

MEDIACIÓN: UN CAMBIO DE PARADIGMA NECESARIO PARA LA MEJORA DE LA RELACIÓN LABORAL DESDE LA ÓPTICA INDIVIDUAL

MARÍA LOURDES ARASTEY SAHÚN

Magistrada (Sala de lo Social)

Tribunal Supremo de España

ml.arastey@poderjudicial.es

RESUMEN

El uso de los Mecanismos Alternativos/Alternos de Solución de Conflictos (MASC) – ADR en inglés- se ha consolidado en todo el espectro internacional como una política eficaz para que los ciudadanos obtengan una respuesta rápida y satisfactoria a sus disputas.

La eficacia y utilidad de estos métodos se revela desde distintas ópticas: a) abaratamiento del conflicto y del proceso de resolución; b) mayor celeridad en la obtención de la respuesta a la disputa; c) mayor satisfacción para las partes implicadas; d) alivio de la carga de los tribunales.

Mas, a ello habrán de añadirse algunas otras que inciden de manera muy especial en aquellas relaciones jurídicas que se caracterizan por una naturaleza sinalagmática expresada con duración en el tiempo. Así sucede con la relación laboral nacida del contrato de trabajo, a la que se van a dirigir estas reflexiones. A diferencia de lo que ocurre con las obligaciones de ejecución instantánea, el tracto sucesivo del contrato de trabajo – unido a su carácter personalísimo (en relación con una de las partes del mismo)- acrecienta la necesidad de la salvaguarda de la salud de la propia relación y de la garantía de su desarrollo pacífico.

Palabras clave: Mediación; diálogo; tutela judicial.

ABSTRACT

The use of Alternative Dispute Resolution methods (ADR) consolidates throughout the international spectrum as an

effective policy for citizens to obtain a rapid and satisfactory response to their disputes.

The efficiency and usefulness of these methods are revealed from different points of view: a) making the conflict and the resolution process cheaper; b) greater speed in obtaining a response to the dispute; c) greater satisfaction for the parties involved; d) relief of the workload of the courts.

However, some added benefits have a special impact on those legal relationships of bilateral nature, performed a long a period of time. This is the case with the relationship arising out of an employment contract, to which these reflections are directed. Unlike instantaneous performance obligations, the ongoing contract feature in the employment relationship - together with the highly personal nature (regarding one of the parties) - increases the need to safeguard the health of the relationship and the guarantee of its peaceful development.

Keywords: Mediation; dialogue; access to justice.

RESUMO

O uso dos Mecanismos Alternativos/Alternos de Solución de Conflictos (MASC) – ADR en inglés- consolidouse en todo o espectro internacional como unha política eficaz para que os cidadáns obteñan unha resposta rápida e satisfactoria ás súas disputas. A eficacia e utilidade destes métodos revélase desde distintas ópticas: a) abaratamento do conflito e do proceso de resolución; b) maior celeridade na obtención da resposta á disputa; c) maior satisfacción para as partes implicadas; d) alivio da carga dos tribunais. Mais, a iso haberán de engadirse algunhas outras que inciden de maneira moi especial naquelas relacións xurídicas que se caracterizan por unha natureza sinalagmática expresada con duración no tempo. Así sucede coa relación laboral nada do contrato de traballo, á que se van a dirixir estas reflexións. A diferenza do que ocorre coas obrigacións de execución instantánea, o tracto sucesivo do contrato de traballo – unido ao seu carácter persoalísimo (en relación cunha das partes do mesmo)- acrecenta a necesidade de salvagárdala da saúde da propia relación e da garantía do seu desenvolvemento pacífico.

Palabras clave: Mediación; diálogo; tutela xudicial.

SUMARIO

1. EL DIALOGO COMO INSTRUMENTO DE CONFORMACIÓN DE LAS GARANTIAS DE JUSTICIA.; 2. LA MEDIACIÓN COMO MÉTODO ADECUADO A LA CONFLICTIVIDAD LABORAL.; 3. LA GESTIÓN DEL CONFLICTO Y EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS Y DE LA ORGANIZACIÓN.; 4. CONCLUSIÓN.; 5. BIBLIOGRAFÍA.

“A conflict begins and ends in the hearts and
minds of people, not in the hilltops”
AMOS OZ, *Tale of love and darkness* (2002)

1. EL DIALOGO COMO INSTRUMENTO DE CONFORMACIÓN DE LAS GARANTIAS DE JUSTICIA

En el siglo XXI el acceso a la justicia ha demostrado ser la piedra angular de un Estado de Derecho cuya solidez exige la garantía de un sistema de justicia verdaderamente al alcance de toda la ciudadanía. Partiendo de la complejidad de la realidad actual, esa encrucijada nos urge a hacer una reflexión sobre la necesidad de repensar el sistema habida cuenta de los anacronismos que en él se mantienen y de los insatisfactorios resultados que con él se consiguen.

Pero, detengámonos antes en la observación de la existencia de una indisoluble relación entre mediación y justicia. Resulta evidente que se hace muy difícil hablar de la primera sino la entroncamos con la segunda. Los ADR no pueden ser contemplados como herramientas ajenas, paralelas o complementarias a la justicia, ni siquiera como instrumentos exclusivamente pre-procesales.

De hecho, la configuración de la sociedad actual tras su transformación en un Estado de derecho gira en torno al modo en que hemos afrontado, aceptado, gestionado o resuelto nuestros conflictos, como grupo y como individuos del mismo. La evolución de los pueblos se caracteriza por la incorporación de la fórmula o fórmulas de resolución de las discrepancias. En el momento de que el grupo social adquiere conciencia de que los conflictos de sus integrantes trascienden a éstos y afectan de modo global, aparece la

necesidad de intervenir para construir un sistema que evite que los individuos impartan su propia y subjetiva "justicia". Mediante diversos mecanismos la comunidad irá determinando que sus individuos no pueden imponer, sin límites, la satisfacción de sus respectivos y contrapuestos intereses en una batalla que acabe ganando el más fuerte. La implicación del grupo, para salvar su propia paz colectiva, pasará por decidir cómo y con qué medidas todos sus individuos deben dirimir sus disputas. Así, mediante la instauración de un sistema de justicia se fija el cauce de resolución y también se designa a sus aplicadores -los sujetos con poder para solventar disputas-. El progreso del Estado hacia el Estado de derecho irá delimitando el papel y la posición de tales terceros - los jueces-, su apartado normativo y las reglas de procedimiento; señalando, además, la exclusividad de la función de juzgar por la consagración de la separación de poderes.

Por tanto, lo que empieza por una injerencia del grupo sobre los conflictos de los individuos, como herramienta de protección del colectivo en su conjunto, se transforma en una garantía de los mismos individuos para la protección de sus intereses tanto frente a otros, como frente al propio grupo social. Se pasa, de este modo, de una intervención impositiva de la paz a la configuración del derecho a exigir que la sociedad-Estado ofrezca herramientas de salvaguarda de los intereses de todos y cada uno. Llegamos así a la formulación del derecho a la tutela judicial efectiva y a un proceso equitativo, tal y como ahora está plena y rotundamente consagrado (art. 24 CE, 6 CEDH y 47 CDFUE).

