cotizados.

"Con carácter general, el acceso a la jubilación parcial, con el correspondiente contrato de relevo, podrá producirse hasta tres años antes de la edad ordinaria de jubilación que corresponda en función de la carrera de cotización (el primer año la reducción estará entre un 20% y un máximo del 33%). Es decir, se mejora un año", ha destacado la UGT en un comunicado.

CCOO, por su parte, ha destacado los cambios en cuanto a la estabilidad en el empleo que deberán tener los relevistas. "Se mejora la calidad del empleo de las personas relevistas, que tendrán ahora un contrato indefinido a jornada completa y verán con ello mejorada también su retribución", han destacado desde el sindicato.

Las condiciones especiales que actualmente rigen para la industria manufacturera quedan prorrogadas hasta 2029.

Jubilación activa

Habrán también cambios en la jubilación activa. El departamento dirigido por la ministra Elma Saiz ha planteado a los agentes sociales que los trabajadores que decidan demorar su retiro y seguir ejerciendo una vez se jubilen podrán empezar compatibilizando el 100% de su salario o ingresos y un 45% de pensión, para progresivamente ir aumentando dicho porcentaje hasta un 100% de la prestación pública a partir de los 11 años en jubilación activa, según explican distintas fuentes conectoras de las negociaciones.

Otro elemento que se modifica es las condiciones de acceso. Antes para acceder a la jubilación activa era obligatorio haber completado la carrera de cotización, es decir, haber cotizado un mínimo de 38 años y medio, y ahórase se elimina dicho requisito y los interesados pueden acceder cuando quieran (aunque cuanto más lo avancen, menos pensión cobrarán). "Lo que facilita su acceso y tiene una especial incidencia desde la perspectiva de género", según ha destacado la Seguridad Social en un comunicado.

LA JUBILACIÓN ACTIVA

Jubilación activa
¿QUÉ ES?
Compatibilizar el trabajo con el cobro del 50% de la pensión, para ello, el empleado debe jubilarse una vez cumplida la edad legal de jubilación, y debe haber cotizado los años necesarios para cobrar el 100% de la pensión.

OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR
Una vez cumplida la edad legal de jubilación.
Se permite a los empleados por cuenta ajena seguir trabajando, ya tiempo completo o parcial.
Acceder simultáneamente a la pensión de jubilación.

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA
Mantenimiento del empleo
En los 6 meses siguientes a esta compatibilidad no debe haber efectuado despidos imprevistos de empleados del mismo grupo profesional que el jubilado.
Para que su empleado pueda acceder a esta compatibilidad la empresa debe cumplir este requisito.
Mientras dure la compatibilidad, se deberá mantener el nivel de empleo existente antes de su inicio - período de trabajadores dados de alta en los 90 días anteriores.
¿Cómo se calcula este promedio? La suma de trabajadores existentes en cada uno de esos 90 días. Se divide entre 90.
Excepciones
En todo caso, no se consideran incumplidas las obligaciones de mantenimiento del empleo indicadas cuando un contrato se extingue por objetivo o disciplinario procedente, por:
Dimisión
Muerte
Jubilación
Incapacidad permanente del trabajador
Finalización de contrato temporal

Importe
En estos casos, el empleado cobrará el salario en su empresa y, simultáneamente, el 50% de su pensión.
Una vez finalice la relación laboral, el empleado pasará a cobrar íntegramente la pensión de jubilación.
En el caso de los autónomos, podrán seguir ejerciendo la actividad y jubilarse con el 100% de la pensión si se tienen contratados empleados por cuenta ajena.

Cotizaciones
La empresa sólo deberá cotizar a la Seguridad Social por los siguientes conceptos:
Por incapacidad temporal
A un tipo de 1,50% → Se hace cargo la empresa (1,25%) + Se hace cargo el trabajador (0,25%)
Por contingencias profesionales
Según el tipo de cotización aplicable a su actividad.
Cuota especial de solidaridad
Se deberá ingresar un 9% (Sobre la base de cotización por contingencias comunes, no compatible a efectos de prestaciones) → Se hace cargo la empresa (7%) + Se hace cargo el trabajador (2%)

¿Qué se ahorra la empresa?
Se debe ingresar la cuota por IT (1,25%) + Cuota especial de solidaridad (7%) → AHORRARÁ:
La cotización por contingencias comunes: 2,360%
Desempleo: 5,50%
FOMASA: 0,20%
Formación profesional: 0,60%

Fuente: [INFOGRAFIA-JUBILACION-ACTIVA-scaled.jpg \(698x2560\) \(elderecho.com\)](https://www.elderecho.com/infografia-jubilacion-activa)

JUEGO DE EQUILIBRIOS EN EL MUNDO LABORAL

Acciones para incentivar en las empresas el equilibrio laboral y personal en los trabajadores



El equilibrio entre derechos y obligaciones dentro del ámbito laboral es un tema nuclear en la gestión de recursos humanos de cualquier empresa.

