



# ***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 51***

***Septiembre/Octubre 2024***



## Sumario

<b>Actualidad Corporativa</b> .....	<b>págs. 3-7</b>
Actualización normativa "Canal denuncias" .....	pag.3
El impacto transformador de la mediación laboral .....	pags.4-7
<b>Información de Actualidad</b> .....	<b>págs. 6-12</b>
El nuevo permiso laboral retribuido si se falta al trabajo cuatro días .....	pags.8-10
La cultura de la mediación como mecanismo para aliviar carga de asuntos en los juzgados .....	pags.11-12
<b>Formación Continuada</b> .....	<b>págs. 13-21</b>
La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral.	
<b>Cuestionario Formativo.-</b> Formulación de preguntas referentes al Área de Formación Continuada .....	pag.21
<b>Consultorio Formativo</b> .....	<b>págs. 22-23</b>
Sección dedicada a responder desde un punto de vista formativo y práctico, cuestiones variadas de actualidad, surgidas dudas y consultas planteadas en el ejercicio de la actividad de nuestros profesionales.	
<b><u>Respuestas correctoras correspondientes al Área de Formación Continuada</u></b> .....	pag.23

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](mailto: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](mailto: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

Telf. Corp.: 91 457 29 29

Web: [www.atp-mecimer.com](http://www.atp-mecimer.com)

# ACTUALIDAD

## Corporativa

### ACTUALIZACIÓN NORMATIVA «CANAL DENUNCIAS»

Como bien es sabido, en virtud de la «Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y lucha contra la corrupción» (enlace directo: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-4513>), **los profesionales inmobiliarios que presten sus servicios de Asesoramiento Inmobiliario, y que ya son sujetos obligados a la prevención del blanqueo de capitales, «deben de tener implementado un Canal de Denuncias propio e individual»**, el cual **permita la canalización de cualquier comunicación de infracción y denuncia, debiendo estar diseñado y desarrollado de forma segura y confidencial.**

Por parte de la Agrupación Técnica Profesional -ATP-, ante la petición de los Asociados, se está en negociaciones con diversas consultoras especialistas para obtener una herramienta que cumpla sobradamente con los requisitos legales, sea individualizado para cada caso y podamos beneficiarnos de unas condiciones económicas favorables en su implementación.

Esperamos disponer en las próximas semanas de la mejor oferta al respecto, por lo que le presentaremos e informaremos puntualmente de los acuerdos alcanzados.

#### Resumen de la Ley en vigor desde Diciembre de 2023

##### ► ¿Quién está obligado a implementar un Canal de Denuncias (Ley 2/2023)?

- A:** Empresas con 50 o más trabajadores, con independencia de su actividad (art. 10.1.a);  
**B:** las empresas que presten servicios y/o productos en mercados financieros (Anexo, Parte I.B);  
**C:** las empresas consideradas sujetos obligados por la Directiva (UE) 2019/1937, de Prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo (Anexo, Parte II); entre otras (art.10.1. b):

- Asesores Inmobiliarios, Consultores, Asesorías, Despachos Profesionales, Gestorías Administrativas.
- Auditoras de Cuentas.
- Promotoras, Intermediarios, ...
- Protección del medioambiente.
- Actividades Sanitarias Humanas y Animales.
- Joyerías. Oro. Antigüedades. Arte.
- Servicios Financieros y de Seguros.
- Prevención y Seguridad, Tasaciones, ...
- Seguridad del Transporte. Inspección Técnica de Vehículos.
- Partidos Políticos, Sindicatos, Organizaciones Empresariales, Asociaciones y las Fundaciones siempre que reciban o gestionen fondos públicos (art.10.1.c).

##### ► ¿Cuáles son las sanciones por NO disponer del Canal de Denuncias? Art. 63.1.g.

- **Personas físicas** art. 65.1.a: **de 30.001 a 300.000 €**
- **Personas jurídicas** art. 65.1.b: **de 600.001 a 1.000.000 €**

# EL IMPACTO TRANSFORMADOR DE LA MEDIACIÓN LABORAL

## El trabajo del mediador ayuda a transformar empresas hacia un modelo colaborativo

En el mundo laboral la **colaboración** es la clave para el éxito. El mediador laboral facilita algunos consejos sobre cómo transformar el modelo de su empresa en uno colaborativo.

Primero, la **comunicación** es fundamental. Abrir canales de diálogo efectivos entre los miembros del equipo es esencial para fomentar la colaboración. Esto significa escuchar activamente las ideas de los demás y trabajar juntos para encontrar soluciones creativas a los desafíos.

La **tecnología** también desempeña un papel crucial en esta transformación.

El uso de herramientas colaborativas como plataformas en línea y aplicaciones de mensajería facilita la comunicación y la colaboración, especialmente en entornos de trabajo remoto.

La **transparencia** y la **confianza** son igualmente importantes. Establecer relaciones de trabajo basadas en la confianza y la transparencia crea un ambiente donde los empleados se sienten seguros para compartir ideas y opiniones sin temor al juicio.

Además, fomentar la **diversidad** y la **inclusión** en el lugar de trabajo es esencial para el éxito de un modelo colaborativo. Al celebrar y valorar las diferencias entre los miembros del equipo, se promueve la creatividad y se generan ideas innovadoras.

Por último, no se debe subestimar el poder del **aprendizaje continuo**. Hay que alentar a los empleados a aprender unos de otros y a compartir sus conocimientos y experiencia, esto promueve un ambiente de crecimiento y desarrollo constante.

Por lo que, transformar una empresa en un modelo colaborativo requiere un enfoque consciente de estos elementos, con ellos en su lugar, la empresa estará bien encaminada hacia el éxito en la era de la colaboración.

## QUÉ ES LA EMPRESA COLABORATIVA

Si la cultura colaborativa se aplica a la empresa, surge un nuevo concepto de organización. Horizontal, eficiente, democratizada. Así es la nueva empresa colaborativa.



### EQUIPOS, NO PERSONAS

La empresa colaborativa es el éxito de la cultura grupal. Juntos podemos hacer más y mejores cosas. El éxito grupal es el éxito de cada individuo.



### RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Los equipos de trabajo están centrados en la resolución de problemas, sin tener que esperar a recibir instrucciones de mandos intermedios.



### EFICIENCIA OPERATIVA

Es más eficiente porque prima la responsabilidad personal. Cada miembro es dueño de su tiempo.



### RESULTADOS DE EQUIPO

Se potencian tanto los resultados personales como los del equipo de trabajo, en una lógica de win-win.

## Señales indicativas de la necesidad de un mediador laboral

---

En el mundo de los negocios la habilidad para abordar conflictos internos de manera rápida y efectiva puede marcar la diferencia.

A continuación detallamos cinco señales de que podría ser hora de considerar un mediador laboral:

- **Baja productividad:** si nota que su equipo no está rindiendo como antes, puede ser por conflictos no resueltos. Un mediador puede ayudar a mejorar el rendimiento.

- **Ambiente tenso:** ¿Se siente tensión en el clima de trabajo?. Los conflictos sin resolver pueden crear una sensación negativa. Un mediador puede ayudar a restablecer la armonía y promover una cultura de respeto y apoyo mutuo.