Todo ese camino se ha recorrido sobre la base del pacto, por más simple o implícito que éste fuera en sus orígenes: el "pacto entre egoístas racionales" en la República de Platón, la moral egoísta de Hobbes, el contrato social de Rousseau, o contrato por el que los miembros del pueblo entregan su libertad al colectivo como origen del Estado (de Kant). A lo largo de la Historia se evidencia que sólo la cultura de diálogo construye la norma, el Derecho, el sistema de justicia.

Por el contrario, en una cultura de confrontación el tercero que aparece aportando la solución se convierte en un extraño, con el que no se comparte ni la norma por la que se rige ni la solución que ofrece. Los sujetos individuales que están en conflicto no se sienten implicados en la construcción de la regla por la que van a obtener una respuesta, sólo la aceptan en la medida en que puede serles favorable, mas se ven impulsados a rechazarla si ésta no les da la razón. Nadie reclama el cumplimiento de la ley cuando de ésta no obtiene satisfacción a sus intereses. En palabras de Segismundo: "*Nada me parece justo, en siendo contra mi gusto*"¹.

De ahí que el proceso judicial, en un escenario de litigiosidad masiva, altere su verdadera y necesaria función si la tutela judicial no se conecta con el concepto de diálogo. El binomio diálogo/tutela judicial constituye el núcleo duro de la paz y el desarrollo social. Algunos grandes hitos de nuestro más inmediato pasado así lo atestiguan, por más que las dificultades para el éxito completo de los empeños se revelen numerosas. La humanidad, particularmente en el entorno europeo, ha vivido en la constante dialéctica entre el enfrentamiento y el dialogo, entre la guerra y el acuerdo. En 1919 el Tratado de Versalles puso fin a la I Guerra Mundial dando lugar a la Sociedad de Naciones sobre la firme convicción de que había sido la falta de cooperación y coordinación la que había llevado al desastre. Precisamente en su seno se creó la OIT con la idea de que, sin justicia social, no cabe paz universal y permanente.

En 1948 la Declaración Universal de Derecho Humanos de Naciones Unidas proclamó en su Preámbulo que "*es esencial que los derechos humanos sean protegidos por un régimen de Derecho, a fin de que el hombre no se vea compelido al supremo recurso de la rebelión contra la tiranía y la opresión*".

En 1978 nuestra Constitución fue la primera que se elaboró con un amplio consenso, y no por mera mayoría, tras la gestación de un proceso de transición con notas de reconciliación.

¹ CALDERÓN DE LA BARCA, *La vida es sueño*.

Podemos ahora volver al análisis sobre nuestra realidad en términos de sistema de justicia. Es fácil llegar a concluir que necesitamos cambios rotundos en materia de justicia sólo con que nos atengamos a los enormes índices de litigiosidad de nuestro país. No obstante, esa conclusión no puede surgir de la mera y exclusiva constatación de la falta de inversión y de dotación – personal y material- del sistema. Siendo éstas exageradamente (dramáticamente, como se demuestra en estos tiempos de pandemia) insuficientes, con tal análisis nos quedaríamos en una aproximación puramente cuantitativa y simplista del fenómeno. Es imprescindible profundizar sobre las causas del incremento constante de la litigiosidad. Debemos preguntarnos si son razonables esos índices de litigiosidad en términos absolutos – y no sólo en relación con la capacidad de respuesta que la Administración de Justicia puede ofrecer-; esto es, si es razonable la puesta en marcha del aparato del sistema de justicia de forma tan generalizada. La máxima calidad, eficacia y eficiencia del sistema de justicia es un requisito esencial de cualquier sociedad democrática.

La cuestión estriba en discernir si está justificado que la ciudadanía tenga, como mecanismo de respuesta en justicia, el único instrumento del proceso judicial tal y como ha venido siendo concebido desde su origen. El sistema de justicia no puede limitarse a resolver pleitos; tiene que servir para buscar soluciones positivas a los conflictos que generan esos litigios.

Por más que se haya ido adaptando el diseño del proceso judicial está pensado para dar respuesta a un modelo social del s. XIX y se caracteriza por ser netamente adversarial - confrontativo-, procedimental y estructurado en una sola dimensión. Ello ha de llevarnos a plantearnos caso por caso si la satisfacción a la pretensión de tutela es efectiva. Esto es, si en el siglo XXI los tribunales deben seguir ofreciendo como única respuesta la del proceso contradictorio con un “vencedor” y un “perdedor”. O, por el contrario, cabe pensar si no ha llegado el momento de poner el acento en la búsqueda de la resolución del conflicto desde la óptica de la realidad subyacente al proceso. Y es ahí donde cabe adelantar ya la afirmación de que la mediación forma parte

de la tutela judicial efectiva y se inserta en el derecho al acceso al proceso y a obtener una respuesta de calidad, a la par que lo menos gravosa posible².

Y es que la dicha realidad no se corresponde con la "realidad formal" que el proceso va a implicar. Conflicto y litigio no encierran una delimitación ni son coincidentes. El conflicto es más amplio y más complejo que el litigio. También es más rico en factores intangibles, no cuantificables y no juridificables; porque surge del aspecto más característico del ser humano: su sociabilidad.

En el esquema procesal, propio de tiempos pasados, no son las partes las que se expresan. Lo que se exterioriza es la vertiente legal del conflicto real, normalmente interpretada por el asesor legal. Las personas de la sociedad de hoy en día nada tienen que ver con la ciudadanía del s. XIX. El acceso a la información y al conocimiento genérico de la ley -por más básico que sea-, así como el mayor catálogo de derechos que se les confieren con la consciencia de ser titular de los mismos, deberían conferirles un mayor protagonismo en la gestión de la respuesta a sus disputas.

Por ello, el derecho a la tutela judicial efectiva no puede pensarse dejando fuera de dicha gestión a quien es el único sujeto de la misma. Es más, debería plantearse como una verdadera obligación en la asunción de la responsabilidad de cada individuo como constructor del Estado de Derecho en el que vive.

El proceso judicial sigue siendo la puesta en marcha del cumplimiento de los roles respectivos de los defensores de las partes y del juez, en lugar del escenario en el que sean los protagonistas del conflicto quienes interpreten el papel principal. Y, no obstante, el conflicto les pertenece y, además, éste no es sino una percepción, precisamente una percepción antagónica respecto de la que, del mismo conflicto, tiene la parte contraria. Entre las partes no hay un conflicto unívoco. Lo que hay, por el contrario, es una pléyade de percepciones de cada uno de los implicados. Con

² Vid. ROSARIO GARCÍA ALVAREZ, en "El papel de la mediación en la resolución del conflicto individual de trabajo". *Trabajo y Derecho*, nº 2, Febrero 2015.

frecuencia no puede haber nada más alejado de la cultura del diálogo que un juicio, donde las partes no se escuchan³. Difícilmente la decisión judicial, como respuesta al conflicto, va a colmar las expectativas de quienes han visto transformarse “su” controversia ahormada legalmente para convertirse en una realidad procesal. El litigio ha sustituido al conflicto, lo ha transformado y – con frecuencia- lo ha agrandado, siendo irreconocible para sus protagonistas⁴.