El difícil equilibrio entre empresa y trabajador en el mundo de las relaciones laborales supone un delicado juego entre dos protagonistas fundamentales: la empresa y el trabajador.

Este equilibrio, lejos de ser estático, está en constante evolución, moviéndose al compás de los cambios económicos, tecnológicos y culturales. Desentrañar los elementos que influyen en esta balanza es esencial para comprender las complejidades y desafíos que enfrentan tanto empleadores como empleados en la actualidad.

El equilibrio entre derechos y obligaciones dentro del ámbito laboral es un tema central en la gestión de recursos humanos de cualquier empresa.



Pedir y dar, términos simples en apariencia, encierran una complejidad trascendental cuando se aplican a las dinámicas laborales.

Etimología de "pedir y dar"

La palabra "pedir" proviene del latín *petere*, que significa buscar, exigir o reclamar. A lo largo de la historia, pedir ha estado asociado con la necesidad o el deseo de obtener algo de otra persona o entidad. En el contexto laboral, pedir se relaciona con la reivindicación de derechos y beneficios necesarios para el bienestar y productividad del trabajador.

Por su parte, "dar" tiene su origen en el latín *dare*, que significa otorgar o conceder algo a alguien. En el ámbito empresarial, dar implica no solo proporcionar beneficios o derechos a los empleados, sino también establecer expectativas claras y justas en relación con las obligaciones que cada puesto exige.

Pedir derechos: un balance y equilibrio necesario

En una organización, los empleados continuamente piden derechos que consideran esenciales para su desempeño y satisfacción en el trabajo. Entre estos derechos, a menudo se incluyen:

1.- Sueldo justo, equitativo con su rol y responsabilidades.

2.- Condiciones de trabajo saludables, ambiente seguro y saludable.

3.- Horarios flexibles y desconexión digital, especialmente en la era digital y con el teletrabajo.

4.- Oportunidades de desarrollo profesional, formación continua y opciones de ascenso.

5.- Reconocimiento y apreciación, valor por su contribución laboral.

Sin embargo, la relación laboral no puede basarse únicamente en derechos. Para que una empresa funcione adecuadamente, es crucial que los empleados también asuman sus obligaciones como empleados, tales como:

1.- Cumplimiento de horarios, puntualidad y disponibilidad.

2.- Productividad y eficiencia, trabajo de calidad y cumplimiento de objetivos.

3.- Trabajo en equipo, colaboración y comunicación eficiente.

4.- Adhesión a políticas y normas de la empresa, cumplir con las regulaciones internas, y sobre todo hacerles sentir un sentido de pertenencia a la empresa, con todo lo que implica de luchar por ella.

5.- Formación continua, buscar mejorar y actualizar sus competencias.

El desafío de exigir obligaciones

Exigir obligaciones puede ser un reto para muchas empresas, ya que puede percibirse como una imposición por parte de los empleados. Sin embargo, es fundamental para garantizar el funcionamiento y la sostenibilidad de la organización.

Los líderes empresariales deben desarrollar habilidades de comunicación efectiva y crear una cultura organizacional que valore tanto los derechos como las responsabilidades.

El dialogo como herramienta de equilibrio

El equilibrio entre derechos y obligaciones no es una meta alcanzable mediante un enfoque unidireccional. Requiere de un diálogo abierto y constante entre empleadores y empleados. Algunas estrategias para fomentar este diálogo incluyen:

1. Reuniones regulares: espacios donde ambos puedan expresar preocupaciones y propuestas.
2. Encuestas de clima laboral: obtener feedback sobre la satisfacción general de los empleados.
3. Políticas claras y transparencia: definición precisa de derechos y obligaciones en los contratos laborales y manuales de empleados.
4. Capacitación en habilidades de comunicación: para resolver conflictos y negociar de manera efectiva.
5. Programas de reconocimiento y recompensa: valoración del cumplimiento y desempeño como motivación laboral.