- **Muchas salidas de personal:** si la empresa pierde empleados con frecuencia, puede ser señal de problemas internos. Los mediadores ayudan a retener el talento valioso y evitar costosos ciclos de contratación y capacitación.

- **Conflictos entre equipos y dirección:** si existen desacuerdos entre el equipo y dirección, el mediador puede ayudar a resolver diferencias, mejorando la comunicación para que esto no afecte a la colaboración.

- **Quejas o demandas:** si se produce un aumento de quejas o demandas laborales, podría ser indicativo de problemas más grandes. La figura del mediador puede ayudar a prevenir de manera proactiva y evitar litigios costosos que puedan dañar la reputación de la empresa.

Si reconoce alguno de estos signos en su empresa, considere la posibilidad de trabajar con un mediador laboral. Esta ayuda puede ser clave para resolver diferentes cuestiones y llevar tu empresa al éxito.

## Tres ejemplos reales de mediación laboral en empresas líderes

---

La mediación laboral ha probado ser una herramienta valiosa en resolver disputas en el lugar de trabajo. A continuación, se presentan tres casos reales de empresas que han experimentado resultados positivos gracias a la mediación laboral.

### 1. Google

Google, una de las empresas líderes en tecnología, implementó la mediación laboral para abordar conflictos entre empleados.

En un caso específico, dos equipos de desarrollo tenían dificultades para colaborar debido a diferencias en enfoques de trabajo. La mediación facilitó conversaciones constructivas que resultaron en un entendimiento mutuo y en la creación de nuevos protocolos de comunicación. Como resultado, la productividad aumentó y se fortaleció la cohesión del equipo.

## 2. Toyota

En la industria manufacturera, Toyota enfrentó tensiones entre la gerencia y los trabajadores de la línea de producción. Los cambios en los horarios y políticas laborales llevaron a paros y a una disminución en la producción. La mediación laboral se utilizó para resolver estas disputas. A través de negociaciones asistidas, se lograron acuerdos sobre los cambios necesarios, restaurando la confianza y aumentando la producción.

## 3. Marriott International

Esta cadena hotelera global, recurrió a la mediación laboral para abordar tensiones en su equipo de liderazgo. Diferencias en la visión estratégica y en la asignación de responsabilidades estaban afectando el desempeño del negocio.

La mediación familiar ayudó a la familia propietaria a llegar a acuerdos sobre la dirección futura de la empresa. Esto permitió restaurar la armonía y sentar las bases para el crecimiento continuo del negocio.

Estos ejemplos destacan cómo la mediación laboral ha sido efectiva en empresas de diversos sectores y tamaños.

Al proporcionar un espacio para el diálogo y la resolución de conflictos, la mediación laboral ha demostrado ser una herramienta de éxito para mejorar el clima laboral y promover la colaboración en el lugar de trabajo.

## Cuatro herramientas digitales para una efectiva gestión laboral

En la era digital, las empresas enfrentan desafíos únicos en la resolución y prevención de conflictos en el lugar de trabajo.

Existen herramientas digitales diseñadas específicamente para ayudar a superar estos obstáculos de manera eficiente y efectiva y promover un ambiente laboral más armonioso y productivo digitalmente.

### Aplicaciones para la resolución de conflictos:

**1. Mediación virtual:** plataformas como Zoom, Microsoft Teams y Google Meet permiten realizar reuniones de mediación virtual. Esto significa que sus equipos pueden discutir y resolver sus diferencias desde cualquier lugar, sin sacrificar la efectividad.

**2. Gestión de conflictos en línea:** herramientas como Conflict Analytics o Conflict Cloud permiten gestionar y resolver conflictos de manera eficiente en línea.

**3. Plataformas de retroalimentación anónima:** aplicaciones como TINYPulse u Officevibe permiten a tus empleados proporcionar retroalimentación anónima sobre temas laborales. Esto puede ayudar a identificar áreas de conflicto y mejorar la comunicación dentro de la empresa de manera rápida y efectiva.

**4. Plataformas de colaboración:** con Slack se pueden mantener conversaciones en tiempo real, prevenir malentendidos y resolver conflictos de manera rápida y efectiva. Con Trello y Asana coordinará proyectos de manera eficiente, promoviendo la transparencia y la claridad en las expectativas y responsabilidades.

Las herramientas digitales ofrecen opciones para gestionar conflictos laborales de manera eficiente y efectiva. Estas herramientas pueden servir para mejorar la comunicación, promover la colaboración y prevenir conflictos de su empresa antes de que escalen.

## Cuatro estrategias para la gestión del estrés en el lugar de trabajo

En el acelerado mundo laboral, el estrés es una constante que puede afectar negativamente la salud mental y el bienestar de los empleados. Pero existen maneras muy efectivas de manejar este estrés y crear un ambiente laboral más saludable y productivo.

La gestión del estrés en el lugar de trabajo es esencial para el bienestar de los empleados y el éxito de la empresa.

El estrés laboral se puede manifestar de diversas maneras: fatiga, ansiedad, irritabilidad y una disminución en el rendimiento. Estos efectos no solo afectan a los trabajadores individualmente, sino que también pueden impactar en la productividad y la moral del equipo en su conjunto.

Estas son algunas **estrategias** que se emplean con la mediación laboral para **promover el bienestar en el trabajo**:

**1. Concientización:** capacitar a los empleados para reconocer los signos de estrés y proporcionarles recursos para manejarlo.

**2. Establecer límites:** promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, fomentando el descanso y la desconexión fuera del horario laboral.

**3. Brindar apoyo emocional:** implementar programas de apoyo, como asesoramiento o sesiones de mindfulness, para ayudar a los empleados a desarrollar habilidades de afrontamiento.

**4. Cultivar un ambiente de trabajo positivo:** fomentar la camaradería, el reconocimiento y la gratitud en el lugar de trabajo para fortalecer el sentido de pertenencia y el bienestar emocional.

Los líderes empresariales tienen un papel crucial en la promoción del equilibrio en el lugar de trabajo.

Mostrar empatía, comunicarse abiertamente y proporcionar recursos de apoyo puede crear un ambiente donde los empleados se sientan seguros para expresar sus preocupaciones y buscar ayuda cuando sea necesario.

Al implementar estrategias efectivas y fomentar una cultura organizacional que valore el equilibrio y el cuidado personal, las empresas pueden crear un ambiente laboral saludable y productivo para todos sus miembros.

# Información de Actualidad

## *El nuevo permiso laboral retribuido si se falta al trabajo cuatro días*

Se preven grandes **cambios a nivel laboral para el ejercicio 2025**. Sin duda alguna, la **reducción de la jornada laboral** encabeza la lista de nuevas medidas.

Una nueva normativa que lleva trabajándose durante varios meses desde el seno del Ministerio de Trabajo y que, tras mucho tiempo de espera, se hará efectiva antes de que acabe el año de 2025.



A esta medida le siguen otras muchas que cambiarán significativamente el entorno laboral. Se producirá un **incremento de las pensiones**, tanto contributivas como no contributivas, debido a la inflación acumulada, habrá una **subida del Salario Mínimo Interprofesional** y se establecerá un **mayor control del registro de la jornada y de la desconexión digital**.

A todo esto, se suma la **creación de un nuevo permiso retribuido** a raíz de la reciente catástrofe ocurrida en el país. El paso de la DANA por Valencia causó grandes estragos y, por ello, Yolanda Díaz, la titular de Trabajo, se puso manos a la obra para crear un nuevo permiso que permite ausentarse del trabajo.