Por ello la irrupción de los ADR comporta un nuevo paradigma de conformación de las interrelaciones de los sujetos de un contrato y, en consecuencia, una apertura de la concepción del contenido de la tutela judicial. La ampliación del espectro de este derecho fundamental obliga a incorporar métodos de resolución de controversias en los que las propias partes puedan encontrar la fórmula más adecuada a sus intereses.

Así se ha entendido en el marco supranacional europeo con intervenciones producidas siempre bajo el paraguas del vínculo entre mediación y justicia. Tras tres Recomendaciones del Consejo de Europa⁵ que tenían por objeto reforzar el papel de las partes en los litigios, la Unión Europea (UE) inició el camino hacia la implantación normativa (si bien limitado) de la mediación. Respecto de la UE, es de destacar que la iniciativa surge también aquí con la finalidad explicitada de mejorar el acceso a la justicia⁶, y

³ Vid. PASCUAL ORTUÑO MUÑOZ, *Justicia sin jueces: Métodos alternativos a la justicia tradicional*. Ariel, 2018.

⁴ Un certero análisis de la mutación del conflicto en ANTONIO ÁLVAREZ DEL CUVILLO, “La influencia del Derecho laboral en la mediación aplicada a conflictos individuales”, *Temas Laborales* 129/2015, págs. 27 a 31.

⁵ Recomendación (98) 1, sobre mediación en asuntos familiares del Comité de Ministros a los Estados miembros sobre la mediación familiar (21 de enero de 1998); Recomendación (99) 19, relativa a la mediación en asuntos penales – reforzada por la Recomendación (2018) 8, en materia de justicia restaurativa penal-; y la Recomendación (2002) 10, sobre mediación en materia civil.

⁶ A raíz del Consejo Europeo de Tampere en octubre de 1999, se elaboró el Libro Verde (febrero 2001) sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil (abril 2002) y se produjo una propuesta legislativa de armonización que se plasmaría en la Directiva 2008/52.

ha llegado a abarcar incluso aspectos concretos de la justicia penal⁷.

Ahora bien, este proceso de integración de mecanismos de autocomposición no puede quedar ajeno a una serie de principios esenciales que blinden el nivel de garantías de las partes en conflicto. La bondad de los mecanismos no adversariales sólo puede predicarse en tanto faciliten la obtención de justicia. De ahí que los ADR deban concebirse necesariamente como instrumentos de justicia sobre los que recaiga un control judicial que abarque la salvaguarda de las partes más débiles. Ello pasa por la exigencia del cumplimiento de deberes de información suficiente y garantía de un consentimiento informado – particularmente, de la parte más débil-, interdicción de toda limitación de acceso a los tribunales, confidencialidad, control de calidad del procedimiento de mediación y de los resultados, y régimen de responsabilidad de los terceros intervinientes – mediadores⁸. Buen catálogo de las garantías a preservar en los procesos autocompositivos lo hallamos en las STJUE de 18 marzo 2010 -Alassini y otros, C-317/08 a 320/08- y 14 junio 2017 -Menini y Rampanelli, C-75/16-, en relación con la cuestión de la obligatoriedad del proceso de mediación antes de acudir a los tribunales, aspecto éste que tiene relevancia en el ámbito laboral a la luz de las reglas de evitación del proceso de nuestra ley procesal⁹. De la

⁷ La Decisión Marco 2001/220/JA, relativa al estatuto de la víctima, ya imponía la obligación de impulsar la mediación en las causas penales. Su sustitución por la Directiva 2012/29, por la que se establecen normas mínimas sobre los derechos, el apoyo y la protección de las víctimas de delitos, reforzó ese mandato; lo que, en España, dio lugar a la modificación del art. 84.1 del Código Penal (LO 1/2015, de 30 de marzo) y a la publicación de la Ley 4/2015, de 27 de abril, del Estatuto de la víctima del delito.

⁸ Vid. Arts. 11 y 14 de la Ley 5/2012.

⁹ Sobre la conveniencia de establecer un cierto grado de imperatividad que permita la efectividad de las leyes que implantan la mediación a nivel nacional, véase el estudio *Rebooting the mediation Directive: assessing the limited impact of its implementation and proposing measures to increase the number of mediations in the EU (2014)*, del Parlamento Europeo, en el que se analizaban y comparaban los datos en los Estados miembros con el

doctrina del Tribunal de la Unión se desprende que los procedimientos de solución no adversarial deben reunir las características siguientes: a) que no afecten al derecho al recurso a los tribunales; b) que no impliquen un retraso sustancial a efectos del ejercicio de una acción judicial; c) que interrumpen los plazos de prescripción de las acciones; y d) que no ocasionen gastos significativos añadidos.

2. LA MEDIACIÓN COMO MÉTODO ADECUADO A LA CONFLICTIVIDAD LABORAL

Es la Directiva 2008/52, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles, el primer texto legal que nos permite disponer de un concepto jurídico de esta herramienta de solución de disputas, como procedimiento estructurado¹⁰ en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la ayuda de un mediador (art. 3 a) par. primero), que pasará literalmente al Ordenamiento jurídico estatal español vía RDL 5/2012, de 5 de marzo¹¹, y la posterior Ley 5/2012,

objetivo de constatar la experiencia tras la transposición de la Directiva e identificar los obstáculos para el uso de la mediación.

¹⁰ Véase en especial la *Guía para la práctica de la mediación intrajudicial*, elaborada por el CGPJ (<http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Mediacion/Guia-para-la-practica-de-la-Mediacion-Intrajudicial/>)

¹¹ La regulación de la mediación en materia civil ya había sido anunciada por el legislador español en la Ley 15/2005, de 8 de julio, por la que se modifica el CC y la LEC en materia de separación y divorcio: su Disp. Final 3ª encomendada al Gobierno la remisión a las Cortes de un proyecto de ley sobre mediación basado “en los principios establecidos en las disposiciones de la UE, y en todo caso en los de voluntariedad, imparcialidad, neutralidad y confidencialidad y en el respeto a los servicios de mediación creados por las CCAA”.

Un primer Proyecto de ley de mediación (abril de 2011) remitido al Congreso en abril de 2011 no llegó a convertirse en ley, caducando por la disolución de las Cortes debido a la convocatoria de elecciones generales.

En noviembre de 2011 la Comisión Europea requirió a España por estar ya fuera del plazo de cumplimiento de la Directiva. Ésa era la razón de que el Gobierno se decidiera a dictar el RDL 5/2012, de 5 de marzo, que, posteriormente fue convalidado y tramitado como Proyecto de Ley, dando lugar a la vigente Ley 5/2012, de 6 de julio.

de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles¹².

Para el legislador de la Unión Europea, se trataba de buscar una relación equilibrada entre medicación y proceso judicial, lo que se corresponde con las ideas antes expresadas. Se trata de una norma de mínimos cuya integración en las legislaciones nacionales de los Estados Miembros se halla superada por ampliación y generalización del ámbito de aplicación.