Pedir y dar en el contexto de derechos y obligaciones dentro de una empresa es un delicado acto de balance. Tanto empleadores como empleados deben reconocer la importancia de cada aspecto para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

A través del diálogo constante, la transparencia y la disposición mutua de alcanzar acuerdos, se puede crear un entorno laboral donde ambas partes no solo coexistan, sino prosperen. Así, las dinámicas de pedir y dar se transforman en un motor de desarrollo y éxito compartido.

Expectativas y realidades

Las expectativas desempeñan un papel crucial en la relación entre empresa y trabajador.

Los empleados buscan estabilidad, remuneración justa, oportunidades de crecimiento y un ambiente laboral positivo.

Por otro lado, las empresas buscan maximizar su productividad, minimizar costos y mantenerse competitivas en un mercado en constante cambio.

Las realidades económicas a menudo complican esta situación. En momentos de bonanza,

las organizaciones pueden ofrecer mejores condiciones y beneficios. Sin embargo, durante períodos de crisis, el equilibrio se tambalea y pueden surgir tensiones, pues las empresas buscan recortar gastos mientras los trabajadores buscan proteger sus empleos y condiciones de trabajo.

El rol de la tecnología

La revolución tecnológica ha transformado drásticamente el panorama laboral. La automatización, la inteligencia artificial y la digitalización han mejorado la eficiencia y reducido costos operativos, pero también han generado incertidumbre y ansiedad entre los trabajadores por el temor a la obsolescencia de sus habilidades o la pérdida de empleo.

La formación continua y la adaptabilidad se vuelven, entonces, componentes esenciales para mantener el equilibrio.

Las empresas tienen la responsabilidad de proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo, mientras que los trabajadores deben ser proactivos en la actualización de sus competencias.

Normativas y legislación laboral

Las leyes laborales y las normativas gubernamentales juegan un papel decisivo en la regulación de las relaciones laborales.

Instituciones como los sindicatos buscan proteger los derechos de los trabajadores y garantizar condiciones laborales justas. Sin embargo, la legislación también debe contemplar la viabilidad y competitividad de las empresas.

El desafío radica en encontrar un punto medio donde las normativas protejan a los trabajadores sin asfixiar la capacidad económica de las empresas.

La negociación colectiva y el diálogo constructivo entre empleadores y empleados son herramientas esenciales en este proceso.

Ambiente laboral

Las condiciones laborales tienen un impacto directo en la salud mental y el bienestar de los empleados.

Un ambiente de trabajo tóxico puede llevar a niveles elevados de estrés, insatisfacción. Las empresas deben ser conscientes de estos factores y promover una cultura organizacional que valore el bienestar integral de sus trabajadores.

El equilibrio entre empresa y trabajador también implica reconocer las necesidades humanas

básicas como el descanso, la conciliación de la vida laboral y personal, y el sentido de propósito. Invertir en programas de bienestar y políticas de flexibilidad puede resultar en una fuerza laboral más motivada, productiva y leal.

Globalización y diversidad

La globalización y la creciente diversidad dentro del lugar de trabajo traen consigo oportunidades y desafíos. Por un lado, aportan una riqueza de perspectivas y talentos diversos; por otro, pueden generar conflictos culturales y malentendidos.

El equilibrio entre empresa y trabajador en el ámbito de las relaciones laborales es una tarea compleja y en constante movimiento. Requiere de una visión amplia y una disposición al diálogo y la adaptación de ambas partes.

Las empresas deben ser conscientes de su papel en el bienestar de sus empleados, mientras que los trabajadores deben reconocer las realidades y desafíos que enfrentan las organizaciones.

A medida que avanzamos en un mundo cada vez más interconectado y tecnológicamente avanzado, la clave radica en la colaboración, el respeto mutuo y la búsqueda continua de soluciones que beneficien tanto a las empresas como a los trabajadores. Solo así podremos construir un ambiente laboral equilibrado y sostenible para todos los involucrados.

Respuestas correctas al cuestionario del Área de Formación Continuada:

1.- c

2.- b

3.- a

FORMACIÓN EJECUTIVA CONTINUADA DEL
• MECIMER •
BUSINESS MEDIATOR
MEDIADOR CIVIL Y MERCANTIL

La gestión de conflictos laborales Habilidades necesarias para el mediador laboral

Los modelos de relaciones laborales de los países democráticos son modelos basados en el diálogo social.