## *Permiso de cuatro días por catástrofe*



Debido a la catástrofe ocurrida en Valencia, el ministerio aprobó un **paquete de medidas climáticas en materia laboral y de prevención de riesgos**. Dentro de este paquete se encuentra un **nuevo permiso remunerado** que permite a los trabajadores ausentarse de su puesto de trabajo siempre que exista una situación climática desfavorable.

Esta nueva norma incluida en el Estatuto de los Trabajadores se podrá aplicar cuando una Administración competente emita una alerta por clima adverso o catástrofe, permitiendo hasta cuatro días de falta. Además, en caso de que el temporal no permita acudir al trabajo durante más de estos días, la empresa podrá acogerse a un ERTE por fuerza mayor.

Así lo recoge el **artículo 37 del Estatuto del Trabajador**: "El trabajador podrá ausentarse de su puesto de trabajo hasta cuatro días por imposibilidad de acceder al centro de trabajo o transitar por las vías de circulación necesarias para acudir al mismo, como consecuencia de las recomendaciones, limitaciones o prohibiciones al desplazamiento establecidas por las autoridades competentes, así como cuando concurra una situación de riesgo grave e inminente, incluidas las derivadas de una catástrofe o fenómeno meteorológico adverso".

### *Días no recuperables*

Según confirmó la propia ministra, este nuevo permiso por catástrofe otorga cuatro días de ausencia en el trabajo con la condición de que no será necesario recuperarlos, es decir, en caso de hacer uso de estos días, el trabajador no deberá recuperar esas horas no realizadas en otro momento.

### *Permisos parental de ocho semanas retribuido*

Otro de los permisos que entrará en vigor en 2025 es el permiso parental retribuido de ocho semanas.

Este nuevo permiso se aplica a las personas trabajadoras, que tendrán derecho a faltar al trabajo para el cuidado de un hijo, hija o menor acogido por tiempo superior a un año, hasta que éste cumpla los ocho años. Su duración serán no superior a ocho semanas, continuas o discontinuas, y podrá disfrutarse a tiempo completo o en régimen de jornada a tiempo parcial.

En este sentido, el Ejecutivo español se comprometió a retribuir, al menos, cuatro de estas ocho semanas para cumplir así con la directiva europea sobre la que se apoya la medida. El acuerdo firmado entre PSOE y Sumar el año pasado para reeditar la coalición de Gobierno establece que este permiso empezaría a retribuirse a partir de agosto de 2024. Sin embargo, el Gobierno no aplicará esta medida hasta entrados 2025, incumpliendo con la mencionada normativa europea.

***El artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores refleja los siguientes permisos:***

- Quince días naturales en caso de matrimonio o registro de pareja de hecho.
- Cinco días por accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario del cónyuge, pareja de hecho o parientes hasta el segundo grado por consanguinidad o afinidad, incluido el familiar consanguíneo de la pareja de hecho, así como de cualquier otra persona distinta de las anteriores, que conviva con la persona trabajadora en el mismo domicilio y que requiera el cuidado efectivo de aquella.
- Dos días por el fallecimiento del cónyuge, pareja de hecho o parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo la persona trabajadora necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo se ampliará en dos días.
- Un día por traslado del domicilio habitual.
- Por el tiempo indispensable, para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, comprendido el ejercicio del sufragio activo.
- Para realizar funciones sindicales o de representación del personal en los términos establecidos legal o convencionalmente.
- Por el tiempo indispensable para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto, o, en casos de adopción o acogida, para la asistencia a las preceptivas sesiones de información y preparación y para la realización de los preceptivos informes psicológicos y sociales previos a la declaración de idoneidad.
- Por el tiempo indispensable para la realización de los actos preparatorios de la donación de órganos o tejidos.

**ARTÍCULO 37, ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES**

**PERMISOS**

**RETRIBUIDOS**



**MATRIMONIO**

15 días naturales, empezando a contar a partir del primer día laborable. Por ejemplo, si el enlace matrimonial es sábado, el permiso empezará a contar el lunes.



**NACIMIENTOS, ENFERMEDADES Y DEFUNCIONES**

Diez días por el nacimiento de hijo y por el fallecimiento, accidente o enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.



**MUDANZAS**

Un día por traslado del domicilio habitual. Puede justificarse con el certificado de empadronamiento o el contrato de la vivienda.



**CUMPLIMIENTO DE UN DEBER**

Por el tiempo indispensable, para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, comprendido el ejercicio del sufragio activo. Cuando consiste en una norma legal o convencional un periodo determinado, se estará a lo que esta disponga en cuanto a duración de la ausencia y a su compensación económica.



**EMBARAZO**

Por el tiempo indispensable para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto y, en los casos de adopción, guarda con fines de adopción o acogimiento, para la asistencia a las preceptivas sesiones de información y preparación y para la realización de los preceptivos informes psicológicos y sociales previos a la declaración de idoneidad, siempre, en todos los casos, que deban tener lugar dentro de la jornada de trabajo.

# LA CULTURA DE LA MEDIACIÓN COMO MECANISMO PARA ALIVIAR LA CARGA DE ASUNTOS EN LOS JUZGADOS

**La mediación no se propone a evitar la existencia de disputas, de hecho no puede conseguirlo, sino a su resolución por las vías del entendimiento y del acuerdo.**



Los seres humanos desarrollan su vida condicionados por un conjunto de reglas de comportamiento que conforman y otorgan unos rasgos propios a los distintos tipos de sociedades. El hombre al desenvolver socialmente su personalidad, halla vinculada su conducta por normas de naturaleza incierta y que reciben diversas denominaciones:

usos sociales, reglas del trato, costumbres del grupo... de las que la mediación a lo largo del tiempo ha ido formando parte.

La existencia de controversias es intrínseca a la condición del ser humano, pues dónde exista sociedad en convivencia, ya sea esta de tipo familiar, vecindad... van a emerger conflictos, que tendrán que ser necesariamente atendidos. Dependerá de la forma escogida y como definitivamente solucionemos los mismos, lo que nos podrá convertir o no en mejores individuos y en mejor sociedad.

## Mediación

La mediación es un proceso que se basa en la toma de decisiones de los sujetos que deciden someterse a ella, tan importante es que los participantes desempeñen bien sus funciones, como la propia del mediador para poder hablar de una mediación eficaz. Así pues también deberá cumplir con su deber el mediador, con todas las notas que caracterizan su cargo, y tener una formación adecuada a tal fin. La mediación no se propone a evitar la existencia de disputas, de hecho no puede conseguirlo, sino a su resolución por las vías del entendimiento y del acuerdo.

Incluso, la legislación prevé de forma expresa que se puedan emplear medios electrónicos para poder llevar a cabo los procesos que conforman la mediación, “las partes podrán acordar que todas o algunas de las actuaciones de mediación, incluida la sesión constitutiva y las sucesivas que estimen conveniente, se lleven a cabo por medios electrónicos, por videoconferencia u otro medio análogo de transmisión de la voz o la imagen, siempre que quede garantizada la identidad de los intervinientes y el respeto a los principios de la mediación previstos por la Ley”, así en el art. 24 de la Ley de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles.