Es cierto que la norma nacional española que llevó a cabo la transposición excluye expresamente la mediación laboral de su ámbito de aplicación (art. 2 Ley 5/2012). También lo es que la Directiva limitó su alcance a los litigios transfronterizos – sin excluir, no obstante, los de carácter laboral¹³-, con la única excepción de los actos revestidos de *iure imperii* de su art. 1.2. Sin embargo, el camino emprendido, tanto a nivel de la Unión como en sede nacional, ha llevado a adoptar una perspectiva distinta respecto de un instrumento que o bien se desconocía¹⁴, o se

¹² No existía definición de la mediación ni en el primer texto legal español que la amparaba (la LO 5/2000, de 12 de enero, de responsabilidad penal de los menores), ni en la Ley 15/2005, de 8 de julio, que modifica el Código Civil y la Ley de Enjuiciamiento Civil en materia de separación y divorcio, pese a que su Exposición de Motivos hablaba de la mediación como un *“recurso voluntario alternativo de solución de los litigios familiares por vía de mutuo acuerdo con la intervención de un mediador, imparcial y neutral”*.

Sólo las legislaciones autonómicas que habían intervenido en materia familiar contenían sus propias definiciones de mediación (así, Aragón, Asturias, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Madrid, País Vasco, Comunidad Valenciana, Galicia, Islas Baleares, Canarias, Cataluña – que da cabida a la mediación en el ámbito del derecho privado en su conjunto- y Cantabria).

¹³ Al respecto, PASCUAL ORTUÑO MUÑOZ, “A propósito del ámbito de la Directiva 2008/52/CE, sobre mediación en asuntos civiles y mercantiles”. Aranzadi Civil-Mercantil 20/2008; y LIDIA DOMÍNGUEZ RUIZ, “La mediación civil y mercantil en Europa: estudio comparado del Derecho italiano y español”, Revista Doctrinal Aranzadi 11/2012.

¹⁴ Para un acercamiento a las notas definitorias y la estructura de un proceso de mediación, véase HELENA SOLETO MUÑOZ, “El procedimiento de mediación” en AA.VV. *Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos*. Tecnos 2013, págs. 261-268.

confundía con otras formas de negociación y de intermediación¹⁵ (sigue siendo evidente la confusa nomenclatura utilizada, no sólo en varios de los reglamentos de procedimiento de los sistemas interconfederales de solución de conflictos, sino en la propia LOPJ¹⁶). Así se evidencia en la Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social (LRJS), que ya había puesto cuidado en mencionar la mediación, tanto en la Exposición de Motivos, como al regular la evitación del proceso (Título V, Cap. I del Libro I)¹⁷, aun cuando no desarrolla ninguna definición ni incluye cualquier otra regla que permitiera comprender el alcance de esa incorporación en relación con el texto de la derogada Ley de Procedimiento Laboral – que únicamente mencionaba la conciliación previa-.

El que la Ley 5/2012 haga expresa exclusión del ámbito laboral – y la nula regulación específica en la LRJS- no impide sostener que, en todo caso, las partes del procedimiento laboral poseen la facultad de resolver su controversia a través de esta herramienta y, en el ejercicio de la misma, ninguna duda puede haber de que habrán de aplicarse principios esenciales de la mediación (voluntariedad, confidencialidad, efecto interruptivo de los

¹⁵ Sobre diferencia entre mediación y conciliación, véase a BONET NAVARRO, «La ejecución de lo conciliado fuera del proceso civil», Revista General de Derecho Procesal, núm. 24 (2011), p. 5: en la conciliación el tercero sólo exhorta a conseguir una avenencia, sin imponer su decisión, mientras que en la mediación el tercero guía a las partes para que alcancen por sí un acuerdo, que también tenga fuerza de cosa juzgada y sea ejecutable.

Véase también, JUAN RAMON LIÉBANA ORTIZ, “Jurisdicción voluntaria, conciliación y mediación: notas para su delimitación dogmática”. Revista Electrónica de Derecho Universidad de La Rioja, diciembre 2011, págs. 147-164.

¹⁶ El art. 456.3 c) LOPJ prevé la posibilidad de atribuir competencia a los Secretarios Judiciales (hoy, Letrados de la Administración de Justicia) en materia de «*conciliaciones, llevando a cabo la labor mediadora que les sea propia*», en una expresión ciertamente confusa, cuando no perturbadora de la función pública de los LAJ y de su rol en el seno del proceso judicial, que se reproduce fielmente en el art. 84.1 LRJS.

¹⁷ Fue el previo Dictamen 11/2010 del CES el que abogó por la potenciación de la mediación en las normas procesales.

plazos, posibilidad de homologar el acuerdo, ...). No en vano, la Directiva 2008/52 – de la que, hay que insistir, no se excluye la relación laboral- impone a los poderes públicos la obligación de promover la mediación, lo que puede alcanzarse mediante una interpretación amplia ante la insuficiencia de la LRJS.

La aceptación de la mediación, como trámite preprocesal o como herramienta tras la iniciación del procedimiento, supone, sin duda, una mejora de la eficacia en términos de justicia. Facilitar la intervención de las partes en la consecución de un resultado permite la satisfacción de estas por el protagonismo en la solución, la adopción de decisiones en un marco más íntimo y la pacificación de su relación¹⁸. Como se señalaba ya en la Recomendación (98) 1 del Consejo de Europa, antes citada, la mediación sirve para crear soluciones más aceptables para las partes. En esa línea desde los años 70 del pasado siglo la Cour d'Appel de Paris comenzó a detectar que las reglas jurídicas no siempre son las más apropiadas para solventar los conflictos de los justiciables, particularmente en Derecho laboral y en Derecho de familia, por lo que muchas de sus salas iniciaron la introducción de las bases de la mediación en el seno del procedimiento judicial¹⁹. En suma, jueces y tribunales deben sentirse compelidos a integrar la mediación en los procedimientos que ante ellos se siguen, como instrumentos complementarios de la impartición de justicia²⁰. De otra parte, se suele hablar de los medios de solución conflictos desde la idea de la "extrajudicialidad", pero esa distinción no puede servir para insinuar una cierta rivalidad en el modelo que se sigue para resolver el conflicto. El

¹⁸ Vid. PAULINO FAJARDO, *Cooperar como estrategia. Mediación de conflictos empresariales*. Aranzadi, 2016.

¹⁹ Vid. FABRICE VERT, "Évolution de la médiation judiciaire et conventionnelles: des freins aux avancées, en AA.VV. *Les nouveaux enjeux de la médiation*. L'Harmattan, 2016, pág. 46.

²⁰ En ese sentido, véase el Dictamen elaborado en el Proyecto conjunto de la Red Europea de Consejos Judiciales (ENCJ) y el European Law Institute (ELI) "The relationship between Formal and Informal Justice: the Court and Alternative Dispute Resolution" <https://www.europeanlawinstitute.eu/projects-publications/completed-projects-old/adr/>

establecimiento de una cultura de la mediación no supone ni el alejamiento de la posibilidad de la solución judicial, ni la opción por un sistema excluyente. Se trata simplemente de abrir mecanismos de diálogo y explorar ese camino para el mantenimiento de las relaciones. No estamos hablando de métodos simplemente alternativos a la vía judicial, sino complementarios a la justicia, con espacio y potencialidades propias²¹.