Este es un concepto fundamental en el ámbito laboral y se refiere al proceso de negociación y cooperación entre las distintas partes involucradas en las relaciones laborales, como personas trabajadoras, empleadoras y el gobierno. Se basa en la premisa de que la colaboración y el consenso son esenciales para alcanzar soluciones equitativas y sostenibles en materia laboral.

El diálogo social implica la participación activa y el intercambio de ideas, intereses y propuestas entre las partes involucradas. A través de este proceso, se busca hallar puntos de encuentro y construir acuerdos que beneficien a todas las partes y promuevan un equilibrio entre los derechos y las responsabilidades de quienes trabajan y quienes emplean.

[CONFLICTOS LABORALES]

En el ámbito **organizaciones las asociaciones** desempeñan

fundamental en el diálogo social, ya que **representan los intereses de personas trabajadoras y empresas empleadoras, respectivamente**. Estas organizaciones actúan como interlocutores sociales y participan de forma activa en la negociación colectiva, la toma de

laboral, las **sindicales y empresariales** un papel

decisiones relacionadas con las condiciones laborales, la protección social y colectiva, que abarca un amplio espectro de temas laborales y sociales. Incluye la discusión de políticas públicas, la adopción de medidas para promover la igualdad de oportunidades, la seguridad y salud en el trabajo, la conciliación entre la vida laboral y personal, entre otros aspectos relevantes para las relaciones de trabajo.

En el ámbito de las relaciones laborales, el conflicto ocupa una destacada posición en la estructura del ordenamiento jurídico-laboral, pues solo mediante el reconocimiento del derecho a la autotutela colectiva será factible la defensa de intereses laborales. Esto implica que, concretada la posibilidad de adoptar medidas de conflicto y, en consecuencia, disponiendo de instrumentos de presión como la huelga y el cierre patronal, a través de la negociación colectiva y en la búsqueda de puntos de equilibrio entre los intereses empresariales y los de las personas trabajadoras, se generan soluciones extrajudiciales creadas por el diálogo social y que recaen en la capacidad autocompositiva de las partes en conflicto laboral (personas trabajadoras y empresas). En cualquier caso, el conflicto laboral, como conflicto humano, evidencia la necesidad de análisis y cambio como motores de transformación histórica.

A través de las **herramientas de solución extrajudicial de conflictos laborales**, las representaciones de personas trabajadoras y de empresas, mediante el ejercicio responsable de la autonomía colectiva, utilizan la **mediación** y el **arbitraje** para buscar **soluciones negociadas a los conflictos** derivados de sus relaciones, intentando evitar la judicialización del conflicto. La principal ventaja de estas herramientas es que las partes en conflicto mantienen el control sobre la más adecuada y eficiente solución y evitan que un tercero ajeno, como es el órgano judicial, sea quien tome la decisión. Solo cuando se haya agotado esta vía de solución pacífica del conflicto se podrá acudir a la jurisdicción social.

Las herramientas se definen como una verdadera oportunidad al servicio de las partes en conflicto para regular, reordenar y solucionar los conflictos laborales. En el caso del modelo bipartito, siempre existirá una tercera figura neutral, ajena al conflicto, que ayudará a las partes a poder gestionarlo. Esta figura es lo que se denomina **mediador/a laboral**, que necesariamente debe contar con una **profesionalización en la materia a los efectos de que su gestión sea de calidad**.

El conflicto laboral

Existen muchas definiciones del concepto de conflicto, pero es cuestionable si puede existir una única definición o debería adaptarse al ámbito en el que se presenta.



En términos generales, por **conflicto de trabajo** se entiende toda **controversia, externamente manifestada, entre personas empresarias y trabajadoras sobre aspectos relativos a las relaciones laborales.**

El objeto de este queda circunscrito al ámbito de las relaciones laborales, de modo que debe tratarse de discrepancias sobre los distintos aspectos que integran dichas relaciones. Se excluyen, por tanto, los conflictos sobre materias ajenas al ámbito jurídico-laboral. El conflicto debe haberse exteriorizado, es decir, ha debido salir a la luz a través de cualquier medida o forma de manifestación. El conflicto latente, no exteriorizado, es jurídicamente irrelevante, lo que no quiere decir que no sea constructivo poder detectarlo y gestionarlo a tiempo.

Los conflictos se pueden clasificar en individuales, colectivos o plurales.

El individual se suscita entre una persona trabajadora y su jerarca sobre la base de un interés estrictamente individual, propio y exclusivo de dicha persona. El colectivo se produce entre un grupo de trabajadores o trabajadoras y una o varias personas con jerarquía en la empresa, y afecta al interés general, de forma genérica e indiferenciada, de dicho grupo trabajador. Por último, el plural es cuando se presentan varios conflictos individuales que se suscitan simultáneamente.