## Ventajas

Son múltiples las ventajas que se nos presentan con la mediación, tanto en el panorama personal de quienes deciden acudir a esta vía para poder poner fin a un conflicto, como para la propia Administración de Justicia y demás agentes sociales.

Así, en el plano personal (para las partes), se eleva la satisfacción psicológica y personal, produciéndose una mejor aceptación de su situación futura. Se ajustan los acuerdos u opciones a las necesidades reales de las partes, dejando más satisfechos a los intervinientes, que en la solución que se daría al conflicto dentro del proceso judicial. Los participantes son los verdaderos protagonistas de sus problemas, retomando de esta forma (toma de decisiones), su protagonismo. Desaparecen los sentimientos de ganadores contra perdedores, dejando las tensiones a un lado y aumentando el comportamiento pacífico de estos.

Por lo que respecta a la Administración de Justicia, esta tampoco queda ajena a la participación (derivación al proceso) de la mediación, ni tampoco a las ventajas que para esta presenta. Así pues, supone un coste económico menor para la Administración, así como un ahorro importante de tiempo y empleo de material. De esta forma se contribuye a “des-colapsar” los tribunales de justicia, ganando eficacia en el trabajo realizado. Aumenta la probabilidad de cumplimiento del acuerdo de mediación, no siendo preciso acudir a una posterior ejecución.

Existen otros sujetos y agentes sociales que, ajenos en principio a la mediación, pero que con el paso del tiempo también son beneficiarios de que se lleven a cabo procesos de mediación.

En conclusión, las administraciones y demás operarios jurídicos, deberían entender que nos encontramos ante una situación excepcional, desde conflictos de menor entidad, que podrían resolverse, muy probablemente si la gente conociese este instrumento, hasta señalamientos a dos años vista o más, y hacer un esfuerzo para apostar fuerte por la mediación como método alternativo para la resolución de conflictos que empezados en juzgados, pueden resolverse en esta otra vía. Esto conlleva un tiempo y emplear medios necesarios para la consecución de este fin. Así, tendríamos una mejor Justicia, más eficaz y ágil de la que ahora tenemos y con la que nos toca convivir.

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

Viene de la edición anterior ...//...



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

La pregunta cerrada, en cambio, está más enfocada a un hecho puntual. Es una pregunta cuya finalidad, muchas veces, es verificar dichos o indagar en mayor profundidad hechos que, a criterio de quien media, pudieran ser relevantes en la gestión del conflicto y que no fueron narrados de la forma adecuada. Es un tipo de pregunta muy eficiente para la persona mediadora, ya que consigue información precisa de lo que le interesa conocer. Pero también es una pregunta muy peligrosa, ya que, tratándose del proceso de mediación, que busca una gestión colaborativa del conflicto de ambas partes a través de la mediación, esta pregunta puede generar que la parte se sienta indagada o investigada por ciertos hechos o dichos, en algunas ocasiones, culpabilizada, y se genere el efecto contrario: que la parte no brinde información.

Es por este motivo que el momento en que se utilice este tipo de preguntas es fundamental, ya que no es lo mismo plantearla en una sesión privada, cuando la parte se encuentra sola con quien media y existen más posibilidades de que pueda compartir información más detallada, que plantearlo en una sesión conjunta, en la que, muchas veces, no hay interés de compartirla.

La estructura de ese estilo de preguntas, por lo general, admite una respuesta afirmativa, negativa o información muy precisa sobre un hecho determinado.

Las preguntas hipotéticas son preguntas que suelen lograr llevar a las partes a situaciones que ellas mismas plantean, y que implican analizar su viabilidad o ayudan a poner a una parte en el lugar de la otra. La estructura de la pregunta hipotética implica plantearle a la parte una situación que, si bien no está ocurriendo, podría presentarse, o que la persona mediadora presenta como hipótesis, valga la redundancia, con el fin de lograr moverla de sus posiciones.

El parafraseo es una de las técnicas más utilizadas por quien gestiona conflictos, ya que tiene múltiples funciones que hacen que sea muy eficiente en todas las etapas del proceso. Es "la acción que consiste en trasponer en segunda persona lo que alguna de las partes acaba de expresar luego de haberlo organizado, si fuera necesario, sintetizado y neutralizado si existieran expresiones emotivamente fuertes de contenido". Desde un punto de vista técnico, el objetivo de la herramienta es que la persona mediadora corrobore con quien habló si comprendió bien. Debe utilizar frases como "a ver si entendí bien", "deseo confirmar si esto es lo que usted nos expresa", "esto es lo que escucho de lo que usted me está diciendo", "he interpretado bien lo que usted me acaba de decir?", "corríjame si me equivoco, usted lo que desea es...", "si he entendido bien, lo que usted me dice es...".

Esta técnica es útil cuando una de las partes insiste con algún argumento para demostrarle que está siendo escuchada, cuando necesita colaborar para que se comprendan los dichos poco claros o desorganizados de una persona y para destacar lo que alguien dijo y que todos lo escuchen. En muchas ocasiones se puede repetir el mismo contenido, pero dependiendo de quién lo haga, será el efecto que tendrá por parte de quien escucha; es decir, no es lo mismo que se lo diga una parte a la otra a que se lo diga quien está mediando. Por lo tanto, es fundamental que la persona mediadora adquiera la competencia de saber aplicar esta técnica porque el objetivo de esta es fundamental para el proceso, ya que para quien habla, por un lado, legítima, y por otro, le permite oír lo que dijo en boca de una tercera persona de una manera organizada, sintetizada y neutralizada. A la otra parte le posibilita oír por medio de alguien más, sin tener que sortear la traba de no escuchar a su oponente. A quien media le permite corroborar si escuchó y entendió bien, y darle la oportunidad a quien habló de corregirse.

Por otro lado, reduce las resistencias al cambiar la perspectiva que cada parte tiene del conflicto e introduce el pensamiento triangular: son tres personas capaces de relatar los mismos hechos desde tres perspectivas diferentes.

Quien gestiona el conflicto debe tener la capacidad de manejar los diferentes tipos de parafraseo, dependiendo del momento del proceso. Puede ser un parafraseo mecánico, en el que la persona mediadora debe contar con la competencia de sustituir las expresiones de un texto por sinónimos o por frases alternas y cambiar apenas su estructura sintáctica, o puede ser un parafraseo constructivo, cuando la ocasión así lo requiere, que reelabora el enunciado al expresarlo con características sintácticas diferentes y con un enfoque constructivo, por lo que la extensión varía, ya que lo puede acompañar de un parafraseo de comprensión en la misma acción, al tener la función de que se comprenda lo expresado.

Menos utilizados, pero quien media debe tener la capacidad de aplicarlos, son el parafraseo de traducción, que es en el que la parte utiliza un idioma diferente, pero puede pasar también que la terminología sea distinta y que al mediar deba traducirla (pueden ser diferentes idiomas, pero también ocurre en la actualidad que este fenómeno se presenta con las diferencias de vocabularios entre distintas generaciones o en distintas ciudades de un mismo país), y el parafraseo literario, en el que la persona mediadora aplica un fragmento literario o de un texto o canción a una situación o a una persona y se ubica dentro de un contexto semejante al de la cita. Es importante que, al realizar dicha técnica, quien media tenga control de la cantidad de información compartida por la parte, a los efectos de prevenir que no logre retener toda la información y genere un parafraseo insuficiente, que haga sentir a las partes que falta escucha activa. También es aconsejable tomar notas, por el mismo motivo, ya que muchas veces un proceso de mediación puede contar con varias sesiones en las que quien media siempre debe tener presente de forma muy clara la información que se ha estado manejando, para no perder su legitimación frente a las partes como guía de proceso.