El uso de los ADR en el campo de las relaciones laborales como un beneficio para las partes se puso ya de relieve por la STC 217/1991, al señalar que *"la instauración de medios autónomos de composición de conflictos es beneficiosa tanto para las partes, que pueden resolver así de forma más rápida y acomodada a sus intereses el problema, como para el desenvolvimiento del sistema judicial en su conjunto, que ve aliviada su carga de trabajo"*.

No obstante, la autocomposición de las disputas se ha consolidado en el marco de la conflictividad colectiva y, por el contrario, se halla todavía en estadios incipientes – e insuficientes- en relación con el abordaje de las controversias individualizadas. En ese terreno el panorama se ha caracterizado por hallarse limitado a las vías de evitación del proceso y es ahí, precisamente, donde cabe afirmar que el esquema tradicional ha demostrado no ser satisfactorio – por no decir, verdaderamente limitador y frustrante-.

De un lado, la idea de que estamos ante un mero requisito de procedibilidad y admisión a trámite de la demanda ha acabado por desnaturalizar por completo la finalidad originaria de la institución. Cuando el legislador quiso que se acudiera a un mecanismo que evitara el proceso, estaba buscando que fueran las partes las que alcanzaran un acuerdo con la ayuda de la dotación de un servicio público que contribuyera a esa actividad de compromiso entre ellas. Es evidente que los servicios administrativos – que han evolucionado desde el RDL 5/1979, por el que se crea el Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación (IMAC)- no

²¹ JESÚS CRUZ VILLALÓN, "Por el ensanchamiento de la mediación y el arbitraje en los conflictos laborales", Temas Laborales, 70/2003.

están optimizados, ni están dando respuesta a la finalidad para la que se crearon²². La cultura del litigio colapsa el sistema y frustra las expectativas de las partes, las cuales, además, agotan sus energías con esos trámites preprocesales que las obligan a una "peregrinación" nada eficaz.

La exigencia de que las partes acudieran al mecanismo de evitación del proceso, como requisito de procedibilidad, se plasmaba en el art. 51 del Texto Refundido de Procedimiento Laboral aprobado por Decreto 149/1963, de 17 de enero; y fue mantenida en el art. 50 del Texto Articulado II de la Ley 193/1963, de 28 de diciembre, de Bases de la Seguridad Social (BOE de 23 abril 1966); en el también art. 50 del Texto Articulado II de la Ley 24/1972, de financiación y perfeccionamiento de la acción protectora del Régimen General de la Seguridad Social (BOE de 4 octubre 1973); y en el igualmente art. 20 del RDLeg. 1568/1980, de 13 de junio, por el que aprueba el texto refundido de la Ley de Procedimiento Laboral (LPL). El tenor de este último establecía que *"Será requisito previo para la tramitación de cualquier procedimiento ante la Magistratura de Trabajo, el intento de celebración del acto de conciliación ante el Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación"*.

La Base Decimocuarta de la Ley 7/1989, de 12 de abril, de Bases del Procedimiento Laboral disponía lo siguiente: *"Como requisito previo para la tramitación del proceso, se establecerá la obligatoriedad de un acto de conciliación ante el servicio administrativo correspondiente o ante el órgano que asuma estas funciones"*.

Fue el art. 63 del subsiguiente RDLeg. 521/1990, de 27 de abril, por el que se aprueba el texto articulado de la LPL, donde se introdujo la posibilidad de que los acuerdos interprofesionales o los convenios colectivos del art. 83 ET constituyeran un órgano que asumiera aquellas. Esa misma dicción se mantuvo en el art. 63 del RDLeg. 2/1995, de 7 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la LPL,

²² Para una crítica al respecto: M^a EMILIA CASAS BAAMONDE, "La mediación laboral autónoma como alternativa al proceso". AA.VV. *Arbitraje, mediación y comisiones paritarias en la solución del conflicto de trabajo*. Bomarzo, 2015, pág. 67.

hasta que la Ley 20/2007, de 11 de julio, modificó el precepto para incluir, como instrumentos negociales habilitados para la creación de tales órganos, a los acuerdos de interés profesional a los que se refiere el art. 13 de la Ley del Estatuto del Trabajo Autónomo. Finalmente, tal y como ya se ha indicado, la Ley 36/2011 introdujo la mención a la mediación.

La intervención de la negociación colectiva en la creación de instrumentos de solución no adversarial viene avalada por la jurisprudencia constitucional (STC 74/1983 y la ya citada STC 217/1991) y, como se ha dicho, ha sido una característica particularmente positiva de nuestro sistema de relaciones laborales en términos de conflictividad colectiva.

La paulatina incorporación de los conflictos individuales a la intervención de los órganos que han asumido estas funciones por virtud de acuerdos interprofesionales, negociación colectiva o acuerdos de interés profesional²³, debería servir para reformular el procedimiento de mediación, profesionalizar la tarea y, en definitiva, ofrecer una eficaz función de conciliación/mediación, redundando en una minoración de los conflictos judicializados. El mediador no puede imponer el acuerdo²⁴, su papel es el de facilitar la comunicación y ayudar a las partes a desarrollar sus respectivos discursos para que, entre ellos, encuentren cauces de coincidencia²⁵.

²³ Así, con diferente alcance y variedad de supuestos: Andalucía (SERCLA), Aragón (SAMA), Baleares (TAMIB), Cantabria (ORECLA), Castilla y León (SERLA), Cataluña (Tribunal Laboral de Cataluña), Galicia (en fase de implantación en virtud del AGA -DOG, 12 febrero 2020-), Madrid (Instituto Laboral de Madrid), Navarra (Tribunal Laboral de Navarra), País Vasco (PRECO) y La Rioja (Tribunal Laboral de La Rioja).

Castilla-La Mancha (Jurado Arbitral Laboral) tenía suspendida la actuación en conflictos individuales.

²⁴ W.H. ROSS Y D.E. CONLON, "Hybrid forms of third-party dispute resolution: theoretical implications of combining mediation and arbitration". *Academy of Management Review*, 2000.

²⁵ Es cierto que en algunos casos se otorga al mediador una facultad que va más allá de esa primordial y esencial función, permitiéndole hacer propuestas. Pero esa posibilidad debe ser contemplada con muchas reticencias si la mediación se desarrolla en conflictos individuales ya

En estos momentos, en que hay multitud de profesionales de la mediación – debidamente formados en la disciplina y capacitados para atender y dar contenido a la necesidad de que las partes acudan a la solución pactada antes de llegar a juicio- se hace imprescindible evitar la diversificación no coordinada de estructuras que intervienen en conflictos individuales que han alcanzado una fase de necesidad de justicia.