La ausencia del elemento objetivo, constituido por un interés común, genérico e indiferenciado, impide su calificación como colectivo.

Otra forma de clasificar los conflictos es dividirlos en jurídicos y de intereses.

Los jurídicos son de aplicación o interpretación, y son aquellos que se suscitan como consecuencia de las discrepancias surgidas en torno a la interpretación o aplicación de una norma jurídica (estatal o convencional) o de una decisión o práctica preexistente de la empresa. Su objeto es hacer valer una interpretación de la norma en cuestión.

Los conflictos de intereses son económicos o de reglamentación. Son aquellos que surgen a la hora de crear o modificar una norma convencional preexistente y su objeto es la innovación o modificación del orden normativo aplicable. Este tipo de conflictos son los habituales en la negociación o revisión de un convenio colectivo. Mientras que los conflictos jurídicos se resuelven de manera judicial o extrajudicial, en los de intereses solo cabe la resolución extrajudicial.

Es fundamental poder trabajar en la **prevención del conflicto**, ya que una de sus etapas es la denominada etapa de latencia, de la que surgen indicios de su presentación. Si se logra gestionarlo desde ese momento, es probable que el conflicto no genere mayores perjuicios, como la afectación de vínculos que muchas veces no se vuelven a reparar.

El conflicto laboral tiene ciertas particularidades. En primer lugar, porque nace de un vínculo contractual, que se ejecuta a diario, ya sea de manera presencial o a través de teletrabajo, de manera regular. Esa relación laboral implica un vínculo de dependencia y, por lo tanto, de subordinación, pero también existen relaciones horizontales y se pueden presentar conflictos de diferente índole, ya sea relacionados con el liderazgo, con la ausencia de habilidades comunicativas y de asertividad, conflictos interpersonales que impactan en su ámbito de trabajo generando conflictos, y falta de inteligencia emocional a la hora de enfrentar ciertas situaciones.

Por otro lado, es un ámbito en el que es fundamental que la gestión del conflicto se realice de manera eficiente, porque el vínculo tiene mucha relevancia y existe un día después del conflicto, las partes seguirán conviviendo y es necesario apostar a lo constructivo.

La gestión de conflictos en el ámbito laboral

Los sistemas de solución de los conflictos laborales pueden ser auto o heterocompositivos.

En los autocompositivos son las propias partes las que, mediante negociación directa, encuentran una solución al conflicto, mientras que en los heterocompositivos está prevista la intervención de una tercera figura, con o sin poderes dirimentes, para propiciar o imponer una solución al conflicto. En este último grupo se incluirían tanto cauces judiciales (proceso de conflicto colectivo) y administrativos (procedimientos ante la autoridad laboral) como los extrajudiciales (conciliación, mediación y arbitraje).

Los sistemas de solución extrajudicial o autónoma de conflictos laborales generan dos herramientas fundamentales para la gestión del conflicto: la mediación y el arbitraje.

Mientras que en el proceso de mediación son las partes las que encuentran la solución al conflicto a través de la negociación y el diálogo, en un sistema de co-mediación hay una o varias personas ajenas al conflicto que, desde la imparcialidad y la neutralidad, se ponen al servicio de las partes para ayudarlas a que encuentren esa solución.

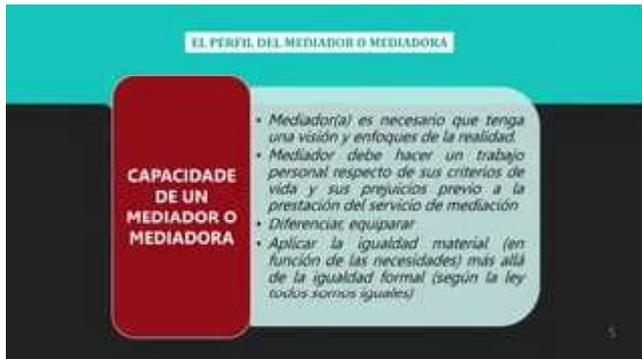
La mediación laboral se define como un proceso voluntario y confidencial en el que una tercera parte neutral, mediadora, facilita la comunicación y el entendimiento entre las partes en conflicto: la trabajadora y la empleadora. El objetivo de la mediación es lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio que resuelva las diferencias laborales y evite la judicialización del conflicto.