Una técnica muy similar a la anterior, que también se utiliza en ciertas ocasiones, pero no tiene idénticas características, es la técnica del espejo, que implica repetir con exactamente las mismas palabras lo que la parte menciona. Se utiliza a los efectos de generar reconocimiento o visibilizar concesiones. Se puede aplicar con frases como "usted acaba de decir que Sebastián es un excelente funcionario y la empresa no tiene interés en perderlo" o "si entiendo bien, lo que usted nos trasmite es que, si los empleados y empleadas se reintegran a sus puestos de trabajo, el día de mañana la empresa está dispuesta a brindar el incremento salarial".

Otra técnica para la que se debe contar con la competencia de aplicarla es la denominada agente de la realidad, que implica que quien media logre traer a las partes a la realidad, frecuentemente, a través de una pregunta que genere reflexión. Sirve a los efectos de mover a las partes que se encuentran muy posicionadas, y que le están dificultando a quien gestiona el conflicto poder llevarlas de sus posiciones hacia sus intereses, para ubicarlas en una visión más realista del

conflicto; por otro lado, permite acotar expectativas desmesuradas que pudieran tener las partes, lo que generalmente ocurre cuando estas se enfrentan a la gestión de un conflicto: las expectativas de solución que llevan al proceso son altas, y es necesario ajustarlas para que sean realistas, de acuerdo a la situación.

Con efectos muy similares a la anterior se utiliza el abogado del diablo, que es aquella técnica en la que la persona mediadora debe tener la capacidad de poner a una parte en el lugar de la otra con preguntas como "qué haría usted si estuviera en el lugar de la otra parte?". Es una técnica para la que hay que contar con una competencia desarrollada que permita evaluar la oportunidad de su aplicación, ya que es muy efectiva, pero si es aplicada en un momento inoportuno, puede generar un efecto negativo en las partes que no están dispuestas a ponerse en el lugar del otro, y se llegaría a extremos que pueden generar la interrupción del proceso. El momento de plantearla debe evaluarlo quien media, pero suele ser ideal en las sesiones privadas o en las sesiones conjuntas en la etapa de generación y evaluación de opciones, cuando ambas partes comienzan a manejar posibles soluciones que no se ajustan a la realidad.

Cuando una parte en conflicto concurre en una mediación, tiene a priori necesidades, intereses y posiciones frente a la situación. Estas no son inmutables y pueden cambiar en el transcurso del procedimiento, dado que la dinámica aportará nuevos elementos, a través de la escucha a la otra parte, la exploración de alternativas, etc. Sin embargo, también existe el afuera de la mediación, que es ese ámbito en el que sucederán hechos si no se llega a acordar dentro ella. Esos hechos van a estar permanentemente presentes en el pensamiento de los concurrentes a la mediación y se los comparará con la posibilidad de acordar en el procedimiento. La pregunta clave que debe realizar quien está mediando a las partes, teniendo la capacidad de evaluar cuál es el momento más oportuno, es: "Me conviene llegar a un acuerdo en ciertas condiciones o es preferible no acordar porque en el afuera me puede ir mejor?". De la respuesta que den dependerán las muchas o pocas energías que pondrán en el procedimiento. Por lo tanto, la persona mediadora siempre debe tener en cuenta que las opciones de transformación del conflicto que la parte tenga fuera de la mediación, cualesquiera sean, desempeñan un papel muy importante en esta.

En la etapa de la generación de opciones, quien gestiona el proceso debe tener la capacidad de aplicar la técnica MAAN y PAAN. La sigla MAAN identifica la mejor alternativa al acuerdo negociado para una parte, y hace referencia a esa alternativa del afuera que es la mejor para sus intereses y, racionalmente, es la que tiene que comparar con las posibilidades que le brinda el acuerdo. También hay que tener en cuenta que es un mecanismo que opera en la esfera individual; el momento oportuno en que debe aplicarse es siempre la sesión privada, es decir, no está considerada la interacción con la otra parte. Hay personas dispuestas a sacrificar algunos de sus intereses para que la otra parte gane, o eventualmente, para que pierda. Por otro lado, el mecanismo funciona con las expectativas de la persona, que pueden ser realistas o no, muy claras o menos claras, depender de otros factores eventuales, etc. En el otro extremo de las opciones que la parte tiene en el afuera está el PAAN, la peor alternativa al acuerdo negociado. Es decir, de todas las opciones posibles si no acuerda, habrá una que será la mejor, su MAAN, y una que será la peor, su PAAN. En general, la persona que busca acordar en mediación estará comparando mentalmente las opciones de este rango, y quien media tiene que contar con la capacidad de poder visibilizar y gestionar el tema.

A los efectos de ordenar la información manejada durante el proceso, una técnica que debe ser utilizada por quien lo está gestionando es el resumen, que es lo que le permite realizar una síntesis de la situación planteada hasta ese momento, con un lenguaje neutral y constructivo. El objetivo de dicha técnica es dar a las partes una visión global de lo conversado para ir cerrando etapas. Se puede utilizar en el inicio o cierre de las diferentes partes del proceso y se deben evitar las connotaciones negativas, destacar las coincidencias entre ambas partes y resaltar los acuerdos parciales alcanzados hasta entonces. Vinculado a dicha técnica, pero con otra finalidad, se debe

contar con la capacidad de realizar el reencuadre, cuando la situación lo amerite, y presentar, por parte de quien media, la nueva narrativa que reformula el problema, con el propósito de legitimar la relación, contextualizarla con connotaciones positivas, hablar de las semejanzas y diferencias. Se trata de poner un nuevo marco al mapa del conflicto e implantar un clima favorable que logre que las partes pasen de atacarse entre sí a atacar el problema, de reinterpretar los problemas, redefinir el conflicto que entiendan las partes los intereses del otro, tratar de que ambas tomen conciencia del problema y, si están las dos de acuerdo, seguir trabajando en este marco.

Para cerrar ya el capítulo de las técnicas con las que es necesario que cuente quien va a ejercer el rol de mediación, mencionaremos la legitimación y el empoderamiento, dos caras de la misma moneda. El lograr legitimar implica otorgarle a la parte dentro del proceso la posibilidad de justificar o explicar las razones o causas que hacen que alguien tome ciertas actitudes, comportamientos o posiciones, y esto implica que se la empodera, se la alienta a que se extienda en su relato sobre las razones que la llevaron a ser o actuar de tal manera, nunca dándole la razón, sino el espacio para que se exprese libremente, de lo contrario, se perdería uno de los principios básicos del proceso, que es la neutralidad.

## Las habilidades sociocognitivas

Las habilidades sociocognitivas son indispensables para aprender a vivir juntos, respetando la dignidad intrínseca de la que irradian los derechos fundamentales de cada ser humano; en este contexto, para gestionar exitosamente los conflictos es necesario el desarrollo de dichas habilidades.