Aquella pretensión inicial del legislador que priorizaba la solución autocompositiva se justifica en su imperatividad. Esta obligatoriedad está avalada por la jurisprudencia del TJUE que ha admitido que una normativa nacional establezca un procedimiento de conciliación extrajudicial y disponga la obligatoriedad del recurso a éste, previamente al ejercicio de una acción judicial, siempre que menoscabe o imposibilite el acceso a la tutela judicial (vid. STJUE de 18 marzo 2010, *Alassini y otros*, antes citada).

Pero, establecida esa obligatoriedad, a las personas implicadas en el conflicto se les debe ofrecer el acceso a herramientas del más alto nivel de garantías. La conciliación/mediación que se desarrolle en unos procedimientos que la ley establece como obligatorios ha de ser real, completa y eficaz. En este punto, resulta necesario destacar que el éxito de la mediación no puede evaluarse exclusivamente por el nivel de consecución de acuerdos. La experiencia demuestra que haber permitido a las partes una verdadera apertura de las vías de comunicación entre ellas despliega beneficios aun cuando no se alcance un acuerdo específico en la concreta controversia (replanteamiento de la tónica en que se desarrolla y mantenimiento de la relación, posibilidad de evitar futuros conflictos..., en definitiva, restauración de la confianza mutua y del imperio de la buena fe como paradigma relacional²⁶).

judicializados, en los que debe evitarse que las partes pudieran intuir que se les está poniendo ante la tesitura de una solución que las priva de su acceso al juez.

²⁶ Una gran mayoría de los pleitos que se siguen en los Juzgados de lo Social obedecen a cuestiones retributivas o de conciliación de la vida familiar y laboral. En estos casos la relación sigue viva y, por consiguiente, el proceso de mediación puede haber ofrecido una ventana a la mejora de

Precisamente, en relación con la obligatoriedad de la vía creada por los acuerdos y su relación con la necesidad de acudir a los servicios administrativos se pronuncia la STS/4ª de 30 julio 2020 (rec. 196/2018). Planteada la nulidad parcial del III Acuerdo Interprofesional sobre procedimientos de Solución Autónoma de Conflictos laborales y determinados aspectos de la negociación colectiva en Castilla y León (ASACL), estaba en cuestión si la existencia de instrumentos de solución de conflictos creados en el seno de la negociación colectiva – en los términos del art. 63 LRJS- (la Fundación SERLA) implicaba un uso de los mismos meramente potestativo para las partes (como entendió la sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León/Valladolid) o si, *“por el contrario, la negociación colectiva puede extender esa autonomía autocompositiva a todo tipo de conflicto como vía única de cumplimiento del trámite pre-procesal”*. El núcleo del litigio se hallaba en la consideración que merece, en términos de legalidad, el acuerdo que impone la vía del SERLA con carácter preceptivo. Para la Sala IV del Tribunal Supremo, *“si a la negociación colectiva estatutaria se le ha reconocido la capacidad para establecer sistemas de conciliación y mediación que sustituyen a los de los servicios administrativos – que fueron los implantados en el citado RDL 5/1979-, dichos sistemas establecerán también las reglas de funcionamiento de las entidades u órganos a los que se asignen esas funciones y no cabe sostener que las mismas son contrarias a derecho porque no se confiera aquella función a una institución pública como la que instauró aquella norma”*.

En definitiva, la negociación colectiva está facultada para sustituir la función atribuida a los servicios administrativos por aquellos sistemas que cumplan la función legal del indicado art. 63 LRJS.

Así sucede, en el Acuerdo sobre Solución autónoma de conflictos laborales (ASAC): el art. 9.1 a) del recién firmado

la propia relación al dar una oportunidad para el entendimiento mutuo por el mero hecho de la aceptación del diálogo.

VI ASAC – 26 de noviembre de 2020- establece la obligatoriedad de la mediación siempre que una parte la demande y señala que *“la mediación ante el SIMA-FSP sustituye a la conciliación administrativa previa a los efectos previstos en los arts. 63 y 156 LRJS”*. En el V ASAC el art. 12.4 disponía que la mediación era *“preceptiva como requisito preprocesal para la interposición de demandas de conflicto colectivo ante la jurisdicción social por cualquiera de las partes y sustituye, por tanto, a la conciliación administrativa previa”*.

Ese mismo carácter otorgan a sus sistemas de mediación los acuerdos interprofesionales sobre solución extrajudicial de conflictos laborales, en relación con los conflictos que en ellos se incluyen. Así, por ej.: para los conflictos que exigen el intento de conciliación conforme a los arts. 63 y 156 LRJS, Andalucía (BOJA de 9 febrero 2015, Estipulación Cuarta.2.1) y Cataluña (DOGC de 7 septiembre 2018 y Reglamento de Funcionamiento del “Tribunal Laboral de Catalunya”); para los conflictos colectivos, Extremadura (ASEC-EX – DOE 16 abril 1998-, Estipulación Cuarta B).

Respecto de la cuestión de la obligatoriedad de la mediación, debe precisarse que esa posibilidad de que el legislador imponga la utilización de la vía como carácter previo al proceso judicial no está reñida con la exigencia de que la mediación mantiene la nota de voluntariedad – a la que se refieren tanto la Directiva 2008/52, como la Ley 5/2012-. Como recuerda el TJUE, el carácter voluntario de la mediación reside, *“no en la libertad de las partes de recurrir o no a este proceso, sino en el hecho de que las partes se responsabilizan de él y pueden organizarlo como lo deseen y darlo por terminado en cualquier momento”* (STJUE de 14 junio 2017, Menini y Rampanelli, antes citada).

Partiendo, pues, de ese diseño de sistemas de evitación del proceso que ha ido configurándose de la mano de la negociación colectiva, debería ser hora de emprender un camino de coordinación de los medios que, en conflictos individuales, las personas trabajadoras tienen a su alcance, y vincularlos a la tutela judicial efectiva de la que se ha hablado mediante una colaboración más estrecha entre las

vías autocompositivas y los procedimientos judiciales incoados.

3. LA GESTIÓN DEL CONFLICTO Y EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS Y DE LA ORGANIZACIÓN

Pensar en la mediación – u otros métodos de su entorno conceptual- exclusivamente como instrumentos a poner en acción cuando los conflictos se judicializan (o están en los prolegómenos de una acción de justicia), supone no abordar con plenitud un verdadero compromiso con la mejora de las relaciones laborales en toda su dimensión.

Los jueces y tribunales no van a servir para resolver los problemas sistémicos – a menudo, estructurales- que se desarrollan en el seno del día a día de las relaciones laborales en el centro de trabajo o la empresa y que no son sino la propia esencia de la interrelación social en la perspectiva laboral²⁷.

Pocas relaciones jurídicas bilaterales podrían ser más idóneas para la apuesta por sistemas de gestión de conflictos. La relación que surge del contrato de trabajo reúne todas las notas para el abordaje de las interrelaciones humanas. Si el conflicto significa la exteriorización del desacuerdo por oposición de conductas, metas, creencias, opiniones, deseos o puntos de vista²⁸; el conflicto en el seno de una organización, como es la empresa o el centro de trabajo, es un elemento intrínseco a la existencia misma de cualquier entidad en que se lleve a cabo la interdependencia social²⁹. Es más, las propias características de la organización, los métodos que utiliza, su filosofía y sus mecanismos de gestión constituyen un elemento fundamental en la aparición de conflictos entre los individuos que en ella se integran y, sobre todo, en la

²⁷ Vid. MANUEL FERNÁNDEZ RÍOS, "Algunas contribuciones de la psicología social a la eficacia de la mediación: creando entornos pro-acuerdo", en AA.VV. *Arbitraje, mediación y comisiones paritarias en la solución del conflicto de trabajo*. Bomarzo, 2015. págs. 113 y ss.