En el caso del arbitraje, las partes en conflicto deciden que sea una tercera, ajena, quien lo resuelva de manera independiente e identifique si pretenden que dicha solución al conflicto sea en derecho, en intereses o mixta. Tanto la solución alcanzada en mediación como en arbitraje gozan de eficacia general frente a terceras partes y de la misma fuerza vinculante de los convenios colectivos.

Las competencias con las que debe contar el mediador laboral

Antes de comenzar a analizar cuáles serían las **competencias** necesarias con las que debe contar el **mediador laboral** para poder **gestionar conflictos** en dicho ámbito, es oportuno analizar cuál es el rol que esta persona tiene dentro del proceso.



Se trata de una **tercera parte neutral capacitada en técnicas y habilidades sociocognitivas**, y es responsable de guiar el proceso de mediación dentro de un marco ético.

En la mediación, el director del proceso es el mediador.

Las partes deciden el contenido; en cuanto al proceso en sí, pueden elegir los instrumentos, pero, en cualquier caso, si quieren intervenir en el proceso, tendrán que hacerlo cuando el mediador se los indique.

El rol del mediador laboral está condicionado a tres aspectos fundamentales: los aspectos tangibles del proceso (lugar donde se realiza y si es necesario que intervengan terceras personas, que en este caso puede ser alguien de confianza o profesionales del derecho, ya que algunas las legislaciones lo exigen), aquello que la propia persona mediadora piensa que puede influir en su rol (la expectativa de su propia imagen durante el proceso, los grupos de pertenencia de los que forma parte y los niveles de compromiso hacia sus propias ideas y valores) y, por último, las expectativas de las partes sobre su propio rol (que sean escuchadas, que se solucione el problema, que sean tratadas en forma igualitaria, que logren que las otras partes las escuchen, entre otras).

Lo anterior genera que **cada proceso de mediación** sea **único** y que el **rol de quien media** en cada uno tenga **características especiales**, ya que todos estos aspectos lo condicionan y varían de acuerdo con el proceso y a las partes que lo conforman.

El **mediador laboral** debe de tener **conocimientos en conflictos de naturaleza laboral** y debe **conocer de los MASC [medios alternativos de solución de conflictos]**, para poder terminar un conflicto que se haya presentado entre los empleadores y los trabajadores o con el sindicato deben de estar de acuerdo las partes para someterse al procedimiento de mediación, si una de ellas no lo está, no podrá darse el proceso con mediador laboral que ayudará a resolver con una buena comunicación y siendo un facilitador de la justicia de manera pronta y expedita como lo dicta nuestra legislación.

La mediación genera interés en ámbitos sociales, económicos y políticos porque se han visto las ventajas para solucionar los conflictos entre las empresas y su colectivo trabajador de una forma directa entre las partes interesadas, sin que intervenga un órgano judicial. También permite que solucionen el problema quienes realmente lo tienen, a través de una tercera persona neutral, y las partes pueden expresar verdaderamente su pensamiento y la realidad del conflicto, sentirse escuchadas en un tema que consideran importante y oportuno, tener una mejor comunicación y sentir que resolvieron el problema y fueron un eslabón importante de la solución.

Los expertos en la materia consideran también que este método es preventivo, ya que logra que todos los días en las relaciones dentro de los centros de trabajo se trate de tener una comunicación efectiva y cuidar el entorno laboral.

Además, en el marco de los principios que rigen el proceso de mediación, **quien media debe actuar en forma voluntaria, confidencial, imparcial, neutral, personal, flexible y de buena fe.**

El **principio de buena fe** tiene lugar en el marco ético y deben tenerlo presente quienes gestionan conflictos en cualquier ámbito, así como las partes que intervienen en él. Por otro lado, es fundamental el manejo de la **confidencialidad** en la información compartida por las partes, tanto en las sesiones privadas con respecto a la otra parte como en la conjunta con respecto a personas ajenas.

Dentro de la necesaria **profesionalización** con la que debe contar quien media se analizarán, por un lado, las técnicas necesarias para llevar adelante el proceso de mediación y, por otro, el manejo de las habilidades sociocognitivas propias de la persona mediadora y de las partes que intervienen en el proceso, y el impacto que estas generan en él.

Técnicas del proceso de mediación

Es necesario que quien media conozca las **técnicas** que se pueden aplicar en un **proceso**, pero también que tenga la competencia para aplicarlas en el momento oportuno y de la forma adecuada.