Su puesta en práctica, cuando nuestros intereses colisionan con los de otros, nos permite trabajar sinérgicamente en la búsqueda de soluciones que produzcan en los protagonistas la percepción objetiva de que el conflicto ha sido resuelto.

Por lo tanto, es fundamental que quienes gestionan conflictos en el ámbito laboral cuenten con las competencias para el desarrollo de estas habilidades en sí mismas, pero también que logren desarrollarlas en las partes del proceso.

Comenzaremos analizando la empatía. La comprensión empática es la aptitud que tiene una persona, en este caso, la que gestiona el conflicto de percibir y sentir el mundo interno del otro como si fuera el propio. Este fenómeno se presenta en el proceso de gestión de conflictos tanto entre las habilidades sociocognitivas como en las herramientas en el proceso de mediación. El uso de la fórmula dotará de profesionalismo la intervención, ya que quien está ejerciendo la tarea debe analizar el conflicto con los ojos de la otra persona para conocer cómo lo siente y cómo lo vive. De esta manera, se implica en ello, pero de manera profesional, es decir, sin reconocerlo como propio, sin perder nunca conciencia de su individualidad. La conservación de la distancia emocional entre la persona mediadora y las partes es vital para que la primera pueda cumplir con su rol de forma competente: "El profesional que reconoce con claridad el mundo del cliente está en disposición de hacer llegar su comprensión". El momento en que quien media puede llegar a transmitir a las partes dicha habilidad sociocognitiva es cuando aplica la técnica del parafraseo, en el reencuadre o a través de las preguntas para tratar de trasladar lo que comprendió de la situación planteada.

Un tema importante a tener en cuenta es la diferencia que existe entre la empatía y la simpatía; el ser empático no implica ser simpático. Por otro lado, tiene que tratar de generar, muchas veces, y de potenciar, otras, esta habilidad entre las partes, ya que a menudo con el desgaste del conflicto la empatía recíproca se ha perdido y debe ser recuperada en el proceso de mediación a través de las diferentes técnicas que se puedan utilizar.

Otra competencia fundamental con la que debe contar quien tiene como objetivo mediar profesionalmente es la escucha activa. Esta habilidad implica escuchar al otro, pero no para responder, sino para comprender lo que está diciendo. A través de ella, quien media actúa como un amplificador de los pensamientos de las partes y logra que ellas se los replanteen para reconsiderar sus propias posiciones. La escucha activa es una habilidad comunicacional que se apoya en muchas otras técnicas derivadas de las ciencias de la comunicación para, de alguna manera, poder comprender y dar respuesta a las necesidades de las partes en un proceso de mediación:

“Casi todos pensamos que sabemos escuchar, pero no es así. [...] La mayoría de la gente no escucha con la intención de comprender, sino de responder”. Para las partes, lograr la escucha activa de la otra es fundamental porque, en la mayoría de las situaciones conflictivas, no se sienten escuchadas ni tampoco son capaces de escuchar activamente a la contraparte. Es por este motivo que, en muchas ocasiones, el gran desafío al mediar es gestionar un vínculo conflictivo en el marco de una mala comunicación, y no tanto el conflicto en sí mismo.

Es una habilidad sociocognitiva difícil de lograr, ya que no solo se debe escuchar, sino interpretar y después poner a prueba esa interpretación, en el caso del mediador, cuando se realiza el parafraseo. Si este es correcto, la persona se va a sentir escuchada, pero si lo que interpreta no es acertado, se ha fallado en la escucha activa, y esto puede generar desconfianza a la parte en el proceso.

Otra de las habilidades sociocognitivas fundamentales de quien gestiona el conflicto, y que debe transmitirles a las partes, es la capacidad de autocontrol. El conflicto siempre está rodeado de emociones, por lo que están presentes durante todo el proceso y en todas las partes. El autocontrol es vital para la rutina diaria y también lo es cuando se gestionan los conflictos propios. Específicamente dentro de un proceso de mediación, es fundamental que tanto las partes como quien media puedan desarrollar esta competencia, que genera la habilidad para lograr un abordaje constructivo del proceso. La importancia de esta habilidad se acentúa más cuando los conflictos revisten un alto contenido emocional y el cuidado del vínculo es un elemento central de la gestión, como en el caso de los procesos de mediación en el ámbito laboral, en los que la parte está impregnada de emociones a la hora de realizar la narrativa, escuchar al otro, tomar decisiones y cumplir acuerdos, ya que, por lo general, el ciclo del conflicto ha sido largo y ha generado durante ese proceso una intoxicación emocional. Por otro lado, el cuidado del vínculo tiene un lugar central en la gestión del conflicto, porque en la mayoría de los casos existe un día después en el que ese vínculo debe seguir funcionando.

Otra habilidad para tener en cuenta es la compasión, que consiste en el sentimiento de tristeza que produce ver padecer a alguien y que impulsa a aliviar su dolor o sufrimiento, a remediarlo o a evitarlo. En la gestión de conflictos y para el perfil de la persona mediadora es vital poder contar con esta habilidad, ya que genera un contexto favorable para que tengan lugar otras habilidades, como la empatía, la escucha activa y la asertividad. Existe bibliografía que hace referencia al fenómeno de fatiga por compasión, que suele afectar a profesionales de la mediación: “Cuanta más exposición al cliente que sufre, mayor es la respuesta empática; cuanto mayor es el estrés por compasión residual, menor es la resiliencia a la fatiga por compasión”.

El denominado pensamiento creativo es otra competencia con la que debe contar toda persona que gestione conflictos y lograr que las partes la desarrollen si no la poseen.

Cuando las partes se encuentran frente a un conflicto y buscan ayuda para gestionarlo, por lo general se debe a que no ven la salida o encuentran una única solución que es contraria a la visualizada por la otra parte afectada. Por este motivo, es fundamental que quien

gestione dicho conflicto trabaje sobre esta habilidad. El pensamiento creativo consiste en el desarrollo de nuevas ideas y conceptos, y se trata de la habilidad de formar combinaciones originales de ideas para llenar una necesidad o interés, algo imprescindible para la etapa de generación de opciones y su evaluación en el transcurso del proceso. Se estima como un error la baja importancia que se le da a esta habilidad, pues las personas que serán exitosas en el futuro son aquellas que tienen esta capacidad desarrollada.

De acuerdo con la teoría de Sternberg y O'Hara (2005), existen tres aspectos de la inteligencia de las personas que son clave para la creatividad: las habilidades sintéticas, las analíticas y las prácticas. La habilidad sintética es la habilidad de ayudar a las partes a generar ideas nuevas, de alta calidad y adecuadas al conflicto planteado dentro del proceso de mediación. La habilidad analítica es la capacidad necesaria de generarles a las partes la oportunidad de juzgar el valor de las ideas propias y las de los demás y decidir cuál de ellas es viable a la hora de solucionar un conflicto. La tercera y última habilidad dentro del pensamiento creativo es la práctica, que implica que las propias partes sepan vender la idea a la otra y lograr llevarla a la acción.

El contexto en el que se gestiona el conflicto puede condicionar esta habilidad. "La creatividad se manifiesta mejor en ausencia de presiones externas y de control, en un clima de seguridad y confianza". Dicho contexto, dada la flexibilidad del proceso de mediación, en principio es un campo fértil para desarrollarla, ya que se prioriza la confianza y la voluntad de las partes frente a la coerción, pero no se puede perder de vista que en el ámbito laboral son muchos los stakeholders que se presentan y se genera esa presión externa y de control, por lo que esta habilidad debe ser fuertemente trabajada por quien desarrolla la mediación.