²⁸ MORTON DEUSCH, *The resolution of conflicts: constructive and destructive processess*. Yale University Press, 1973.

²⁹ EDUARD VINYAMATA, *Aprender del conflicto. Conflictología y educación*. Graó, 2003.

gestión (u omisión de ésta) de los desacuerdos que se hallan en la base de la conflictividad³⁰.

Múltiples son las situaciones en las que el desarrollo de la relación laboral exigiría de una mayor atención al modo en que se produce la comunicación entre las partes, poniendo el acento en las perspectivas y en el juego de los intereses, tanto cruzados, como comunes. La abundancia de litigios en materia de conciliación de la vida familiar ante los tribunales permite detectar la escasez de la cultura del diálogo en el día a día de los centros de trabajo. Permitir que discrepancias de esa índole acaben tan fácilmente ante el Juzgado implica no ser conscientes del riesgo de deterioro de la relación – y del efecto “contaminante” sobre el ambiente laboral en general-.

Siendo ésta la esencia de las relaciones laborales, no deja de ser sorprendente que se mantenga la inercia de abocar a la litigiosidad lo que, a la postre, no será sino el estallido y escalada de un defectuoso abordaje de la conflictividad consustancial a un sistema de convivencia surgido de la propia existencia de la relación laboral. Y sorprende doblemente porque, más allá de los obvios intereses económicos en juego –que deberían, además, considerarse sumando los costes reales del mantenimiento de entornos conflictivos mal gestionados-, la falta de un abordaje adecuado del conflicto determina de forma intensa la aparición de riesgos vitales. Una vez más, cabe insistir en el limitado (escasísimo) efecto “curativo” de la decisión judicial desde la óptica de la pacificación/sanación de la relación laboral³¹.

Y, no obstante, nuestro ordenamiento jurídico dispone de herramientas que permiten cohonestar adecuadamente el objetivo de dotar a las personas trabajadoras de instrumentos de intervención sobre sus conflictos con las obligaciones que, al respecto, recaen sobre las empresas. Así los arts. 14 a 16 de la Ley 31/1995, de Prevención de

³⁰ Vid. GLORIA NOVEL MARTÍ, *Mediación organizacional*. Reus, 2010.

Vid. EDUARD VINYAMATA, *Guerra y paz en el trabajo*. Tirant lo Blanch, 2004.

³¹ Vid. DIANA VEGA y MÓNICA GARCÍA, *Justicia Organizacional y Estrés Laboral*. Académica Española, 2012.

Riesgos Laborales (LPRL), al configurar el derecho a la protección en materia de seguridad y salud en el trabajo lo hacen de modo integral y obligan a considerar los riesgos psicosociales en toda su extensión.

Esos riesgos se deben a factores que *“consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”*³²

Los riesgos psicosociales pueden aparecer con ocasión de un conflicto concreto (derivado de una situación puntual) o de un conflicto que se instala en el tiempo (como un efecto del diseño de la organización: tiempos de trabajo y su distribución, cauces de comunicación y de información, características de las relaciones con los superiores, formas de intervención de éstos, incertidumbres sobre la estabilidad – del empleo, del puesto, de las condiciones...-, interrelaciones con las demás personas con las que se trabaja, etc.). En todo caso, esos riesgos están comprendidos en la obligación básica del empleador y exigen una intervención por su parte. Precisamente, la obligación de prevenir atiende a la gestión de la fase de latencia del conflicto, esto es, a aquel estadio del mismo en que el desacuerdo existe pero aún no se ha mostrado en su plenitud. Porque cuando esto último acaezca lo que se va a necesitar es la implantación de medidas de autorregulación (resolución), siempre y cuando el escalamiento no haya llevado ya el efecto destructivo del conflicto³³. Es importante, pues, no colegir que sólo las situaciones de acoso entran en esta necesidad de prevención, porque en esos casos nos encontramos ya en fases excesivamente avanzadas del conflicto y ante situaciones de graves consecuencias no fácilmente reconducibles.

³² OIT (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: OIT.

³³ WILLIAM L. URY, *Alcanzar la paz*. Paidós, 2000.

La Cour de Cassation francesa ha sostenido que el empresario, que deja instalarse una situación de conflicto sin aportar ningún remedio, incurre en incumplimiento de sus obligaciones. Y ha entendido que la responsabilidad de la empresa hubiera podido satisfacerse de haber instaurado y ofrecido mecanismos de mediación (Cass. Soc. 17 octubre 2012, pourvoi n° 11-18.208). Para el tribunal supremo de Francia, la empresa justificará el cumplimiento de sus obligaciones en materia de riesgos laborales si, ante los conflictos personales entre dos personas trabajadoras de su plantilla, pone en marcha medidas de tipo autocompositivo tendentes a que las partes solventaran sus diferencias (Cass. Soc. 3 diciembre 2014, pourvoi n° 13-18.743).

Precisamente, las ventajas de la mediación en escenarios de conflictividad como los que se producen en el seno de las empresas y cuyo núcleo duro se encuentra en la mejora de la comunicación entre sus miembros fueron expuestas por el Consejo de Europa en la reiterada Recomendación (98) 1, de 21 de enero, la cual, aunque relativa al ámbito familiar, señalaba algo perfectamente extrapolable a lo que aquí nos ocupa: que esa mejora de la comunicación permite satisfacer una función preventiva -porque permite soluciones amigables- y también una función terapéutica -porque nadie se va a sentir perdedor-.

Siguiendo una línea similar, la STSJ/País Vasco de 17 de diciembre de 2019 (rollo 2123/2019) considera elemento clave para la imputación de responsabilidad a la empresa *"la situación flagrante y continuada en el tiempo de inactividad por parte de la demandada en la prevención de los riesgos psicosociales que existen en el puesto de trabajo del actor"*. Se trataba de una situación de conflicto de *"etiología laboral/personal"* - discrepancias relacionadas con el reparto de tareas en un determinado departamento de la empresa- que terminó dando lugar a un litigio de incumplimiento de normas de prevención de riesgos laborales con invocación de vulneración de derechos fundamentales.

También la STSJ/Cataluña de 20 de noviembre de 2017 (rollo 5165/2017)³⁴ refleja un supuesto de actualización de un riesgo para la salud de la persona trabajadora con origen en una deficiente o nula gestión de un conflicto interpersonal, respecto del cual la empresa eludió sus obligaciones: *“riesgos psicosociales derivados de los conflictos interpersonales en su ámbito laboral a que ha estado expuesta durante varios años en su trabajo, y que no han sido evitados o minimizados por el ayuntamiento (demandado)”*.