La persona mediadora debe realizar una **buena apertura del proceso** a los efectos de que pueda enmarcarlo adecuadamente. Para ello, es preciso contar con la técnica para realizar un discurso inicial de calidad. Este genera un marco que permite a las partes percibir la realidad de otra manera, y produce percepciones y emociones nuevas para una perspectiva diferente. Por un lado, desde una perspectiva narrativa, le genera a las partes una oportunidad de construir un prólogo nuevo que impone un espacio compartido, a través del cual se sugieren algunas reglas útiles para empezar a revisar los textos narrativos de cada parte. Por otro lado, desde la perspectiva del cambio, es el momento en el que las partes comienzan a situarse en el presente mirando hacia el futuro, desterrándose del pasado.

A través del **discurso inicial**, quien media debe ser capaz de transmitir cierto **contenido** que va a impactar directamente en la calidad del proceso que comenzarán a transitar.

En primer lugar, es importante que cuente con la **capacidad de presentarse** de un modo que logre su legitimación frente a las partes, para que comiencen a confiar en la persona que va a gestionar su conflicto y que sepan que esta cuenta con las competencias necesarias para hacerlo. Además, debe explicar claramente cuál es el **objeto del proceso** que van a transitar, porque les genera tranquilidad a las partes frente a lo desconocido, que puede ser para ellas el hecho de participar en un proceso de estas características. Tiene que detallar cada una de **las etapas** que se pueden presentar, hacer especial énfasis en las **sesiones privadas** que pueden realizarse y vincularlas con el **principio de confidencialidad**, uno de los que rigen el proceso, como ya se mencionó. Por otro lado, debe explicarles cuál es su **rol en el proceso**: no es juez para buscar culpables de lo sucedido, es **imparcial**, trata a ambas partes por igual, debe mantenerse **neutral** y no dejarse afectar por sus opiniones en la guía del proceso, su **participación es voluntaria** y puede retirarse del proceso si considera que no están dadas las condiciones para continuar.

Si bien pueden existir errores por parte de la persona mediadora, que son remediabiles durante el transcurso de la sesión, el desarrollo de un buen discurso inicial es fundamental.

No se puede contar con un discurso automatizado porque, como ya se mencionó, cada proceso es diferente y, por tanto, el rol de quien media y las formas en que aplique las técnicas también serán diferentes.

Por otro lado, tiene que existir una **total coherencia entre el contenido de lo transmitido por la persona mediadora en el discurso y su hacer en el proceso**: debe cuidar lo que se dice, lo que no se dice y cómo se dice.

Otro error bastante frecuente, por diversos motivos, es que quien media no tenga en cuenta desde ningún enfoque a abogados/as; si bien existe un rol específico para estos profesionales, se les debe brindar la oportunidad para ejercerlo si es necesario.

Por último, dentro de los errores típicos que suelen presentarse, está el hecho de no **autoevaluar la fase**. Siempre quien media debe autoevaluarse y tener una alta capacidad de autocrítica, ya que es un ser humano que puede cometer errores y esto genera la oportunidad de detectarlos y corregirlos en las próximas sesiones.

En definitiva, **el discurso inicial es una técnica fundamental para el proceso**, ya que define los lineamientos generales de su funcionamiento.

Otra competencia que debe adquirir es la **capacidad de hacer preguntas correctas**. Para quien guía un proceso es una necesidad recabar información y es por esto que la pregunta es una de las herramientas útiles a tales efectos. Pero para preguntar hay que saber elaborar el contenido de la pregunta y, por otro lado, saber en qué momento se plantea. Para hacer una buena pregunta, antes de plantearla se debe pensar cuál es la información que se busca; no se pueden realizar preguntas sin analizar cuál es la finalidad de hacerlas. Hay **tres grandes tipos de preguntas: abiertas, cerradas e hipotéticas**.

La **pregunta abierta** es aquella cuyo **objetivo principal es recoger información general sobre el tema que llevó a las partes al proceso**. Es una pregunta de fácil implementación, ya que no se centra en ningún hecho específico, sino que lo que busca es que las partes puedan, a través de su respuesta, brindar información

amplia sobre los hechos. Para este tipo de preguntas, por lo general, no aplica la respuesta afirmativa o negativa, sino una redacción de hechos, y su formulación puede ser variada. Son preguntas muy útiles para quien media al momento de iniciar el proceso e incluso en su desarrollo, con el inconveniente de que muchas veces los hechos relatados en las respuestas de las partes pueden no tener vinculación con el objeto del proceso.