Otra habilidad con la que debe contar la persona mediadora es la asertividad, que implica la capacidad de transmitir a otro lo que cree y piensa en el momento y de la forma adecuada para no agredir. Rancer y Avtgis (2006) desarrollan una teoría sobre la comunicación argumentativa y agresiva en la que establecen la diferencia entre una discusión constructiva, basada en esta habilidad sociocognitiva, y una destructiva, basada en la hostilidad. A pesar de que el conflicto es inherente a cualquier persona, la forma de discutir diferencia la manera en que se gestiona ese conflicto, constructiva o destructiva, y se traduce en quien media en la habilidad de gestionarlo con estilo argumentativo y conversacional. El desarrollo de esa habilidad en la persona mediadora es básico. Si su comunicación no es asertiva con respecto a las partes, será complejo que logre una comunicación eficiente. Quien media debe tener total libertad para expresarles a las partes y a sus representantes legales, si estuvieran presentes, lo que percibe y piensa del proceso de una manera sincera y clara, nunca introduciéndose en el contenido. En la necesaria actitud proactiva que debe tener como persona responsable de guiar el proceso, la forma de comunicarse en todas las etapas y en la aplicación de las diferentes técnicas, como en las preguntas o el parafraseo, su comunicación debe ser asertiva. Dentro de su rol, también tiene el deber de lograr que las partes se comuniquen de la mejor manera posible y de forma asertiva. Cuando las partes se presentan en el proceso de mediación, por lo general, se encuentran en posiciones enfrentadas y, por lo tanto, la comunicación entre ellas no existe o, de existir, es agresiva, y también puede darse que alguna parte sea sumisa frente al estilo agresivo de la otra. El gran desafío para quien media es que ambas partes logren cambiar el estilo comunicacional para poder alcanzar una comunicación asertiva en el proceso de gestión del conflicto al que se ven enfrentadas. Además, es importante destacar que la asertividad implica también la forma de actuar. Es decir, la falta de asertividad puede ser por acción (actuar de manera agresiva u ofensiva) o inacción (no actuar); la evasión del conflicto muchas veces genera falta de asertividad.

Por otro lado, nos encontramos con el razonamiento crítico, una habilidad que le implica a quien media y a las partes ser competentes en el razonamiento verbal y escrito, es decir:

La capacidad de comprender y utilizar la información que está incluida en nuestro lenguaje cotidiano; el análisis del argumento que permite identificar información relevante, supuestos

y creencias; la formulación de hipótesis; la posibilidad de analizar una situación identificando imprecisiones, contradicciones o reconociendo las limitaciones y de la ejecutoria de planes de contingencia, así como la resolución de problemas utilizando múltiples estrategias que pueden implementarse para analizar y resolver un problema de la vida real.

Al adquirir competencias para desarrollar esta habilidad se produce en quien media y en las partes una capacidad que les permite vincular elementos argumentativos y explicativos, lo que genera toma de decisiones que, a través del proceso de mediación, no solo lleva a lograr solucionar un conflicto, sino a transformar la realidad.

Por otro lado, nos encontramos con la habilidad de la resiliencia, básica para gestionar el proceso de mediación en lo que refiere a las partes. Se puede definir como "la capacidad de una persona para recobrase de la adversidad fortalecida y dueña de mayores recursos.

Se trata de un proceso activo de resistencia, autocorrección y crecimiento como respuesta a las crisis y desafíos de la vida". Es un proceso comunicativo en el que cada protagonista del conflicto tiene la capacidad de solucionar los problemas cuando actúa de manera constructiva a través de una actitud dinámica y activa. De esta forma, se fortalecen los vínculos entre sí y con quienes, a criterio de la persona mediadora y de las partes, puedan ser importantes para lograr una solución en el conflicto; se impulsa la capacidad que tienen como seres humanos para sobreponerse a la adversidad y, a partir de esta, construir un futuro entre sí durante el proceso. Es fundamental en quien media la capacidad de absorción, esto es, de reconocer "información nueva y externa, asimilarla, transformarla y aplicarla con el fin de crear valor". Si bien se analiza organizacionalmente, esta capacidad se enmarca en la habilidad de resiliencia que debe lograr desarrollar la persona mediadora y desplegarla en las partes para obtener la información de la nueva situación planteada, procesarla y generar una nueva situación aportando valor. La tarea de mediar en el transcurso del proceso implica comprender en qué puntos se debe potenciar la resiliencia para conseguir resultados más exitosos en la gestión del conflicto y en el aprendizaje necesario que las partes deben hacer de este proceso, para así poder enfrentar conflictos que se presenten en el futuro.

Como última habilidad, pero no por eso menos importante, se analizará la competencia del autocuidado. Esta habilidad es fundamental para que la persona mediadora pueda cumplir su rol de manera eficiente. El proceso de mediación está centrado en la gestión del conflicto, que, en principio, siempre tiene una esencia negativa y genera sentimientos adversos en las partes que se enfrentan a él. Por lo tanto, quien media debe afrontar, en la gran mayoría de los procesos, estos sentimientos por parte de las personas involucradas y gestionarlos. El rol de quien media no implica solo el manejo de la gestión que las partes hacen de su conflicto, sino que debe controlar también sus propias emociones para que no afecten la calidad de su rol. Es habitual que, además, el contexto en el que se realiza el proceso de mediación tenga una connotación negativa, y la persona a cargo debe poder manejarlo de modo que este no influya en su ejercicio profesional. Un pobre autocuidado puede tener consecuencias negativas, como reducir el nivel de satisfacción por compasión, dañar su salud y sus relaciones, así como dañar a las partes en el proceso.

Todas estas competencias, ya sea técnicas o habilidades sociocognitivas, deben ser aplicadas dentro de cierto marco ético en el que estén presentes la buena fe, la honestidad y la diligencia, e identificar, describir y comprender los principios éticos sobre los que se basa dicho proceso, sin juzgar, para luego encontrar la mejor forma de inculcarlos en las partes que participan.

## Conclusiones

En el ámbito de la gestión de los conflictos laborales, el diálogo social ocupa un papel fundamental a la hora de plantearse gestionar vínculos saludables entre las partes. Tanto las organizaciones sindicales como empresariales tienen un rol fundamental en el marco del diálogo social en la gestión de los conflictos colectivos. También, las sindicales lo tienen frente a los conflictos individuales, ya que muchas veces son stakeholders que inciden en la gestión y eso debe ser tenido en cuenta por parte de quien media durante el proceso.

A los efectos de lograr una gestión eficiente de los conflictos que se generan en las relaciones laborales es fundamental contar con personas mediadoras profesionalizadas que posean las técnicas y habilidades adecuadas dentro de un determinado marco ético.

De acuerdo con lo analizado en este artículo, es vital que puedan tener desarrollada la habilidad de la empatía, que genera que las partes se sientan comprendidas, y que quien media logre mantener la distancia emocional adecuada.

Por otro lado, debe aplicar una escucha activa, para poder comprender el mapa del conflicto y que las partes se sientan escuchadas, y tener capacidad de autocontrol, que está muy vinculada a los principios del proceso de mediación, ya que implica por parte de quien media poder alcanzar la neutralidad, imparcialidad y confidencialidad a la hora de gestionar el proceso.