No cabe duda de que la creación de procedimientos internos de gestión de conflictos – que vayan más allá de los protocolos anti-acoso- supone una vía para que los sujetos con legitimación colectiva construyan espacios de autotutela preventiva con un carácter estable. En ese marco, cabrá hacer opciones entre la atribución a expertos o a personas del entorno de las partes - lo que, en determinados casos y con la formación necesaria, puede ser beneficioso dado el conocimiento de la organización y de las situaciones implicadas-³⁵.

Varias son ya las experiencias que han ido apareciendo en los últimos tiempos en nuestro país, de las que son ejemplo:

- La Unidad de Mediación del Consorci Hospitalari de Terrassa³⁶
- El Procedimiento de actuación en conflictos interpersonales dentro del Plan de Prevención del Gobierno de La Rioja³⁷.
- El Plan de Gestión de Conflictos y Mediación de la Gerencia Regional de Salud de Castilla y León,

³⁴ Véase ANA BELÉN ALMÉCIJA CASANOVA, “Los riesgos psicosociales en la policía local. Responsabilidad del Ayuntamiento en caso de incumplimiento de adopción de medidas preventivas”. Administración Práctica, 4/2018. Aranzadi.

³⁵ M. WATKINS y K. WINTERS, “Intervenors with interests and power”. *Negotiation Journal*, April, 1997, págs. 119-142

³⁶ http://es.cst.cat/grupo-cst/quienes-somos/area-institucional/unidad-de-mediacion-sanitaria_w_1018_s_1_q_1_t_8_a_1.aspx

³⁷ <https://www.larioja.org/prevencion-riesgos/es/conflictos-trabajo-f1cfc>

fruto del diálogo social y aprobado por Orden SAN/1032/2017, de 9 de noviembre³⁸.

- El Procedimiento de actuación para la resolución de conflictos (dentro del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos) del Servicio Andaluz de Salud, aprobado por el SAS y los sindicatos en diciembre de 2019.
- Oficina Técnica de Mediación de Radio Televisión Española³⁹
- El Equipo de Mediación Interna (EQUIME) de la Policía Foral de Navarra⁴⁰

4. CONCLUSIÓN

Los agentes sociales son cada más conscientes de que los enormes logros de la negociación colectiva en la configuración del marco normativo de las relaciones laborales en España y la consolidación, gracias a ella, de mecanismos de resolución autónoma han de extenderse a la conflictividad individualizada. Así se evidencia con el dato de que son mayoría los sistemas autonómicos interconfederales que extienden su intervención a los conflictos individuales.

De la mano de esa apertura, se ha producido una evolución en la implantación de las técnicas de mediación, apostando por la formación y capacitación en esta técnica.

Resta aun por sumar esfuerzos para vincular todo a ello al sistema de Justicia, superando la mera conexión pre-procesal y construyendo una justicia de puertas abiertas, que ofrezca a las partes, bajo su tutela, el mejor de todos esos instrumentos.

5. BIBLIOGRAFÍA

ALMÉCIJA CASANOVA, Ana Belén: Los riesgos psicosociales en la policía local. Responsabilidad del Ayuntamiento

³⁸ B.O. Castilla y León de 27 noviembre.

³⁹

https://mediavod-lvlt.rtve.es/resources/TE_SMEDIAC/mp3/6/1/1574335727316.mp3

⁴⁰ <https://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/2019/11/15/policia-foral-premiada-madrid-por-proyecto-mediacion-671133-300.html>

- en caso de incumplimiento de adopción de medidas preventivas. *Administración Práctica*, 4/2018. Aranzadi.
- ÁLVAREZ DEL CUVILLO, Antonio: La influencia del Derecho laboral en la mediación aplicada a conflictos individuales, *Temas Laborales* 129/2015, págs. 27 a 31.
- BONET NAVARRO, Ángel: La ejecución de lo conciliado fuera del proceso civil, *Revista General de Derecho Procesal*, núm. 24 (2011), p. 5.
- CALDERÓN DE LA BARCA, Pedro: La vida es sueño.
- CASAS BAAMONDE, M^a Emilia: La mediación laboral autónoma como alternativa al proceso. AA.VV. Arbitraje, mediación y comisiones paritarias en la solución del conflicto de trabajo. Bomarzo, 2015, pág. 67.
- CRUZ VILLALÓN, Jesús: Por el ensanchamiento de la mediación y el arbitraje en los conflictos laborales, *Temas Laborales*, 70/2003.
- DEUSCH, Morton: *The resolution of conflicts: constructive and destructive processes*. Yale University Press, 1973.
- DOMÍNGUEZ RUIZ, Lidia: La mediación civil y mercantil en Europa: estudio comparado del Derecho italiano y español, *Revista Doctrinal Aranzadi* 11/2012.
- FAJARDO, Paulino: Cooperar como estrategia. Mediación de conflictos empresariales. Aranzadi, 2016.
- FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel: Algunas contribuciones de la psicología social a la eficacia de la mediación: creando entornos pro-acuerdo, en AA.VV. Arbitraje, mediación y comisiones paritarias en la solución del conflicto de trabajo. Bomarzo, 2015. págs. 113 y ss.
- GARCÍA ALVAREZ, Rosario: El papel de la mediación en la resolución del conflicto individual de trabajo. *Trabajo y Derecho*, nº 2, Febrero 2015.
- LIÉBANA ORTIZ, Juan Ramón: Jurisdicción voluntaria, conciliación y mediación: notas para su delimitación dogmática. *Revista Electrónica de Derecho Universidad de La Rioja*, diciembre 2011, págs. 147-164.

- NOVEL MARTÍ, Gloria: Mediación organizacional. Reus, 2010.
- ORTUÑO MUÑOZ, Pascual: A propósito del ámbito de la Directiva 2008/52/CE, sobre mediación en asuntos civiles y mercantiles. Aranzadi Civil-Mercantil 20/2008.
- ORTUÑO MUÑOZ, Pascual: Justicia sin jueces: Métodos alternativos a la justicia tradicional. Ariel, 2018.
- ROSS, W.H. y CONLON, D.E.: Hybrid forms of third-party dispute resolution: theoretical implications of combining mediation and arbitration. *Academy of Management Review*, 2000.
- SOLETO MUÑOZ, Helena: El procedimiento de mediación, en AA.VV. Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos. Tecnos 2013, págs. 261-268.
- URY, William L.: Alcanzar la paz. Paidós, 2000.
- VEGA, Diana y GARCÍA, Mónica: Justicia Organizacional y Estrés Laboral. Académica Española, 2012.
- VERT, Fabrice: Évolution de la médiation judiciaire et conventionnelles: des freins aux avancées, en AA.VV. Les nouveaux enjeux de la médiation. L'Harmattan, 2016, pág. 46.
- VINYAMATA, Eduard: Aprender del conflicto. Conflictología y educación. Graó, 2003.
- VINYAMATA, Eduard: Guerra y paz en el trabajo. Tirant lo Blanch, 2004.
- WATKINS, M. y WINTERS, K.: Intervenors with interests and power. *Negotiation Journal*, April, 1997, págs. 119-142