Las preguntas abiertas también le permiten a cada parte realizar, muchas veces, una especie de desahogo o catarsis de sus emociones con respecto a la situación que están viviendo, ya que existen ocasiones en que el proceso es la primera oportunidad que tienen de poder sentarse a gestionar el asunto, y pueden haber pasado años en los que el conflicto estuvo presente, pero no existió comunicación. En el ámbito laboral, además, puede sumarse que, por la estructura en la que está inmersa la persona, la oportunidad de generar dicha comunicación se dificulta aún más. Existen ciertas figuras que están fuera del proceso y que influyen en la posición de las partes en él, denominados stakeholders, como puede darse, por ejemplo, en la organización sindical cuando un trabajador no es representante legal, pero sí tiene gran poder de influencia en el área donde trabaja sobre muchos trabajadores que forman parte de la organización, e indirectamente influye sobre el representante legal, lo que impacta en el resultado del proceso.

Otro tipo de **preguntas** muy útiles, dentro de las abiertas, son las **circulares**, que son aquellas que desde el punto de vista de su construcción son abiertas, pero buscan provocar la reflexión.

Estimado/a Lector/a:

Continúa en la siguiente edición...//...

En esta sección de nuestro Boletín Oficial, denominada «**Formación**» desarrollamos aquellos temas que consideremos de interés profesional para la actualización y formación continuada de nuestros Colegiados. El desarrollo de los temas expuestos en esta sección variará según su extensión y contenido, por lo cual algunos de ellos serán expuestos durante varias ediciones del Boletín, mientras que otros comenzarán y finalizarán en una misma edición.

En este número de nuestra publicación, correspondiente a los meses de Julio/Agosto de 2024, comenzamos con el desarrollo del tema «**La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral**», continuaremos el desarrollo del citado tema en la siguiente edición de los meses de Septiembre/Octubre de 2024. Esperamos que el tema desarrollado haya sido de su interés y agrado.

Questionario **Formativo**



A continuación facilitamos algunas preguntas específicas en referencia al «Área de Formación Continuada».

La contestación de las mismas le permitirá saber si ha fijado los conceptos formativos propios en esta materia. Para la comprobación de las respuestas correctas puede consultar la página 12 de nuestro Boletín Oficial.

- 1.- En el ámbito laboral, las organizaciones sindicales y las asociaciones empresariales representan los intereses de personas trabajadoras y empresas empleadoras, respectivamente. Estas organizaciones actúan:
 - a) en la adopción de medidas para promover la igualdad de oportunidades, la seguridad y salud en el trabajo y la conciliación entre la vida laboral y personal.
 - b) para regular, reordenar y solucionar los conflictos laborales.
 - c) de forma activa en la negociación colectiva, la toma de decisiones relacionadas con las condiciones laborales y la protección social y colectiva.

- 2.- Los conflictos laborales se pueden clasificar de diversas formas, una de ellas es la clasificación en conflictos jurídicos y conflictos de intereses. Ambos se diferencian en:
 - a) su objeto. Los jurídicos se suscitan entre una persona trabajadora y su jerarca, sobre la base de un interés estrictamente individual y los de intereses entre un grupo de trabajadores/as y una o varias personas con jerarquía en la empresa.
 - b) su forma de resolución. Los jurídicos se resuelven de manera judicial o extrajudicial y en los de intereses sólo cabe la resolución extrajudicial.
 - c) que los jurídicos nacen de un vínculo contractual, que se ejecuta a diario, ya sea de manera presencial o a través de teletrabajo y los de conflicto de intereses nacen un vínculo de dependencia y, por lo tanto, de subordinación.

- 3.- El rol de mediador laboral está condicionado a tres aspectos fundamentales:
 - a) los aspectos tangibles del proceso, aspectos que pueden influir en la personal mediadora y expectativas de las partes sobre su propio rol.
 - b) técnicas y habilidades sociocognitivas, instrumentos del proceso y aspectos tangibles del proceso.
 - c) características especiales, conocimientos en conflictos y confidencialidad.



***Agrupación Técnica Profesional
- MECIMER -***

«Business Mediator-Mediador Civil y Mercantil»

***Miembro Colectivo de la
AGRUPACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL***

C./ Covarrubias, nº 22-1º-Derecha.- 28010-MADRID.- Telf. Corp.: 91 457 29 29

E-mail: mecimer@atp-guiainmobiliaria.com

Web: www.atp-mecimer.com