La compasión debe ser una habilidad desarrollada en la figura de la persona mediadora, debido a que es la gran motivación para llevar adelante ese proceso, y que, junto con un pensamiento creativo tanto de quien media como de las partes, va a llevar a estas últimas a la búsqueda de posibles soluciones. El lenguaje asertivo es una habilidad esencial, así como el razonamiento crítico, ya que en el proceso hay que ayudar a las partes a lograr que razonen más allá de la primera idea que tengan del conflicto y de su posible solución y, por otro lado, en muchas ocasiones el uso del lenguaje asertivo facilita poder transmitirles a las partes ideas que puedan no tener contenido positivo para ellas, pero el modo como se haga condicionará la forma en que sean recibidas.

En cuanto a otras habilidades, tanto la capacidad de resiliencia como de autocuidado son esenciales para poder llevar adelante un proceso de naturaleza flexible como es la mediación, y ayudar a las partes también a adaptarse a las nuevas situaciones que se puedan plantear; la persona mediadora debe cuidarse, ya que la gestión de conflictos genera un desgaste emocional que puede llegar a afectar su profesionalidad.

Respecto de las técnicas, es fundamental el manejo de un buen discurso inicial, que es lo que pone marco al proceso y ayuda a guiarlo de manera eficiente. Por otro lado, se debe poder manejar las preguntas, el parafraseo, el resumen y reencuadre para la recogida y chequeo de información y para el manejo del proceso en cuanto a la comunicación entre las partes. Quien media también debe tener manejo del agente de la realidad en la etapa de la generación de opciones y evaluación de estas.

Todas las técnicas son útiles, pero deben ser aplicadas en el momento adecuado en el proceso; una técnica puede tener utilidad, pero si es aplicada en una circunstancia inoportuna puede llegar a generar la interrupción de un proceso o una escalada de un conflicto que lleve a las partes a salir de él con una relación más deteriorada de la que tenían al momento inicial. Por este motivo, es importante que las personas que gestionan los conflictos en el ámbito de las relaciones laborales cuenten con la profesionalización adecuada, lo que implica el desarrollo de las habilidades analizadas a los efectos de lograr procesos de gestión constructivos que contribuyan a la cultura de la paz.

#### **Estimado/a Lector/a:**

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 Septiembre/Octubre de 2024, finalizamos con el desarrollo del tema «**La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral**», comenzaremos el desarrollo de un nuevo tema en la siguiente edición de los meses de Noviembre/Diciembre 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 la gestión del conflicto laboral, que es una pregunta cerrada?.

- a) es aquella que suele lograr llevar a las partes a situaciones que ellas mismas plantean y que implican analizar su viabilidad o ayudan a poner a una parte en el lugar de la otra.
- b) es aquella que consiste en trasponer en segunda persona lo que alguna de las partes acaba de expresar.
- c) es aquella enfocada a un hecho puntual, cuya finalidad es verificar en mayor profundidad hechos que a criterio del mediador pudieran ser relevantes en la gestión del conflicto y que no fueron narrados de forma adecuada.

2.- ¿Qué son las habilidades sociocognitivas, en el proceso de la mediación laboral?.

- a) son las aptitudes que tienen las personas de percibir y sentir el mundo interno de los demás como si fuese el suyo propio.
- b) son habilidades indispensables para convivir con otras personas y gestionar con éxito los conflictos, respetando la dignidad intrínseca de la que irradian los derechos fundamentales de cada ser humano.
- c) son las habilidades que implican escuchar a otra persona, para comprender lo que está diciendo y reconsiderar sus propias posiciones.

3.- La asertividad es una habilidad que implica:

- a) la capacidad de transmitir a la otra parte lo que cree y piensa en el momento y de la forma adecuada para no agredir.
- b) que la persona mediadora pueda cumplir su rol de manera eficiente, controlando sus propias emociones para que no afecten la calidad de su rol.
- c) autocorrección y crecimiento en el proceso comunicativo del conflicto.

# Consultorio Formativo



## Preguntas y Respuestas

Sección dedicada a responder desde un punto de vista formativo y práctico, cuestiones variadas de actualidad, surgidas por dudas y consultas planteadas en el ejercicio de la actividad de nuestros profesionales.



### Pregunta

¿Qué incluye la reducción de la jornada laboral?.

### Respuesta

La jornada se reduce a 37,5 horas semanales, fomentando la conciliación y la flexibilidad laboral. Se deberán hacer los ajustes pertinentes en dichas jornadas antes del 31 de diciembre de 2025. Los contratos celebrados a tiempo parcial con una jornada igual o superior a la nueva jornada máxima se convertirán de manera automática en contratos a tiempo completo y los trabajadores a tiempo parcial con una jornada pactada inferior a la nueva máxima tendrán un incremento proporcional de la retribución.

### Pregunta

¿Cómo se puede garantizar el cumplimiento del registro horario digital?.

### Respuesta

Adoptando un software confiable, accesible e interoperable que registre las horas de forma precisa. Las empresas deberán tener registros de jornada accesibles de forma remota por la Inspección de Trabajo y de la Seguridad Social y por los representantes de los trabajadores. Se prevé que cuando la empresa incumpla las obligaciones en materia de registro de jornada se considerará que ha cometido una infracción por cada persona afectada en los supuestos de ausencia de registro o el falseamiento de los datos registrados, incrementándose la potencial multa que pasaría a ser de entre 1.000 euros y 10.000 euros (en lugar de entre 751 euros y 7.500 euros, como establece la actual regulación).

## Pregunta

¿En qué consiste la desconexión digital?

## Respuesta

Es el derecho de los empleados a no recibir comunicaciones laborales fuera del horario establecido.

## Pregunta

¿Cuál es el nuevo SMI en 2025?

## Respuesta

El SMI será de 1.190,70 euros mensuales en 14 pagas.

## Pregunta

¿Qué es la cotización adicional de solidaridad?

## Respuesta

La cuota de solidaridad es una nueva cuota que van a pagar los salarios más altos a partir de 2025 para sostener las pensiones.

Se trata de una cotización adicional para los ingresos que excedan la base anual de cotización, que para el próximo año se situará en 4.909 euros mensuales, tras revalorizarse un 4% respecto a 2024.

Esta cuota se determinará en función del exceso de los rendimientos de trabajo por cuenta ajena sobre la base máxima de cotización que se establezca en los presupuestos generales de cada año.

## Pregunta

¿Cómo afecta el Estatuto del Becario a las empresas?

## Respuesta

Limita el porcentaje de becarios y asegura una compensación económica justa, profesionalizando las prácticas. El Anteproyecto de Ley del estatuto de las personas en formación práctica no laboral en el ámbito de la empresa, entre otras cuestiones, regulará el número de becarios que puede tener una empresa, se fijarán límites en las horas de prácticas y se establecerá una nueva regulación sobre la figura del tutor, y la compensación de gastos.

**Respuestas correctas al cuestionario del Área de Formación Continuada:**

1.- c

2.- b

3.- a



***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](mailto:mecimer@atp-guiainmobiliaria.com)

Web: [www.atp-mecimer.com](http://www.atp-mecimer.com)

